



<http://LLL21.petrso.ru>

<http://petrsu.ru>

Издатель

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Петрозаводский государственный университет»
Российская Федерация, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33

Научный электронный ежеквартальный журнал
НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: XXI ВЕК

Выпуск 1. Июнь 2013.

Главный редактор

И.А. Колесникова

Редакционный совет

О. Грауманн
Е.В. Игнатович
В.В. Сериков
С.В. Сигова
И.З. Сковородкина
Е.Э. Смирнова
И.И. Сулима

Редакционная коллегия

Т.А. Бабакова
Е.В. Борзова
А. Виегерова
С.А. Дочкин
А. Клим-Климашевска
Е.А. Маралова
А.В. Москвина
А.И. Назаров
Е. Рангелова
А.П. Сманцер

Служба поддержки

А.Г. Марахтанов
Е.Ю. Ермолаева
Т.А. Каракан
Е.В. Петрова
Л.А. Нечаева

ISSN

Адрес редакции

185910 Республика Карелия, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33, каб. 254а
Электронная почта: LLL21@petrsu.ru

ШКОЛА КАК САМООБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Аннотация: В статье предлагаются конкретные практические меры по обеспечению непрерывного профессионального развития педагогов на уровне образовательной организации. В числе таких мер создание системы информационно-методических сервисов, представляющих многообразие возможностей для непрерывного профессионального развития школьного учителя, как ответ на многообразие индивидуальных потребностей в таком развитии. Построение модели целостной системы дополнительного профессионального образования, повышения квалификации выдвигается в качестве важнейшей задачи организационного развития современной школы. Автор предлагает пошаговый вариант проектирования программ корпоративного обучения школьного персонала, позволяющий определять базовые и специальные профессиональные компетенции и выстраивать гибкую внутреннюю систему непрерывного профессионального развития в организованной коммуникативной среде. В качестве примера рассмотрены такие формы обучения, как наставничество и коучинг.

В качестве необходимого условия непрерывности профессионального развития кадров названа активная позиция школы по внедрению нововведений, требующих постоянного наращивания компетентностей, независимо от профессионального стажа и уровня квалификации. Мотивированная инновационная деятельность, личностный интерес делают профессиональное развитие неформальным.

Ключевые слова: общеобразовательная школа, обучающаяся организация, непрерывное профессиональное развитие.

Mikhailov A. V.

SCHOOL AS A SELF-LEARNING ORGANIZATION

Abstract: The article proposes specific measures to promote continuous teachers professional development in an educational organization (e.g. a secondary school). Such measures include the creation of a school-based information system and educational services, representing the diversity of opportunities for continuing professional development of school teachers, as a response to the diversity of individual needs in such development. The construction of the system of supplementary professional development is put forward as the most important task of the modern school. The author provides a step-by-step version of an on sight training programme for secondary school teachers. The programme allows to determine key professional competences of a school teacher and build up a flexible system of continuing professional development at school. As an example, the author describes such forms of professional training as mentoring and coaching. An active position of a school which is ready for innovation, requiring a permanent development of key competences, regardless of personnel's professional experience and skills is believed a necessary condition of continuous professional development of secondary school teachers. Motivated innovative school activities and personal teachers' interest make their professional development informal.

Key words: Secondary school, learning organization, continuous professional development.

«...Всем педагогам будут созданы возможности для непрерывного профессионального развития...» (из ожидаемых результатов государственной программы РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы). Эта простая фраза вызывает, с одной стороны, удовлетворенность долгожданным решением, с другой – рождает массу дополнительных сомнений и вопросов. Во-первых, если «создать возможности», то зачем и какие? Во-вторых, «профессиональное развитие педагога» – как определить это развитие? Каковы его критерии? Наконец, «непрерывное профессиональное развитие» – про что это?

В статье предпринята попытка предложить некоторые предварительные суждения (не ответы – ответы даст сама профессиональная практика) на эти вопросы.

