

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ консультирование как способ повышения квалификации педагогического коллектива



Евгений Руднев,
*доцент кафедры управления
человеческими ресурсами АПК и ППРО,
кандидат педагогических наук*

«Коллективные» программы позволяют не только продвигать корпоративный — инновационно-ориентированный подход в обучении педагогов в широкую практику, но выявлять и преодолевать профессиональные затруднения с опорой на групповой ресурс, осваивать инновационные технологии, которые требуют совместной работы нескольких учителей, что весьма затруднительно при традиционном (предметно-центрированном) подходе к повышению квалификации, ориентированном на отдельные категории слушателей, представляющих различные образовательные учреждения.

В современных условиях модернизации образования успех изменений зависит от инновационного потенциала и компетентности педагогов в процессах внедрения инновационных идей, повышается необходимость в разработке нового содержания повышения квалификации. С одной стороны, такое содержание должно отражать запрос образовательного учреждения на развитие и профессиональный рост его сотрудников, а с другой, включать не только инновационную проблематику, но и инновационные (принципиально новые) способы его предъявления и освоения слушателем, в частности обучение действием.

Иными словами, чтобы учитель смог формировать новый тип личности учащегося, необходимо в процессе повышения квалификации создать условия для обучения его работе по-новому.

Таким образом, в программах повышения квалификации должны находить отражение:

- педагогические основы организации инновационной деятельности, ориентированной на решение проблем современного образования;
- методы, способы и технологии, раскрывающие инновационный потенциал педагога в процессе повышения

квалификации и отражающие содержание работы педагогического коллектива в инновационном режиме;

- психологические аспекты деятельности учителя с учётом тенденций развития современной школы.

В этом случае программа рассчитана на повышение квалификации независимо от специализации, возраста и педагогического стажа слушателей. Она ориентирована не на освоение конкретного содержания, а на обновление содержания профессиональной деятельности и рост педагогов и педагогических коллективов, стремящихся к продвижению образовательного учреждения на новый уровень решения профессиональных задач.

Какие аспекты учитываются при её составлении?

Концептуальную основу программы повышения квалификации коллектива составляют актуальные вопросы педагогики и психологии, научные исследования по управлению образовательной организацией. Наиболее эффективно она реализуется, когда преподаватель опирается на собственный опыт, полученный как в инновационной практике работы в школе, так и с педагогами и руководителями образовательных учреждений в системе повышения квалификации. В моём случае — на федеральном уровне.

Программа и учебный план составляются с учётом запроса на повышение квалификации педагогических работников, тенденциями в современном образовании и научными подходами к управлению инновационными процессами в образовательных учреждениях.

При отборе содержания программы учитываются:

- важность освоения слушателями содержания на основе деятельностного подхода;
- опора на личный профессиональный и социальный опыт слушателя в процессе обучения;
- необходимость овладения в ходе обучения методами, способами и технологиями органи-

зации инновационной деятельности как содержания повышения квалификации.

К целям программы относятся:

- сформировать представления о педагогических основах организации инновационной деятельности образовательного учреждения;
- раскрыть инновационный потенциал учителя;
- обучить слушателей методам, способам и технологиям, позволяющим организовывать инновационную деятельность в образовательном учреждении.

В процессе повышения квалификации преподаватель решает несколько учебных задач:

- оказать профессиональную поддержку в освоении знаний по проблемам инновационной деятельности;
- создать условия для рефлексии профессионального опыта и развития инновационной практики слушателей;
- обеспечить условия для успешного овладения современными методами, способами и технологиями организации учебно-воспитательного процесса в инновационном режиме;
- повысить профессиональную компетентность педагогов и педагогических коллективов по актуальным вопросам педагогики и психологии.

Повышение квалификации в работе с педагогическим коллективом имеет схожие черты с традиционным подходом. Так, оно рассчитано на 72 часа, а форма обучения — очная. В работе преподаватель использует получившие широкое распространение лекции с элементами диалога, семинар, практическое занятие, тренинг, работу в группах, анкетирование, консультации, а по итогам выдаётся документ (удостоверение) установленного образца о повышении квалификации. Однако главное отличие в реализации программы повышения квалификации педагогического коллектива — обучение на рабочем месте, что требует дополнительных умений от специалиста системы повышения квалификации. В этом случае позиция «лектор» (воспроизводитель информации) не приемлема в полной мере, так как преподаватель работает с общностью, в которой

доминируют нормы и правила, выработанные на протяжении ряда лет, то есть принимает позицию «консультанта». Иными словами, работает, учитывая организационный контекст.

