



ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
НОН-ФИКШН

Е. А. ЯМБУРГ

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ ПЕДАГОГА

ОТВЕТЫ НА ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННОСТИ



Евгений Александрович Ямбург
Профессионализм
педагога. Ответы на
вызовы современности
Серия «Педагогический нон-фикшн»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69555487

*Е. А. Ямбург. Профессионализм педагога. Ответы на вызовы современности: АО «Издательство «Просвещение»; Москва; 2023
ISBN 978-5-09-110179-9*

Аннотация

Книга известного российского педагога, директора Центра образования № 109 г. Москвы Е. А. Ямбурга посвящена важнейшей для современного учителя теме – повышению профессионализма педагогов и внедрению нового профессионального стандарта (вводится с 1 сентября 2023 г.). Анализируя сомнения и опасения коллег, автор рассказывает, как шла апробация стандарта на экспериментальных площадках по стране, какие изменения нужны в профессиональной подготовке учителей и системе их аттестации, как важно повышать общий культурный уровень педагогов, затрагивает многие другие насущные вопросы.

Для широкого профессионального сообщества.
В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

Содержание

Вступление. Ложные альтернативы	6
Шаг первый. Что несёт учителю новый профессиональный стандарт	11
Опыт профессионального самоопределения	12
Попытка услышать и понять друг друга	12
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Евгений Ямбург
Профессионализм
педагога. Ответы на
ВЫЗОВЫ современности

© АО «Издательство «Просвещение», 2023

© Художественное оформление. АО «Издательство «Просвещение», 2023 Все права защищены

* * *

Вступление. Ложные альтернативы



Стремителен бег времени. Современная цивилизация в буквальном смысле слова пошла вразнос. Прогресс, наряду с явными техническими достижениями, рождает новые угрозы и вызовы, среди которых: проблемы клонирования, искусственного интеллекта, нарастающей террористической угрозы и т. д. Следует напомнить, что сегодня, в силу развития технологий, компактное ядерное устройство можно изготовить в условиях небольшой лаборатории. То же относится и к отравляющим веществам, одного грамма которых до-

статочно для отравления целого города. Страшно! Отсюда так хочется вернуться к допотопным временам, когда всё было так предсказуемо, спокойно, и отказаться от модернизации. Долой прогресс, назад в архаику! Увы, не получится.

Ситуацию гениально прозревали великие писатели ещё в прошлом веке, в частности Б. Пастернак:

За поворотом, в глубине
Лесного лога,
Готово будущее мне
Верней залога.
Его уже не втянешь в спор
И не заластишь.
Оно распахнуто, как бор,
Всё вглубь, всё настезь.

Спорить с будущим действительно бесполезно. Его «не заластишь», не затормозишь пустыми заклинаниями о том, что необходимо руками и зубами держаться за традиции. Иными словами, **альтернатива между модернизацией и традицией является ложной.**

Если бы только она одна. Педагогам в силу сложившейся цивилизационной ситуации и профессии, пожалуй, труднее, чем всем остальным. В век, когда уже недостаточно десяти заповедей, необходимо 110 заповедей, ибо в Библии ничего не сказано об искусственном оплодотворении, клонировании, суррогатном материнстве, педагогам на свой страх и

риск приходится принимать решения нравственного характера. Идёт переоценка ценностей. Дождаться бы, когда всё устаканится. Но школа не супермаркет, который можно временно закрыть на переоценку товаров. Работать с детьми приходится здесь и сейчас.

Ещё одна ложная альтернатива – **противопоставление свободы и ответственности личности**. В самом деле, какова конечная цель обучения и воспитания? Какую личность мы призваны формировать? Человека творческого, свободного, способного на принятие нестандартных решений? Или чёткого, надёжного исполнителя? Увы, вольно или невольно люди путают понятия «свобода» и «вольность». Вольность, или своеволие, – это когда «вольному воля, а пьяному рай», что хочу, то и ворочу. Подлинная свобода неотделима от ответственности и самоограничения. Что тем более важно потому, что ресурсы нашей планеты не безграничны. Следовательно, нам понадобятся творческие люди, способные к самоограничению. Или, говоря церковным языком, к аскезе. Отсюда стратегической задачей обучения и воспитания (эти задачи неразделимы) является координированный рост свободы и ответственности личности.

