

МОТИВАЦИОННЫЙ СЕМИНАР к педсовету: как его лучше провести?

Юрий Валентинович Слобожанинов,
специалист Института повышения квалификации
и переподготовки работников образования г. Кирова

Автономизация бюджетных образовательных учреждений, о которой так долго говорила власть, началась пока с «посадки» тоненького росточка из питомника Министерства финансов, которому три пути в «растительной жизни» российского народного образования: быть молодцем с престижным пером в шляпе, низкорослым карликом из «подлеска» или зачахнуть на корню. Стоя на перепутье, надо крепко подумать, как не оказаться среди третьих — подумать и директору школы, и всему педагогическому коллективу, скорее, той его части, которая способна посмотреть за временной горизонт на две целевые пятилетки вперёд. «Думанье» наше сродни думанью Ильи Муромца с картины В. Васнецова «Три богатыря», который «глубинно» рассматривает место возможных столкновений с неприятелем (конкурентом), приложив к глазам свою могучую «одесную длань» — вот метафора слова «виденье», которое стало главным организационным термином в последние тридцать лет и происходит от английского *vision* — предвиденье.

Осознание необходимости видения школьных изменений привело одних к оптимизму, других — к ретро-романтизму.

- стратегия • позиционирование • организационное видение
- модель будущего школы • мотивационные преобразования • модератор
- ситуационная задача • экспертное мнение

Мотивация организационного видения будущего школы

Жестокая конкурентная борьба в деловом мире, в недрах которого возникла организационная теория, привнесла в эту теорию военную терминологию. Среди этих терминов наиболее популярны два: «стратегия» (с греческого «ведение войска») и «позиционирование» (с латинского «расположение», исходный пункт наступления). Отсюда *стратегия* — это предвидение уникальной и выгодной *позиции*, предусматривающее в резерве определённый набор видов деятельности, которые созда-

ют преимущество над конкурентом, *уникальные для нашей школы виды педагогической деятельности*.

Любое организационное видение в школе связано с намерением директора участвовать в *инновационной деятельности для саморазвития школы*, при котором на порядок возрастает роль директора школы и его команды, причём директору работать без команды единомышленников — это значит обрекать себя и школу на поражение. Создавать банк идей, анализировать и реферировать их, обсуждать, пробовать

элементы новшеств — в этой инновационной среде и должна проходить школьная жизнь директорской команды.

Для регулирования инновационных процессов важно, чтобы в школе шла *целенаправленная работа, один из инструментов которой — мотивационные семинары.*

Логика инновационной деятельности в образовании в 2011 году сосредотачивается на задаче создания проекта школы будущего, видении того, как может развиваться школа. Средствами решения этой задачи могут быть не только обсуждение базовых ценностей школы, создание инновационной команды директора школы, разрабатывающей идеологию изменений на основе анализа инновационного потенциала школы, *проведение школьных мотивационных семинаров для выработки организационного видения модели будущей школы.*

Видение развития школы как *смысловая основа управленческой деятельности* должно быть ярким, обоснованным, стимулирующим деятельность педагогов.

Мотивация педагогического персонала

Руководители школ часто не учитывают одну особенность педагогического бытия современных педагогов: учителя как-то незаметно перешли из статуса «педагогических кадров» в статус педагогического «человеческого ресурса», который, мало того, уже называют «ключевым ресурсом» любой организации. Современный подход требует тщательной работы с «ценностями» этого «ресурса», буквально лелейного отношения к тем работникам школ, которые владеют редким интеллектуальным качеством видения образовательных перспектив. Директору надо уделять особое внимание коллективному повышению квалификации педагогического персонала в рамках выбранного видения будущего для формирования *тех специальных умений, навыков и соот-*

ветствующих знаний, которые ресурсно обеспечат модель будущего нашей школы.

