

ПОВЫСИТЬ КВАЛИФИКАЦИЮ КАДРОВ МОЖНО ВНУТРЕННИМИ РЕСУРСАМИ **Школьный педагогический совет как инструмент профессионального развития педагогов**

Татьяна Леонидовна Кавалерчик,
*преподаватель кафедры управления и экономики образования
Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования*

Школьный педагогический совет — потенциально чрезвычайно мощный ресурс, не требующий больших затрат в освоении и постоянном использовании, универсальный и эффективный. Следовательно, школьный педагогический совет может стать в современной школе одним из ключевых звеньев школьного менеджмента, эффективным инструментом развития.

• профессиональная квалификация педагогов • внутрифирменное повышение квалификации • поиск решения школьных проблем • вовлечённость

Каждое образовательное учреждение, как и любое другое учреждение, работающее в современных экономических условиях, заинтересовано в повышении эффективности своей работы. Эффективность определяется множеством факторов, часть из которых имеет ключевое значение, часть — вспомогательное. Эффективность работы учреждения образования определяется в значительной степени эффективностью кадровой работы,

влияющей на уровень профессиональной квалификации педагогов и психологический климат в коллективе. Важность кадровой политики образовательного учреждения трудно переоценить; девиз советских времён «кадры решают всё» — несмотря на упрощённо-лозунговую формулировку — не потерял актуальности и сегодня. Кадры и в настоящее время решают, разумеется, хотя и не всё, но очень и очень многое. Следовательно, руководителю образовательного учреждения важно заботиться о развитии кадрового потенциала его организации.

Насколько эффективно работают сотрудники образовательного учреждения? Как повлиять на повышение эффективности их работы?

Способов такого влияния множество, рассмотрим некоторые из них. Остановимся на условиях, определяющих повышение эффективности деятельности педагогов, а следовательно, и повышение эффективности деятельности учреждения в целом.

Постоянное повышение квалификации педагогов в современном быстро меняющемся мире — обязательное условие развития образовательного учреждения. Повышение квалификации может реализовываться традиционными способами, средствами системы повышения квалификации — как правило, это происходит с отрывом от основной трудовой деятельности. К сожалению, результаты такого повышения квалификации не всегда сказываются на повышении эффективности работы как отдельного педагога, так и образовательного учреждения в целом. Причины такого отрыва процесса повышения квалификации от реальных результатов могут стать темой отдельного обсуждения.

Посмотрим на проблему повышения квалификации с другой стороны: существуют ли средства повышения квалификации педагогов, которые бы отличались небольшими затратами (временными, материальными, психоэмоциональными) и в то же время позволяли бы достичь существенного повышения квалификации педагогов? Иными словами, существует ли ресурс — мощный, не требующий значительных затрат, лёгкий в освоении, который есть в распоряжении КАЖДОГО образовательного учреждения, но до сих пор — по различным причинам — не востребованный?

Такой ресурс существует. Он относится к системе **внутрифирменного повышения квалификации педагогов**. В самом термине «внутрифирменное повышение квалификации» нет ничего нового: во всём мире внутрифирменное повышение квалификации работников любого учреждения используется как ресурс развития. Школы, в том числе российские, не исключение. Однако до настоящего времени он остаётся лишь формально декларируемым, а не реально работающим на практике (он реализуется лишь в отдельных случаях, к тому же фрагментарно). Это связано со многими причинами. Резкое измене-

ние общественно-политической ситуации в стране (за последние несколько десятилетий) существенно повлияло на российскую систему образования и не позволило быстро выстроить такую систему внутришкольного повышения квалификации, которая необходима в новых условиях. Недостаток времени, теоретической проработанности вопроса привёл к тому, что внутрифирменным повышением квалификации педагогов, по сути дела, никто не занимается, а если оно и происходит, то лишь в отдельных образовательных учреждениях, причём эпизодически и с низкой эффективностью.

