

Педагогическая сессия как средство управления качеством педагогических ресурсов

Т.В. Шумунова

Проблема ресурсного обеспечения, и прежде всего проблема качества трудовых ресурсов, актуальна для любой организации, строящей себя и свою деятельность в развивающем режиме. Это объясняется тем, что стратегия развития предполагает всё новые и новые цели, новые и новые задачи, соответствующие образу будущего как самой организации, так и той сферы общественного бытия, относительно которой эта организация принимает на себя ответственность.

В контексте развития учебного заведения эта проблема явлена как проблема качества педагогических ресурсов и имеет две составляющие:

— формально-инструментальную (арсенал средств, освоенных педагогами и включённых ими в собственную практику);

— инструментально-личностную (система ценностей, в том числе и ценностные основания педагогической деятельности, качества и свойства всех потенциалов личности педагога).

Это определяет комплексный, системный характер как самой проблемы, так и деятельности по её разрешению.

В условиях гимназического образования проблема качества педагогических ресурсов и управления их качеством проявляется особенно остро, и принципиальное значение имеет не только сам факт её разрешения, но и способ, которым оно достигается, поскольку он выступает не только инструментом управленческой деятельности и той реальностью, которая осваивается и может быть присвоена педагогами, включена в реальные контексты его личного и профессионального бытия.

В чём же принципиальное отличие гимназии от традиционной школы? Прежде всего, в различии целей и задач, которыми руководствуются эти организации, и в алгоритме их достижения и решения. Для традиционной школы они жёстко детерминированы, что предопределяет стратегию соответствия, в рамках которой все новации и шаги в области развития связаны с поиском локальных средств, адекватных для решения уже осознанных и принятых обществом целей и задач. Цели и задачи гимназии, как «форпоста» современного отечественного образования, не предзаданы уже сформированным и официально закреплённым социальным заказом, они лежат в плане будущего и соответствуют той мере ответственности, которую современная гимназия сама возлагает на себя. Задание — исполнение — контроль — таков алгоритм работы традиционной школы; замысел — реализация — рефлексия — необходимый алгоритм деятельности современной гимназии. В силу работы на опережение в рамках стратегии ответственности за будущее, а не только за сиюминутный результат гимназия не может решать проблему качества педагогических ресурсов, опираясь на сложившиеся образцы и механизмы. Для решения этой проблемы необходима адекватная ей практика, в качестве которой можно рассматривать исследовательскую деятельность, и адекватный способ её разворачивания, в качестве которого мы рассматриваем педагогическое исследование.

Оценить их потенциал в контексте управления качеством педагогических ресурсов можно с двух позиций: привлечения новых кадров и повышения квалификации уже имеющих сотрудинок.

Основным содержанием этих процессов можно считать интеграцию науки в практику общеобразовательного заведения. Условие этой интеграции — профессиональная деятельность педагога, необходимыми составляющими которой выступают: а) «ориентировочная» деятельность, б) нормативная деятельность, в) рефлексия, г) исследовательская деятельность. Каждая из составляющих — это и предмет заботы, и социокультурный ресурс управленца, но их содержание и значимость в контексте управления качеством педагогических ресурсов в

гимназии различны.

Под «ориентировочной» деятельностью в данном случае понимается процесс опробования различных педагогических средств, методов, который, как правило, детерминирован не содержательным замыслом педагога, а стремлением оснатиться должным образом, чтобы получать технологически обеспеченный формальный результат. Такая деятельность характерна для этапа профессионального становления студентов педагогических вузов, лиц, пришедших в систему образования «со стороны», а также для опытных педагогов, пытающихся преодолеть имеющиеся затруднения в преподавательской или воспитательной деятельности.

В отличие от «ориентировки» нормативная деятельность осуществляется тем педагогом, который уже имеет некоторый образ результата своей деятельности, достаточно оснащён и использует имеющийся арсенал средств для реализации собственного замысла. Нормативная составляющая — своеобразная гарантия стабильного функционирования любого образовательного заведения, однако её развивающие возможности явно не достаточны. Жёсткая связка «средство — результат» не позволяет включать в зону педагогического внимания внутренние процессы, посредством которых осуществляется учебная деятельность детей и подростков, процессы взаимодействия педагога и ученика (воспитанника), периферию этого взаимодействия. Доминирование нормативной составляющей не способствует развитию педагогического замысла, обогащению арсенала педагогических средств.

