

УДК 37.014.542.22

С. Л. Фоменко

**УСЛОВИЯ И ДЕТЕРМИНАНТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО
КОЛЛЕКТИВА СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЫ¹**

Аннотация. В статье описываются результаты исследования сложного и противоречивого процесса профессионального становления педагогического коллектива современной школы. Раскрываются детерминанты этого процесса, среди которых в качестве ведущей называется несоответствие ак-

¹ Работа выполнена при финансовой поддержке гранта РГНФ № 14-16-66032.

туального уровня развития коллектива, его опыта системе требований, предъявляемых к деятельности педагогических сообществ. Перечислены ведущие мотивы становления школьного педколлектива: моральное и материальное стимулирование профессионального роста его членов, потребность в совершенствовании педагогической деятельности в связи с новыми образовательными задачами, неудовлетворенность социальным статусом учреждения и др. Выявлен комплекс объективных и субъективных условий, способных придать положительную динамику рассматриваемому процессу. Доказывается, что приоритетным направлением работы школьного руководства должно стать научно-методическое обеспечение учителей, интегрирующее все аспекты их деятельности и дающее возможность администрации через различные каналы (информационный, методический, организационный) воздействовать на ситуацию в школе. Качественное научно-методическое обеспечение позволяет превратить педагогический коллектив путем внутреннего дополнительного обучения его членов из разрозненной «суммативной» общности в целостный гибкий организм, готовый к выполнению разнообразных образовательных проектов и слаженной работе на метапредметном уровне. Раскрыты принципы такого обучения, осуществляющегося на основе целевой программы непрерывного повышения квалификации и педагогического мастерства, в том числе принцип позитивного корпоративизма, который опирается на стратегию солидарности и сотрудничества, взаимоподдержки, партнерства и единства. Приводится структура технологии развития педагогического коллектива как субъекта реализации компетентностной модели образования.

Ключевые слова: профессиональное развитие педагогического коллектива, детерминанты и условия профессионального становления и развития педагогического коллектива, позитивный корпоративизм, научно-методическое обеспечение профессионального развития педагогов.

Abstract. The paper reveals the research findings concerning a complicated process of academic staff formation in the secondary school. The main determinants of the process include the discrepancy between the actual development level of academic staff and the existing requirements of pedagogic society. The author denotes the main motives for academic staff development: moral and financial incentives for professional growth, new educational tasks, unsatisfactory social status of educational institution, etc; and identifies the complex of objective and subjective conditions positively affecting the given process. According to the author, the main priority should be given to the methodological provision of academic staff, integration of their activity, and stimulation of informational, methodical, and organizational channels of school activity. In conclusion, the paper considers the principles of life-long teacher training, corporate cooperation, partnership and solidarity, and discusses the technological structure of academic staff development, based on the competence model of education.

Keywords: professional formation of academic staff, determinants and conditions of academic staff formation, positive corporate spirit, methodological foundation of academic staff development.

Профессиональное становление педагогического коллектива – сложный, длительный и противоречивый процесс, на который оказывают влияние различные факторы. Ведущим противоречием, детерминирующим этот процесс, является несоответствие актуального уровня профессионального развития коллектива и его опыта системе требований к деятельности педагогических сообществ. В данном случае можно выделить две группы детерминант:

1) *субъективные факторы:*

а) источником профессионального становления и развития коллектива является его внутренняя активность, порождаемая противоречиями

- между необходимостью предоставления всем обучающимся качественного образования и невозможностью реализовать это требование, когда деятельность педагогов, пусть даже высококвалифицированных, разобщена;

- растущим профессиональным потенциалом коллектива и рутинным, жестко регламентированным характером повседневной деятельности;

б) ведущими мотивами служат:

- моральное и материальное стимулирование профессионального роста членов коллектива;

- индивидуальное профессиональное самоутверждение;

- наличие выраженной потребности в совершенствовании способов выполнения профессиональной коллективной деятельности в связи с новизной реализуемых образовательных задач;

