

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ НАУЧНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ



**«ИНСТИТУТ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
И ОБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ»**

**РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ  
ОБРАЗОВАНИЯ**

**Педагогическое образование:  
современные проблемы,  
концепции, теории и практика**

*50-ЛЕТИЮ ИНСТИТУТА ПОСВЯЩАЕТСЯ*



**Сборник материалов VI  
Международной  
научно-практической  
конференции 24-25  
октября 2013 года**

**Санкт-Петербург  
2013**

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ОБРАЗОВАНИЯ**  
**Федеральное государственное научное учреждение**  
**«Институт педагогического образования и**  
**образования взрослых» – базовая организация**  
**государств-участников СНГ**  
**по образованию взрослых и просветительской деятельности**  
**Федеральное государственное учреждение**  
**«Северо-Западное отделение»**  
**Российской академии образования**

**ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:**

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ,**

**КОНЦЕПЦИИ,**

**ТЕОРИИ И ПРАКТИКА**

**Сборник научных статей**

**VI Международной научно-практической конференции**  
**(Санкт-Петербург, 24-25 октября 2013 года)**

**Санкт-Петербург**  
**2013**

**Russian Academy of Education  
Institute of Pedagogical and Adult Education**

**Council on cooperation in the field of adult education  
and public awareness campaign of the CIS member states**

**Russian Academy of Education  
North-West Department**

**PEDAGOGICAL EDUCATION:  
CURRENT PROBLEMS,  
CONCEPTS, THEORIES AND PRACTICE**

Collection of scientific articles of the  
International research and practice conference  
(St. Petersburg, October 24-25, 2013)

**Saint-Petersburg  
2013**

## **Возможности управления профессиональной адаптацией молодого педагога.**

### **Possibility of management of low-experience specialists adaptation.**

Гехтман Александра,  
Россия, Санкт-Петербург  
Gekhtman Aleksandra  
Russia St. Petersburg

*Аннотация.* Автор рассматривает проблемы управления процессом адаптации молодых специалистов в образовании. Анализируется опыт работы в этом направлении с позиции эффективности. The author considers the problems in management of low-experience specialists adaptation process in education. The experience of work in this direction from the position of efficiency is analyzed.

*Ключевые слова.* Адаптация специалистов, управление, педагогическая интернатура. Adaptation of specialists, management, pedagogical internship.

Адаптация молодого специалиста – важный вопрос для любого руководителя, заинтересованного в том, чтобы вчерашний студент стал ответственным и профессиональным сотрудником.

Особенно это актуально в сфере образования. Анализ статистических данных показывает, что доля учителей пенсионного возраста в Санкт-Петербурге за 2005-2010 гг. выросла с 11 % до 18 %, а доля педагогов до 30 лет - всего на 13% [2]. В то же время наблюдается тенденция увеличения количества учащихся в школах Санкт-Петербурга [2]. Встает вопрос: кто будет работать в школах, если педагогические кадры стремительно стареют? Кроме того, среди молодых специалистов наблюдается «утечка кадров»: опрос, проведенный в 2011 году в образовательных учреждениях Василеостровского района Санкт-Петербурга, показал, что количество молодых специалистов со стажем 1 месяц составлял в 2011 году 40%, со стажем 1 год – 36%, стаж 2 года имели только 18% молодых специалистов, а 3 года – 6%. Молодые специалисты не задержатся в профессии, если не сумеют адаптироваться в ней, поэтому руководителю важно грамотно выстроить этот процесс.

Под адаптацией молодого специалиста (специалиста со стажем до 3 лет) сегодня понимается процесс освоения профессиональной сферы жизни, имеющий два уровня: профессиональный и социально-психологический. Первый обусловлен особенностью целей, организации, содержания, технологией профессиональной деятельности. Второй уровень включает

адаптацию к коллективу, к его традициям, стилю работы руководителей, особенностям межличностных отношений в коллективе и означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами [1].

Рассмотрим профессиональную адаптацию молодых специалистов в сфере образования, которую выделяют как особую разновидность, называя этот процесс «эффективной адаптацией».[3] Понятие отражает идею социальной активности личности, которая имеет творческий, целеустремлённый, преобразующий характер. Социализированная личность должна перейти к полной самостоятельности и принятию ответственности за благополучие других [3]. Также исследователи отмечают необходимость исповедования гуманистических ценностей в условиях ценностных противоречий общества и низкого социального статуса профессии учителя [4]. В целом под адаптацией молодого педагога будем понимать процесс взаимодействия личности и профессиональной среды, в ходе которого осуществляется освоение целей, ценностей, норм профессиональной деятельности, обусловленное сочетанием внешних и внутренних факторов, обеспечивающих оптимальное функционирование и развитие индивида в профессии [4].

