

Вопрос первый. Кто такой «квалифицированный педагог»? Или что такое «управленческий взгляд» на педагога?

Множество раз я задавал и продолжаю задавать вопрос «Кто такой «квалифицированный педагог»? в аудиториях руководителей школ, детских садов, вузов, других образовательных организаций. И почти никогда не получаю «управленческого», «менеджерского» ответа. Кто-то обязательно говорит о «соответствующем образовании», кто-то «об опыте работы», кто-то о «творческом работнике», кто-то о...

Одним мне приходится возражать, что все их педагоги имеют «соответствующее образование», однако не все они являются квалифицированными. Что не надо путать требования нормативного документа к образованию педагога и управленческий взгляд на его квалификацию. И люди с этим достаточно легко соглашаются.

Не надо путать требования нормативного документа к образованию педагога и управленческий взгляд на его квалификацию

Других я призываю обратиться к собственному опыту и убедиться, что далеко не всегда педагог, имеющий большой опыт – квалифицированный, более того, очень часто такие педагоги являются наиболее «упертыми», оказывающими наибольшее сопротивление в случае постановки перед ними новой задачи. Так что опыт может быть (а может и не быть) *предпосылкой* квалификации. С этим люди тоже соглашаются.

Опыт может быть (а может и не быть) *предпосылкой* квалификации

Я начинаю неприлично смеяться, когда руководители образовательных организаций говорят о квалифицированном педагоге, как об учителе творческом. И это поначалу вызывает неоднозначную реакцию. Тогда приходится объяснять, что творческие способности – это способности к созданию чего-либо *объективно нового*, что, согласно исследованиям, к творчеству оказываются способными 1-2% популяции, и что, конечно же, все они каким-то неведомым образом собрались в этой школе или в этом детском саду... Что профессия учителя или воспитателя, в принципе, не может быть творческой поскольку она массовая. Что отличие менеджера от педагога состоит в том, что

Профессия педагога, в принципе, не может быть творческой поскольку она массовая

второй постоянно путает желаемое и действительное, а первый на это права не имеет. Не могу сказать, что все это вызывает энтузиазм аудитории, однако в итоге и с этой позицией люди соглашаются.

Соглашаются и требуют, чтобы я сам ответил на поставленный вопрос. Вместо этого я предлагаю аудитории ответить на более простой вопрос: не про квалифицированного педагога, а про квалифицированного работника другой профессии, например, слесаря. Здесь дела обычно идут значительно лучше, однако и здесь сначала люди говорят о том, что квалифицированный работник – это работник, хорошо справляющийся со своими обязанностями (варианты: хорошо работающий, справляющийся с поставленными перед ним задачами). Приходится объяснять, что квалификация описывает не деятельность человека, а потенцию, возможность, предпосылку деятельности; что не может работник, способный что-то делать (по смыслу – квалифицированный!), эту деятельность осуществлять без создания определенных дополнительных условий. Например, не сможет «хорошо работать» квалифицированный учитель в классе, где течет потолок, а квалифицированный слесарь не сможет «хорошо справляться со своими обязанностями», состоящими в сварке труб в отсутствие сварочного аппарата.

Так мы обычно подходим к правильному с управленческих позиций ответу: «квалифицированный работник (педагог, слесарь и т.д.) – это работник, способный решать поставленные перед ним задачи». Ну а кто должен ставить эти задачи? Правильно, их непосредственные начальники. Как ни странно, многие руководители образовательных организаций этому (тому, что задачи перед педагогами должны ставить они) очень удивляются. Справедливости ради отметим, что для менеджеров хлебозавода, магазина или сельскохозяйственного предприятия это откровением не является. Таким образом, «квалифицированный работник – это работник, способный решать поставленные перед ним начальником (руководителем, работодателем) задачи».

Квалифицированный работник – это работник, способный решать задачи, поставленные перед ним начальником (руководителем, работодателем)

Такое понимание квалификации (как способности решать поставленные начальником задачи) многое объясняет. Например, почему работник, считавшийся квалифицированным на одном рабочем месте, становится неквалифицированным, переходя на другое. И наоборот. Да

просто разные задачи перед ним ставились на одном рабочем месте и ставятся теперь на другом. Там, где слесарь работал раньше, требовалась осуществлять сварку, а на новом – соединять металлопласт. Да, квалификация, оказывается, понятие динамическое. А оценка квалификации работника зависит не только от его профессиональных умений, опыта, но и от требований на рабочем месте.

Оценка квалификации работника зависит от требований на рабочем месте

Давайте ответим на два производных вопроса: что такое «неквалифицированный работник» и что такое «высококвалифицированный работник»?