Начнем с самого трудного понятия – «профессиональное развитие», а точнее, с более актуального и неформального – «профессиональное саморазвитие». Профессиональное (само)развитие является личностным ресурсом успешности учителя, воспитателя, руководителя, образовательной организации. Вместе с тем очень трудно дать системную характеристику процесса становления профессионала, поскольку на сегодняшний день в психологии развития личности целостное и адекватное представление об этом отсутствует. Но с позиции существующих практик педагогической профессиональной деятельности, существующих, пусть и не всегда адекватных стандартов педагогической подготовки будущих учителей можно попытаться сформировать структуры педагогической профессиональной деятельности, дать перечень ключевых профессиональных компетентностей. Для их совершенствования и будет предназначена либо формальная программа дополнительного профессионального образования (формальная, т. к. не всегда это развитие профессионала), либо неформальная программа профессионального саморазвития, осознанная с точки зрения собственных профессиональных самоограничений, с конкретными целями на каждом этапе и уровне своего профессионального развития.

Сформировать потребности неформального профессионального развития – сложная задача для учителя, работающего в определенном «вакууме» инноваций, в отсутствие профессиональной среды сотрудничества, в условиях недостаточности актуальной педагогической информации и методической поддержки со стороны коллег, руководителя, методических служб. Потребность совершенствования в личностном и профессиональном смысле, по А. Маслоу, стоит на вершине «пирамиды» потребностей любого человека. Поэтому одной из возможностей, которая должна быть создана в целях непрерывного профессионального развития учителя, является возможность сформировать индивидуальную программу профессионального роста, образования, независимо от опыта профессиональной деятельности.

Возникает задача – создать систему информационно-методических сервисов, представляющих многообразие этих возможностей, как ответ на многообразие потребностей. Эта задача и управленческая – организация системы многоуровневой поддержки педагога в своем профессиональном развитии, и личностная – обеспечение собственной профессиональной конкурентоспособности. Составная часть управленческой задачи – компетенция работодателя, руково-

дителя образовательной организации, более других заинтересованного в эффективной деятельности своих педагогов. Построение модели целостной системы дополнительного профессионального образования, повышения квалификации на уровне образовательной организации – задача, достойная программы развития организации, поскольку ее результаты, затраты на их достижение дадут неизмеримо высокий эффект при решении организацией иных модернизационных и инновационных задач развития. При переходе к управлению, ориентированному на результат, на показатели эффективности деятельности организации, сопряженному с поэтапным совершенствованием отраслевой системы оплаты труда и введением эффективного контракта для всех работников, задача эффективного управления нематериальными ресурсами (профессиональным развитием персонала, повышением качества профессиональной деятельности) – актуальная профессиональная задача руководителя. Напомним, что она соответствует требованиям к должностным обязанностям руководителя, определенным в Едином квалификационном справочнике (ЕКС) по группе должностей «Руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения»:

«Должностные обязанности. Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе. Создает условия для непрерывного повышения квалификации работников. Принимает меры по обеспечению образовательного учреждения квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, обеспечивает формирование резерва кадров в целях замещения вакантных должностей в образовательном учреждении. Содействует деятельности учительских (педагогических), психологических организаций и методических объединений, общественных (в том числе детских и молодежных) организаций».

Таким образом, первым уровнем (после осознания собственных потребностей), обеспечивающим возможности для педагога в непрерывном профессиональном развитии, является руководитель. Стратегические задачи развития образования, перехода к новым образовательным результатам требуют «обновления учительского корпуса» (одно из приоритетных направлений национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»). Для действующих учителей задача «обновления» – задача постоянного профессионального развития, расширения профессиональных компетентностей и повышения их уровня. Для этих целей необходимо использование всех возможностей формального, неформального и информального дополнительного профессионального образования для профессионального и личностного саморазвития. Задача руководителя – создать условия: систему мотивации и стимулирования, систему внутренней организации непрерывного профессионального образования, поддержки индивидуальных программ профессиональной карьеры, повышения квалификации всего персонала.

Профессиональное образование персонала — вид управленческой деятельности, направленный на подготовку сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Повышение квалификации может осуществляться за счет внешних по от-

ношению к образовательной организации программ ДПО в муниципальной, региональной и федеральной системах повышения квалификации, а также в рамках корпоративного обучения. Задача руководителя – планирование корпоративных и индивидуальных программ дополнительного профессионального образования как внешних, так и организация различных внутренних форм.

Одним из инструментов проектирования и планирования актуального содержания подобных программ в условиях открытой модульной системы дополнительного профессионального образования может быть атлас карт компетенций, формируемый муниципальным центром компетенций и квалификаций¹ с дополнениями и уточнениями, полученными в результате организованной диагностики и оценки уровней профессиональных компетентностей персонала.