В настоящее время проблема профессиональной адаптации молодых педагогов осложнена несколькими факторами. Во-первых, это так называемый «двойной негативный отбор кадров»: когда в педагогические вузы идут не «по призванию», а в связи с тем, что не удалось поступить в более престижные учебные заведения, а лучшие выпускники педвузов, в силу низкой привлекательности условий труда (заработная плата, отсутствие пространства карьерного роста и т. д.), не идут работать по специальности [2].

Опрос, проведённый Комитетом по образованию Санкт-Петербурга в 2013 году, показывает, что среди молодых специалистов системы образования города педагогическое образование имеют менее 50%. На диаграмме (рис1) представлена эта ситуация по районам города, участвовавшим в опросе.

Во-вторых, осложняет процесс адаптации факт неготовности учителей вообще и молодых педагогов, в частности, к новым вызовам времени, требующим новых компетенций [5]. Так, при опросе молодых специалистов в Василеостровском районе в 2012 году 51 % воспитателей и 53 % учителей ответили, что не могут справиться с дисциплиной, 66 % воспитателей и 33 % учителей не знают, как бороться с неустойчивым вниманием детей. На основании исследований, проведённых в 2011 и 2012 годах в Василеостровском районе, можно утверждать, что начинающие специалисты не обладают необходимыми знаниями в области возрастной психологии, не владеют основными методическими приёмами, обеспечивающими организацию деятельности детей в образовательном учреждении, и в то же время не имеют наставника из числа опытных коллег, способного им помочь.

Учитывая всё сказанное выше, можно сделать вывод о том, что «стихийный» процесс адаптации молодых педагогов неэффективен, им нужно управлять.

Существует множество определений понятия «управление». В теории управления дано универсальное определение: управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности. Американский ученый Питер Ф. Друкер рассматривает управление как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури определяют управление как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цель организации.

Проанализировав подходы к понятиям «профессиональная адаптация» и «управление», будем рассматривать управление профессиональной адаптацией молодых специалистов как *планируемый и регулируемый процесс создания условий по включению молодого специалиста в профессиональную среду*. Вопрос в том, что конкретно нужно делать руководителю и в какой последовательности, чтобы включение начинающего педагога в профессиональную среду обеспечило эффективность профессиональной адаптации молодого специалиста.

Обратимся к опыту Санкт-Петербурга по работе с молодыми специалистами. По результатам опроса, проведенного Комитетом по образованию Санкт-Петербурга в 2013 году, во всех районах города молодых специалистов консультируют методисты ИМЦ, проводятся «круглые столы», семинары для молодых специалистов и т.д., словом, всё то, что делали методисты 20 лет назад. Поскольку проблема обновления кадрового педагогического потенциала усугубляется, можно сказать, что методическое сопровождение молодых педагогов в традиционном понимании нельзя рассматривать как эффективное управление профессиональной адаптацией. Следует отметить, что в ряде районов города осуществляются попытки поиска новых форм работы с начинающими педагогами. Так, в некоторых районах города функционируют профессиональные сообщества молодых педагогов: Калининский район - «Клуб молодых педагогов» при ИМЦ и при Теркоме профсоюза работников образования, Фрунзенский – «Совет молодых специалистов» при Теркоме профсоюза работников образования, Московский – «Совет молодых педагогов Московского района» при Теркоме профсоюза работников образования, Василеостровский – «Ассоциация молодых педагогов» при ИМЦ. К сожалению, информация о результативности работы сообществ представлена только Фрунзенским и Василеостровским районами.

Анализ представленных районами Санкт-Петербурга материалов позволяет сделать следующие выводы о состоянии работы с молодыми педагогами:

- Управление адаптацией молодых педагогов подменяется понятием «методическое сопровождение», что обуславливает традиционность подходов к работе с молодыми специалистами. В целом по городу отсутствуют единые подходы к управлению адаптацией молодых специалистов в системе образования;
- В Санкт-Петербурге работа по адаптации молодых специалистов ведётся ИМЦ районов, таким образом, собственно управленцы не участвуют в этом процессе;
- Сегодня проблема обновления кадрового капитала системы образования стоит достаточно остро, следовательно, традиционные формы работы с молодыми специалистами представляются малоэффективными.