Между тем, очевидно, что в самой структуре деятельности образовательного учреждения существуют такие ресурсы, которые могут значительно увеличить эффективность повышения квалификации педагогов. Примечательно, что для использования этих ресурсов не нужны особые затраты (или они требуются в минимальном количестве), а при этом эффект от их использования огромен.

Таким мощным ресурсом, можно даже сказать, реальным рычагом для подъёма на более высокий уровень всей системы внутрифирменного повышения квалификации педагогов стал **ШКОЛЬНЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ СОВЕТ**. Почему? За счёт чего? Каковы реальные возможности этого ресурса? Каких результатов он может позволить добиться? При каких условиях эти результаты достигимы? Обсудим эти вопросы, рассматривая внутрифирменное повышение квалификации как важный ресурс развития современного образовательного учреждения.

Педагогический совет школы: от производственных совещаний к совместной работе по поиску решения школьных проблем

Школьный педагогический совет — что он представляет собой сегодня в российской школе? Хотя значение школьного

педагогического совета подтверждено в нормативной базе современной российской школы и начинает получать соответствующее оформление в виде разработки образовательными учреждениями Положений о педагогическом совете, тем не менее, реально существующее положение дел в настоящее время далеко от того, которое диктуется потребностями общества.

В подавляющем большинстве случаев школьные педсоветы заменяются мероприятиями совершенно иного жанра, а следовательно, и цели.

Обычно это мероприятия следующих видов:

1. Педагогический совет носит только формальное название «совета», а на самом деле представляет собой обычное **производственное совещание**. На таком совещании обсуждаются конкретные технические вопросы организации школьной жизнедеятельности (сроки мероприятий, формы проведения, назначение ответственных, отчёт по взысканиям и поощрениям) — всё это с минимальным (как правило, поверхностным обсуждением), либо вовсе без обсуждения (лишь в форме информирования). Большая часть «педсоветов» в современных школах — и это подтверждают сотрудники школ — носят именно такой характер: это не совет педагогов, а производственное совещание по техническим вопросам. В повестке дня протоколов школьных мероприятий тематику таких совещаний можно было бы обозначить одним пунктом: «разное».

На производственных совещаниях нет места для серьёзного обсуждения значимых проблем, а если они и обсуждаются, то на поверхностном уровне, и, разумеется, такой подход не способствует появлению значимых образовательных результатов.

2. Второй вид — это «педсоветы» (название взято в кавычки, потому что не соответствует их содержанию), которые требуют специальной подготовки. Ближе всего этот жанр можно определить как **«тематический урок для педагогов»**. Обычно такой «педсовет» гото-

вит администрация образовательного учреждения, по минимуму привлекая к подготовке и проведению или отдельных учителей, или руководителей методических объединений школы. Обычно тематика определяется руководителем, и, в соответствии в избранной темой, выбирается группа из 2–5 сотрудников, на которую и возлагается ответственность за проведение мероприятия. Такого рода «педсоветы» обычно включают основной доклад (чаще всего его готовит и представляет по результатам работы один из заместителей директора), а также минимальные — на уровне вступления и заключения — ремарки от других руководителей (обычно, от директора). В завершении такого «педсовета», как правило, происходит неизбежный переход к производственному совещанию. Таким образом, получается, что первая часть такого «педсовета» — это тематический урок для педагогов (проводимый в форме лекции по итогам работы одного из завучей или методических объединений школы), а вторая часть — традиционное производственное совещание.

Существуют ли ещё какие-то распространённые типы педагогических советов в настоящее время? Да, частные случаи проведения другого типа педсоветов — под общим названием «школьный педагогический совет» — распространены в практике российской школы, но они носят характер единичных случаев. Как массовое явление, никакого другого типа педсовета, который по содержанию соответствовал бы своему названию и отвечал задачам педагогического совета, наблюдать не приходится. В практике также могут встречаться «показательные» мероприятия, с привлечением общественности (гостей, родителей, спонсоров), но и их с трудом можно отнести к педагогическим советам.

Очевидно, что «педсоветы» двух наиболее массовых типов — производственные совещания и тематические уроки — не могут оказывать значительного влияния на повышение профессиональной квалификации педагогов.