- инновационный характер коллективной деятельности, требующей взаимодействия педагогов;

- неудовлетворенность педагогов социальным и профессионально-образовательным статусом коллектива;

- выраженная способность педагогического коллектива и каждого учителя в отдельности к саморазвитию и самопознанию;

2) *объективные факторы:*

а) источниками развития выступают противоречия в отношениях коллектива и среды:

- между возрастающими в связи с переходом на новую модель образования требованиями к уровню профессионализма педагогических работников и не соответствующим им коллективным опытом педагогов;

- неопределенностью образовательной политики, нравственно-идеологических установок в обществе и стремлением педагогов занять четкую, однозначную позицию;

б) ведущими мотивами являются:

- объективная и адекватная конкретной ситуации внешняя и внутренняя оценка успешности профессиональной коллективной деятельности;

- государственная система мер, направленных на повышение престижа учительской профессии;

- совершенствование системы дополнительного профессионального образования – ее многоуровневость, вариативность, доступность;

- улучшение качества жизни работников образования: совершенствование оплаты труда, наличие социального пакета, оптимизация нагрузки и т. д.

На основе генетического метода и с помощью психобиографического анкетирования нами было предпринято исследование детерминант становления и развития педагогического коллектива. В работе было задействовано более 500 учителей Екатеринбурга и Свердловской области. Обработка результатов осуществлялась посредством контент-анализа.

В ходе исследования выяснилось, что на различных этапах становления коллектива влияние вышеперечисленных факторов различно. Если на начальной стадии процесса ведущими движущими силами являются как внутренние, так и внешние противоречия, то впоследствии основной тон задают прежде всего внутрикорпоративные факторы. Исходя из этого был сформулирован комплекс субъективных и объективных условий, способных придать позитивную динамику рассматриваемому процессу.

К субъективным условиям относятся:

- наличие у всего коллектива и у каждого педагога выраженной потребности и устойчивых мотивов совершенствования способов выполнения профессиональной деятельности (внедрения инноваций), стремления к профессиональному самосовершенствованию и самореализации;

- понимание и принятие всеми членами коллектива целей и задач совместной деятельности в рамках компетентного подхода в образовании.

Чтобы текущие задачи решались максимально эффективно, руководитель образовательного учреждения должен стимулировать профессиональную активность сотрудников:

- заботиться об удовлетворении их материальных нужд;
- уделять внимание их важнейшим социальным потребностям в общении, признании, достижении успехов;
- обеспечивать возможности для творчества, личного роста и самоактуализации педагогов.

Поддержка у учителей мотивации непрерывного повышения профессионального мастерства – важнейшая обязанность руководителя, так как без заинтересованности работников в личных профессиональных достижениях невозможна положительная динамика развития общности в целом. Руководитель должен систематически изучать, что именно побуждает каждого из педагогов к более продуктивному и плодотворному труду. Это позволит создать и по мере необходимости корректировать модель мотивации для всего коллектива. Среди наиболее сильных стимулов, способных сподвигнуть на совершенствование профессионального мастерства, сами учителя отметили возможность самореализации в профессиональной сфере, творческий характер деятельности, признание и одобрение со стороны администрации и коллег хорошо выполненной работы, информированность о происходящих в профессиональной сфере процессах, доброжелательные отношения с коллегами и руководителями, достаточное методическое обеспечение воспитательно-образовательного процесса, возможность постоянного повышения квалификации.

