

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ способы профессионального развития руководителей и персонала

**Евгений Анатольевич Руднев,**

*доцент кафедры профессионального развития педагогических работников  
Московского городского педагогического университета,  
кандидат педагогических наук*

Одна из ошибок руководителей — нежелание вкладывать ресурсы в профессиональное развитие сотрудников. Среди причин, по которым руководители предпочитают экономить на персонале — риск увольнения работника из организации, то есть вложение не только средств в кадры для конкурентов, но сил, эмоций и внимания, окупающихся «неблагодарностью». Отсутствие чёткой связи между обучением и карьерой — проблема крайне острая. Ведь человеческие ресурсы становятся ключевым фактором успеха организации в условиях конкуренции.

- методы обучения
- профессиональное развитие
- карьера
- стратегическая эффективность
- организационные изменения
- роботоподобное поведение
- коллективное обучение
- консультант
- оценка труда педагога

## Обучение взрослых в организациях

Среди способов профессионального развития известны широко распространённые в системе повышения квалификации лекции, семинары, практические занятия. Стоит подчеркнуть, что несмотря на низкий уровень эффективности лекции как способа обучения и развитие информационных технологий, при которых увеличивается число источников информации и доступ к ней, хорошая качественная лекция и носитель уникальной информации будут востребованы всегда. В последнее время появились специфические термины, определяющие уровень квалификации (профессионализма) сотрудни-

ков. Так, становятся всё более востребованными специалисты в нескольких областях — «парапрофессионалы», нанимая которых можно экономить на персонале. Ещё в большей цене — «транспрофессионалы» — уникальные люди, выстраивающие собственные системы знаний. По данным исследований компании «МакКинзи» (2007), наиболее эффективны в профессии учителя, выходящие за рамки знаний только учебного предмета. Тем не менее, в оценках эффективности обучения или повышения квалификации, например, в исследовании по совершенствованию работы менеджеров А.Мамфорда и Д.Голда, подчёркивается различие степени влияния метода на результаты, в том числе при использовании менее формализованных методов, — развитие знаний, навыков, инсайтов (табл. 1).

Среди причин неэффективности или неудачи различных курсов называется недостаток внимания к процессам обучения. По мнению М. Мамфорда и Д. Голда, «отдельные преподаватели целиком склоняются к одному методу, демонстрируя, таким образом, доказательство утверждения о том, что если у вас есть молоток, вы видите только гвозди».

Существенная проблема на современном этапе развития образования — влияние повышения квалификации на эффективность специалиста на рабочем месте. Во многих случаях повышение квалификации работниками образования рассматривается как формальная процедура, не влекущая за собой существенных изменений в их работе, не оказывающая существенного влияния

на результаты труда. До сих пор такая связь не обеспечена. В связи с этим нет понимания взаимосвязи между уровнем квалификации, привлекательностью образовательного учреждения и содержанием учебных курсов в учреждениях, занимающихся повышением квалификации. В условиях подушевого финансирования такая проблема значительно обострится — причём как при выборе содержания, так и преподавателя, что в свою очередь подталкивает к развитию систему повышения квалификации — расширению спектра тематики и используемых технологий, механизмы оплаты которых не

Таблица 1

**Эффективность методов обучения**

На работе	Пригодность для знаний	Пригодность для навыков	Пригодность для инсайтов
Менеджер как развивающий фактор	Наиболее пригоден	Наиболее пригоден	Средне пригоден
Посредством работы	Наиболее пригоден	Наиболее пригоден	Средне пригоден
Коучинг	Наиболее пригоден	Наиболее пригоден	Средне пригоден
Наставничество	Наиболее пригоден	Средне пригоден	Наиболее пригоден
<b>Вне работы</b>			
Обучение действию	Средне пригоден	Средне пригоден	Наиболее пригоден
Изучение случая	Средне пригоден	Наиболее пригоден	Средне пригоден
Дистанционное обучение	Наиболее пригоден	Средне пригоден	Менее всего пригоден
Лекции	Наиболее пригоден	Менее всего пригоден	Средне пригоден
Мероприятия вне офиса	Менее всего пригоден	Средне пригоден	Средне пригоден
Чтение	Наиболее пригоден	Менее всего пригоден	Средне пригоден
Ролевые игры	Менее всего пригоден	Наиболее пригоден	Наиболее пригоден
Моделирование	Менее всего пригоден	Наиболее пригоден	Наиболее пригоден
Обучение, основанное на технологии	Наиболее пригоден	Менее всего пригоден	Менее всего пригоден
Видео: устные выступления	Наиболее пригоден	Менее всего пригоден	Средне пригоден
Видео: ситуации, драма	Средне пригоден	Средне пригоден	Средне пригоден
<b>Другие методы</b>			
Групповое обучение: процесс	Наиболее пригоден	Наиболее пригоден	Наиболее пригоден
Групповое обучение: содержание	Средне пригоден	Средне пригоден	Наиболее пригоден
Оценка обучения, регистрация	Менее всего пригоден	Наиболее пригоден	Наиболее пригоден

