

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: ориентация на личность каждого учителя и на развитие школы



**Евгений Анатольевич Руднев,**  
*кандидат педагогических наук*

Президент РФ Дмитрий Медведев отметил, что строительство нашей новой школы во многом зависит от профессиональной компетентности учителя. А это — производная работы с кадрами, основа роста их мастерства. И курсов повышения квалификации, которые учитель посещает раз в пять лет, недостаточно. В последние годы появилась новая лично ориентированная форма помощи учителю и педагогическому коллективу в целом — организационное консультирование. С наибольшей полнотой и с наименьшей затратой сил и времени учитель на рабочем месте обретает новые профессиональные компетенции. Тема эта касается каждой школы, каждого учителя. Очень советуем обсудить её на секции руководителей августовской конференции.

- управление персоналом • консультирование • оценка организации
- стратегическое планирование • повышение квалификации

**О**снова успешности любой организации — её человеческие ресурсы. А её развитие во многом определяется работой с персоналом. Это в первую очередь зависит от руководителя, от его умения устанавливать контакты с людьми, советоваться с ними. Директор одной из школ, которую я посещал со слушателями, рассказал, как при обсуждении коллегиальным органом управления положения «О поведении учащихся» забыли внести в него пункт «о правах учащихся». Об этой мелочи на заседании

Совета школы вспомнил только один ученик. Школе очень нужен внешний эксперт, консультант.

Он менее предвзят и заинтересован в том, что происходит в школе. Его опыт и знания могут быть полезны с точки зрения критического взгляда на организацию, он может подсказать, как эффективнее организовать повышение квалификации — гибко, на основе профессиональных затруднений учителей. Внешний специалист может помочь предупредить ошибки уже на этапе стратегического планирования: сопоставить планируемые результаты и средства,

с помощью которых коллектив должен их достичь. Он поможет руководителю разобраться в хитросплетении отношений — как построена структура управления, кто за что отвечает, как организован педагогический процесс и почему всё это приносит или не приносит желаемых результатов. *Выявление резервов и планирование на их основе изменений — обязательный аспект организационного консультирования.* Те, кому предлагают подобного рода услуги, должны знать, в первую очередь, уровень квалификации такого специалиста, профессионала по организационной психологии. Иногда это дань моде или консультации, которые, как правило, проводятся в жанре — вопрос-ответ. Такие консультации отношения к консалтингу не имеют.

В то же время организационное консультирование достаточно чётко определено и предполагает некие шаблонные решения. Несмотря на то, что развитие — процесс нелинейный, а на личность школьника оказывают влияние различные факторы — и личность учителя, и воспитание в семье, и общий дух школы, результат в итоге определяют доминирующие нормы профессионального поведения и технологии — то, на чём делают акцент в образовательном учреждении.

Подчеркну, что для организационного консультирования специалисту требуется хорошая педагогическая и профессиональная подготовка в области управления человеческими ресурсами. Если он не может провести различия между лидерством и менеджментом, не знает закономерностей поведения человека на рабочем месте, в чём сходство и в чём различие между организационной культурой и организационным поведением, то он вряд ли пригоден к работе консультанта. Эффективность деятельности такого специалиста обеспечивается и уровнем развития профессионального мышления — насколько человек умеет проводить различия между организациями, подходами к организации работы и предлагать варианты решения. Организационный консультант одновременно сочетает и выполняет в практике роли диагноста, психолога, руководителя, профессионального коммуникатора, технолога, генератора идей, организатора. Таким образом, консультант — реальный ресурс развития образования и образовательного учреждения.

### **Развитие организации — совместная работа администрации, консультанта и педагогов**

Что включает процесс организационного консультирования? В первую очередь — это заказ со стороны образовательного учреждения. Как правило, в институт и другое учреждение повышения квалификации, обучающих руководителей образования и педагогов, поступает заявка. Надо признать, что это не всегда связано с тем, что руководитель чувствует потребность в изменениях. Мотивы могут быть разными: от «нам бы какие-нибудь курсы», «не можем направить всех учителей в институт повышения квалификации, хорошо бы получить специалиста на рабочее место» до «слышали что-то о нестандартном подходе к повышению квалификации, когда обучают весь коллектив». Гораздо хуже, когда потребность в повышении квалификации сводится только к получению документа, при этом снижается мотивация в работе консультанта, а вероятность эффективных изменений крайне мала. С другой стороны, искусство консультирования заключается в том, что даже при негативном исходе и скрытых мотивах к повышению квалификации важно, чтобы в организации появились агенты перемен. Именно они и становятся опорой руководителя в проведении изменений и движущей силой развития.