Задача ответа на глобальные вызовы, стоящие перед человечеством, приводит к необходимости рассмотреть ложные альтернативы, стоящие перед профессиональным педагогическим сообществом.

В частности, ложным является **противопоставление**

между необходимостью фундаментальной предметной подготовки учителя и формированием у него необходимых психолого-педагогических компетенций.

Как известно, прогресс имеет две стороны: светлую и темную. Успехи медицины привели к тому, что по европейским нормам мы сегодня в специальных колбах спасаем даже пятисотграммовых недоношенных детей. А скоро нормой станет четыреста пятьдесят граммов. И это правильно, ибо за любую жизнь надо бороться. Но одновременно мы сталкиваемся с грозной проблемой генетической усталости, поскольку нарушен оказался естественный отбор. Пятисотграммовые дети будут рожать ещё более слабых. Иными словами, каждое следующее поколение будет более хилым, нежели предыдущее. Уже не говорю о том, что современная информационная перегрузка детей приводит к росту нервнопсихических патологий. Следовательно, сегодня мы в школах имеем дело с огромным количеством детей с ОВЗ. Можно быть прекрасным специалистом в области химии, физики, математики или истории, но без овладения учителем новыми психолого-педагогическими компетенциями процесс обучения и воспитания детей наладить не удастся.

Откровенно говоря, идея разработки нового профессионального стандарта педагога родилась из объективной необходимости отвечать на вызовы и угрозы современности. Но первые же публикации его проекта вызвали к жизни ещё од-

ну ложную альтернативу. Это **противопоставление творчества ремеслу.**

Автора обвинили в том, что предлагаемый стандарт сковывает свободу творчества педагога, ограничивает его деятельность жёсткими рамками и возрождает авторитарно-командную педагогику. На деле всё обстоит иначе. Для примера воспользуюсь аналогией из фигурного катания. Все мы восхищаемся выступлением наших звёзд в произвольной программе, где они демонстрируют невероятные прыжки и сложнейшие поддержки. Но прежде чем перейти к творчеству, спортсмены проходят испытание, отрабатывая обязательную программу (школа), где проверяются их профессиональные компетенции. Почему эта аналогия уместна? Потому что сложилось так, что многие наши педагоги изобретают велосипед и удивляются тому, что он не движется со скоростью «мерседеса».

Профессиональный стандарт педагога принят во многих странах мира: в Великобритании, Австралии и т. д. В этих странах никто не утверждает, что он сковывает творческую инициативу учителя. Формально в России профессиональный стандарт принят в 2012 году. Однако, как замечал Лев Николаевич Толстой (правда, по другому поводу), «гладко было на бумаге – да забыли про овраги». Почему так? Обо всём этом пойдёт речь в новой книге. Читателей же приглашаю к вдумчивому диалогу.

Шаг первый. Что несёт учителю новый профессиональный стандарт



Опыт профессионального самоопределения



Попытка услышать и понять друг друга

Три оценки – два прогноза

На прямо поставленный вопрос «Что принесёт учителю новый стандарт профессиональной деятельности педагога?» надо иметь мужество дать честный ответ. Как показало ши-

рокое обсуждение документа, сегодня педагоги, руководители образовательных организаций дают три разных ответа, каждый из которых нуждается в осмыслении, поскольку возник не на пустом месте, а опирается на печальный опыт истекших десятилетий и отражает непростые объективные противоречивые реалии, в контексте которых разворачивается реформирование отечественного образования. По сути дела, каждый из них предполагает свой сценарий развития событий, связанных с введением в действие стандарта педагогической деятельности.

Сценарий первый (скептический): введение стандарта ничего не даст. Как работали, так и будем работать. Очередной «девятый вал» реформирования сначала накроет, как цунами, а затем схлынет, как и многие предыдущие модные инициативы, оставив после себя горы «подмоченной» (в смысле сомнительности с точки зрения достоверности) отчётной документации с рапортами и статистическими отчётами об успешном внедрении прогрессивного начинания.

Сценарий второй (пессимистический): станет гораздо хуже, чем было. Новые, непомерно высокие требования к профессиональным компетенциям педагога в руках чиновников и администрации образовательных организаций станут дополнительным инструментом угнетения учителя как при проведении процедуры аттестации, так и при начислении денег из стимулирующего фонда оплаты труда педагогических работников.