В качестве *объективных (управленческих) условий* мы выделяем:

- *организационные* – конкретность, выполнимость, социальную и практическую значимость целей и задач, стоящих перед коллективом, рациональное планирование деятельности по повышению уровня профессионального мастерства педагогов и научно-методическое обеспечение исследуемого процесса;
- *средовые* – формирование на основе ценностно-ориентационного единства образовательной среды, характеризующейся по-

вышенным эмоциональным тонусом, отношениями, строящимися на принципах сотрудничества и взаимовыручки, сплоченностью членов коллектива; удовлетворенностью профессиональной деятельностью, согласованностью требований преподавателей к учащимся, доброжелательным вниманием коллектива к профессиональным и личностным проблемам каждого учителя;

- *ресурсные* – материально-техническое обеспечение деятельности педагогического коллектива в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами, высокий уровень информационной поддержки образовательного процесса, наличие необходимых материальных, финансовых ресурсов для профессионального роста педагогического коллектива.

Ведущую роль во второй группе условий играет *научно-методическое обеспечение*, опираясь на которое управленческая команда учреждения через различные каналы (информационный, методический, организационный) может воздействовать на ситуацию в школе. Добротное научно-методическое обеспечение позволяет разработать внутришкольную программу по изменению ситуации в образовательном учреждении, превратить педагогический коллектив путем дополнительного обучения его членов из разрозненной «суммативной» общности в целостный гибкий организм, готовый к выполнению разнообразных образовательных проектов и слаженной работе на метапредметном уровне.

Чтобы добиться оптимальных результатов обучения педагогического коллектива, мы предлагаем дифференцировать учителей на условные подвижные группы, критериями формирования которых служат индивидуальные особенности педагогов, уровень их готовности к реализации современных образовательных задач и желание профессионального роста.

Для того чтобы педагоги, находящиеся на *низком уровне* профессионального становления, научились адекватно воспринимать накопленный коллегами опыт и новации, в процессе их обучения следует использовать когнитивно-ориентированные технологии: представлять предметный материал в контексте новых профессиональных задач; применять диалогические методы обучения, тренинги по выработке и принятию коллективных целей и тренинги персонального личностного роста.

Педагогов со *средним уровнем* профессионального развития необходимо вооружить знаниями о деятельностно-ориентированных технологиях (проектном методе, имитационно-игровом моделировании образовательного процесса, организационно-деятельностных играх, моделировании стратегий профессионального развития обучающихся), личностно-развивающих и личностно-ориентированных технологиях (моделировании ситуаций, предполагающих актуализацию личностных функций избирательности, рефлексии, смыслоопределения, ответственности, саморегуляции, креативности и т. д.) как неотъемлемом аспекте компетентностного образования.

Педагоги, обладающие *высоким уровнем* профессионального развития, – главные «проводники» управленческой политики администрации школы. Поскольку это люди, которые, как правило, имеют богатый профессиональный опыт и которые, опережая коллег, осваивают передовые новшества, они могут организовывать мастер-классы, презентации, тиражировать знания и умения в метапредметном пространстве.

Непрерывное обучение – важнейшее условие профессионального роста педагогов. Такое обучение призвано обеспечить реализацию компетентностной модели образования, поэтому его содержание должно включать:

- информацию о деятельностной сущности данной модели; функциях, критериях, признаках компетентностей; процедурах освоения деятельности до уровня ее компетентного исполнения; способах создания метапредметных моделей, ориентированных на освоение компетентности;
- приемы трансформации предметного материала в деятельностно ориентированные задачи, ситуации, метапредметные проекты;
- способы диагностики освоения деятельности (по критериям компетентности);
- формы взаимодействия с коллегами, участвующими в разработке компетентностных модулей.

Осваивая «компетентностный минимум», педагоги получают возможность наиболее полно реализовать себя как профессионалы, учатся проявлять инициативу и самостоятельность, поддержать тре-

бующуюся работоспособность, приобретают открытость к инновациям и профессиональным переменам. Однако, чтобы добиться такого эффекта, в организации непрерывного обучения членов педагогического коллектива должно соблюдаться несколько принципов.

Принцип гуманизма состоит в обращенности процесса обучения к человеку, создании максимально благоприятных условий для раскрытия педагогами своего потенциала, развития и проявления творческой индивидуальности, нравственных и интеллектуальных качеств, которые обеспечивают адаптацию к новым требованиям, предъявляемым к педагогической деятельности.