После того как заявка принята, специалист связывается с образовательным учреждением, как правило, одним из заместителей руководителя школы и договаривается о встрече. Прибыв на место, консультант проводит беседу, чтобы выяснить, с кем ему предстоит работать, каковы особенности школы, по каким программам работают учителя, каковы основные отличия содержания образования, какие требования предъявляются к учителям и учащимся. На этом этапе участия одного представителя администрации, если он полностью располагает

информацией о школе, о её организационной культуре (что принято и что не принято в образовательном учреждении), вполне достаточно. Консультант предлагает «схематичный» (первичный) вариант — своё видение работы с коллективом школы. Её обязательный аспект — это диагностика общности, с которой предстоит работать. Об этом он обязан поставить в известность представителя администрации. В свою очередь, администратор высказывает пожелания, которые необходимо учесть — какую тематику включить в содержание, на что обратить внимание. *В итоге складывается эффективная программа повышения квалификации, реализуемая в ходе консультирования образовательного учреждения.* Для исследования организации используются методики диагностики норм профессионального поведения (параметры Г. Ховстедэ как показатель демократизации организационной культуры школы) и профессиональных убеждений учителей (метод неоконченных предложений и ассоциаций). По результатам исследования консультант делает выводы о нормах поведения, которые поддерживаются в коллективе школы. Сопоставление и анализ результатов исследования с помощью нескольких методик, а также собеседования с администратором позволяют консультанту более полно оценить организацию и сделать некоторые выводы о ней. По итогам этих действий проводится совместная стратегическая сессия с участием консультанта и руководителей образовательного учреждения, на которой делается SWOT-анализ и обсуждается, какие плюсы и минусы присущи организации, какие изменения необходимы для её развития. Если руководители неохотно идут на такой разговор, SWOT-анализ можно заменить вопросами: чем в организации гордятся? Чего за последние три года в школе удалось достичь? Если бы в образовательное учреждение пришли гости, что бы им показали в первую очередь? Какой видит директор школы образовательное учреждение через год, три, пять лет? Как правило, то, что руководители хотят видеть в будущем, но не выделяют

в качестве достижений, указывает либо на слабые места в их работе, либо на то, что пока только идея, замысел, воплощению которого на практике могут способствовать консультант и его работа. Задача консультанта на этом этапе — на основе комплексной оценки организации предложить такой вариант работы, который в максимальной степени помог бы развитию организации. По итогам исследования консультант может познакомить руководителя с результатами диагностики организации и объяснить, что они означают. Например: если заказчик настаивает на определённом содержании в работе с педагогическим коллективом, чтобы убедить учителей в необходимости изменений, объяснить, насколько изменения возможны, к чему в этом случае нужно готовиться — сколько времени и энергии потребуются на поддержку норм или внедрение новых технологий, и обсудить, готов ли к этому руководитель.

Следующий этап — непосредственное знакомство с коллективом учителей. Первое занятие — это некое «соприкосновение миров»: педагоги и консультант знакомятся друг с другом. Как правило, повышение квалификации учителей школы я начинаю с исторического контекста, подвожу к пониманию роли учителя в современной школе. Нередко учителя сетуют на специфику их работы в XXI веке — перегруженность, развитие ИКТ, необходимость решать множество задач — иногда одновременно, порой совершенно неизвестных, с которыми сталкиваются впервые. После этого и проводится диагностика, выявляющая, как педагоги представляют свою профессиональную деятельность, каким видят образовательное учреждение, в котором работают, а консультант берёт тайм-аут, чтобы подготовиться к встрече с администрацией, чтобы согласовать и принять окончательный вариант обучения коллектива. В процессе обучения план работы может корректироваться, а руководитель или представители администрации могут высказывать пожелания, которые

необходимо учесть консультанту в повышении квалификации в дальнейшем.

Остановлюсь более подробно на универсальных подходах и содержании обучения педагогического персонала, которые могут быть реализованы в любой школе и, как правило, вызывают интерес и живой отклик у аудитории.

### Работа с педагогическими кадрами школы

Когда контакт между специалистом системы повышения квалификации и администрацией установлен, начинается основная часть работы, требующая значительных затрат времени и энергии. Снижению трудозатрат консультанта помогут эффективное планирование содержания обучения и владение широким спектром методов и технологий работы со взрослой аудиторией.