Сценарий третий (сдержанно оптимистический):

новый стандарт профессиональной деятельности педагога вернёт нас к сути педагогической деятельности. Овладение новыми профессиональными компетенциями поможет педагогу адекватно ответить на новые вызовы, с которыми он уже сегодня сталкивается в повседневной практической деятельности, облегчит решение необычайно сложных задач обучения, воспитания и развития детей в изменившихся условиях. Но произойдёт это не вдруг и не сразу, поскольку для овладения тонкими современными инструментами педагогического воздействия на ребёнка потребуется время, а главное – желание самого педагога их изучать и применять на практике.

Перед нами три оценочных суждения, а на деле два прогноза развития перспектив образования в стране: консервативная стратегия, призывающая к вынужденной фиксации в профессиональном стандарте существующего уровня подготовки педагогов, и конструктивная, нацеленная в будущее.

Ни больше ни меньше.

Первый ответ фиксирует стагнацию отечественного образования и убеждение в том, что её нельзя преодолеть в наших условиях. Второй предрекает углубление кризиса. Аргументы не лишены оснований. Возможности педагогов не беспредельны, они ещё толком не успели разобраться с ФГОСами, определяющими новое содержание общего образования, его цели и приоритеты (одни метапредметные ком-

петенции, которые предстоит научиться формировать учителям у своих воспитанников, дорогого стоят), а тут появляется новый документ, предъявляющий повышенные требования уже к учителю. Зная железную хватку чиновников от образования, использующих для внедрения инноваций преимущественно административный ресурс, легко представить себе, какой жёсткий прессинг грозит педагогам.

Оба ответа свидетельствуют о неверии значительной части профессионального сообщества, включая практиков и теоретиков, в возможность выхода отечественного образования из углубляющегося кризиса.

Вместе с тем возникают реальные потребности системы в педагогах, обладающих новыми профессиональными качествами и компетенциями. Если таковых нет и не будет, остаётся лишь плыть по течению, тихо присутствуя при эвтаназии российского образования. При таком подходе к делу в профессиональном стандарте следовало бы закрепить нынешний реальный уровень квалификации педагогов и перестать пугать учителей грядущими переменами. Проблема лишь в том, что, хотим мы того или нет, перемены неотвратимы. Они уже наступили.

Конечно, можно ещё некоторое время втягиваться в бессодержательный спор, пытаться уговаривать не входить на нашу суверенную школьную территорию уже наставшее будущее. Однако более конструктивной и профессиональной представляется позиция тех коллег, кто готов бесстрашно

идти навстречу переменам, осознавая при этом, каким тернистым будет путь. Последний ответ предполагает возможность преодоления кризиса. Несмотря на скепсис и тревожные ожидания, не перевелись ещё педагоги, выражающие сдержанный оптимизм относительно введения профстандарта, который позволит учителю трезво оценить изменившуюся педагогическую реальность: стремительно меняется мир – меняются дети.

Широкое обсуждение стандарта профессиональной деятельности педагога в разных регионах России показало, что таких людей не так мало, как кажется на первый взгляд. Именно они, вопреки всему, сохраняют надежду на возможность выхода из кризиса и проявляют готовность приложить к этому немалые усилия.

Похвальное слово оппонентам, позволяющим трезво оценить управленческие риски

Наличие среди теоретиков и практиков противников профессионального стандарта педагога естественно и чрезвычайно полезно. Именно они, скептики, позволяют увидеть те подводные камни и рифы, налетев на которые наш образовательный корабль, наскоро оснащённый новым стандартом, может получить пробоины. Дело ведь не только в современной оснастке судна, но и в обученной команде, которая будет в состоянии воспользоваться новыми навигационными приборами. (Морская метафора в нашем случае уместна, по-

сколькx слово «риск» можно перевести с испанского языка на русский как «риф».) А современное управление во всех сферах деятельности, помимо прочего, предполагает максимальный учёт тех мелей и айсбергов, на которые может налететь наш образовательный корабль.

Поэтому необходимо особенно внимательно отнестись к критическим высказываниям, ибо они позволяют вычленить те препятствия, с которыми неизбежно столкнутся образовательные организации в процессе освоения профессионального стандарта.