Основные шаги проектирования программ

Шаг 1. Определение базовых и специальных профессиональных компетенций. В результате анализа перспективных и актуальных задач деятельности организации (программ развития образовательного учреждения) определяются потенциальные сферы профессиональной деятельности, требуемые уровни профессиональных компетентностей педагогического персонала для эффективного осуществления этой деятельности. Компетенции определены – четко обозначены требуемые профессиональные навыки и знания, проведено детальное описание компетенций и высказаны предложения по улучшению качества работы. Оформлено в виде локального акта – карты компетенций, описания функционала деятельности, потенциальных должностных обязанностей, требований к качеству их исполнения, возможно в показателях эффективности деятельности.

Шаг 2. Создано руководство по оцениванию качества профессиональной деятельности, позволяющее оценивать успешность этой деятельности, использовать для стимулирования и поощрения. В целях «мягкого» оценивания уровня профессиональных компетентностей можно использовать различные материалы и процедуры самодиагностики, диагностики, как коллективные, так и индивидуальные. Очень важно инициировать у работников потребности к самооценке, рефлексии собственной деятельности, используя возможные ресурсы самодиагностики, анализа результатов собственной деятельности. Формированию этих профессиональных компетентностей будет способствовать внедрение в образовательном учреждении ежегодных индивидуальных планов профессиональной деятельности, а также публичное коллегиальное обсуждение целей предстоящей деятельности, текущих и итоговых результатов. Вводимая в отдельных образовательных учреждениях система учительских «портфолио» как портфеля достижений профессиональной деятельности мотивирует у большинства персонала потребности к самовыражению и самосовершенствованию.

Важнейшим элементом внутриорганизационной системы непрерывного профессионального развития работников является организованная коммуникативная профессиональная среда. Актуальные педагогические консилиумы по

¹ Об этих, региональном и муниципальном, уровнях поддержки учителя более подробно в следующей публикации.

проблемам, возникающим в конкретном классе, с конкретными группами детей; постоянное взаимное посещение учебных, воспитательных занятий с неформальным обсуждением; методические семинары; наукоемкие семинары по теории, лучшим педагогическим практикам школы; форумы и публикации в информационных сетях с привлечением к обсуждению коллег из соседних школ, родителей и специалистов и т. п. – все это, применяемое, формирует мотивацию, стремление к изменениям, профессиональному росту. Роль руководителя – стать лидером этой системы, постоянно организуя, стимулируя ее развитие.

Шаг 3. Планирование, организация корпоративных программ профессионального образования. Корпоративные программы профессионального образования, как правило, формируются на основе вводимых в деятельность инновационных элементов организации образования, управления и т. п. В большинстве случаев вводимая инновация требует у всех работников новых навыков профессиональной деятельности. В этом случае и появляется необходимость коллективного тренинга, с минимальным количеством теоретической информации или с самостоятельным предварительным ознакомлением с новыми знаниями, требуемыми для успешной деятельности.

Приведем пример (см. табл.) тематики корпоративных программ профессионального образования, тренингов, которые могут быть реализованы силами самого учреждения или/и с приглашением тренера, консультанта, модератора для организации подобных тренингов.

Таблица 1

Пример тематики корпоративных программ ПО

№	Содержание корпоративной программы, тренинга	Организатор	Периодичность проведения
1	Использование современных ЭОРов в предметном обучении	Представитель ЦКК ² . Учитель-методист	Регулярно, раз в четверть
2	Проектирование дидактики достижения метапредметных результатов обучения	Учитель-методист. Практический блок образовательного модуля системы ОМС ³ на базе учреждения	По заявкам учителей-предметников, учителей начальной школы, дополнительного образования, раз в учебный год
3	Электронный документооборот в управлении образовательным процессом	Тренинг на демонстрационной площадке ОМС и/или тренер с демонстрационной площадки ОМС	Регулярно, раз в четверть

Формировать тематику обучения можно по результатам педагогических коллоквиумов, педагогических советов, опросов и т. п., как основу для *корпоративного заказа* на программы дополнительного профессионального образования большинства работников учреждения.

² ЦКК – муниципальный центр компетенций и квалификаций.

³ ОМС – открытая модульная система дополнительного профессионального образования региона.