Принцип ценностно-смысловой и рефлексивной направленности реализуется при сравнительном анализе педагогами собственной профессиональной деятельности и деятельности коллег и необходим для создания личностно-ориентированных ситуаций в процессе обучения.

Принцип позитивного корпоративизма заключается в достижении согласия и взаимовыгодного партнерства участников социального взаимодействия [3].

В современном мире идеи корпоративизма как феномена особого объединения усилий для создания совокупного общего ресурса используются в качестве основы социальных технологий. Перенесение принципа позитивного корпоративизма в область образования требует уточнения и обоснования его содержания. Опираясь на толкование этого понятия в теории менеджмента, обратимся к его характеристикам с позиций педагогической сферы деятельности.

Позитивный корпоративизм строится на стратегии солидарности и сотрудничества, достижения согласия, партнерства и единства. Присвоение подобной стратегии педагогами через совместное моделирование и проектирование различных практических ситуаций, творческий поиск возможностей коллективного решения общепрофессиональных задач способствует формированию новых компетенций командной деятельности в единстве с позитивным «понимающим» отношением к инновациям. Принцип корпоративизма при обучении учителей в группах может выражаться в создании атмосферы сотрудничества и взаимодействия, например, при разработке заданий нового типа для выявления уровня компетентностей учащихся или коллективных проектах по улучшению имиджа школы.

Перечисленные принципы позволяют снимать напряженность, увеличивают психологическую комфортность процесса повышения квалификации педагогов, усиливают мотивационные аспекты обучения.

Профессиональное становление и развитие педагогического коллектива в условиях освоения и реализации компетентного подхода в образовании требует внесения изменений

- в концептуальные основания педагогического труда (обучение должно быть направлено на освоение методов и способов компетентного исполнения деятельности);
- цели образования (включение в их структуру новых компонентов – диагностично заданных компетентностей);
- содержание обучения (опыт самостоятельного и эффективного выполнения деятельности);
- образовательные технологии (овладение ориентировочной основой и опытом выполнения деятельности на основе междисциплинарных задач, учебно-исследовательских проектов, интерактивного усвоения материала);
- критерии и процедуры оценки результатов обучения (моделирование ситуаций проявления компетентности);
- способы взаимодействия педагогов при формировании общеучебных умений (опыт решения межпредметных задач, широко функциональные способы действия, создание социально-нравственной среды).

Стать активными участниками управления школой, контроля и анализа своего труда; адекватно оценивать достижения коллектива школы в окружающем педагогическом пространстве педагогам позволяет создание в образовательном учреждении межпредметных методических структур – творческих групп педагогов, проблемных лабораторий, временных научно-исследовательских коллективов (ВНИКов), кафедр.

Технология развития педагогического коллектива как субъекта реализации компетентностной модели образования включает:

- разработку информационной и критериально-нормативной базы учебного процесса в соответствии с общими требованиями и специфическими условиями в образовательном учреждении;

- организацию обучения педагогического коллектива проектированию модульных компетентностно-ориентированных образовательных программ и учебно-методических комплексов для их освоения;
- создание творческих проектно-групповых объединений педагогов, обеспечивающих реализацию образовательных модулей как качественно новых форм взаимодействия в метапредметном образовательном пространстве;
- проведение педагогического самоанализа и экспертизы результатов обучения в соответствии с государственным стандартом и внутришкольной нормативной базой.

В образовательном учреждении, таким образом, возникает система *развивающего управления*, ориентирующая коллектив на компетентностную (лично-развивающую) модель образования. Руководство данной системой предполагает:

- разработку и применение на практике инструментария оценки качества новых видов педагогической деятельности;
- организацию работы по формированию коллективного субъекта – носителя новых форм и видов педагогической деятельности;
- внедрение в образовательный процесс лично-ориентированных целей, содержания и технологий обучения;
- реализацию программы повышения профессионального мастерства педагогов и разработку системы оценивания освоения этих программ;
- организацию в образовательном учреждении новых методических структур (творческих групп педагогов, проблемных лабораторий, кафедр и т. д.);
- делегирование педагогам полномочий управления школой;
- управленческую поддержку авторских педагогических систем;
- адекватную оценку достижений педагогического коллектива школы в педагогическом пространстве района, города, области и т. д.;
- непрерывное повышение собственной управленческой квалификации, самосовершенствование.