Директивный стиль работы директора школы при переходе к созданию модели *видения* своей школы в стратегической перспективе неуместен. Мотив — это внутренняя потребность и требуется «мягкое» мотивационное воздействие на педагога. В своей практической работе я называю этот процесс «поворотом головы в нужном направлении», желанием потратить свои профессиональные усилия на ознакомление-удивление, понимание-прозрение, применение-приращение ожидаемых и часто неизбежных педагогических новшеств.

Мотивационные преобразования

В основе программы мотивационных преобразований древняя алхимическая формула: «Растворяй и сгущай». Применительно к мотивации это можно выразить так: растворяй моменты сопротивления к новому, сгущай моменты симпатии к новшеству.

Процесс «растворения» мы обозначим психологическим термином «смена паттернов» (отживающих образцов профессионального поведения), которые не укладываются в понятие инновационной деятельности.

Смена паттернов обыкновенно начинается с мировоззренческого удивления, расшатывающего привычное понимание педагогических фактов и явлений, которые превратились в навязчивые мифы («Наше образование — лучшее в мире», «Всё-таки есть на свете такие методы/технологии, которые помогут мне решить все мои затруднения» — миф о методической «палочке-выручалочке», «Если я буду всё время говорить о вреде курения, то дети постепенно бросят курить» — миф-оборотень, так как на деле всё получается «с точностью до наоборот»).

Мотивационные ресурсы семинара

Процесс «растворения» должен закрепляться на этапе чётко продуманной групповой работы с педагогами. В образовании взрослых практически доказано, что групповая деятельность в обучении помимо других своих «прелестей» устойчиво формирует нужный поворот в мышлении участника группы. Этот любопытный эффект связан с деятельностью лидеров группы, которые «доубеждают» сомневающихся, а искусный модератор (руководитель семинара) помогает этому «доубеждению».

В групповой же форме работы может вноситься и закрепляться свежая информация о новшествах, которые педагогическому коллективу следует принять. Здесь поможет серия специально сконструированных ситуаций, ситуационных задач, с фокусом внимания на новых педагогических действиях, для чего используются имитационные игры. Опыт показывает, что общая групповая обкатка новшества на уровне первоначальных моделей/образов нового стабилизирует уже положительное модифицированное отношение к данному новшеству у большинства педагогов.

Коллективная или индивидуальная рефлексия и выработка окончательного педагогического решения довершают мотивационный процесс группового «сгущения». Главное в групповой работе — подбор модератором ярких, противоречивых, мыслепреобразующих ситуаций/ситуационных задач, когда реинтерпретируется жизненный опыт и эмоции учащихся.

Модератор «держит в руках» три уровня обучения взрослых: предметное содержание, мотивы и эмоции слушателей и их, чаще всего, групповую коммуникацию. Смысл модерации в том, чтобы «вычерпать» у участников семинара относящиеся к правильному, с точки зрения модератора, пониманию рассматриваемой темы их собственные знания, умения, опыт и сделать этот опыт общим достоянием, дополнить им то, что было в плане самого модератора. *Модераторский подход* к организации мотивационного семинара хорош тем, что слушателей убеждает не только сам модератор, но и умело и вовремя подключённые сторонники его точки зрения, которыми могут выступать члены директорской инновационной команды.

Предлагаемые мотивационные ресурсы рассчитаны *только на дидактический блок* организационного видения. Два других: управленческий и воспитательный блоки более специфичны, привязаны к месту школы и требуют «местной» мотивационной палитры.

Мотивационными ресурсами семинара с акцентом на дидактическое видение школьных изменений могут послужить: ситуационная задача «Новое содержание школьного образования», ответ на вопрос-исследование: «Поможет ли нам опыт приоритетного национального проекта «Образование» (ПНПО) выстроить модель организационного видения будущего нашей школы?».

Ситуационная задача, которая поставлена на первом месте, — это небольшой кейс, который раскрывает сложность стоящих перед «Нашей новой школой» дидактических проблем нового содержания образования.

Инновационный опыт предшествующего десятилетия надо «профильровать» для поиска аналогов своему организационному видению в материалах ПНПО, раскрывающих этот опыт, хотя бы на уровне идей: на сайтах Академии повышения квалификации и переподготовки педагогических работников образования (г. Москва), на информационных сайтах региональных институтов повышения квалификации/институтов развития образования.