В наиболее обобщённом виде пессимистический взгляд на стандарт профессиональной деятельности педагога выразил Исак Фрумин, научный руководитель Института образования НИУ ВШЭ: «Сегодняшние ожидания от педагогов нереалистичны. Профстандарт требует сверхспособностей и сильной гуманитарной позиции. Таких сверхлюдей нет и не будет. Но проблема в том, что эти раздутые ожидания естественны. Они отражают реальные потребности системы» (Фрумин И. Учитель, которого не будет // Учительская газета. 2013. 3 дек.).

Парадоксальность высказанной позиции настраивает на размышления, за что отдельная благодарность автору. (Тем более что он представляет ВШЭ, организацию, которая до последнего времени была одним из локомотивов, или, как сейчас модно говорить, драйвером всяческих инноваций в области управления и экономики образования.)

Приведу выдержку из письма начальника управления образования одного из городов Центральной России: «Сегодня был в одной из школ, разговаривал с директором относительно профессионального стандарта педагога. Спросил её, будут ли они читать появляющиеся материалы на эту тему. Ответ прозвучал неутешительный: „Читать будем, да что толку? Выбирать не из кого. Учителей в городе в принципе не хватает и даже переманить не удаётся”. Посетовала на то, что педагогическая академия закрывается и вскоре дефицит только усилится. Тут же призналась, что появляются признаки шантажа со стороны некоторых учителей, что в возрасте. Открыто заявляют, что работают, как могут, и ничего менять не собираются. Во-первых, поздно что-то менять, а во-вторых, не верят ни в какие „новые штучки”, в том числе во ФГОС с его требованиями к результатам. Ну а если не нравится, то хоть завтра могут положить заявление на стол и перейти в другую школу. Особенно не хватает математиков, физиков, учителей русского языка и начальной школы».

Прямое правдивое письмо, позволяющее увидеть первую проблему, с которой столкнётся любой руководитель муниципальной службы или образовательной организации, искренне стремящийся повысить квалификацию своего педагогического коллектива.

Продвижение к профессиональному стандарту осуществляется в условиях дефицита педагогических кадров, скрытого или явного саботажа со стороны

значительной части сотрудников.

Следует отметить, что социальный стандарт, а именно таким является стандарт профессиональной деятельности педагога, в отличие от стандарта работника сферы материального производства (к примеру, сварщика, квалификационные требования к которому легко формализуемы и поддаются контролю, исходя из качества конечной произведённой им продукции), требует при его продвижении особой деликатности. Здесь необходим учёт многих факторов: гендерных и возрастных характеристик педагогического корпуса, тревожных ожиданий учителей, связанных с грядущими переменами, и накопленного ими негативного опыта в ходе реформирования образования в истекшие десятилетия.

В наших школах 93 % учителей – женщины. По доле учителей со стажем более 20 лет Россия превышает Германию в два раза. Отсюда известная ироническая характеристика типичного российского учителя: «уставшая бабушка». (Удастся ли её омолодить? На этот вопрос мы попытаемся ответить позже.)

Вместе с тем состав педагогического корпуса постоянно (правда, медленнее, чем хотелось бы) меняется и обновляется. В последнее время в тех регионах, где действительно произошёл существенный рост оплаты труда педагогов, наблюдается приток свежих сил. Однако, судя по откликам, и среди молодых креативных педагогов отношение к профессиональному стандарту неоднозначное. Многие из них вос-

принимают его как своего рода навязанный шаблон, альтернативу творчеству. И наконец, есть педагоги, которые уже сегодня по отдельным направлениям обладают профессиональными компетенциями, заявленными в стандарте.

Вышесказанное свидетельствует о необходимости дифференцированного подхода в работе с педагогическими кадрами при освоении профессионального стандарта. Ясно одно: кавалерийским наскоком весь учительский корпус в педагогический рай не загонишь.

Между тем весь предшествующий опыт внедрения тех или иных преобразований в практику работы образовательных организаций и отклики с мест позволяют увидеть ещё одну опасность, сопряжённую с освоением профессионального стандарта педагогической деятельности.

«Нам сегодня некогда учить и воспитывать детей. Школа превратилась в то место, где дети мешают педагогам и администрации работать с документами. С утра до ночи люди заняты заполнением таблиц и отчётов как в письменном, так и в электронном виде. Боюсь, что введение профессионального стандарта увеличит вал отчётности».

«Стандарт ещё только собираются внедрять, но уже сегодня руководитель департамента образования нашего региона заявил о полной готовности педагогов края к его реализации».