Развитие педагогического коллектива проявляется в освоении его членами новых способов и форм взаимодействия, например, таких как разработка и доведение до конкретного продукта метапредметных проектов. В школе начинает действовать механизм обмена опытом и взаимонаучения учителей, взаимной экспертизы

педагогической деятельности, в частности по формированию компетенций учащихся на различных ступенях обучения.

Механизм научно-методической поддержки выполняет следующие функции:

- *информационную*, которая на основе результатов мониторинга, позволяет выявить меру готовности педагогов к решению новых задач, определить круг профессиональных проблем, разработать совместно с администрацией школы план их решения;

- *объединяющую* – обеспечивающую профессиональное взаимодействие педагогов (работу в командах учителей, преподающих различные учебные дисциплины) в определении надпредметных компетенций учащихся;

- *мотивационную* – проявляющуюся в потребности самосовершенствования и осуществляющуюся через систему корпоративного обучения и презентации авторских педагогических систем (методическое консультирование, конкурсы профессионального мастерства, проведение мастер-классов);

- *актуализирующую* – способствующую раскрытию потенциала учителя благодаря созданию творческой среды;

- *аналитическую* – проявляющуюся в индивидуальных и коллективных формах педагогического анализа, экспертизы, рефлексии результатов педагогической деятельности.

Таким образом, приоритетным направлением работы школьного руководства должно стать научно-методическое обеспечение педагогического коллектива, осуществляющееся на основе целевой программы и интегрирующее все другие аспекты становления и развития этого коллектива.

*Статья рекомендована к публикации
д-ром психолог. наук, проф. Э. Э. Сьманюк*

Литература

1. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2003. № 5. С. 34–42.

2. Лебедев О. Е. Компетентный подход в образовании // Школьные технологии. 2004. № 5. С. 3–12.

3. Моисеева Е. В. Реализация принципа позитивного корпоративизма в профессиональной подготовке специалистов по связям с общественностью: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Казань: Ин-т педагогики и психологии проф. образования РАО, 2007. 19 с.

4. Фрумин И. Д. Компетентностный подход как естественный этап обновления содержания образования // Педагогика развития: ключевые компетентности и их становление: материалы 9-й науч.-практ. конф. Красноярск: Краснояр. гос. ун-т, 2003. С. 33–57.

References

1. Zimnjaja I. A. Key competences – a new paradigm of education result. *Vysshee obrazovanie segodnja*. [Higher education today]. 2003. № 5. P. 34–42. (In Russian)

2. Lebedev O. E. Competence Approach in Education. *Shkol'nye tehnologii*. [School Technology]. 2004. № 5. P. 3–12. (In Russian)

3. Moiseeva E. V. Realizacija principa pozitivnogo korporativizma v professional'noj podgotovke specialistov po svjazjam s obshhestvennost'ju. [Implementation of the principle of positive corporatism in the training of specialists in public relations. Cand. diss.]. Kazan': In-t pedagogiki i psihologii prof. obrazovanija RAO. 2007. 197 p. (In Russian)

4. Frumin I. D. Kompetentnostnyj podhod kak estestvennyj jetap obnovenija sodержanija obrazovanija. [Competence approach as a natural stage of updating the content of education]. *Materialy 9-j nauch.-prakt. konf «Pedagogika razvitija: ključevye kompetentnosti i ih stanovlenie»*. Krasnojarsk: Krasnojarsk. gos. un-t, 2003. P. 33–57. (In Russian)