Корпоративные формы неформального профессионального образования. Очевидно, что лучшей формой непрерывного неформального профессионального развития/образования работников является активная позиция школы по *внедрению актуальных инноваций*, нововведений, требующих постоянно повышать уровень профессиональных компетентностей работников, независимо от их профессионального стажа и уровня квалификации. Мотивированная инновационная деятельность, профессиональный интерес делают профессиональное развитие неформальным. Именно здесь также нужна активная поддержка руководителя.

Программы развития образовательных учреждений, ежегодное планирование и внедрение инновационных разработок, наукоемкие педагогические советы, образовательные и управленческие проекты школы, участие школы в муниципальных, региональных, федеральных и международных проектах – все это при активном участии большинства работников учреждения способствует эффективному профессиональному их развитию. Существуют и технологически оформленные традиционные (а для каких-то учреждений и инновационные) приемы. Перечислим некоторые из них.

Менторинг, или наставничество. Практика наставничества давно и хорошо известна во всем мире, а истоки наставничества следует искать в системе детско-родительских отношений, построенных на опеке и контроле старших над младшими. В самом общем виде наставничество можно определить как способ передачи знаний, навыков и установок от более опытного человека к менее опытному. Этот способ обучения и воспитания известен человечеству с незапамятных времен, со времен Сократа и Платона. Обучение на рабочем месте – подход к обучению персонала, объединяющий разные способы обучения и развития, которые могут применяться в отношении сотрудника без отрыва его от рабочей деятельности. К этим способам, в частности, относится наставничество и коучинг. Когда наставничество необходимо?

А. Если в организации недостаточное количество персонала среднего возраста (преобладают «старики» и молодежь). Сегодня эта проблема характерна для большинства педагогических коллективов в России, которые столкнулись с последствиями «демографической ямы», со снижением престижа педагогических профессий. В такой ситуации наставничество жизненно необходимо для передачи знаний и опыта старшего поколения молодому.

Б. Если качество среднего и высшего профессионального образования не соответствует требованиям современной педагогической практики. К сожалению, эта проблема также знакома многим российским школам – вузы не успевают за технологиями, выпускников приходится «доучивать» уже в процессе работы. Наставничество (как часть системы обучения персонала) помогает решить эту задачу с наименьшими затратами.

В. Если в организации внедрены и функционируют HR-системы (персонал-технологии), которые без наставничества не имеют смысла (например, система работы с молодыми специалистами).

Г. Если наблюдается резкое падение качества или других производственных показателей. Наставничество может стать действенным инструментом исправления и предупреждения ситуаций такого рода.

При построении системы наставничества Вам придется ответить на несколько важных вопросов.

1. Платить или не платить за наставничество? Этот вопрос во всех учреждениях решается индивидуально. С одной стороны, наставничество – это тяжелая работа, требующая огромных временных и душевных затрат. Норма выработки для наставника с молодым специалистом, как правило, больше, чем для одного человека (работают-то двое!). При этом на первых порах наставнику даже собственную работу выполнить трудно, т. к. нужно уделять внимание подопечному. В этом свете идея доплачивать за наставничество выглядит разумной. С другой стороны, в погоне за заработком в наставничество могут прийти люди, которые по велению сердца никогда бы этим заниматься не стали, и своим формальным подходом дискредитируют всю систему.

Решение лежит в нахождении баланса между материальным поощрением и созданием культуры, в которой наставничество воспринималось бы как почетная миссия, а не как обременительная повинность. На эти цели работает нематериальная мотивация – внимание руководства и разнообразные знаки отличия, придающие наставникам особый статус и особое положение в коллективе.

2. Как готовить наставников? Нужно ли проводить для них специальное обучение? Если да, как часто и в какой форме? Опыт показывает, что наставники как люди, близко стоящие к вопросам развития персонала, как правило, хорошо воспринимают обучение. Важно правильно выбрать формат и создать соответствующую атмосферу. Тренинги в данном случае как форма обучения подходят мало, скорее имеет смысл проводить обучающие конференции, на которые собираются все наставники в рамках одного учреждения или на муниципальном уровне. Такие конференции позволяют обмениваться опытом, обсудить проблемы, поделиться эмоциональными переживаниями. Важно, чтобы они стали регулярными (проводились ежегодно, не реже одного раза в год).