Эту работу можно поручить инновационной команде директора школы, при необходимости привлекая специалистов-консультантов. А подборку наиболее интересных идей адаптировать и распечатать для дискуссии на мотивационном семинаре, сопроводить её кратким анализом, комментариями и *перечнем вопросов для дискуссии*.

Рекомендации (март-октябрь)

На очередном рабочем совещании при директоре сообщите педагогам о предстоящей длительной коллективной работе (март — октябрь) в форме мотивационного семинара для выработки организационного видения будущего школы.

Март

Семинар начинаем с заочного этапа, с предложения методическим объединениям школы провести два вида работ.

Первый — изучение первоначального видения школьных изменений каждого учителя: для этого воспользуйтесь методикой «Неоконченные предложения», подберите ряд смысловых лекал, которые раскрывают возможное поле проблем современной школы и их перспективное решение для вашей школы, например:

«Директор школы — это...», «Атмосфера в школе должна быть...», «Современный учитель — это...», «Мне не понятны/понятны современные изменения в школе, потому что...», «Культурный фон школы должен быть...», «Повышение квалификации в школе должно происходить исходя из...», «Школа как центр интеграции основного и дополнительного образования должна быть...» и т.п.

Составляют *опросник* и обрабатывают его результаты члены инновационной команды вместе с заместителями директора.

Второй: предложите педагогам смонтированный вариант ситуационной задачи для предварительного знакомства, «погружения» в материал: предварительная заочная мотивация в таком варианте сэкономит время на семинаре, вызовет меньше непредусмотренных реакций.

Команда директора школы в марте/апреле просматривает информационные сайты по ПНПО и готовит подборку наиболее инте-

ресных идей для организационного видения в своей школе по трём блокам: дидактическому, воспитательному, управленческому, сопровождая её кратким анализом и комментариями, перечнем вопросов для дискуссии. Эта подборка материалов из опыта ПНПО необходима для второго этапа семинара в апреле.

Итак, старт мотивационного семинара мы начинаем с заочной фазы, оповестив о его начале на мартовском совещании при директоре, аргументировав именно такое начало и вывесив красочный плакат с планом семинара, который по времени растянется на март — октябрь. Почему взят такой период? Технически написать хорошую программу можно за месяц, но смена организационного видения и создание мотивации к такой смене — процесс этапно-постепенный и его желательно провести без слёз и столкновений. *Время здесь — наиболее эффективный ресурс.*

Апрель

Готовим пленарную часть семинара с обсуждением результатов заочного этапа. *План проведения пленарной части семинара:*

- Выступление представителя команды директора или самого директора в логике предстоящей на учебный год работы над организационным видением школы будущего. Сюжетный материал можно взять из ситуационной задачи, местных материалов и актуальных школьных проблем.
- Дискуссия по подборке наиболее интересных идей для организационного видения в своей школе, подготовленная инновационной командой, по дидактическому, воспитательному, управленческому блокам по вопросам, которые были найдены на сайтах Академии и региональных институтов повышения квалификации и переподготовки работников образования.

Дискуссия проводится по подготовленным распечатанным материалам для пленарной

работы. Она может проводиться по группам: управленческой, воспитательной, дидактической. Последнюю можно «распочковать» по гуманитарным, естественно-научным дисциплинам, начальной школе и т.п.

- Выступления спикеров групп с анализом первоначального видения по обработанным результатам методики «Неоконченных предложений».

- *Принимается решение по первой пленарной части семинара.* Здесь мы воспользуемся методом Дельфи и предложим всем участникам пленума индивидуальные опросники, которые затем статистически обработают члены инновационной команды.

Опросники могут состоять из каталога/перечня возможных стратегических изменений в школе, которые инновационная команда «нащупала» в опыте ПНПО, а также на основе собственных исследований, и по ним каждый учитель проводит рейтинговую их оценку. Полученный материал внимательно анализируют члены инновационной команды; составляется «десятка» наиболее одобряемых коллективом изменений для видения будущего нашей школы.