всегда ясны — например, коучинга, профессиональному развитию профессорско-преподавательского состава. Можно прогнозировать если не смещение или отказ в полной мере от предметноцентрированного повышения квалификации узких ролевых групп (предметников) к унифицированным способам обучения — технологиям, методам, способам деятельности педагога и руководителя, то в любом случае к появлению некоторой ниши — эксклюзивного обучения, ориентированного на персональный запрос, корпоративные программы работы с отдельными педагогическими коллективами. В то же время возникают сложности как в проведении различий некоторых методов — коучинга и консультирования, которые плохо распространены и не признаны широко, так и продвижением их в широкую практику, специальной подготовки к реализации комплексных программ по решению проблем организаций. Поскольку эти технологии реализуются узким кругом специалистов и не всегда обеспечивают желаемый результат, что связано как с профессиональным уровнем преподавателя, так и чёткостью заказа со стороны клиента.

### **Повышение квалификации и развитие карьеры**

*За успех сотрудников в организациях ответственность несут руководители.* Таким образом, значимой становится не только мотивация, но и взаимосвязь профессионального развития с результатами труда.

Среди способов профессионального развития выделяют также такие формальные и неформальные, как *анализ ошибок, постановка новых задач, посещение семинаров и конференций, взаимодействие с коллегами и равными сотрудниками, смена работы при сохранении обязанностей, ротация, собрания, переговоры, связи и знакомства, планирование проектной работы, командировки, решение проблем, работа в команде, продвижение, дополнительная ответственность, специ-*

*альные проекты, наблюдение и обратная связь с непосредственным руководителем.* Однако при этом существует несколько вариантов понимания, как такие процессы организованы и какой несут смысл. Так, М.А. Хьюзленд, И. Беккерб Брайн, Р.В. Битти связывают обучение персонала со стратегией организации. Работа сотрудников связывается с системой показателей эффективности. В соответствии с этим выделяют несколько типов сотрудников — А, В и С в зависимости от значимости и вклада должности в достижение результата. При этом подчёркивается, что значимость должности не связана с положением человека в управленческой иерархии организации. При таком варианте уделяется значительно внимание не просто дифференциации рабочей силы, а тому, что *«организации надо добиться, чтобы её сотрудники знали и понимали стратегию ..., приняли её, а также обладали квалификацией и способностями, необходимыми для её успешной реализации».* Среди трудностей реализации такого подхода к управлению — выработка сбалансированных показателей эффективности, при оценке которые могут выстраиваться процедуры обучения и планирования карьеры. Руководители, реализующие в практике такой подход, отмечают, что часто показатели эффективности дублируются, или оцениваются такие показатели, которые не входят в содержание работы. М.А. Хьюзленд и его коллеги подчёркивают, что *«систематичной можно считать проблему, когда фирма нанимает человека на работу А, вознаграждает его за Б, обучает для В и надеется получить результат Г».* С таким вариантом в образовании приходится сталкиваться в случае централизованного внедрения изменений, за которое гарантируется государственное финансирование учреждения, то есть не учитываются различия школ и мотивация их руководителей, ограничиваются права школ в принятии решений, выполнение решений носит фатальный характер.

При такой оценке труда также среди наиболее часто встречаемых проблем —

сложность сохранения статус-кво для достижения стратегической эффективности, недостаточные инвестиции в работников категории «А», которые обеспечивают наибольшие результаты, при значительных затратах на низкоэффективных сотрудников — «С», которые обеспечивают самую низкую отдачу, в результате чего наиболее эффективные сотрудники увольняются, а малоэффективные остаются. В связи с этим, значимы рекомендации, которые дают специалисты в области мотивации — Сара Холлифорд и Стив Уиддет:

