

**УПРАВЛЕНИЕ  
СЕЛЬСКОЙ ШКОЛОЙ:  
ТРУД ДИРЕКТОРА  
И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ**

**Реализация  
профессионального  
стандарта «Педагог»  
в образовательном  
учреждении**

**Анна  
Кочетова,**  
*доцент кафедры  
педагогике  
«Российского  
государственного  
педагогического  
университета  
им. А.И. Герцена»,  
кандидат  
педагогических  
наук*

**В**ведение профессионального стандарта обусловлено пониманием обществом и государством того, что качество образования напрямую зависит от качества преподавания. Более того, по данным международных исследований, ни один фактор — ни размер вложенных средств, ни количество учащихся, ни равенство доступа к образованию — не дают такой жёсткой корреляции с успехами учащихся, как качество преподавательских кадров. Сегодня профессионализм становится нравственной категорией, поскольку человеческий фактор — решающий как в достижениях, так и в проблемах — во всех отраслях жизни. При этом образование как стратегический ресурс общества, призванный обеспечить прогресс во всех остальных сферах жизни общества, несёт особую ответственность, т.к. отвечает именно за подготовку человеческих ресурсов.

Постоянное, в течение уже многих десятилетий, реформирование и модернизация образования становятся привычным фоном жизни педагога, сменяющиеся ориентиры мелькают, как верстовые столбы на профессиональном пути, и учитель перестаёт на них реагировать. Возникает отношение: «И это переживём. Будем работать, как работали...». При таком отношении создаётся лишь видимость внедрения («чтобы не было претензий у начальства»), реального же изменения качества профессиональной деятельности не происходит. Все изменения — в основном на бумаге. Неприятие стандарта, психологическое сопротивление его введению — проблема не новая. Причины — обычные барьеры восприятия всего нового, усталость от бесконечных нововведений и новых требований. Кроме того, существует укоренившееся убеждение, что хороший педагог не нуждается во внешней регламентации, а плохой всё равно останется плохим, что бы от него ни требовали. Однако есть и объективные причины: не все сегодняшние соответствуют некоторым требованиям стандарта, например, у

некоторых учителей нет педагогического образования, однако это не мешает им хорошо работать. Для эффективной реализации профстандарта очень важно участие самих педагогов в процессах внедрения и реализации требований стандарта. Так же, как ребёнок становится субъектом своего развития только когда он становится субъектом собственной деятельности, так и педагог может стать субъектом своего профессионального развития, только если будет субъектом деятельности, направленной на развитие образования, конкретно в рамках своего образовательного учреждения. А ведь именно в этом — ключевой смысл введения профессионального стандарта.

Но что это значит реально — сделать учителя субъектом этого процесса? Субъект — это «автор» деятельности, т.е. тот, кто сам ставит цель, планирует, осуществляет деятельность, а потом анализирует и оценивает результат. В целостной деятельности должны присутствовать все три основных блока: мотивационно-целевой, содержательно-операционный и результативно-оценочный. Поэтому в рамках своего образовательного учреждения каждому учителю стоит участвовать в целеполагании, согласовании ценностей, планировании, определении процедур и критериев оценки, в продумывании возможных организационных решений по итогам оценки и т.д. Трудно ожидать от ребёнка сознательности и успешности, если ему сказали в начале урока: «Открываем тетради, пишем!» (Зачем пишем? Почему пишем? А хочу ли я это писать?) А в конце урока: «Сдаём тетради! Завтра получите оценки». И на завтра никакого объяснения: почему такая оценка, что делать дальше, чтобы было лучше? Так и от педагога трудно ожидать продуктивной реакции на введение профстандарта, если это на него «спускают сверху», не заботясь о мотивации и понимании.

Для успеха этой работы необходимо, чтобы в ней участвовало большинство учителей, воспитателей и педагогов дополнительного образования данного образовательного учреждения. Важно также, чтобы это была не индивидуальная деятельность

каждого из участников, а совместная, в идеале — коллективная как высший вид совместной деятельности. Соответственно, очевидна взаимосвязь между уровнем развития совместной профессиональной деятельности педагогов, педагогического коллектива в целом и уровнем включённости коллектива в реализацию стандарта и далее с успешностью этой работы.