«В нашем регионе в спешном порядке закрываются специализированные детские сады, школы седьмого и восьмо-

го вида. Реализуя идею инклюзивного образования, больных детей направляют в массовые школы. Параллельно открыты месячные курсы (!) для педагогов по освоению методик совместного обучения больных и здоровых детей».

Условившись говорить начистоту, по поводу последнего письма выскажемся весьма определённо: это не просто головотяпство – это преступление, которое неизбежно обернётся неисчислимыми бедствиями как для сохранных детей, так и для учащихся с ограниченными возможностями здоровья!

Итак, обнажим вторую проблему.

Опасность использования административного ресурса – прямого давления на педагогов для обеспечения форсированного режима продвижения профессионального стандарта.

К сожалению, эта порочная практика до сих пор имела место на всех этапах реформирования отечественного образования. Не случайно один мой добрый знакомый, академик РАО, сравнил процесс внедрения ЕГЭ с насильственной депортацией народов. По приказу сверху педагогический народ высадили в открытом поле и повелели: «Обустраивайте, как можете, своё новое место обитания из подсобных материалов». После этого стоит ли удивляться тому, что в сознании новосёлов прочно укоренились криминальные методы добычи материалов (в частности, измерительных)?

Нашу административную энергию да соответствующий ей волевой напор направить бы в нужное русло, ибо главная

задача управления на всех уровнях заключается в том, чтобы постепенно создавать необходимые материальные, технические и кадровые условия для освоения профессионального стандарта педагога. Многочисленные письма с мест свидетельствуют о третьей, центральной проблеме, сопутствующей его внедрению.

Почти полное отсутствие, за редкими исключениями, комплекса условий, необходимых для качественного освоения педагогами новых профессиональных компетенций.

На этих условиях следует остановиться подробнее.

Перечислим их:

- создание системы подготовки будущих педагогов и переподготовки ныне действующих;
- наличие профессиональной команды, включающей специалистов: психологов, дефектологов и медиков, – иными словами, службы сопровождения, помогающей педагогам организовать работу с усложняющимся диверсифицированным контингентом учащихся;
- наличие методического шлейфа: разработанных методических рекомендаций, позволяющих педагогам работать с разными категориями учащихся; наличие разработанных индикаторов оценки квалификации педагогов, дающих возможность объективно оценить степень овладения ими требуемыми педагогическими компетенциями.

Очевидно, что на внедрение стандарта потребуется вре-

мя. Однако острота ситуации заключается в том, что его нам отпущено не слишком много. В этом смысле администраторов можно отчасти понять. Ведь уже сегодня в соответствии с новым Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» любой родитель вправе определить в массовую школу своего ребёнка, даже если тот имеет серьёзные проблемы в развитии. И что прикажете делать учителю? Имитировать процесс обучения или на ходу осваивать новые приёмы и методы обучения и развития?

И наконец, четвёртая проблема, связанная с освоением профессионального стандарта, которая носит наиболее деликатный и, не побоюсь этого слова, болезненный характер.

Отсутствие разработанной процедуры объективной независимой аттестации, позволяющей по достоинству оценить чрезвычайно усложнившийся труд педагогов, не на словах, а на деле обеспечить их профессиональный и карьерный рост.

Такую процедуру ещё только предстоит разработать. Дело в том, что профессиональный стандарт педагогической деятельности, помимо того что он призван удовлетворить ожидания общества, наметить ближайшие и перспективные цели в подготовке и переподготовке профессионалов, является документом, где чётко фиксируются трудовые функции педагога, от качественного выполнения которых зависит оплата его труда.

Ныне действующая процедура аттестации, построенная

целиком на квалификационных характеристиках, зачастую носит формальный характер и отличается излишней громоздкостью. Специфика её проведения во многом зависит от региональных предпочтений. Где-то педагоги, доказывая своё соответствие высокой категории, собирают гигантское портфолио, которое по объёму сродни докторской диссертации. В других местах учителя проходят компьютерные тестирования, заполняя бланки и отвечая на 500(!) хитрых вопросов, проверяющих их знания педагогики, психологии, преподаваемого предмета, решая олимпиадные задачи (примечательно, что многие не в состоянии с ними справиться). В последнее время добавлены вопросы на знание текста нового Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации».