Затем, через две недели, эта «десятка» повторно рассматривается в отдельных профессиональных группах и/или в личных беседах с авторитетными педагогами-экспертами. Только после повторного *экспертного этапа* рассмотрения и корректировки «десятки», возможно, уменьшенная до оптимального количества изменений, может быть положена в сценарий видения будущего школы.

*Чему мне надо научиться
на моём рабочем месте*

Решаем ситуационную задачу «Изменение содержания школьного образования»:

- отвечая на возникшие вопросы по содержанию изменений в мировом сообществе, начавшейся практике перехода начальной школы на новый стандарт, с помощью заранее подготовленного эксперта из команды директора школы;
- работая по методу Дельфи: как и в первой части пленарного семинара это работа с опросниками для того, чтобы выяснить отношение наших педагогов к мировым инновациям

в образовании, составить рейтинг важнейших умений, которые надо формировать в педагогической среде и в среде школьников (в частности, умения конструировать и применять ситуационные задачи для формирования и оценки метапредметных умений и социальных компетентностей учащихся). Аналогичная работа требуется при внимательном изучении дизайна задач *формата PISA*, к которым у нас пока довольно небрежное отношение, а ведь за ними большое будущее, и они требуют профессионального освоения.

Главная линия оценки: что вызвало интерес и желание научиться этому в стенах своей школы. Этот материал поможет спланировать блок *коллективного повышения квалификации в школе*, то, что в деловом мире принято называть корпоративным обучением. Это блок надо планировать не менее чем *на три года вперёд*, и готовить его должны все члены инновационной команды школы. Почему на три года? Это наиболее проективный период в стратегии, его можно логически увязать и реально продумать. И это то время, за которое наша мотивация станет нам активной помощницей.

Но здесь надо учесть самое важное: коллективное повышение квалификации *должно идти на опережение*, иначе теряется всякий смысл. Если нам ещё не грозит в 2011 году переход на новый федеральный стандарт по образованию, то это не значит, что мы к этому не должны готовиться заранее. Уже много появилось печатных и иных материалов, чтобы их приобрести, осмыслить, «примерить» и включиться в реальные действия.

Общее решение по пленарной части семинара может быть таким: на основе материалов, принятых по решениям пленарной части семинара, составить *сценарий* организационного видения будущего нашей школы и его *формализованной модели*. Исполнители: директор школы,

инновационная команда; сроки: май — июнь; составить в качестве дополнения к сценарию/модели видения блок *повышения квалификации* с перспективой на три года с целью опережающей подготовки педагогического персонала к образовательным изменениям в видении будущего нашей школы (ответственные — члены инновационной команды, профильный заместитель директора).

Май — июнь

После пленарного этапа семинара руководитель школы с помощью команды выполняет *обобщающее задание* для составления сценария видения будущего школы.

Выполняется обобщающее задание по следующему алгоритму:

- формулируются положительные и отрицательные стороны современного воспитания, обучения, управления в нашей школе. Это задание можно выполнить несколько раз, ставя себя мысленно в позицию учителей, школьников, родителей, администрации;
- составляется список возможных причин основных негативных явлений в школе. Причины разделяются на внешние, не зависящие от усилий школы, и внутренние, зависящие от усилий школьных работников;
- внутренние причины располагаются по их значению, влиятельности; обозначаются их основные связи;
- опираясь на полученные результаты, формулируются желательные направления изменения причин и явлений (предварительная формулировка *целей инноваций*), выделяются цели;
- выбираются средства, новые для вашей школы, — это и есть обобщённое представление о возможных нововведениях. Прорабатываются цели и средства изменения школьной жизни;
- составляется картина организационного видения школы будущего.

Сентябрь

Заочное обсуждение сценария, его корректировка. Участие общественности, представителей учащихся в обсуждении сценария. Фор-

мализация сценария в *модель организационного будущего школы*.