Таблица 1

**Примерный учебно-тематический план
«Педагогические основы инновационной деятельности в образовательном учреждении»**

№	Наименование разделов, дисциплин, тем	Всего часов	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Семинары	Практикумы	
1	Психолого-педагогические аспекты профессиональной деятельности учителя	12				Собеседование
1.1	Роль убеждений и поведения учителя в формировании личности учащегося	4	2		2	
1.2	Основные виды труда учителя в условиях модернизации школы	8	6	2		
2	Методология инновационной деятельности в образовательном учреждении	10				Зачёт
2.1	Теоретические подходы к определению инноваций в образовании	6	6			
2.2	Концептуальные основания инновационной деятельности учителя	4	2		2	
3	Организация инновационной деятельности в образовательном учреждении	50				Зачёт
3.1	Методы, способы и технологии работы учителя и педагогического коллектива в инновационном режиме	28	8	4	16	
3.2	Факторы эффективности работы педагога в инновационном режиме	22	12	6	4	
	Всего	72	36	12	24	

**Технология организационного
консультирования педагогического
коллектива школы**

Работа консультанта с педагогами отдельной школы включает несколько этапов.

Этап первый — диагностика «на входе». Её существенное отличие, включение в содержание аспектов, которые позволили бы определить не столько осведомлённость учителей по вопросам дидактики или технологий воспитания, сколько понять организационный контекст. В связи с этим целесообразно использовать мягкие методы исследования, такие как метод ассоциаций или метод неоконченных предложений (табл. 2). С одной стороны, они в полной мере предоставляют свободу в выборе ответов учителю, не сковывают его, как при тестировании, а с другой, позволяют вскрыть неосознаваемые представ-

ления о себе как профессионале, организации и в то же время установить доверительные отношения с преподавателем. Используя метод ассоциаций и неоконченных предложений, консультант получает широкий разброс ответов. Однако именно многообразие позволяет ему выстроить работу более продуктивно — понять, какие варианты ответов (представления) встречаются чаще всего, то есть составляют базовую (консервативную, неизменяемую) часть учебного процесса; что вызывает затруднения, какие пункты чаще всего встречаются без ответа, а, следовательно, что требует наиболее пристального внимания в работе с педагогами и необходимо развивать, какие реакции педагогов можно прогнозировать в процессе обучения и на какие позиции опереться.

Таблица 2

Исследование организационного контекста школы

Неоконченные предложения	Вопросы, на которые получает ответ консультант
Педагог — это...	Какими убеждениями руководствуется учитель в профессиональной деятельности?
Главное в деятельности педагога...	Что упускает в работе учитель?
Школа ассоциируется у меня с...	Какой тип организационной культуры в учебном заведении доминирует?
В работе учителя (воспитателя) новшества ...	Какие новации внедряются в организации?
Профессиональные проблемы в деятельности педагога легко преодолеваются такими методами и способами, как...	Каким образом инновации используются в преодолении затруднений?
Эффективность работы учителя заключается в том, что...	Чем объясняются результаты работы школы в настоящем?
По-моему, «послушный ребёнок» — это тот, который...	Какое поведение учащегося поддерживается в учебном заведении?

Рассмотрим пример взаимосвязи результатов анкетирования с содержанием повышения квалификации.

Диагностика показывает, что в учебном заведении:

- педагоги определяют профессиональную позицию с гуманистических позиций («педагогичность, диалог, толерантность», «лично-деятельностный подход», «чистое, доброе, светлое»);
- инновации связаны главным образом с внедрением информационно-коммуникационных технологий («технические требования времени», «использование компьютерной техники», «овладение техническими средствами»), высказывается скептическое отношение к целесообразности использования новшеств в образовательном процессе («зависят от настроения педагога», «не всегда имеют смысл», «придают только остроту»), в недостаточной мере используются гуманитарные технологии;

- в более 50% представленных анкет варианты ответов отсутствуют, т.е. роль инноваций не определена;
- значительное место занимает ролевая культура («школа — это храм, НИИ, семья, дом»);
- в качестве способа преодоления профессиональных затруднений называются коммуникабельность, юмор и самообразование («чтение новой литературы», «обращение к педагогической литературе»);
- не определяется влияние поведения педагога на результаты обучения.