В случае производственного совещания это происходит потому, что в таком мероприятии нет ни одного компонента, который бы влиял на профессиональную квалификацию педагогов — это просто совещание с целью информирования, иногда с элементами оценивания отдельных результатов деятельности (в форме озвучивания взысканий, поощрений). Не секрет, что сотрудники привычно испытывают в ожидании таких мероприятий негативные эмоции:

- сожаление о потерях времени, затраченного на присутствие на мероприятиях, не несущих значимых результатов;
- эмоциональный дискомфорт, связанный с ожиданием того, что будут поставлены многочисленные незапланированные ранее задачи, которые будут отвлекать от основных задач учебного процесса (и избежать выполнения этих задач не удастся, поскольку они связаны с работой школы в целом — различные внеплановые общешкольные мероприятия, проверки);
- являющееся обычной практикой первое оглашение — именно на «педсоветах» — информации о взысканиях и поощрениях становится причиной беспокойства сотрудника относительно оценки результатов его личной профессиональной деятельности (не окажется ли педагог в числе порицаемых за какие-то недочёты в работе, будут ли заслуги и достижения — если таковые имеются — по достоинству отмечены).

Что же касается второго типа «педсоветов», то, с одной стороны, это более успешный уровень взаимодействия педагогов, а с другой — на квалификацию педагогов, на повышение уровня этой квалификации, а уж тем более на общее повышение эффективности работы школы такие мероприятия существенно не могут повлиять.

Квалификация сотрудника — это характеристика, определяющая способность выполнять определённый круг профессиональных задач. Следовательно, повышение квалификации отражается на способах выполнения профессиональных задач: с одной стороны, оно может выражаться в появлении способности решать новый круг задач (которые до повышения квалификации решать было затруднительно или невозможно), а с другой стороны — в освоении более эффективных способов решения традиционных задач (которые до повышения квалификации решались малоэффективно).

Повышение квалификации не может происходить только в результате прослушивания лекций в рамках «тематического урока для педагогов», оно может происходить только в результате деятельности. Повышение квалификации — это результат обучения, а значит, как любое обучение может быть качественным только с применением деятельностного подхода. Внутришкольное повышение квалификации педагогов будет эффективно, если будут включён комплекс дел, куда наряду с лекционными формами представления информации войдут и другие формы работы, и только в этом случае внутришкольное повышение квалификации может оказать влияние на повышение эффективности работы педагогов.

Школьный педагогический совет как инструмент внутришкольного повышения квалификации

При каких условиях школьный педагогический совет может стать инструментом внутришкольного повышения квалификации?

Основные условия, при переходе от традиционных малоэффективных педсоветов (которые по сути своей и не являются таковыми) к педагогическим советам, направленным на развитие педагогического коллектива:

1. Регулярность. Они не носят характер показательных мероприятий, проводимых исключительно для улучшения отчётности. Педагогические советы, направленные на развитие, становятся правилом, неотъемлемой частью школьной жизни. Для этого они планируются в начале учебного года (на среднесрочную перспективу), а их тематика может стать частью перспективного плана развития учреждения на несколько лет. Периодичность проведения педсоветов может зависеть от отличий отдельного учреждения, от проблем и потенциала их решения силами коллектива. На начальном

этапе целесообразно установить периодичность таких педсоветов — один раз в месяц (этого достаточно для того, чтобы они не стали разовыми акциями, а перешли в разряд постоянной систематической работы и в то же время не требовали больших временных затрат на подготовку).

2. Постепенность: от демонстрации возможностей — к практическому освоению; от решения нескольких относительно простых задач — к сложным.

Несколько первых педсоветов могут иметь отчасти демонстрационный характер, чтобы помочь администрации показать большие возможности такого вида работы, как ресурса, в том числе и его универсальность: модели педагогической деятельности, освоенные в рамках таких педсоветов, могут стать удобным и эффективным инструментом в обычной ежедневной педагогической работе с учащимися.

