

ПОДГОТОВКА РУКОВОДИТЕЛЯ К ВНУТРИШКОЛЬНОМУ ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ УЧИТЕЛЕЙ



Елена Николаевна Петровская,
доцент кафедры управления образованием Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, кандидат педагогических наук, Санкт-Петербург

Организация обучения педагогов непосредственно в образовательном учреждении создаёт условия для повышения педагогического мастерства и уровня их профессионализма. Его главное отличие от «традиционного» повышения квалификации — использование руководителем широкого арсенала активных и интерактивных методов.

- *внутришкольное повышение квалификации* • *методы активного обучения*
- *обучение действием* • *развитие кадрового потенциала*

Обучение руководителей образовательных учреждений развитию кадрового потенциала

Анализ ситуации в системе образования показывает, что методы работы, знания, умения и навыки, сформировавшиеся у большинства руководителей образовательных учреждений в прежних условиях управления, становятся недостаточными для выполнения изменившихся управленческих функций. Функция управления развитием компетентности педагогического персонала предполагает овладение им новыми управленческими ролями — фасилитатора, коуча, игротехника, необходимыми для обучения педагогического персонала внутри организации.

Овладеть новыми ролями без специально организованного обучения невозможно. Такая подготовка руководителей образовательных учреждений проводилась нами в 2007–2008 годах в рамках исследования умения управлять развитием педагогического персонала. Основной способ апробации учебной программы — педагогический эксперимент. Его сущность заключалась в перестройке учебного процесса подготовки руководителей на факультете управления и в Институте дополнительного образования Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, в разработке методики обучения руководителей управлению развитием компетентности педагогов непосредственно в образовательном учреждении.

Основываясь на теоретическом изучении уровня компетентности руководителей, необходимого для организации такого обучения, разработали *модульную учебную программу*. При её разработке исходили из положения, что процесс обучения — управляемая система с планируемыми результатами, а управление обучением — целенаправленное систематическое воздействие преподавателя на слушателя для достижения заданной цели обучения, которое включает целеполагание, планирование, организацию, контроль и необходимую коррекцию процесса. Программа разработана с учётом использования интерактивных технологий. В процессе занятий преподаватель организует обмен информацией, опираясь на различные точки зрения в аудитории; обращается к личному опыту участников курсов, поддерживая дискуссию по предлагаемым темам.

Роли руководителя современной школы в обучении персонала

Роль фасилитатора (от англ. *facilitate* — облегчать, помогать, способствовать) заключается в оказании помощи педагогам в их личностном развитии, с использованием общения в качестве инструмента. Одно из основных умений фасилитатора — умение достигать взаимопонимания с любым человеком. Специалисты считают, что для этого руководителю необходимо быть конгруэнтным, то есть обладать адекватной психологической реакцией; быть способным к рефлексии; эмоционально сензитивным (чувствительно относящимся к происходящему); эмпатичным (безоценочно сопереживать другому человеку); открытым и естественным в выражении мыслей и чувств.

Учебная программа включала инвариантный и вариативные модули учебного курса. В качестве инвариантного модуля — курс «Развитие компетентности персонала образовательного учреждения в организации» (36 часов), вариативных — курс «Самоменеджмент» (34 часа), социально-психологические тренинги по проблемам делового партнёрства (20 часов) и развития организационной культуры (20 часов).

Обучающая цель инвариантного модуля — повышение квалификации руководителей в вопросах обучения педагогического персонала, цель вариативных — развитие её отдельных компонентов с учётом специфики типовых управленческих ситуаций. Такой вариант обучения позволяет сделать процесс подготовки практически направленным и приблизить обучение к решению реальных проблем.

Среди технологий, применяемых в модульной учебной программе: анализ деловой документации, деловые и ролевые игры, тренинги, кейс-стади. Наибольший интерес с точки зрения эффективности обучения представляет кейс-технология, базирующаяся на анализе ситуаций из практики, а также метод контроля и самоконтроля.

В опросе по результатам программы в Институте дополнительного образования РПГУ им. А.И. Герцена 97,3% руководителей отдали предпочтение кейс-технологии, указав: «с её помощью происходит осмысление ситуации и обнаруживается некомпетентность» (23%); практический опыт соотносится с теоретическими знаниями (25%); развивается способность выдвигать предположения (18%); формируется умение слушать альтернативные точки зрения (19%); совершенствуются навыки аргументации (21%) и анализа (33%); появляется опыт командного решения проблем (76%).