Октябрь

Проводится расширенный педсовет. Утверждается концепция организационного видения. Создаётся группа стратегического планирования развития школы.

Декабрь

Утверждается стратегический план на основе модели видения будущего школы кворумом из членов педагогического и попечительского советов.

Ситуационная задача «Новое содержание образования»

Наше знание о мировом образовании стало более точным с появлением «Международной программы оценки образовательных достижений школьников», по её результатам судят об образовательном и культурном уровне определённого круга наций. Их оценкой служат не победы в международных предметных олимпиадах, а добровольное участие в программе PISA, проводимой по образовательной идеологии ОЭСР, опирающейся на принятую в современном образовательном мире «философию компетенций».

Участники — пятнадцатилетние школьники, содержание знаний которых должно опираться на «каркас» востребованных в современном мире ключевых компетенций. К 15 годам школьник должен владеть набором функциональных умений и навыков и соответствующим содержанием прагматизированных знаний, который позволяет рационально определиться в выстраивании дальнейшей образовательной перспективы, связанной с ценностями общества, его функционированием и прогрессом.

По результатам оценки PISA наши пятнадцатилетние школьники показали неудовлетворительные результаты.

Надо искать пути выхода из этой тупиковой результативности.

В «Предложениях для рекомендаций Европейского парламента о ключевых компетенциях» (2006 г.) названы ключевые компетенции, которые стали нормой содержания образования в школах ЕС с 2002 года; эти компетенции эмпирически выведены по результатам многолетнего исследования, который проводился специалистами ОЭСР. Рекомендовано включить в содержание среднего общего образования стран Евросоюза *ключевые динамические компетенции*: способность к коммуникации на родном языке; способность к коммуникации на иностранном языке; математическая компетенция и базовые компетенции в науке и технологии; цифровые компетенции; способность учиться; социальные и гражданские компетенции; способность к инициативе и предпринимательству; культурная компетенция.

Педагогические экспертные мнения

Результаты тестов PISA стали в мире основным индикатором состояния национального образования и мерилем культуры нации. Ответы на международные тесты PISA показывают, что российские пятнадцатилетние школьники испытывают *затруднения* при работе с заданиями большого объёма как *составной текстовой информацией*, так и визуальной информации в виде таблиц, диаграмм, графиков, рисунков, схем; с заданиями, составленными из разных предметных областей для правильного выполнения которых *надо интегрировать разнообразные знания*, использовать общеучебные умения, отбирать и использовать адекватные описываемой ситуации способы размышления, анализа; с заданиями, в которых неясно, к какой области знаний надо обратиться, чтобы *определить способ действий* или информацию, необходимые для выявления и решения проблемы; с заданиями, где нужно привлекать дополнительную информацию, или, напротив, с заданиями, содержащими избыточную информацию, «лишние» данные;

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

с большим числом заданий разной тематики и разных форм записи ответа в одной работе, которую надо выполнить за ограниченное время».

Задания

- Какие ключевые компетенции могут быть основой дидактического видения вашей школы: составьте свой *школьный список*.
- Сравните *каталог ключевых компетенций Совета Европы* с теми компетенциями, которые вам предлагается включать в содержание образования администрации, органами управления субъекта Федерации; с теми компетенциями, которые вы выбрали.
- Проведите *презентацию* своего каталога компетенций.
- Постройте *классификацию* компетенций на основе требований Стандарта.
- Примите участие в создании школьного варианта *каталога компетенций* для дидактического блока видения будущего вашей школы.
- Определите возможные *критерии оценки* сформированности у школьников восьмых, одиннадцатых классов вашего или общешкольного каталога компетенций (подберите инструменты оценки компетенций).

Принимая стратегический план на основе модели видения будущего школы, учитывайте, что основная ценность инноваций заключается в том, что они предназначены для ученика и должны быть ему понятны: ему должно быть ясно, что даёт конкретное изменение практики образования школе и ученикам; исследуйте, как воздействуют инновационные изменения на учебный прогресс различных групп школьников. **НО**