Как любой инструмент, педагогический совет нового типа требует мотивации для его освоения (которая может быть достигнута демонстрацией преимуществ) и некоторых неизбежных затрат времени на его освоение. Поэтому проходит некоторое время, прежде чем новый инструмент станет реальным подспорьем в работе и сможет повлиять на повышение эффективности деятельности. Причём задачи очередного педсовета подбираются по принципу усиления их сложности.

3. Вовлечённость. Все педагогические работники школы принимают участие в педсовете.

Это позволит сформировать единое информационное поле, необходимое для эффективного решения проблем. Это важно для обеспечения нового уровня профессионального самосознания педагогов, которое позволит эффективно решать возникающие задачи.

Это очень важно для формирования благоприятного психологического климата в кол-

лективе и в том числе, для улучшения взаимодействия между администрацией и сотрудниками.

Это не должно быть мероприятие для группы педагогов (будь то методическое объединение, педагоги нескольких предметных областей или творческой группы).

Педсовет будет способствовать развитию педагогического коллектива, а значит, и школы в целом, только если каждый педагог получает возможность профессионального роста в ходе коллективной работы.

При этом максимальный охват всех сотрудников в участии в проведении педсоветов подкрепляется возможностью участия в их подготовке. Вовлечение педагогов в подготовку педсовета позволяет каждому сотруднику почувствовать себя в роли организатора, что даёт возможность по-новому взглянуть на существующие школьные задачи.

4. Разнообразие форм и методов проведения. Учитывая, что в современном опыте внутрифирменного повышения квалификации (в первую очередь, зарубежном) имеется множество разработок, относящихся к различным формам и методам взаимодействия участников коллектива, не стоит останавливаться на одной и даже 2–3 формах проведения педагогических советов как единственно возможных.

Одна из задач организаторов такого цикла — показать максимально возможное разнообразие форм организации работы, что подчеркнёт потенциальную мощь этого ресурса для решения образовательных задач. Можно применять рекомендации из опыта проведения тренинговых программ, широко распространённых в системе внутрифирменного обучения, при этом обязательно адаптировав их под нужды и отличия учреждения (некоторые из этих материалов будут рассмотрены в следующей статье, посвящённой этой теме).

Итак, основные условия проведения педагогических советов, направленных на развитие педагогического коллектива:

- 1) регулярный, плановый характер проведения;
- 2) постепенность в освоении нового вида работы как инструмента, который впоследствии может стать реально работающим, используемым всеми участниками в повседневной педагогической деятельности;
- 3) привлечение всех участников педагогического коллектива к участию в подготовке и проведению педсоветов;
- 4) разнообразие форм и методов проведения, подчёркивающее мощь ресурса и позволяющее после освоения эффективно использовать этот ресурс в каждодневной педагогической практике.

При таком подходе к организации педагогических советов образовательное учреждение получает в распоряжение не только **удобный ресурс для внутрифирменного повышения квалификации** (которое организуется без отрыва от решения текущих задач организации учебного процесса), но, что не менее важно, **создаёт предпосылки для формирования благоприятного психологического климата в коллективе.**

С чего начать переход к педсоветам, направленным на решение профессиональных проблем и профессиональное развитие?

Очень важный этап для всей работы по внутришкольному повышению квалификации педагогов — удачное проведение нескольких первых советов нового типа, пока они не стали правилом. Особенно важен самый первый педсовет, поэтому его подготовке и проведению важно уделить особое внимание.

Для проведения первого педсовета важен выбор **темы**, относящейся к значимым проблемам школьной жизнедеятельности. Эта проблема может касаться любой части школьной жизни. Желательно, чтобы эта проблема была важна для каждого участника педагогического коллектива. Важно, чтобы эта проблема могла иметь варианты решений на уровне образовательного учреждения (то есть не быть всеобъемлющей из серии «есть ли жизнь на Марсе?»). Лучше, если это будет конкретная про-

блема, которую возможно решить в ограниченные сроки. Одновременно с этим обсуждаемая проблема вызовет интерес, если будет достаточно сложной, потому что нет смысла тратить время и силы на обсуждение задач, решение которых известно большинству сотрудников ещё до начала совета. Один из возможных подходов к выбору темы — опрос сотрудников педагогического коллектива. Удобной формой такого опроса может быть анкетирование. Анкетирование может быть организовано в ходе одного из школьных совещаний или предложено в дистанционной форме в виде рассылки электронных анкет (если ВСЕ сотрудники школы готовы к такой форме взаимодействия). Пример варианта анкеты приведён в таблице.