Руководители образовательных учреждений также подчеркнули, что в результате занятий они научились понимать и анализировать различия в поведении людей (89%); овладели практическими навыками работы в малых группах (56%) и умениями модифицировать социальный стиль (39%).

По результатам участия в семинаре «Социальные стили поведения» пришли к заключению: «полученные знания

позволяют достигать взаимопонимания с педагогами, склонными к излишне эмоциональной реакции (73%), и коллективом в целом» (57%); «повысился уровень социальной и коммуникативной компетентности, позволяющий эффективно устранять причины возникновения напряжённых взаимоотношений» (92%).

Условия эффективности внутришкольного обучения

Подготовка руководителей образовательных учреждений к управлению внутриорганизационным развитием педагогического персонала позволила им организовать такую деятельность в учреждениях. *Каковы условия наиболее эффективного обучения педагогического персонала?* Чтобы организовать внутришкольное обучение, руководителю-преподавателю необходимо:

1. Составить обобщённый портрет педагогического коллектива на основе изучения мотивации педагогов, выявить стереотипы профессиональной деятельности, определить основные методы обучения.

2. Изучить предпочитаемые способы получения педагогами новых знаний для предупреждения столкновений в обучении как между руководителем-преподавателем и обучающимися педагогами, так и внутри группы, проявляющихся в выражении недовольства или снижении активности. Снижению подобных проявлений способствует широкий диапазон учебных стратегий в процессе обучения.

3. Изучить пути профессионального становления педагогов, уровень достигнутой компетентности, выявить возможные пробелы для определения перспективы роста и построения индивидуальной траектории их развития.

4. Предоставлять педагогам возможность активно участвовать в организации учебного процесса, обсуждать волнующие их вопросы и проблемы, выражать собственные оценки и суждения. Ориентировать цели, содержание и методы обучения на практическую деятельность педагогов, решение проблем в профессиональной деятельности.

5. Учитывать, что в профессиональном саморазвитии многие педагоги предпочитают самостоятельно приобретать новые знания, генерировать новые идеи, уточнять и оттачивать их при общении с коллегами, проверять их действительность на практике, оценивать полезность и эффективность новых знаний.

6. Применять при обучении методы, которые позволяют познакомиться с педагогическими находками и освоить полезный опыт коллег для совершенствования практической деятельности.

Вторая роль — роль коуча. Термин «коучинг» означает раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности (co-achieving — содостижение, содействие). Она позволяет создать условия для того, чтобы сотрудник понял цели развития, что ему нужно делать, определил способы выполнения действия и выбрал наиболее удачный. Тем самым реализуется основная задача коучинга — совершенствование компетентности и профессиональных навыков обучающихся, повышение эффективности труда каждого за счёт высокой положительной мотивации.

Третья ролевая функция руководителя — игротехник. Этот термин ещё не стал общепризнанным, но характерен для игротехнической литературы. Руководитель-игротехник проводит тренинги, ролевые и деловые игры, анализ конкретных ситуаций, без применения которых невозможно внутрифирменное обучение.

7. Учитывать разновозрастной и разнородный состав педагогического коллектива, что, с одной стороны, создаёт условия для общения, обмена опытом, информацией, рассмотрения изучаемого материала с разных точек зрения, с другой — учитывать личные интересы и потребности педагогов, снижая уровень межличностного напряжения, неудовлетворённости.

8. Учитывать потребность педагогов в общении, обусловленной не только

его информационной значимостью, но и характером мотивации взрослых обучающихся, которым присущи сомнения, неуверенность в собственной профессиональной позиции.

9. Считаться с потребностями педагогов снижать уровень фрустрации («фрустрация (от лат. *frustratio* — обман, неудача) — психологическое состояние, возникающее в состоянии разочарования, неосуществления какой-либо значимой для человека цели, потребности; гнетущая тревога, чувство напряжённости, безысходности»¹), спокойно реагировать на их проявления и стараться удовлетворить их, используя различные методы коммуникативной направленности, что повышает степень внутренней удовлетворённости педагога, снимает напряжение и делает его более восприимчивым к дальнейшему обучению. Все эти проблемы устраняются в процессе специально организованного общения персонала, способствующего развитию у педагогов эмпатии и рефлексии.