Мой опыт показывает, что лучше всего начинать работу с темы «Педагогические технологии и образовательные результаты», так как с этой проблемой сталкиваются все педагоги в профессиональной деятельности независимо от области предметных знаний. На этом занятии раскрываем содержание коллективных и индивидуальных, внеаудиторных способов обучения, рассматриваем частные и авторские методы и технологии. Обо всём этом учителя, как правило, знают, и чаще всего их реакция на очередную информацию «лектора» выражается примерно так: «Ну, это мы знаем», «Это нам известно!». Однако нужно быть готовым к тому, что на деле в представлениях учителей метод проектов может восприниматься только как подготовка реферата, учителя могут затрудняться выделить достоинства и недостатки различных способов обучения. Нередко в некоторых случаях необходимо привести примеры, как каждый метод или технология применяются на практике и в какой ситуации более уместны. Результат такого занятия — систематизация знаний педагогов, ликвидация пробелов в педагогическом образовании на основе уже имеющегося личного опыта, практики и опыта коллег. Задав параметры образовательного результата — тип школы, работающей на удовлетворение конкретного социального заказа (подготовка к продолжению высшего образования,

нравственное воспитание, формирование личности будущего профессионала и т.д.), консультант усложняет задачу. Таким образом, педагоги учатся осознавать, выбирать, какие методы и технологии нужно использовать для достижения результатов в различных образовательных ситуациях, чтобы быть профессионалом. Для некоторых учителей может стать открытием, что с точки зрения содержания образование может быть разным — возможны первый, второй, третий, четвёртый, а то и пятый варианты — в зависимости от социального заказа, на удовлетворение которого работает школа. Варианты, выработанные с опорой на ресурс малых групп, — основание для дискуссии в аудитории, для сомнений, обсуждений, выражения мнений, экспертной оценки. Другими словами, педагоги учатся культуре профессии в современных условиях и на рабочем месте.

Существенный недостаток большинства курсов повышения квалификации учителей — это насыщенность разнообразной информацией при полном отсутствии внимания и обсуждения личности самого учителя — о его возможностях, пристрастиях. На восполнение этого пробела нацелен тренинг «Эмоциональная компетентность педагога». Рассматриваем понятия «эмоциональный интеллект», «педагогическая коммуникация», «эмоциональное выгорание», «психологическое здоровье», «эффективность обучения»; проводим связи между ними. Учителям сложно представить, как эти понятия связаны между собой в их практике, какое место занимают в их профессиональной деятельности. Лекционную часть смягчаю тестированием на «эмоциональное выгорание» по Э. Макки и Р. Бояциссу<sup>1</sup>. Каждый педагог самостоятельно оценивает, когда последний раз говорил по душам с близким человеком, умеет ли чувствовать недо-

<sup>1</sup> Макки Э., Бояцисс Р. Резонансное лидерство. М.: Бизнес Бук, 2007.

сказанное, как относится к жизни. Учителя знакомятся с методами владения эмоциональными состояниями как инструментом профессиональной деятельности. Для этого использую разработки отечественных психологов по профилактике «эмоционального выгорания» и сохранению психологического здоровья<sup>2</sup>.

Каждый участник выбирает тот способ его сохранения, который, на его взгляд, в наибольшей степени соотносится с результатами диагностики уровня эмоционального состояния. Также знакомя учителей с типологией личности К. Юнга, что позволяет по-иному посмотреть на воспитанников, задуматься: почему не ладится работа с тем или иным учеником? Завершаем тренинг знакомством с матрицей управления временем Эйзенхауэра по принципу «важные-неважные, срочные-несрочные дела». Подводим итог: насколько рационально расходуют учителя и руководитель личное и рабочее время, как успевают делать много и не довести себя до «эмоционального выгорания».

Отдельное занятие посвящаю способам педагогической оценки. Начинаем с рефлексии учителей в использовании оценивания как инструмента профессиональной деятельности. Налаженные консультантом коммуникации позволяют присутствующим без стеснений высказывать свою точку зрения по этому вопросу. В первую очередь, учителя называют отметку, реже — другие формы оценивания. Опираясь на классический труд по психологии академика АПН СССР Б.Г. Ананьева<sup>3</sup>, зачитываю описание различных форм оценивания — опосредованной оценки, замечания, согласия, отрицания, одобрения, ободрения, порицания, сарказма, упрёка, угрозы, нотации. Замечание как наиболее распространённую форму оценивания узнают практически

<sup>2</sup> См.: Семиздралова О.А. Психологическое здоровье педагога и пути его сохранения. НО. 2010. № 1).