Цель анкетирования можно обозначить в устном объявлении или в письменном информационном письме (предваряющем анкетирование) как **оценку мнений сотрудников школы об имеющихся школьных проблемах и поиске их решения с помощью коллективного обсуждения.** Вовлечение всех педагогов школы в процесс выбора темы позволит определить наиболее актуальную для коллектива тему, заслуживающую детальной проработки.

Важный этап подготовки педагогического совета, направленного на развитие, — выбор оргкомитета. В его состав могут входить руководители школы, желательно несколько педагогов, не входящих в состав школьной администрации.

Итак, после того, как опрос сотрудников проведён, а оргкомитет выбран, следующий этап — работа оргкомитета по анализу результатов анкетирования, и на основе сделанного анализа выбор темы для первого (а возможно, нескольких первых) педагогического совета. Такая форма работы по выбору темы — новый этап в организации школьного взаимодействия, ведь

Анкета сотрудника педагогического коллектива

1. Считаете ли Вы, что в нашем образовательном учреждении есть проблемы, решение которых может быть найдено с помощью коллективного обсуждения?

- да (если «да», то перечислите эти проблемы:

- нет;
- затрудняюсь ответить .

2. Считаете ли Вы, что проведение школьных педагогических советов может быть эффективным инструментом для решения школьных проблем?

- да (если «да», то при каких условиях это возможно?

- нет
- затрудняюсь ответить

3. Важна ли для Вас возможность повышения профессиональной квалификации?

- да (если «да», то почему это важно для Вас?

- нет;
- затрудняюсь ответить.

4. Считаете ли Вы, что одним из способов повышения квалификации может стать участие в работе школьного педагогического совета?

- да (если «да», то при каких условиях это возможно?

- нет;
- затрудняюсь ответить.

5. Если бы лично Вам была доверена организация и проведение школьного педагогического совета, посвящённого коллективной работе по разрешению школьных проблем, то какую тему (или темы) Вы бы выбрали?

в обычной школьной жизни профессиональное общение сотрудников и администрации зачастую подчинено решению текущих задач, а для обсуждения общих проблем, связанных с деятельностью школы, обычно не остаётся времени. Кроме того, происходит освоение инструмента профессионального взаимодействия, который впоследствии может стать серьёзным подспорьем в работе каждого педагога.

В качестве иллюстрации приведём примеры тематики педсоветов, которые выбирались сотрудниками различных образовательных учреждений для первого педагогического совета:

1. Межпредметные связи как инструмент обеспечения нового качества образования;
2. Мотивация к обучению — движущая сила процесса познания («Знания перевариваются с лёгкостью, если поглощаются с аппетитом». Анатолий Франс).
3. Искусство управления уроком: менеджмент в течение 45 минут.
4. Способы эффективной организации урока в условиях существенных различий в уровне подготовки учащихся (на примере конкретной предметной области).
5. Использование информационных технологий для упрощения работы педагога по организации учебного процесса.
6. Использование дистанционных образовательных технологий для повышения эффективности организации контроля знаний в старшей школе.

Возможно, что при выборе формы первого педсовета организаторам придётся привлечь специалистов по внутрифирменному повышению квалификации либо потратить некоторое время на изучение литературы, посвящённой выбранной теме. Такие затраты времени и сил окупятся при грамотном подходе к делу, в очень короткие сроки — это подтверждается опытом отдельных школ, уже прошедших этап перехода к регулярному использованию в деятельности. **НО**