Осуществляя рефлексию собственной деятельности, педагог открывает возможность её осознания и развития.

Эти уровни подвижны, их границы достаточно прозрачны. Упомянутые виды педагогической деятельности реализуются в той или иной мере практически каждым учителем, воспитателем, педагогом дополнительного образования в процессе их профессионального функционирования.

Качественно иной этап — исследовательская деятельность педагога. Исследование, организуемое педагогом, можно рассматривать и как результат, и как условие глубокого рефлексивного анализа собственной деятельности, как пространство целесообразного методического поиска и методического творчества, как пространство повышения квалификации, как условие развития внутренней позиции педагогических работников.

Обращение к педагогическому исследованию в контексте управления качеством педагогических ресурсов в контексте развития гимназии объясняется и некоторым несовершенством сложившейся системы и имеющейся практики привлечения персонала и повышения его квалификации.

В настоящее время задачи привлечения новых кадров и повышения квалификации уже имеющихся сотрудников решаются в трёх основных модулях, к которым можно отнести:

- официальную систему повышения квалификации и дополняющие её коммерческие структуры;
- практики самообразования;
- собственные корпоративные практики развития и повышения квалификации персонала.

Каждый из этих модулей имеет как достоинства, так и недостатки. Хорошо отлаженный механизм первого модуля слабо индивидуализирован и не может учитывать реальную ситуацию конкретных учреждений и их сотрудников. Процесс самообразования, максимально соответствующий индивидуальным образовательным и профессиональным намерениям сотрудника, подчас трудно согласовывается с объективной ситуацией развития организации в целом, его трудно фиксировать, трудно отслеживать результаты. Корпоративные практики сопровождения развития персонала достаточно затратны с точки зрения управленческих ресурсов, как правило, школа ощущает потребность помощи со стороны. Этим объясняется необходимость новых форм привлечения педагогических ресурсов в гимназию и повышения квалификации её персонала. К ним можно отнести индивидуальные педагогические исследования и педагогическую сессию, которые внедрены в практику Сергиево-Посадской гимназии и прошли многократную апробацию. Обратимся к этой практике.

В настоящий момент Сергиево-Посадская гимназия имеет условия для разворачивания

педагогических исследований, осознаёт необходимость их организации, владеет опытом в этом направлении. Организационно эта практика строится в системе отношений с учреждениями высшей школы, науки и культуры как практика подготовки диссертаций в ходе обучения в аспирантуре или соискательства. Накопленный опыт, инновационная и проектная деятельность дают прекрасный материал для реализации исследовательской позиции, для инициации индивидуальных исследований педагогов. В настоящее время в гимназии трудятся пять кандидатов педагогических и психологических наук, семь сотрудников работают над диссертационным исследованием, являясь аспирантами и соискателями. Эта деятельность финансируется за счёт привлечённых средств, аккумулированных в Фонде развития образовательных, социальных, культурных и оздоровительных программ, созданном при Сергиево-Посадской гимназии.

Безусловный плюс практики индивидуальных педагогических исследований в том, что посредством научного руководителя, представителей профессионального научно-педагогического сообщества учебное заведение получает приток новых ресурсов, а вместе с ним — возможность выхода в диалогическую позицию по отношению к науке и культуре в решении актуальных для него задач. Можно сказать, что в процессе индивидуального исследования «на гимназию» и на личностный рост её педагогов начинают работать вся педагогическая наука и весь педагогический опыт в той мере, в которой к ним обращается молодой учёный (аспирант или соискатель). Такие работы, как правило, результативны в своих предметных областях, однако стратегический, управленческий потенциал индивидуальных исследований всё же не вполне достаточен. Во-первых, они, как правило, обусловлены личным интересом исследователя, который не всегда совпадает с насущной проблематикой учебного заведения. Во-вторых, выполняемые индивидуально исследования не обладают достаточным развивающим эффектом по отношению как к отдельным работникам, так и к педагогическому коллективу в целом. В-третьих, такие исследования не способствуют формированию и развитию единого профессионального сообщества коллектива школы, в условиях разворачивания индивидуальных исследований требуются особая система управления исследовательской деятельностью и особая система её организации и соорганизации, задающие целостность деятельностного пространства учебного заведения.