В связи с этим ведущие приоритеты в работе с аудиторией:

- смещение акцента в содержании курсов на «веер» инноваций в практике общего образования (принцип конституционализма в управлении ОУ, проектные команды и т.д.);
- изучение понятий «инновации», «инновационный потенциал», «работа командой», «эмоциональный интеллект» и их сущности через деятельностные и коллективные методы обучения (тренинг, цикл Колба);
- включение в содержание в качестве отдельных педагогических проблем влияния организационной культуры на образовательный процесс, связь норм профессионального поведения с образовательными эффектами, корреляция миссии и организационной культуры школы.

Второй этап — собственно обучение. В отличие от традиционного подхода преподаватель работает не менее двух недель в организации. Эффективность его деятельности зависит от нескольких факторов. Во-первых, насколько он способен удерживать внимание. Живое общение с аудиторией получается в том случае, когда консультант не только знакомит с новой информацией, прекрасно подкован теоретически, но и делится примерами, интересуется тем, каким образом та или иная проблема решается в практике непосредственных участников курсов, способен сформулировать актуальную проблему и вызвать интерес. Педагоги примут консультанта и будут реально учиться в том случае, когда ему понятны их проблемы,

и он говорит с ними на общем языке. Так, в процессе работы с педагогическим коллективом могут быть рассмотрены следующие темы:

- Профессиональная философия и психологический портрет учителя современной школы. Типология учителей. Педагог и учащиеся на пути к общим достижениям.
- Мониторинг в профессиональной деятельности педагога. Подходы к организации мониторинга в работе с детьми. Тьюторство как форма педагогической работы в процессе профессионального самоопределения подростков. Педагог-тьютор: функции, требования к квалификации, профессиональное поведение.
- Определение и классификация инноваций. Управленческий подход к инновационной деятельности. Управление изменениями. Поведение людей в процессе внедрения инноваций.
- Педагогическая команда. Группа и команда: сходства и различия. Подходы к формированию команд. Ролевой подход к формированию команды. Критерии эффективной команды. Этапы развития команды. Команда как способ социализации ребёнка в изменяющемся мире.
- Инновационный потенциал учителя. Преемственность и инновации. Способы извлечения новых идей из педагогического опыта и образовательные эффекты для будущего.
- Ситуационный подход в организации учебно-воспитательного процесса. Педагогическая ситуация и способы её разрешения. Поддержка как средство повышения ответственного отношения учащихся к делу. Директивная и мотивационная поддержка в работе с воспитанниками. Время и результаты. Матрица управления временем.
- Современные формы коллективной работы с участием родителей, учащихся и педагогов.
- Эмоции и их влияние на продуктивность в деятельности педагога. Эмоциональный интеллект: понятие и структура. Типология личности и педагогическое взаимодействие. Слово и образ учителя.

Во-вторых, без гибкости как профессионального качества обучать целый коллектив крайне сложно.

Консультант приходит в бесшумную аудиторию каждый день, и успех по окончании занятий, а следовательно, количество слушателей завтра зависят от того, насколько он способен вовлечь её в деятельность. В полевых условиях за учителем остаётся право решать другие профессиональные задачи, возможно более интересные и важные, чем повышение квалификации. Он с лёгкостью может оставить аудиторию и пойти работать со школьной документацией. Специалисту системы повышения квалификации в буквальном смысле приходится удивлять каждый день слушателей. Так, чтобы быть интересным аудитории, целесообразно начать курс с организации музея портретов педагогов — сороковых, семидесятых, девяностых, двухтысячных, поставив вопрос о роли учителя в развитии личности — человека, индивидуальности. Работая в группах, педагоги разных лет — те, кто отдал школе всю жизнь, и те, кто только начинает педагогическую карьеру, узнают больше друг о друге. Учителя вспоминают себя и в роли выпускников, представляя, какой была российская школа в прошлом. К концу рабочего дня стены кабинета, где проходят занятия, увешиваются экспонатами, в которых отражена история отечественной педагогики. По окончании такой работы консультант предлагает перейти к проблемам современного учителя чуть более подробно на следующем занятии. Во многом гибкость преподавателя проявляется в чувствовании аудитории, готовности воспринимать то или иное содержание. Диагностируя текущее состояние педагогического коллектива, консультант маневрирует содержанием, комбинируя темы по программе, а методы (лекция, тренинг и т.д.) в соответствии с настроением группы.