10. Овладеть стресс-технологиями для снятия возникающих в процессе обучения сопротивлений, которые могут вызывать конфликтность и напряжение в процессе занятий. При этом помнить, что сопротивление может быть обусловлено неосознанной потребностью педагога сохранить независимость и успешность.

Методы обучения персонала в организации

Анализ результатов внедрения учебной программы свидетельствует, что одно из условий эффективного внутришкольного развития педагогов — владение широким арсеналом активных способов обучения, ориентированных не только на освоение знаний, но и на способы их получения, развитие творческого потенциала обучаемых.

¹ Панфилова А.П. Игровое моделирование в деятельности педагога / А. П. Панфилова. М., 2006. С. 160.

Какие методы можно использовать?

● *Неимитационные неигровые методы* направлены на обеспечение прямых и обратных связей между руководителем и педагогами, чаще всего с использованием дискуссии, свободный обмен идеями, знаниями и опытом по обсуждаемым вопросам. К этим методам относятся: обучение под контролем руководителя образовательного учреждения (в процессе совместного анализа и выработки корректирующего решения наблюдаемой ситуации), групповые и индивидуальные консультации, круглые и дискуссионные столы по проблемам, анализ открытого мероприятия.

● *Неимитационные игровые методы*, направленные на формирование у педагогов способов действий в проблемных ситуациях на материале реальных проблем школы, наиболее актуальных при коллективном обучении. К ним относятся педагогические ринги и аукционы педагогических идей. В результате изменяются мышление и действия педагогов.

● *Имитационные неигровые методы* обучения отличаются имитацией индивидуальной или коллективной профессиональной деятельности и завершаются принятием решения по изменению ситуации. К ним относятся: метод анализа конкретных ситуаций, баскетметод (анализ деловой корреспонденции). В результате многократного решения задач, обсуждения и сравнения различных вариантов действий у обучаемых постепенно закрепляется некоторый обобщённый способ решения проблем. Метод анализа конкретных ситуаций требует от руководителя, во-первых, чёткого осознания, что предмет дискуссии — не столько содержание конкретной ситуации и действия обучаемых в ней, сколько причины действий в той или иной ситуации; во-вторых, дискуссия должна быть включена в целостную структуру действий, ориентированных на развитие педагогов и потому организована так, чтобы в результате

была создана почва для последующих учебных действий. Наши наблюдения показывают, что эта задача выполняется недостаточно. В первую очередь это связано с тем, что у педагогов большой интерес вызывает поиск удовлетворительного решения задачи. В результате ориентировочную основу действий педагоги усваивают лишь частично, тем самым развивая способность решать лишь ограниченный круг задач.

● *Имитационные игровые методы* включают деловые и ролевые игры (постановка учебного на чье-либо место с целью приобретения им опыта требуемого поведения), тренинги, уроки-панорамы (обучение в качестве участника урока), моделирование (проживание профессиональных ситуаций с помощью разработки их моделей, воспроизводящих реальные условия работы).

Перечисленные методы приобретают всё большую популярность в обучении педагогов. Как показывает анализ анкет, в образовательных учреждениях применяются деловые игры. Однако использование такого метода для внутришкольного обучения представляет серьёзную проблему для руководителей. Это связано с тем, что практически никто из них не владеет ей, а пытаясь проводить, используют форму без соответствующего научно-методического содержания и подготовки к её проведению. Часто вместо деловых игр используются имитационные игры, анализ конкретных ситуаций. Кроме того, проведение деловых игр требует больше времени, чем в организации им располагают. В результате использование «псевдоделовых» игр не приводит к запланированному результату и дискредитирует технологию.

При выборе методов работы с педагогическим персоналом необходимо учитывать их специфику и опираться на них при организации обучения.

Вместе с тем проблему мотивации обучаемых педагогов руководитель образовательного учреждения решает не только дидактическими приёмами и выбором метода обучения, но и путём внедрения эффективных форм профессионального общения обучаемого персонала, создавая специально организованную образовательную среду.

