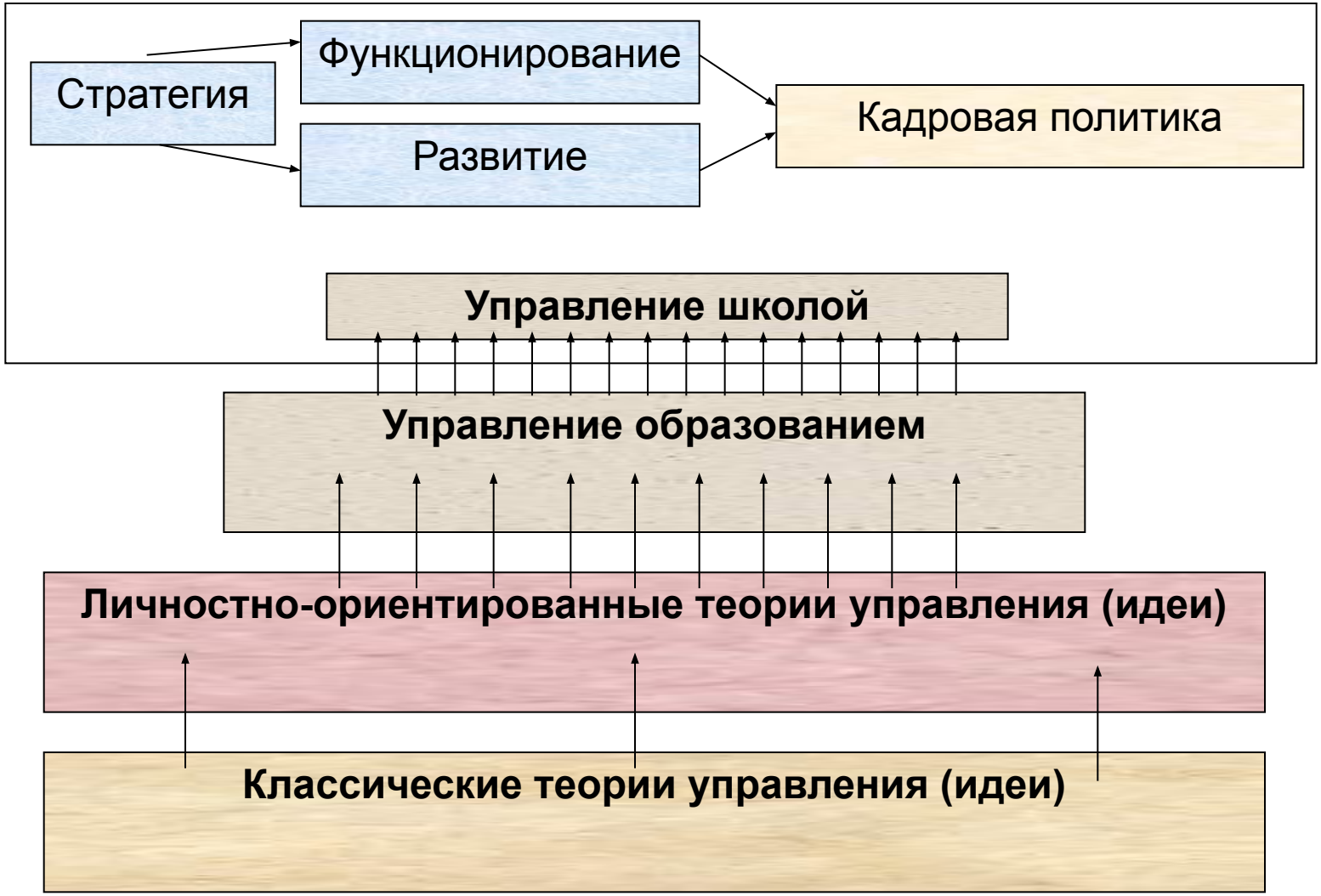
Эффективность кадровой политики: бонусная система стимулирования педагогов

Семинар для директоров ООУ
Калининского района
Санкт-Петербурга,
ГОУ СОШ №619, 04/03/2009

Стратегия кадровой политики. Работа с педагогами как основа достижения нового качества образования

Валерий Николаевич Волков,
научный консультант школы №619,
к. пед. н., доцент СПб АППО

Основания кадровой политики школы



Теоретические основания кадровой политики школы

В первой трети XX века на смену господствовавшим классическим теориям управления пришли личностно-ориентированные теории; изменился объект и характер управления: с управления только процессами – на управление работниками и процессами. Социальная практика теории основывалась на принципе замены индивидуального вознаграждения групповым (коллективным); экономического – социально-психологическим (благоприятный моральный климат, повышение удовлетворенности трудом, демократический стиль руководства). Из этой теории появились новые средства повышения производительности труда: «паритетное управление», «гуманизация труда», «групповые решения» и т.п.