До настоящего времени проблему пополнения кадрового состава педагогов усугублял конфликт управленческих интересов. Директор школы, желающий руководить профессиональной адаптацией молодых педагогов, вступает в конфликт не только с родительской общественностью, предпочитающей видеть в школе только опытных учителей, но и в конфликт со своим собственным прагматическим началом управленца: он должен каждый месяц отчитываться о средней зарплате педагога школы – молодые специалисты не повышают этот средний показатель. Информационно-методический центр, возлагая на себя функцию управления профессиональной адаптацией, невольно нарушает интересы директора школы, не имеющего возможности обеспечивать условия для обучения молодых педагогов и т.д. Таким образом, эффективное управление профессиональной адаптацией молодого педагога в условиях рассогласованности действий управляющих систем невозможно.

С появлением нового документа – «Распоряжение правительства Российской Федерации от 30.12.12 № 2620- р», в котором даны указания к содержанию эффективного контракта с руководителем ОУ, - требование пополнения педагогического состава молодыми кадрами становится одним из условий эффективной работы руководителя. Директор школы с 01.01.14 оказывается в роли управляющего профессиональной адаптацией молодого педагога. Однако руководитель оказывается в сложной ситуации: нового инструментария по управлению профессиональной адаптацией не разработано, курсы повышения квалификации для молодых специалистов есть только в двух районах города, выпускники РГПУ им. А.И.Герцена в школу не идут, но за процент педагогов до 30 лет от численности педагогического состава школы отвечает директор. Не получится ли так, что проблему федерального масштаба будут решать директора школ поодиночке? Эффективно ли это?

Опыт 1990 годов, когда возникла необходимость быстрого пополнения учительских рядов новыми специалистами, подсказывает путь государственных курсов, обеспечивающих профессиональное обучение специалистов, которые не имеют педагогического образования. Ситуация сегодня видится весьма

похожей, поэтому оптимальным решением проблемы управления профессиональной адаптацией молодых специалистов мы считаем высшие государственные профессиональные педагогические курсы, иными словами, «педагогическую интернатуру».

Преимущества модели педагогической интернатуры, на наш взгляд, заключаются в следующем:

- это форма дополнительного постдипломного образования, направленная на профессиональную адаптацию молодого педагога;
- интернатура решает вопрос профессиональных компетенций молодого педагога системно и без отрыва от производства;
- решает вопросы психологии и культуры профессии, вопросы коллегиального взаимодействия;
- позволит создать профессиональное сообщество молодых учителей;
- обеспечит приход выпускников педагогических вузов в школы.

Эффективно было бы организовать в каждом районе Санкт-Петербурга отделения интернатуры, что способствовало бы повышению результативности методического сопровождения молодых специалистов (посещение уроков и занятий методистами).

В качестве **партнёров** интернатуры могли бы выступить педагогические высшие и средние учебные заведения, поскольку их студенты являются потенциальной целевой аудиторией. В качестве партнёров можно рассматривать и директоров образовательных учреждений района.

Важную роль играет **преподавательский состав интернатуры**. Мы полагаем, что он должен быть представлен практикующими учителями-методистами, чей опыт и достижения отмечены системой образования. В то же время преподаватели интернатуры должны владеть передовыми компетенциями в профессиональной деятельности.

**Анализ качества образования интернатуры** предполагается производить по ряду показателей, например: процент увольнений из ОУ молодых специалистов; процент молодых специалистов, получивших 1 категорию после обучения в интернатуре; процент молодых специалистов, участвующих в общественно-полезных акциях; процент молодых специалистов - участников профессиональных конкурсов; процент выпускников интернатуры, получивших более выгодные предложения в профессии.

**Учебная деятельность интернатуры** может, на наш взгляд, реализоваться в трёх направлениях: методическая подготовка (практикоориентированный курс с последующим выходом на уроки методистов), психология и культура

профессии (лекционно - тренинговый курс) и проектная деятельность молодых специалистов, завершающаяся научно-практической конференцией, публикацией материалов конференции и т.п.

Важную роль играет **социальная поддержка** начинающих педагогов: успешная аттестация, ознакомление с молодёжными программами Санкт-Петербурга, информирование о конкурсах разного уровня, работа с руководителями ОУ по премиальной поддержке специалиста за активную работу.

На наш взгляд, в интернатуре важно уделить внимание созданию сообщества, которое позволит молодым педагогам обсуждать профессиональные вопросы на равных, понимать социальную значимость своей профессии через участие в волонтерских и общественно полезных акциях, поднимая социальный статус педагогической профессии.