3. Как оценивать эффективность работы наставников? В их работе очень многое зависит от «принимающей стороны», поэтому определить четкие критерии эффективности наставничества, как правило, крайне сложно. Есть такие подопечные, которые достигнут успехов и без наставника, а есть те, кто и с идеальным наставником, скорее всего, ничего не добьются. В связи с этим продвижение подопечных не может быть единственным критерием оценки эффективности наставника. Ценить усилия в работе наставников нужно не меньше, чем результат.

4. Как связать систему наставничества с другими формами управления персоналом? Очень важно, чтобы она не оказалась изолированной от других систем управления персоналом. Для этого необходимо заранее продумать и формализовать роль наставников в тех системах, на которые непосредственно влияют результаты их деятельности: например, в процессе аттестации молодых специалистов, при выдвижении кандидатов в кадровый резерв и т. п.

5. Кого делать наставниками? Как правило, ими становятся самые опытные сотрудники. Однако нельзя забывать и том, что наставник должен не только знать правильные ответы, но и уметь их внятно донести, т. е. важны также коммуникативные навыки. Кроме этого, наставник, как правило, выполняет по отношению к своему подопечному воспитательную функцию – влияет на его установки и ценности. Потому важно, чтобы наставник был носителем корпоративной культуры и сознавал свою роль применительно к этой сфере. В ряде случаев полезно использовать комбинацию наставников – организовывать им стажировки, в т. ч. по смежным специальностям.

Хорошая система наставничества позволяет не только передавать ценнейший практический опыт следующим поколениям работников, но и непосредственно влияет на «воспитание» сотрудников, на корпоративный дух и команду школы.

Коучинг. В переводе с английского коучинг (coaching) означает «тренировка, инструктирование, наставничество». Коучинг отличается от корпоративных тренингов. В его основе лежит установка на мобилизацию и реализацию потенциала человека. Задача коуча (тренера) помочь своему подопечному «включить» внутренние ресурсы, сосредоточиться на наиболее важных, приоритетных моментах его деятельности, по-новому взглянуть на себя и свою профессиональную деятельность и, благодаря этому, найти наиболее успешные стратегии профессионального развития. Коучинг как технология пришел из бизнеса. Однако еще древнегреческий философ Сократ утверждал: «Я не могу никого ничему научить, я только могу заставить думать». Его философский метод, получивший название «майевтика» (буквально – «родовспоможение»), был призван извлекать скрытое в человеке знание с помощью искусных наводящих вопросов. Сходные методы используются во многих древних духовных практиках, где есть разделение на вопрошающего гуру и ученика. Коучинг синтезировал в себе опыт всех этих областей и одновременно «отстроился» от каждой из них. В отличие от сократовской майевтики и многих наследующих ее форм бизнес-консультирования, коучинг затрагивает не только область информации и знаний, но и психо-эмоциональную сферу.

Сегодня принято различать два вида коучинга – «внешний», который осуществляется силами профессиональных коучей-консультантов, и «внутренний», исполнителями которого являются внутренние эксперты учреждений (руководители разного уровня). Построение системы внутреннего коучинга – отдельная большая задача сродни созданию системы наставничества. Внешний коучинг – эта практика научного руководства развитием образовательного учреждения с привлечением внешнего эксперта. В качестве внешнего эксперта – (коуча) чаще всего выступают ученые, преподаватели педагогических вузов или структуры повышения квалификации. В условиях, когда образовательное учреждение активно занимается внедрением инноваций, освоением новых профессиональных компетенций и в своем развитии становится демонстрационной площадкой инновационного педагогического опыта в открытой модульной системе непрерывного дополнительного профессионального образования, нали-

чие внешнего научного руководителя – дополнительный ресурс успешности профессиональной деятельности руководителя и всего коллектива.

Мы кратко показали возможности формирования внутриорганизационной системы неформального и формального профессионального развития (само-развития) педагога. Очевидно, что даже хорошо созданная система не будет самодостаточной, а должна стать составной частью межшкольной, муниципальной, региональной (возможно, и федеральной) системы непрерывного дополнительного профессионального образования. Вырастить школу как самообучающуюся организацию до демонстрационной площадки открытой модульной системы дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) – задача, достойная эффективного руководителя, команды развивающейся школы.

О других уровнях системы, обеспечивающих возможности непрерывного профессионального развития педагога, муниципальном, региональном, в следующих публикациях.