Поскольку утверждённый профессиональный стандарт в некотором смысле — рамочный и может дополняться как на региональном уровне, так и в каждом образовательном учреждении, то здесь большой простор для совместной деятельности педагогов, методистов и завуча каждой школы. Общая схема наполнения школьной компоненты стандарта может выглядеть так:

**1-й этап** — изучение и анализ утверждённого рамочного профессионального стандарта Учителя.

**2-й этап** — конкретизация трудовых действий, необходимых умений, знаний педагогического работника с учётом социально-экономического и материально-технического контекста образовательной деятельности в регионе и в конкретной школе.

**3-й этап** — разработка нормативной базы (локальных актов), регулирующей функционирование профстандарта в рамках аттестации учителей как объективного измерителя их квалификации:

- условий приёма на работу в образовательную организацию как ориентира для «экзамена на должность»;
- заключения контракта (трудового соглашения) с педагогическим работником как основы для трудового договора, определяющего функционал работника.

**4-й этап** — организация педагогического аудита — процедуры установления соответствия процесса и результатов профессиональной деятельности требованиям профессионального стандарта.

Поэтому первоначальные задачи руководителей школы таковы: изучить требования и назначение стандарта «Педагог», чтобы учителя увидели в нём личностный смысл и захотели участвовать в этой большой и важной работе, чтобы они захотели работать вместе с коллегами.

В решении первой задачи можно выделить два основных подхода: «изнутри» (мотивирование) и «снаружи» (стимулирование). Руководителю школы при этом надо помнить, что только положительные стимулы порождают положительные мотивы, а заодно ориентацию на успех. Отрицательные мотивы — избегание неприятностей — порождают ориентацию на неудачу. Переходный между положительными и отрицательными мотивами — мотив долга и ответственности. Это может быть и единственным мотивом, не подкреплённым другими положительными мотивами, но это очень тяжёлая мотивация для личности, которая, по мнению психологов, может привести даже к неврозам.

Интересно, что зачастую руководители образовательных учреждений об этих проблемах мотивации не задумываются, не видят разнообразия мотивов человеческой деятельности из всей возможной их палитры. Они учитывают только «интерес». А ведь в этой работе возможно и нужно использовать мотивы саморазвития, самоутверждения, самопознания, самовыражения (условно мотивы самореализации), мотивы развития карьеры, мотивы успеха, общения, соревнования, широкие социальные и деловые мотивы.

Что касается стимулирования, то традиционно стимулы делятся, как известно, на материальные и моральные. Моральные стимулы, конечно, должны преобладать, однако в условиях введения профстандарта руководителям придётся отходить от уравнилельных принципов оплаты труда и серьёзно задуматься над этим вопросом. Выходом из данной ситуации может стать внутришкольное нормотворчество: разработка нормативных актов по условиям введения эффективного контракта, по процедурам аттестации, создание системы отслеживания реальных достижений, разработка внутренних для школы критериев и процедур оценки качества деятельности учителей, классных руководителей, воспитателей ГПД и педагогов дополнительного образования. Моральное же стимулирование, которое тоже очень значимо для педагогов, должно быть действительно привлекательным и разнообразным, богатым, но в то же

время упорядоченным. В качестве поощрений могут быть (и должны восприниматься как поощрения, как предоставленное право) проведение мастер-классов, выступления на педсовете, конференции, публикации, материалы на сайте школы, а не только сертификаты и грамоты.

Кстати, руководителям школ полезно будет вспомнить некоторые прописные истины педагогики. Например, то, что методы стимулирования являются лишь дополнительными методами и не работают без формирования сознания и мотивации деятельности, методов её организации и общения с коллегами. Основных методов стимулирования два: поощрение и соревнование, а наказание — это метод торможения. В гуманистической педагогической системе единственно возможное наказание — это лишение поощрения. А главное — внутреннее, психологическое переживание: желание работать качественно, развиваться, становиться лучше, успешнее, приносить пользу и радость детям, не повторять ошибок и исправлять или компенсировать вред, если он всё-таки нанесён.