- Организации должны заботиться об увязывании программ развития карьеры с другими стратегиями в сфере управления человеческими ресурсами, чтобы персонал мог видеть связь между своими действиями и результатом.
- Дабы работники охотнее участвовали в программах развития карьеры, они должны видеть, что результаты стоят того, чтобы стремиться их достичь.
- Организация должна обеспечить, чтобы критерии отбора для участия в программе развития карьеры были ясно сформулированы, обоснованы, доведены до сведения всех работников организации и поняты ими.
- Для поддержания мотивации в ходе программы необходимо предусмотреть регулярные подкрепления. Этого можно добиться с помощью постановки краткосрочных целей в рамках программы развития карьеры.
- Те, кто разрабатывает программы развития карьеры, должны продумать, какие стимулы могут быть предусмотрены в этих программах для поддержания мотивации.
- Стимулы могут меняться в результате изменения жизненных обстоятельств. В идеале программы развития карьеры должны предлагать такие стимулы, которые были бы обращены к ряду потребностей.

Другой подход связан с теорией самоорганизующихся систем, активно развивающейся в последние двадцать лет. Одна из теоретиков самоорганизующихся систем — М. Уитли подчёркивает: «Целое должно искать само себя; нет другого способа понять, чем вы являе-

тесь, но когда люди объединяются, чтобы больше узнать о своём коллективном «я», это удивительным образом влияет на них. Они способны видеть, как их личные привычки и модели поведения воздействуют на всю систему. Сюрприз состоит в том, что люди после этого начинают ответственно подходить к изменениям в самих себе».

*Большая проблема образования — разрозненность людей в коллективе и нередко психологическое выключение из организации.* В контексте теории самоорганизующихся систем логична идея о корпоративном обучении, концентрирующемся не на внедрении отдельных проектов, что по утверждению М. Уитли, может разрушать организацию, а на осмыслении организационной культуры и на том, как поведение сотрудников влияет на образовательные результаты школьников.

Согласно П. Сенге, «чтобы преобразовать организацию к лучшему, следует дать людям возможность изменить способ мышления и взаимодействия. Этого не достичь с помощью тренировок и натаскивания. Ни один человек в мире, включая горячо обожаемого учителя или генерального директора, не в состоянии «переобучить» других людей таким образом, чтобы изменить их ценности, убеждения, навыки, способности, восприятие или уровень преданности делу.

Практика организационного обучения, напротив, предполагает реальную деятельность: развитие новых руководящих идей, обновление инфраструктуры, создание новых методов управления и выполнения производственных задач. Если дать людям возможность принимать участие в этих новых видах деятельности, у них разовьются устойчивые способности к изменению. Вложения организации в новые виды деятельности будут вознаграждены сторицей — многократным повышением многообразия, энтузиазма, новаторства и таланта». Трудности реализации

такого обучения связаны с доминированием во многих, в том числе образовательных, организациях жёстких и бюрократических структур, что приводит, по утверждению М. Уитли, к роботоподобному поведению работников. В работе «Пятая дисциплина» П. Сенге подчёркивает значимость таких характеристик организации, как общая мечта, групповое обучение, системное мышление.

П. Сенге подчёркивает, что большинство проектов изменений потерпело неудачу, в связи с чем довольно актуальной становится идея, высказанная М. Уитли о самоопределении и самоотнесении организации. **Организация тем устойчивее, чем в большей мере ею принимается решение об изменениях.** Разрушено немало организаций средствами внедрения внешних проектов. К.М. Ушаков сгруппировал основные причины неудач управления изменениями. Они заключены в том, что люди не любят перемен, нет ясного представления о целях и масштабах изменений, изменяются приоритеты, слабый контроль, не распределена ответственность, не хватает ресурсов, плохие коммуникации, отсутствует лидерство, проекты находятся вне повседневной работы организации.

В связи с этим представляется важным усиление в ближайшее время повышения квалификации посредством программ, направленных на осмысление образовательной организации самой себя. Учителя не всегда осознают, в чём заключается смысл их профессиональной деятельности, что естественным образом определяет результаты работы. В опросниках они указывают, в основном, на передачу знаний ученикам. В образовании делается многое, но не всегда ясно — зачем?

### **Теоретические и технологические аспекты организационного консультирования**

Существенная проблема — объединение педагогов в единый коллектив, чему служит организационное консультирование, направленное на выработку общего видения про-

фессиональной деятельности или трансформацию организации с непосредственным участием руководства и педагогов.