- Основой кадровой политики школы №619 являются личностно-ориентированные теории управления и соответствующие им технологии
- В школе № 619 используются сочетание системного и ситуационного подходов, обеспечивающих эффективное управление персоналом

Идеи и принципы теорий личностно-ориентированного управления

- *принцип «совместной власти» администрации и персонала* как противоположность «единоличной власти» (М.П. Фоллетт),
- *концепция социальных конфликтов* - непрерывное возникновение в среде работников конфронтаций и союзов на основе имеющихся желаний людей, которые связаны друг с другом различными отношениями (М.П. Фоллетт),
- *концепция неформальной организации*, существующей в фирме и образующейся естественным образом сложившимися социальными группами и необходимость учета менеджером этих неформальных отношений (Ч.Барнард),
- *концепция принятия власти,* подразумевающей, что обладающие свободой воли индивидуумы имеют право решать, следовать им указаниям менеджера или нет (Ч.Барнард),
- *управленческая функция «организация» имеет аспекты лидерства и мотивации* (Ч.Барнард)
- *работники подвержены влиянию мотиваций в той же мере, что и влиянию технических аспектов труда* (Э.Мэйо)

Особенности технологий управления

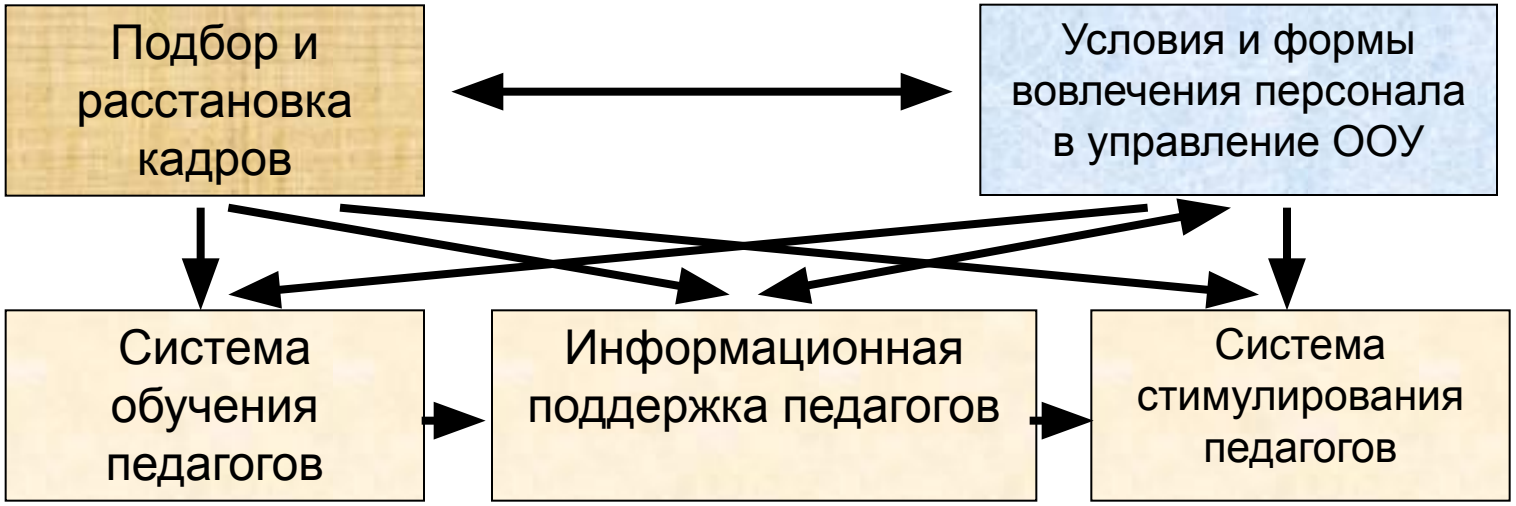
Ориентированный на человеческие ресурсы подход к управлению персоналом предполагает:

- большую степень ориентации руководители на людей, чем на продукцию/услуги,
- анализ личностного роста и развития индивидов,
- достижение работниками все более высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности

Человек - основной ресурс организации и общества

Подход является поддерживающим - задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников, повышении их чувства ответственности, создании атмосферы, увеличивающей их вклад в достижение целей организации. Развитие способностей работников и создание возможностей для их реализации, что непосредственно ведет к повышению производительности труда и степени удовлетворения трудом. Менеджер становится не только начальником, а наставником. Стиль управления поступательно приобретает более демократичный характер

Сферы, регулируемые кадровой политикой ООУ



- Человеческие ресурсы (кадры) – основной потенциал образовательного учреждения в виду специфики предмета деятельности – образование детей; развитие педагогов становится приоритетной задачей руководства ООУ

Кадровая политика ООУ

- В школе имеется специальный **документ «Кадровая политика»**
- Задача данного документа - повышение эффективности управления персоналом ООУ через организацию системы сбора и анализа информации о кадровом обеспечении
- Первая версия документа была **разработана в 2001 году**, изменения вносились 2004, 2006 и 2008 годах (включены выдержки из программ развития школы на 2001-2005, 2006-2008 и 2009-2013 годы, добавлены программы стимулирования персонала на 2008-2012 годы, программы повышения квалификации педагогов и др.)