Поэтому сначала советую сформировать осознание учителями необходимости ведения профстандарта, сделать привлекательным участие в работе по его введению, раскрыть его возможности для каждого и для школы в целом. А далее эту работу надо грамотно организовать. Прежде всего, как мы говорили выше, сделать педагогов её субъектами, привлечь к участию на всех этапах. И поскольку успешность во многом зависит от совместности действий педагогов, от уровня развития педагогического коллектива, надо с самого начала организовывать эту работу как совместную, коллективную. Это будет и развивать коллектив, и повысит качество деятельности.

На начальном этапе, когда педагогический коллектив только приступает к такой работе, необходимо:

- ценностное и понятийное самоопределение участников, согласование позиций по целям, принципам, понятиям;
- проблемный анализ ситуации в учреждении, поиск ресурсов и определение возможных рисков;

- совместное определение конкретных целей и задач введения профстандарта, исходя из ценностного самоопределения и проблемного анализа;
- распределение ролей, участков работы, распределение по группам с учётом личных интересов учителей,
- повышение квалификации всего коллектива в вопросах оценки профессиональной деятельности и качества образования.

Однако в любом коллективе, в любом общем деле остаются те, кто участвует только эпизодически, или симулирует участие, или формально включается по необходимости, или вообще принципиально не хочет и не включается. И тут у некоторых руководителей возникает желание: смириться и не трогать этих учителей — пусть работают по старинке, лишь бы результаты давали терпимые. Но есть и такие руководители, которые вовлекают этих педагогов, применяя индивидуальный подход и воздействуя косвенными способами. Возможна, например, организация дела, адресно направленного на то, чтобы сделать активным ещё одного члена коллектива. Полезно также использовать техники из области организационной психологии (фасилитацию, модерацию и т.п.), а также из педагогики поддержки, педагогики и психологии успеха (помощь, шефство, содействие, поддержка, обеспечение успешности, понимаемой не только как достижение, но и субъективное переживание этого достижения). А для этого руководителю надо объективно оценивать индивидуальные ресурсы, оказывать помощь в выстраивании индивидуального маршрута развития педагога, его индивидуальной карьеры.

Важным вопросом в этой связи является формирование или корректировка определённой организационной культуры школы. Наилучшим её вариантом, соответствующим ценностям современной системы образования, является культура личностного развития. Но сейчас часто встречается даже в самых хороших школах культура академических достижений, а в худших вариантах — культура рынка, культура войны и даже куль-

тура неудач. Но это целая система работы, которая требует отдельного рассмотрения.

Руководителям образовательных учреждений необходимо также обращать внимание на следующие важные аспекты обсуждаемой проблемы включения педагогов в реализацию стандарта:

- налаживание межличностных отношений и перевод их в конструктивно-деловые, подбор состава групп с полноценным набором ролей: лидер-организатор, генератор идей, разработчик идей, критик и т.д.
- преодоление сопротивления инновациям, борьба с синдромом хронической усталости, эффектом профессионального выгорания, ригидностью, например, учителей пенсионного возраста.

Для этого необходимо насыщать жизнь педагогического коллектива положительными эмоциями, организовывать неформальное общение: капустники учителей, выезды для отдыха на природе, экскурсии или культурные мероприятия, церемонии награждения профессиональными премиями и т.п.

Мы рассмотрели проблему на уровне образовательного учреждения. Однако она может и должна решаться и на более высоких уровнях. Так, руководителям районных и городских органов управления образованием необходимо задуматься над тем, что нужна новая система переподготовки и повышения квалификации не только педагогов, но и руководителей школ, подготовка нового типа управленца, способного грамотно работать индивидуально с педагогами и с коллективом в целом. Кроме того, руководителям органов управления образованием необходимо также самым серьёзным образом обратить внимание на проблему оптимизации документооборота, снижения бесконечной бумажной отчётности, которая не оставляет времени директорам образовательных учреждений заниматься работой с коллективом. При этом введение профстандарта может стать именно тем механизмом, который позволит найти оптимальный баланс между проведением единой образовательной политики и расширением самостоятельности образовательных учреждений.