«Обучение действием» в системе внутрифирменного развития персонала

Государственный стандарт РФ системы менеджмента качества, принятый в 2001 г. (ИСО 9000-2001), включает специально организованное менеджером «вовлечение работников». Это позволяет организации получить возможность с выгодой использовать ресурсы персонала — из знания, квалификацию, способности и опыт. Вместе с тем, требует постоянного развития потенциала трудового коллектива, что, в свою очередь, определяет необходимость внутрифирменного обучения.

Развитие «человеческого потенциала» организации — одна из основных составляющих стратегического направления менеджмента, поскольку для практической реализации большинства принятых решений руководитель управляет человеческими ресурсами в интересах организации, создаёт и поддерживает такую внутреннюю среду, в которой работники полностью вовлечены в решение задач организации.

Зависимость эффективности работы организации от нематериальных факторов, а именно: от креативного потенциала персонала, способов его мышления, умения проводить рефлексию деятельности, анализировать ошибки, способности к самообучению и развитию, ломке стереотипов — предполагает овладение руководителями новой квалификации — обеспечение высокого уровня синергии сотрудников. Что она включает? Во-первых, создание обучающейся организации, планирование карьеры как способа развития персонала. Во-вторых, применение технологий развития инициативы и самостоятельности персонала; овладение интерактивными игровыми технологиями внутришкольного обучения и развития персонала.

Отметим, что для решения задачи развития коллектива целесообразно повышать



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

? Подскажите, пожалуйста, номер приказа о распределении рабочего времени педагога-психолога в ОУ.

Степанова

Постановление Правительства РФ от 03.04.2003 № 191 «О продолжительности рабочего времени (норме часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников»; Письмо Минобразования РФ от 24.12.2001 № 29/1886-6 «Об использовании рабочего времени педагога-психолога образовательного учреждения»; Письмо Минобразования РФ от 22.01.1998 № 20-58-07ин/20-4 «Об учителях-логопедах и педагогах-психологах учреждений образования».

? Имеет ли право учитель отказаться от участия в ЕГЭ в качестве организатора? В каких нормативных документах можно найти перечень медицинских средств, которые обязательно должны быть в аптечке в кабинете информатики? *Юлия*

Поскольку ЕГЭ можно рассматривать и как дополнительную работу, и как производственную необходимость, то данная проблема решается по соглашению сторон. При этом следует помнить, что у руководителя есть преимущественное право привлечь работника для работы в период ЕГЭ (один месяц) без согласия работника.

Специального акта об аптечке кабинета информатики нет, поскольку действующие документы по кабинетам физики, химии, биологии утверждались ещё в 80-е годы XX века. На основании ст. 223 ТК РФ школа имеет право включить в положение о кабинете нормы об аптечке (по этому поводу можно проконсультироваться с учреждением здравоохранения, которое курирует Вашу школу).

квалификацию руководителей в этой области, а для получения эффективного результата — использовать подход, широко апробированный в практике управления образованием: «обучение действием». Этот подход способствует быстрому овладению интерактивными технологиями, например такими, как технологии игрового моделирования, развивающему одновременно интерактивную и коммуникативную компетентность, как у руководителей, так и педагогов. Эти компоненты компетентности предполагают владение стратегиями общения с подчинёнными, управление групповым взаимодействием, межличностными и деловыми конфликтами, навыками руководства дискус-

сией, полемикой, а также умение проектировать более эффективные стратегии управления.

Однако анализ практики современного управления образованием показывает, что оно, в основном, базируется на теоретических знаниях в области маркетинга, стратегического планирования, мотивации, оставая вне поля зрения внутренние процессы обучаемых: мышление, чувства, желания. В то же время понятно, что проблема не отделима от человека — внутреннее состояние личности играет важнейшую роль в стремлении её решить и выбрать правильные действия.

Применение подхода «обучение действием» начинается с выделения проблемы, осознания её внутренней и внешней природы — понимания, что все проблемы одновременно носят и личностный, и социальный характер.

Этап диагностики и формулирования проблемы в большинстве случаев требует коллективной работы, способствующей взаимному усилению позиций, более объективной оценке ситуации, а следовательно, организации руководителем работы в команде. Практика показывает, что потенциал малых групп используется в организациях всё ещё недостаточно, в то время как обучение в такой форме доказало свою эффективность.