<sup>3</sup> Ананьев Б.Г. Избранные труды по психологии. Том второй. Воспитание и развитие личности. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2007.

сразу. Реже — другие формы. Расставить акценты поможет ответ на вопрос: какая из перечисленных форм менее благоприятно влияет на образовательный результат, на развитие и воспитание личности? Сарказм, ирония? Отсутствие оценки, как правило, учителя как оценивание не рассматривают, в то время как именно под её воздействием формируется средний ученик: он остаётся один на один со своими догадками — чему он научился, очень плохо влияет на ребят недооценивание. Говорим о качественном оценивании: как отмечать достижения ученика, видеть не только ошибки, но и его рост — плюсы в его работе. Полезно познакомить педагогов с различными типами учеников, выявленных выдающимся психологом, и закономерностями влияния различных форм оценивания на образовательный результат. Учителя затрудняются провести различия между слабым, средне-слабым, средним, средне-сильным, сильным учениками. Однако, реакция — «сложно провести эти различия между учениками, ведь дети могут переходить из одной группы в другую...» — хороший результат работы по проблеме педагогической оценки. С другой стороны, она свидетельствует о размытости критериев оценивания — о том, что учителя скорее руководствуются не принятой базой оценивания, а собственными — интуитивными предположениями о знаниях детей, об уровне их образованности. От оценивания переходим к проблеме педагогического мониторинга: как его провести, как и для чего использовать, что такое объект и процедуры мониторинга. Экспериментируем с завучем и учителями: принимаем позиции администратора, ученика, родителя, учителя, вырабатываем, с их точки зрения критерии хорошего урока и хорошей школы. Учителя защищают выработанные ими варианты, несмотря на то, что, по их мнению, сложно быть учеником и рассматривать школу с разных точек зрения. Вырабатываем общую критериальную базу — до семи критериев (диалогичность, информационная насыщенность, оценивание труда ученика и другие). «Добровольцы» —

учителя соглашаются, чтобы педагогический мониторинг их урока провели коллеги — равные по статусу. Встраиваем полученные знания в реальный учебный процесс: учителя дают открытые уроки, которые становятся практиком по организации педагогического мониторинга на критериальной основе — с учётом интересов государства, общества и личности. По окончании эксперимента обсуждаем, кто и что наблюдал на уроках коллег, какие оценки по принятой критериальной базе выставил — что бы из практики работы коллег они взяли на вооружение, а от чего отказались бы. По итогам занятия рекомендую в предложенной ролевой игре заменить учителей реальными лицами — учениками, родителями, представителями администрации.

### Эффективность организационного консультирования

Организационное консультирование — достаточно новый для российской системы повышения квалификации способ наращивания «профессиональных мускул» учителей и повышения их конкурентоспособности. Эффективность консультирования во многом зависит не только от базовой подготовки специалиста, повышения квалификации, но и от уровня его креативности — способности сочетать технологии с содержанием, отбирать научные знания, актуальные для профессиональной деятельности руководителя и педагогов. Важно понимать, что в зависимости от уровня планируемых изменений зависит содержание работы учителей и школы в целом, а также содержание повышения квалификации. Могут проводиться отдельные занятия для педагогов и группы руководителей. Например, заместителям директора школы предлагаю провести оценку школы с точки зрения разработанных моделей организационного поведения. Это позволяет управленцам увидеть различия в видении ситуации в школе, повысить качество коммуникаций, выработать общее видение на организацию, и её развитие. Результатом организационного консультирования может стать появление команды учителей, решающих такую, скажем, конкретную задачу, как использование рейтинга на старшей ступени обучения (в десятом классе) в качестве эксперимента. В последующем при успешном



### ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

**?** Я работаю учителем начальных классов, нагрузка 25 часов в неделю. Сколько часов в день я должна находиться на работе в каникулярное время? *Иванишцева*

В Приказе Минобрнауки РФ от 27.03.2006 № 69 «Об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и других работников образовательных учреждений» указано, что периоды осенних, зимних, весенних и летних каникул, установленных для обучающихся, воспитанников образовательных учреждений и не совпадающих с ежегодными оплачиваемыми основными и дополнительными отпусками работников (далее - каникулярный период), являются для них рабочим временем.

В каникулярный период педагогические работники осуществляют педагогическую, методическую, а также организационную работу, связанную с реализацией образовательной программы, в пределах нормируемой части их рабочего времени (установленного объёма учебной нагрузки (педагогической работы), определённой им до начала каникул, и времени, необходимого для выполнения работ, предусмотренных должностной инструкцией, коллективным договором, планом работы школы, индивидуальным планом преподавателя и другими документами.