Предполагается, что модель интернатуры будет учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на профессиональную адаптацию молодых педагогов. К внешним факторам относятся: уровень материального благосостояния (повышение категории, получение премий и грантов), престиж профессии учителя в обществе (общественно-полезные акции молодых педагогов, освещаемые в средствах массовой информации). Внутренние факторы включают: мотивацию (заложен во всех направлениях деятельности интернатуры), профессиональные ценности и профессионально-значимые качества (общественно-полезные акции, участие в научно-практических конференциях, в педагогических семинарах и т.п.), самообразование (изучение методик, проектная деятельность). [4]

В 2011-13 годах Василеостровский район на базе ИМЦ начал системную работу с молодыми специалистами школ и детских садов в рамках программы «Надежда педагогического сообщества». Можно говорить о некоторых наблюдениях и результатах.

1. В ходе обучения молодые педагоги приобрели необходимые компетенции, что значительно стимулирует их к продолжению профессиональной деятельности. О повышении уровня профессионализма и приобретении новых компетенций молодыми специалистами говорят отзывы методистов об уроках начинающих учителей.
2. Все молодые педагоги, проходящие обучение на курсах, при желании, получают 1 квалификационную категорию, поскольку ИМЦ создаёт условия для участия начинающих учителей и воспитателей в мероприятиях, которые учитываются при аттестации. Так осуществляется социальная поддержка начинающего педагога.

3. К концу курсов педагоги создают практикоориентированные проекты и публично защищают их на конференции молодых специалистов. По итогам конференции издаётся сборник.
4. В результате системной работы с молодыми педагогами динамика ухода, о которой говорилось выше, замедлилась. Отмечена корреляция: уходят в первую очередь те молодые педагоги, которым не было уделено внимания со стороны старших коллег, которые не имели поддержки со стороны района (районной методической службы, профсоюзной организации и т.д.), лишены были профессионального общения с молодыми коллегами.
5. Создана Ассоциация молодых педагогов Василеостровского района. Силами Ассоциации был проведен ряд волонтерских акций для детей-инвалидов, детей-сирот из «Дома милосердия», детей-инофонов из детского дома «Транзит» и школы № 28 Василеостровского района и другие акции. Благодаря этим акциям молодые педагоги приобрели новый профессиональный опыт, который был невозможен при работе на местах.
6. Молодые педагоги узнали историю своей профессии через работу с педагогическим музеем «ЛУЧ» на базе 642 гимназии Василеостровского района. Материалы музея зафиксированы киностудией молодых специалистов «АМП». Это обеспечило некоторую преемственность педагогических поколений.
7. В последний тур районного конкурса педагогических достижений в номинации «Молодые надежды» вышли именно обучавшиеся на курсах.
8. 4 молодых специалиста пошли на повышение, 5 получили более выгодные предложения работы в системе школьного образования.
9. 3 человека пришли на наши курсы из Адмиралтейского района, что говорит о востребованности подобных курсов.

Молодые специалисты получали методическую поддержку районных методистов по предмету через практические занятия и посещение уроков, социальную поддержку через встречи с председателем Райкома Профсоюзов и методистом по аттестации ИМЦ, осваивали метод проекта через работу с заместителем директора ИМЦ по опытно-экспериментальной работе, осваивали методы профилактики профессионального выгорания в Медико-психологическом центре Василеостровского района. Все ресурсы района привлечены к работе с молодыми специалистами, также привлечены организации других районов, такие как «Kidness Club» и благотворительный фонд «Время помогать».

Этот опыт говорит о возможности успешной реализации комплексного подхода в решении проблемы усиления кадрового потенциала через привлечение и сохранение молодых педагогов в образовательных учреждениях. Можно сказать, что элементы и принципы модели педагогической интернатуры успешно апробированы.

Таким образом, нам представляется, что педагогическая интернатура позволит решить проблему управления профессиональной адаптацией педагогов, что привлечёт и сохранит молодые кадры в системе образования.

#### Ссылки на источники

1. Володина, Н.В. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы [Текст] М.: ЭКСМО. 2008.240 с.
2. Доклад экспертной группы №8 по работе над стратегией социально-экономического развития России до 2020 года «Развитие сферы образования и социализации в среднесрочной перспективе»  
<http://www.gosbook.ru/node/48412> дата обращения 29.11.2012
3. Налчаджян, А.А. Социально-психологическая адаптация личности (формы, механизмы и стратегии) / А.А.Налчаджян [Текст]. Ереван, 1988.69 с.
4. Черникова, Е.Г. Состояние и противоречия социально-профессиональной адаптации молодых педагогов: социологический анализ [Текст]: автореф. канд.соц.наук. Екатеринбург, 2008.  
<http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/1231/1/urgu0461s.pdf> дата обращения 10.05.2013
5. Ямбург Е.А.«Близорукий бухгалтер пришёл на смену учителю»[Текст] / «Новая газета» № 50 от 11.05.2012.