В управленческой практике привлечения ресурсов и повышения квалификации персонала в условиях индивидуальных педагогических исследований есть также свои затруднения и риски. Во-первых, у сотрудника отсутствует мотивация к исследовательской деятельности, а значит, и к принятию на себя целого ряда новых обязательств, что достаточно непросто в условиях, когда учитель работает «на разрыв» (имеет большую учебную нагрузку, подрабатывает репетиторством), когда у него не сформировано ценностное отношение к науке и научному труду, когда у него занижена самооценка или действительно не хватает исходных данных, чтобы реализовать исследовательскую позицию; во-вторых, «угроза» того, что сотрудник, выучившись, защитив диссертацию, найдёт себе новое место работы и уйдёт из школы (гимназии) вместе с теми связями и отношениями, которые у него сложились, что вполне реально в современной экономической ситуации. Преодоление этих трудностей — предмет особой заботы управленца.

Другая управленческая практика, представляющая интерес в контексте этой темы, — коллективное педагогическое исследование и включение в него педагогов гимназии. Его можно рассматривать как корпоративную практику повышения квалификации персонала и как способ решения конкретных задач развития организации.

В первом приближении подобная практика впервые была осуществлена в Сергиево-Посадской гимназии в период с 1997 г. по 1999 г. в ходе сессий по проблемам формирования и развития навыков вопрошания. Своеобразие этой практики в том, что собственно исследование разворачивалось постепенно, не как реализация готовых образцов и канонов научной деятельности, а как «становящаяся» практика. Это во многом защитило идею от отторжения, обеспечило не только принятие новой задачи практически всем коллективом, но и действенное включение коллектива в её решение. В этом режиме администрация, как ини-

цирующая «исследование», получила возможность поэтапного уточнения, корректировки траектории движения. Наша практика была направлена к тому, чтобы инициировать процессы развития деятельности педагогов, активизировать новый этап в осмыслении образа результата деятельности коллектива гимназии и простроить переход от позиции, заявленной в программе развития гимназии, к её осознанной и системной реализации в нашей педагогической практике.

Проводимые сегодня в гимназии педагогические сессии мы не рассматриваем как собственно исследовательские, хотя отдельные элементы исследовательской практики в них, безусловно, присутствуют, позволяя и привлекать дополнительные ресурсы, опосредованные различными феноменами профессиональной культуры (тесты, практика), и обеспечивать повышение квалификации сотрудников в режиме самообразования. Педагогическая сессия на сегодняшний день — это институционализированная система локального профессионального взаимодействия, направленного на теоретическое осмысление и практическое решение той или иной актуальной для гимназии задачи. Алгоритм педагогической сессии можно представить следующим образом: проблемно-ориентированный анализ имеющейся ситуации — выделение проблем, публикация и обоснование — полагание целей и постановка задач — теоретические изыскания и анализ существующей практики в области заявленной проблематики — освоение новых реальностей профессиональной педагогической деятельности — ориентировочное опробование нового в собственной практике — анализ результатов и рефлексия на собственную профессиональную деятельность — отбор и внедрение апробированных подходов, методик, приёмов и других феноменов профессиональной педагогической культуры — проблемно-ориентированный анализ новой ситуации — проектирование новой сессии. Формы организации сессии традиционные: семинары, педагогические советы, открытые уроки и их обсуждения. Это, с одной стороны, затрудняет содержательную работу, а с другой — делает её не столь непривычной для педагогов.

В ходе наших сессий (и в этом тоже их достоинство как средства управления качеством педагогических ресурсов) мы выделили проблемы, характерные, вероятно, и для других гимназий. Первая состоит в том, что существующие педагогические практики основательно укоренены в индивидуальном опыте педагогов, в большинстве случаев реализуются как локальные и самодостаточные, их инновационные составляющие чрезвычайно малы. Вторая — в том, что в коллективе недостаточно сформирована потребность и способность к рефлексии собственной деятельности, к методическому оформлению её результатов, к развитию педагогической деятельности.