Существенная характеристика повышения квалификации в работе с педагогическим коллективом — это совместное обучение педагогов с членами управленческой команды. На первоначальном этапе это затормаживает процесс обучения — педагоги неохотно высказывают собственную точку зрения с оглядкой на администрацию.

Однако в процессе развития диалога с директором и его заместителями активно подключаются к общению. Управленцы узнают лучше учителей, их нераскрытые стороны, педагоги преодолевают коммуникативные барьеры в общении с администраторами. Наиболее ярко это проявляется в ролевой игре «Миссия и организационная культура школы». Консультант в один из дней учебной сессии предлагает каждому из участников стать на время сотрудником консультационной компании. Он просит каждого представить себя в роли управляющего партнёра, рассказывает легенду, разбивает группу на отделы и назначает руководителей. Согласно легенде, к преподавателю как генеральному директору компании обратились четыре руководителя школы. Речь каждого из них была недостаточно ясной и понятной. Тем не менее, ему удалось выяснить, что в образовании много проблем и что всё большое значение приобретает социальный заказ школе. К директорам школ обратились различные типы родителей. Первому типу соответствует желание дать ребёнку высшее образование, второму — научить преодолевать трудности, третьему — обучить различать добро и зло, чувствовать прекрасное, четвёртому — заложить основы для работы в бизнесе. Преподаватель ставит задачу сотрудникам каждого отдела: разработать проект школы в соответствии с запросом клиента — директора школы (сформулировать миссию, сконструировать учебный процесс, описать нормы профессионального поведения учителя). «Управляющие партнёры» решают задачу в течение полутора часов и представляют разработанные варианты управленческих решений к обсуждению в аудитории. Преподаватель оценивает, насколько адекватно запросу сформулирована каждой группой миссия, коррелируют между собой нормы профессионального поведения и учебный процесс. Такая форма занятия помогает педагогам лучше осмыслить собственное профессиональное поведение, понять, какие из образцов поведения учителя определяют тот или иной учебный результат, увидеть, чем и как отличаются школы. Вместе с этим, подобный эксперимент с аудиторией требует глубоких знаний организационной психологии от преподавателя. Я не рекомендую воспроизводить его другим.

Третий этап — диагностика по итогам обучения. Наиболее целесообразно проводить её в виде двух форм. Во-первых, преподаватель просит участников оформить эссе рефлексивного характера, чтобы определить в какой степени курсы позволили обобщить им имеющуюся практику, получить новые знания в работе с коллегами. Такие фразы и слова в эссе, как высокий уровень практической значимости предложенного содержания, насыщенность, доступность и ясность, актуальность, нетрадиционные способы работы лектора, указывают на хорошие результаты. Вторую часть диагностики на выходе составляют рефераты. Для реферирования по итогам курсов предлагаются следующие темы по выбору:

1. Команда в профессиональной деятельности учителя.
2. Педагогическая ситуация и способы её разрешения: инновационный подход.
3. Слово и образ учителя в процессе инновационной деятельности.
4. Инновации: теория и практика.
5. Способы извлечения новых идей в работе педагога.

При оценке рефератов учитывается не столько умение отбирать теоретический материал, сколько проводить рефлексию собственной практики.

Использование в качестве диагностики «на выходе» рефлексивного эссе и реферирования, позволяет, с одной стороны, слушателю более взвешенно оценить роль инноваций в школе, опираясь на профессиональный опыт, а с другой, персонифицировать преподавателю процедуру аттестации.

Обучение на рабочем месте содействует не только решению локальных проблем учителей, учитывать реальные потребности в повышении квалификации, но и способствует разработке общего контекста, делает этот процесс неповторимым, позволяет экономить средства и время в сравнении с принятыми подходами к учебным курсам педагогических работников. **НО**