Учителя, осуществляющие индивидуальное обучение на дому детей в соответствии с медицинским заключением, в каникулярный период привлекаются к педагогической (методической, организационной) работе с учётом количества часов индивидуального обучения таких детей, установленного им до начала каникул.

Режим рабочего времени педагогических работников, принятых на работу во время летних каникул обучающихся, воспитанников, определяется в пределах нормы часов преподавательской (педагогической) работы в неделю, установленной за ставку заработной платы и времени, необходимого для выполнения других должностных обязанностей.

Режим рабочего времени учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала в каникулярный период определяется в пределах времени, установленного по занимаемой должности. Указанные работники в установленном законодательством порядке могут привлекаться для выполнения хозяйственных работ, не требующих специальных знаний.

Режим рабочего времени всех работников в каникулярный период регулируется локальными актами образовательного учреждения и графиками работ с указанием их характера.

исходе такой способ работы может войти в традицию. Задача консультанта заключается в том, чтобы при внедрении изменений обеспечить коллектив информацией о том, какие трудности могут возникнуть при внедрении того или иного новшества, к чему готовиться, что целесообразно, а что нет в той или иной ситуации применительно к организации. Чем больше педагогов вовлечено в повышение квалификации, тем выше уровень понимания между учителями — больше оснований для выработки общих представлений о профессионализме, о ценностях, которые приняты или поддерживаются в организации. Как правило, в индивидуальных отчётах, рефератах по окончании курса слушатели указывают не только на то, чем обогатило их содержание учёбы, но и более раскрепощённо рассказывают о своей работе, более глубоко осознают, что и для чего делают. Кто-то отмечает, что успел за время курсов, если они проводились в форме погружений в каникулярный период, использовать некоторые методы в своей педагогической деятельности, с которыми знакомил консультант. В процессе обучения консультант комментировал, какие методы могут быть использованы в работе с детьми, а какие — не стоит. Например, при пробах командной работы не допускается, чтобы диагностика ролей в команде была использована во внеклассной работе со старшеклассниками. В связи с этим консультант, используя некоторые инструменты, по мере обучения изымает их из учебного процесса со взрослыми.

В качестве нефиксируемых результатов консультирования могут быть — описание процедур, схемы и решения, окончательное решение о внедрении некоторых методов, которые принимает администрация образовательного учреждения.

Считаю, что за организационным консультированием как способом развития организации и повышения квалификации работников образования в условиях конкуренции и автономии — будущее. А главные преимущества такого способа профессионального роста

учителей — мобильность, сплочение педагогического коллектива — содержательный диалог системы повышения квалификации с теми, для кого она создана и работает. **НО**



## ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

**?** Я молодой специалист, работаю мастером производственного обучения. В лицее по моей специальности 3 курса обучения, я веду уроки п/о на всех 3 курсах. Каждая группа курса поделена на подгруппы, за мной закреплены 30 человек. Я работаю с детьми 7 дней в неделю (на один день выпадает 2 группы). Мне доплачивают 5% от оклада, оклад = 4950 руб. Скажите пожалуйста, это верный расчёт? Существуют ли нормы рабочего времени для мастера производственного обучения непосредственно при работе с детьми? Подскажите, к каким документам можно обратиться, чтобы точно знать свои права и обязанности? *Ирина Николаевна*

1080 часов — это учебная нагрузка производственного обучения в год на одного мастера. Это время преподавательской деятельности (см. Письмо Минобразования РФ от 16.09.1999 № 16-51-198/16-15 «Рекомендации по применению Положения о производственной (профессиональной) практике студентов, курсантов образовательных учреждений среднего профессионального образования»). В соответствии с разработанной и утверждённой в каждом учебном заведении программой практики мастер производственного обучения в пределах 36-часовой рабочей недели проводит практические занятия и учебно-производственные работы по профессиональному (производственному) обучению, осуществляет организационное обеспечение образовательного процесса, а также выполняет другую работу, предусмотренную должностной инструкцией мастера производственного обучения.

**?** Имеет ли право организатор школы иметь дополнительно классное руководство, кружок? *Мадина Магомедовна*

Да, может. В Письме Минобрнауки РФ от 25.04.2006 № АФ-100/03 «О рекомендациях ЦК Профсоюза РНОН РФ» указано, что в случае необходимости обязанности по классному руководству могут также возлагаться на учителей из числа руководящих и других работников общеобразовательного учреждения.