Опрос педагогов (II’2009). Факторы мотивации, %

Оценка Показатель	Хорошо	Скорее хорошо	Скорее плохо	Плохо
Возможность учиться и совершенствоваться	**85**	**15**	**-**	**-**
Признание успехов и достижений учителей	**75**	**25**	**-**	**-**
Поддержка инициатив учителей администрацией	**60**	**35**	**5**	**-**
Возможность участия учителей в управлении ОУ	**55**	**30**	**15**	**-**
Равные возможности для всех сотрудников	**55**	**40**	**5**	**-**

Опрос педагогов (II’2009). Удовлетворенность работой, %

Оценка Показатель	Хорошо	Скорее хорошо	Скорее плохо	Плохо
Отношения в педагогическом коллективе	**80**	**15**	**5**	**-**
Условия труда и его безопасность	**80**	**15**	**-**	**5**
Материально- техническая база школы	**65**	**35**	**-**	**-**
Доступность информации, необходимой для работы	**65**	**30**	**5**	**-**
Оплата труда	**30**	**45**	**20**	**5**

Модельная методика новой системы оплаты труда в школах РФ (ММ НСОТ)

Утверждена МОН РФ 22.11.2007 года

Апробация ведется в 31 регионе России в рамках Комплексного проекта модернизации образования – КПМО (с 2006 года)

ММ НСОТ: ключевые положения

- привязка ФОТ к системе «подушевого» финансирования образовательных учреждений,
- выделение в ФОТ базовой (60-80%) и стимулирующей (20-40%) частей,
- установление недельной нагрузки учителя – 36 часов при ее отработке на рабочем месте, введение элементов контроля за соблюдением режима рабочего времени,
- разработка новой системы аттестации педагогических и руководящих работников; изменение требований к работникам, аттестующимся на высшую и первую категории (введение «квот» 5-10% и 25-30% соответственно),
- возможность выплаты премии руководителю ООУ – до 5% ФОТ (по решению Управляющего совета)

- в регионах в 2006-2008 годах создана нормативная база для применения НСОТ

ММ НСОТ: основания премирования педагогов

- достижение учащимися высоких показателей в сравнении с предыдущим периодом, стабильность и рост качества обучения,
- позитивные результаты внеурочной деятельности обучающихся по учебным предметам (подготовка призеров олимпиад, конкурсов, конференции различного уровня),
- позитивные результаты деятельности по выполнению функций классного руководителя (снижение количества учащихся, состоящих на учете в КДН; снижение (отсутствие) пропусков уроков без уважительной причины; снижение частоты обоснованных обращений учащихся, родителей, педагогов по поводу конфликтных ситуаций и высокий уровень и решения конфликтных ситуаций)
- другие

Примерное положение о распределении стимулирующей части ФОТ ОУ, 2007, МОН РФ

Опыт применения ММ НСОТ в Республике Мордовия, 2008

- республика включена в КПМО в 2006 году, выиграв федеральный конкурс,
- всего работающих учителей – 9.500,
- средняя заработная плата - 6.120 рублей в месяц (примерно соответствует средней по промышленности региона), максимальная – 11.000 рублей в месяц,
- 3% педагогов имеют максимальную заработную плату,
- до 35% педагогов работает на условиях неполной занятости

Из отчета экспертной группы ГУ ВШЭ (Москва)

Международный опыт реформ в образовании, работа с кадрами

Глобальные вызовы и система образования

- глобальные вызовы (глобальные проблемы человечества) будут определять образовательную политику, будет возрастать зависимость качества жизни от качества образования,
- перед всеми национальными образовательными системами в первой трети XXI века будут стоять примерно одинаковые задачи, главная из которых - повышение качества преподавания,
- руководители школ должны иметь ресурсы и право распоряжаться ими, обладать автономией в т.ч. в принятии решений; при этом целью руководства видится создание атмосферы для продуктивной работы учителей,
- качество образования зависит непосредственно от качества преподавания

- реформы в системе образования приводят к результату только тогда, когда вложения осуществляются, прежде всего, в повышение уровня компетентности учителя и качество его работы

М.Барбер и М.Маршед

Условия успешности образовательных систем

- на основе анализа опыта реформирования более чем 20 национальных и региональных систем в разных странах мира выделены **9 условий успешности образовательных систем** (Майкл Барбер, 2008)

Стандарты и отчетность	**Человеческий капитал**	**Структура и организация**
Стандарты, соотнесенные с международными эталонами	Отбор лучших кандидатов в педагоги и их хорошая подготовка	Эффективные центральные департаменты и агентства поддерживающей роли
Надежные прозрачные данные	Постоянное совершенствование педагогических знаний и умений	Способность управлять переменами и привлекать сообщество на всех уровнях для поддержки
Каждый ребенок в поле зрения, чтобы предотвратить неравенство	Сильные руководители школ	Операциональная ответственность субъектов и бюджеты, делегированные на школьный уровень