Повсеместно в качестве главных достижений педагога рассматриваются результаты сдачи его выпускниками ЕГЭ и одержанные ими победы на олимпиадах разного уровня. Эти два критерия оценки работы педагога легче всего поддаются формальному учёту и контролю, а по отношению к сохранённым способным ученикам действительно свидетельствуют о хорошем уровне преподавания.

Вместе с тем необходимо объективно и по достоинству оценить также труд педагога, обучающего сложных, проблемных и не вполне здоровых детей. Ведь им затрачено ничуть не меньше усилий, а результат работы не менее важен для общества. В этой связи в стандарте появилось требова-

ние к учителю: уметь отслеживать динамику развития ребёнка. (Однако сегодня 90 % учителей не умеют этого делать.)

Правы те оппоненты, которые утверждают, что профессиональный стандарт педагога требует сильной гуманистической позиции учителя. Но эту сильную гуманистическую позицию нужно целенаправленно поддерживать и стимулировать материально. В противном случае школа, ориентируясь только на высшие достижения своих учащихся, будет всеми правдами и неправдами избавляться от проблемных детей, количество которых в силу разных объективных причин (медицинских, психологических, социальных и демографических) возрастает с каждым годом.

Обсудив необходимые для введения профессионального стандарта педагога условия и возникающие при этом проблемы, вновь обратимся к сценарному прогнозу: какой сценарий развития событий представляется наиболее вероятным? Не будем обманывать себя: все три могут идти параллельно!

Само по себе появление нового, пусть даже самого прогрессивного документа, утверждённого на высшем уровне, не переломит ситуацию в образовании. Успеха следует ожидать только там, где будет осознано, что утверждение стандарта профессиональной деятельности педагога – лишь начало масштабного образовательного проекта. Для его реализации потребуются слаженные усилия администраторов всех уровней, руководителей институтов, обеспечивающих подготовку и переподготовку кадров, а также добрая воля са-

мих педагогов, осознавших необходимость менять себя. В конце концов, главное качество педагога – это умение учиться самому. Поэтому одним из ключевых вопросов, связанных с внедрением профессионального стандарта, неизбежно становится проблема повышения мотивации педагогов к его освоению.

В заключение ещё раз выразим благодарность уважаемым оппонентам. Как говорит замечательная русская пословица, на то щука в воде, чтобы карась не дремал.

Как омолодить «уставшую бабушку»

Некогда Н. Бор произнёс довольно зловещую фразу: «Для того чтобы в физике победили новые идеи, нужно, чтобы умерли старые физики». Не берусь судить о путях продвижения новых идей в фундаментальных науках, но в нашем непрерывном педагогическом производстве наивно уповать только на смену поколений, тем более что, несмотря на все усилия государства, мы имеем дело с профессией с неконкурентоспособной зарплатой. Как показали исследования социолога В. С. Собкина, в эту профессию приходят через «двойной негативный отбор»: в педвузы абитуриенты идут не по воле сердца, а поскольку больше некуда, а учителями становятся не лучшие выпускники.

Правда, сегодня в Москве и тех регионах, где зарплата учителям существенно повышена, наблюдается некоторый перелом в наборе в педагогические вузы. Если эти ву-

зы коренным образом изменяют подготовку будущих педагогов (как её перестроить – разговор впереди), то тогда можно надеяться, что спустя некоторое время в образовательных организациях появятся педагоги, владеющие необходимыми профессиональными компетенциями. А пока остаётся делать всё от нас зависящее для усиления мотивации ныне действующих педагогов, деликатно подводя их к необходимости освоения новых технологий обучения, воспитания и развития, показывая на практике, что овладение новыми инструментами не усложнит, а, напротив, существенно облегчит им жизнь.

При этом дифференцированный подход с учётом возрастных и психологических особенностей педагогов здесь столь же важен, как и при обучении детей. Выше уже было замечено, что в оппозицию к профессиональному стандарту по разным основаниям встают как возрастные педагоги, так и достаточно молодые креативные учителя новой формации, в совершенстве владеющие компьютерными технологиями и по этой причине поглядывающие несколько свысока на своих возрастных «отставших» коллег. Работать с различными группами педагогов при освоении профессионального стандарта предстоит по-разному.