Под *организационным консультированием* я понимаю целостный процесс исследования и развития организации, включающий анализ её организационной культуры, обсуждение результатов исследования с руководителем образовательного учреждения, обучение и развитие персонала, проектирование и внедрение изменений с участием педагогического коллектива школы, консультации администрации по развитию образовательной организации.

Таким образом, повышение квалификации работников образования с опорой на технологию организационного консультирования носит двусторонний характер — профессиональное развитие сотрудника и развитие организации. Такое обучение включает процедуры исследования организационной культуры, циклы бесед с участием руководства образовательного учреждения в форме консультаций, лекции, семинары и тренинги для педагогов, в ходе которых происходит систематизация имеющихся знаний, знакомство с новыми проблемами, возникающими в работе учителя, и вариантами их разрешения, подходами к организации профессиональной деятельности на рабочем месте. Иными словами, интерактивное взаимодействие участников (организаторов и «слушателей») обучения на всех этапах повышения квалификации. В качестве альтернативы могут быть использованы коучинг (вопросный способ обучения руководителей) или стратегические сессии (совместное планирование изменений управленческой команды школы и преподавателя системы повышения квалификации с их последующим внедрением в педагогическую практику).

Содержательные аспекты обучения педагогов включают рефлексию профессиональной деятельности, освоение и систематизацию знаний об её основных инструментах — педагогических технологиях, психологии оценивания, педагогической коммуникации,

психологическом здоровье, саморегуляции и работе со стрессом, педагогическом мониторинге, возможностей использования различных форм организации образования, в том числе неформальной структуры организации. В качестве одного из способов развития организации рассматривается анализ моделей различных типов школ и возможных путей организации образовательного процесса, что содействует формированию в качестве результата повышения квалификации представлений о школе как социальной системе, совокупности норм и правил, разработанных и принятых совместным (коллективным) способом в процессе обучения процедур. Они в свою очередь создают более ясную картину порядка выполнения работы и профессиональную коммуникацию, обеспечивая более эффективное взаимодействие педагогических работников и образовательный результат. Работа в организационном консультировании обеспечивается консультантом.

**Консультант — это специалист по развитию организации, сочетающий знания по управлению изменениями, педагогике и психологии, а также профессиональные умения обучения взрослых.** К задачам консультанта относятся: исследование организации, участие в планировании изменений, поддержка планируемых изменений средствами обучения персонала. Деятельность консультанта подкрепляется работой с инструментами, позволяющими проводить исследования и на основе полученных результатов планировать повышение квалификации в зависимости от стратегических целей её развития. Очевидно, что работа консультанта требует специфических свойств личности и профессиональных качеств, делающих его эффективным: гибкость, коммуникабельность, критическое мышление, широкий ролевой репертуар, стратегичность, оптимизм, широта мышления. Стоит отметить и негативные стороны или последствия включения человека в работу консультанта: это высокая степень стрессогенности профессии. Консультант работает с большим количеством людей, не только разных по характеру или отличающихся темпераментом, но и занимающих в организациях различные ролевые позиции, а соответственно требующих коммуникации различного типа. В связи с этим возрастает степень «выгорания», что требует от человека наряду с умениями

работы с людьми умения «выключения» из этой деятельности, планирования личной жизни, способствующего восстановлению физических и эмоциональных сил.

Один из вариантов организационного обучения — это оценка равными по статусу, усиливающая ответственность за результаты. В ходе такого обучения с опорой на ресурс преподавателя проводится выработка критериев оценки профессионального труда учителя с учётом различных позиций в образовательном процессе, что позволяет лучше понять педагогам взгляд учащихся, родителей и администраторов. Однако поскольку это проводится в форме ролевой игры — акцент делается на выработке критериальной системы оценивания труда учителя, с опорой на которую оценивается профессиональная деятельность. Более радикальный способ повышения квалификации — общественная (детско-взрослая) экспертиза организационной культуры (уклада жизни). Для проведения такого эксперимента требуется сильная мотивация руководителя на изменения.

### Литература:

1. Мотивация: практическое руководство для менеджеров / Сара Холифорд и Стив Уиддет [пер. с англ. ООО «Пароль»]. М.: Нипро, 2008.
2. Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р., Рот Дж., Смит Б. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
3. Руднев Е.А. Общественная экспертиза — шаг на пути демократизации. Директор школы. № 9. 2003.
4. Уитли М. Лидерство и новая наука. Открываем порядок в хаотичном мире. Best Business Books, 2010.
5. Хьюзленд М.А., Беккерб Брайн И., Битти Р.В. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию, пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. **НО**