Работа в команде — наиболее важная социальная характеристика современной организации. Она способствует возникновению сотрудничества и на его основе эффекта синергии. Это особенно актуально для управления, которое всё больше признаётся сферой разделения ответственности и способом достижения целей в группах и организациях. В связи с этим «обучение действием» станет частью организации, когда руководители получают опыт работы в группах в системе повышения квалификации.

Можно сказать, что «обучение действием» — это процесс изменения организа-

ций, поскольку в процессе работы администрации и педагогов необходимо определить одну из ключевых организационных проблем и в реальном масштабе времени проанализировать её динамику. После обсуждения с коллегами предлагаются конкретные варианты решения проблемы, которые затем применяются на практике, а в дальнейшем обязательно проводится мониторинг результатов.

В целом «обучение действием» — очень мощный организационный инструмент изменения системы работы и последующей корректировки организационных целей. Наиболее сильная её сторона — переоценка сотрудниками собственного опыта. Передача права решения проблемы тем, кому предстоит участвовать в реализации этих решений — реальное делегирование полномочий, позволяет руководителям высшего звена сконцентрироваться на задаче мониторинга профессиональной среды и проектирования будущего для обеспечения организационного развития.

Другое перспективное направление в обучении и развитии персонала, опирающееся на действия, — коучинг. Он может достаточно широко применяться на всех этапах организационных изменений и в некоторых организациях доказал эффективность на практике. Как известно, главный инструмент коучинга — искусство задавать эффективные вопросы, для того чтобы прояснить истинные потребности в обучении у работников организации, повысить их энтузиазм, помочь принять ответственность за обучение, поставить собственные цели и построить реалистичный план действий.

С этой целью руководителей можно обучать эффективно задавать вопросы, например, с применением модели «GROW», состоящей из четырёх слагаемых: цель, реальность, выбор, намерения, а также использовать как для индивидуального, так и группового коучинга.

Таким образом, «обучение действием» способствует не только улучшению потенциала руководителя, качества принимаемых управленческих решений, но и инновационному и личностному развитию человеческих ресурсов организации. **НО**



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

? **Имеет ли право педагог со средним специальным образованием и высшим техническим (инженер) подавать заявление на первую и высшую квалификационную категорию? Стаж педагогической работы — 12 лет в должности воспитателя и два года в должности инструктора по физической культуре.** *Афанасьева*

Да, педагог имеет право подавать заявление на прохождении аттестации. Обращаем Ваше внимание, что с 2007 года в общеобразовательных учреждениях (см. типовое положение об общеобразовательном учреждении) требуется не только профессиональное образование, но и педагогическая квалификация. Отсутствие такой квалификации может привести к отказу в установлении вам соответствующей квалификационной категории. Эти требования должны быть сформулированы в Положении о проведении аттестации, которое утверждается органом управления образованием субъекта РФ.

? **Почему в новом штатном расписании, утверждённом министром образования Московской области для средних и основных малокомплектных школ, исключены должности заместителя директора по учебно-воспитательной работе, библиотекаря, рабочего по обслуживанию здания (сантехник, электрик), педагога дополнительного образования, гардеробщика и др., хотя для начальных школ, в которых более 30 учащихся, все эти должности есть и даже имеются многие другие? Например, педагог дополнительного образования, педагог-психолог, социальный педагог, секретарь-машинистка.**

Ирина Анатольевна

Спасибо за вопрос. Но его надо задавать именно министру Антоновой Л. Н. Мы не знаем, чем она руководствовалась, утверждая столь противоречивые требования. Возможно, там, где мало детей, не следует создавать равные возможности обучения и соблюдать ст. 50 Закона РФ «Об образовании»? Можно также направить Ваш запрос губернатору Московской области тов. Грому.

? **Имею ли я право взять отгулы за поездки с детьми на экскурсии в рабочие дни, но после уроков? Директор утверждает, что экскурсии, поездки в театры, музеи — это обязанность классного руководителя, и отгулы за эту деятельность не положены.** *Мария Михайловна*

Директор прав. Рекомендуем Вам ознакомиться с Правилами внутреннего трудового распорядка и должностной инструкцией классного руководителя в Вашей школе.