Начнём с «уставших бабушек»... Не скрою, эта горькая ироничная характеристика вызывает у меня внутреннее отторжение. Во-первых, потому, что в эту категорию попадают сегодня люди, чей стаж – больше двадцати лет, среди них

сорока- и пятидесятилетние педагоги. А на мой взгляд, это именно тот возраст, когда достигаются вершины профессионального мастерства. Накопленный опыт, серьёзное отношение к делу, нацеленность на получение образовательных результатов – всё это характеризует данную категорию профессионалов, которая, пережив многочисленные перестройки, до сих пор держит на своих плечах всё ещё несовершенную и громоздкую конструкцию отечественного образования. Их рано списывать со счетов. Другое дело, что, предлагая им освоение тех или иных новшеств, необходимо проявлять выдержку, терпение и деликатность.

На память приходит история одного молодого руководителя. В двадцать семь лет он был назначен директором школы, которую окончил сам. Коллектив преимущественно возрастной, большинство педагогов помнят вновь назначенного директора в качестве ученика. Перед ним стояла, казалось бы, неподъёмная задача: вовлечь немолодой коллектив в освоение компьютерных технологий. Необходимое оборудование, за использование которого предстояло отчитываться, уже начало поступать, но лежало на складе мёртвым грузом. Использовать административный ресурс и оказать давление на педагогов в его положении не представлялось возможным. Но молодой директор нашёл иной, на мой взгляд, очень творческий путь информатизации своей школы.

В уважительном тоне наиболее опытным учителям было сделано предложение: «Вы накопили колоссальный опыт ра-

боты. В личном архиве у вас сотни конспектов по разным темам, богатейший иллюстративный материал. Давайте переведём все эти бумажные богатства в цифровой формат, а в качестве бесплатной рабочей силы используем продвинутых старшеклассников, которые, я уверен, со всей серьёзностью и ответственностью отнесутся к реализации этого проекта. К слову сказать, вы сможете поставить своим добровольным помощникам заслуженные оценки за проделанную работу. В дальнейшем вашими переведёнными в цифровой формат бесценными материалами смогут с вашего согласия воспользоваться молодые специалисты, не обладающие таким опытом работы. И наконец, мы сможем разместить полученный продукт на сайте школы, открыв там ваш личный кабинет, для того чтобы ваши ученики смогли пользоваться им для подготовки к урокам и при выполнении домашних заданий». От таких предложений трудно отказаться.

Через некоторое время опытные педагоги по достоинству оценили открывшиеся перед ними перспективы, убедились в наличии преимуществ, которые даёт хранение информации в цифровом формате и её дальнейшее использование: экономия времени при подготовке к уроку, возможность быстро переформатировать урок, изменив задания и вопросы к учащимся исходя из реальных учебных возможностей данного класса, возможность усилить наглядность обучения. Одно дело – медленно передвигаться с открытым альбомом по классу, предлагая каждому ученику в отдель-

ности за несколько секунд, отведённых на просмотр, «насладиться» скульптурным шедевром мирового искусства, чувствуя за спиной нарастающий шум и беспорядок в аудитории (детям по неизбывной традиции трудно отказать себе в удовольствии расслабиться за спиной педагога), и совсем другое дело, когда появляется возможность поворачивать ту же скульптуру на экране дисплея, рассматривая её с разных ракурсов, обращая внимание на детали работы художника, при необходимости увеличивая их на экране.

Казалось бы, что тут особенного: преимущества работы в цифровом формате очевидны каждому. Особенным здесь является то, что молодой руководитель помог своим более опытным, но консервативным коллегам почувствовать эти преимущества на собственном опыте. Такой подход именуется вдохновляющим управлением.

Помимо прочего, совместная со старшеклассниками работа над реальным, а не надуманным проектом постепенно изменила атмосферу школьной жизни. Авторитарные методы воспитания стали ретушироваться и отходить на задний план.

Сотрудничество, где учитель и ученик постоянно меняются местами, взаимно обучая друг друга, – это и есть практическая реализация совместной деятельности взрослых и детей.

Управленческая мудрость директора просматривается ещё и в том, что использование им стимулирующего фон-

да оплаты труда педагогов началось лишь на том этапе, когда большая часть коллектива уже была вовлечена в работу по освоению новых информационных технологий. В противном случае положенные за это денежные надбавки достались бы только двум продвинутым айтишникам, которые, получая их, вызывали бы недобрые чувства у своих коллег.

Описанная история может быть признана модельной, поскольку не столь важно, какие именно новые технологии – информационные или педагогические – осваиваются педагогами, на первых порах не готовыми к их восприятию и внедрению.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.