Если ответ на первый из них напрашивается: «неквалифицированный работник – это работник, не способный решать поставленные перед ним начальником задачи», то ответ на второй часто шокирует работников образования (впрочем, не шокирует менеджеров – представителей других отраслей экономики). Действительно, высококвалифицированный работник – это работник, который у вас уже не работает. Ну а зачем ему работать у вас за вашу зарплату, если он способен на большее? Не случайно представители многочисленных HR-агентств достаточно давно освоили термин «overqualified», что означает, что работник имеет квалификацию, более высокую, чем требуется на данном рабочем месте, а значит – будет претендовать на более высокую зарплату и (или) будет работать, но сразу же начнет искать себе другое рабочее место (соответствующее имеющемуся у него представлению о собственной квалификации). И зачем вам такой? Нормальному работодателю нужны квалифицированные, а не высококвалифицированные работники!

Работодателю нужны квалифицированные, а не высококвалифицированные работники

Продолжим задавать «вредные» вопросы. Есть ли смысл работодателю (например, директору школы) организовывать повышение квалификации своих работников (учителей), если он не ставит перед ними новых задач? Конечно, нет! Я не о нормативных документах, которые предписывают педагогам повышать квалификацию не реже, чем один раз в столь-то лет. Я об управленческой (если хотите – экономической) целесообразности: даже если вы не платите за это напрямую, то человек уходит с рабочего места, вы

должны его заменять, корректировать расписание и так далее. И зачем все это?

А еще меня всегда очень «радует» фраза, которую любят включать в свои доклады директора школ, заведующие детскими садами, ректоры вузов и руководители других образовательных организаций. Фраза эта звучит обычно так: «У меня (нас) такой высококвалифицированный коллектив!» Они (руководители) не понимают, что профессионалом эта фраза воспринимается следующим образом: «директор (ректор, заведующий) давно перед своими педагогами не ставил новых задач». Именно так: постановка действительно новой задачи приводит к деквалификации сотрудника: ведь он еще ее (задачу) не решал, он этой деятельностью не владеет.

Постановка новой задачи
приводит к
деквалификации
сотрудника

В связи с этим хочется спросить руководителей образовательных организаций: а у вас вообще есть квалифицированные педагоги? Не спешите отвечать. Напомню, что относительно недавно приняты Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОСы). Давайте на примере школ (гимназий, лицеев; представители других подсистем образования могут порассуждать аналогично): ваши педагоги умеют конкретизировать в целях планирования своей деятельности метапредметные образовательные результаты? Ваши педагоги умеют подбирать или разрабатывать соответствующие оценочные средства? Ведь нельзя же, в самом деле, успешно формировать какие-то образовательные результаты, не умея планировать их формирование и оценивать результаты своей работы!

Мне ответ известен – абсолютное большинство учителей общеобразовательных школ делать ни того, ни другого и близко не умеют (разве что ваша школа – единичное исключение). Тогда одно из двух: либо мы их должны считать неквалифицированными педагогами (считая, что ФГОС нужно выполнять, что принятие стандарта – постановка задачи перед работниками образования), либо мы признаем, что такую задачу (формирования иных, кроме предметных, результатов) перед учителями на самом деле не ставим. Очень похоже на то, что второй вариант ответа для большинства директоров школ – правильный.

В качестве отступления давайте отметим еще один момент: любому нормальному работодателю (работодателю с нормальной управленческой логикой, работодателю как функции, а не как человеку!) важно, чтобы работник владел какой-то деятельностью, позволяющей решать задачи,

которые перед ним ставит начальник. Такому работодателю не важно, что знает, а что не знает работник, какими мелкими умениями работник владеет – все это не более чем предпосылки владения способами деятельности, то есть компетенций, как принято сегодня говорить. Именно поэтому повышение квалификации предполагает овладение новыми для работника способами профессиональной деятельности, а не приобретение знаний и, даже, мелких умений. Именно поэтому весьма часто эффективное повышение квалификации не требует передачи значительной по объему новой информации, поскольку овладение новой деятельностью может подразумевать просто иную организацию имеющихся у работника знаний и умений. Автор надеется, что эта тема «всплывет» где-то дальше, и у нас будет возможность об этом поговорить подробнее.

Ну а сейчас вернемся к квалификации педагога и вопросам повышения этой квалификации. Сегодня только ленивый не ругает сложившуюся систему повышения квалификации работников образования, деятельность многочисленных «институтов повышения квалификации работников образования», «университетов педагогического мастерства», «институтов развития образования» и других организаций, осуществляющих это самое повышение квалификации педагогов, воспитателей и других сотрудников образовательных организаций. К чему сводится обычно эта критика? Обычно к двум позициям.

Первая. «Учат не тому». Согласен. Особенно учитывая наши с вами, читатель, размышления о необходимости овладения способами деятельности, а не просто передачи информации. Зачастую передается именно информация, причем не о том, что важно для работодателей педагогов.

Вторая. «Учат не те». Тоже согласен. Не буду здесь продолжать, чтобы не вызвать гнев некоторых коллег...

При этом автор убежден, что эти две позиции являются производными от способа организации ПК, что система повышения квалификации работников образования изнутри реформирована быть не может. Пока в ней не будет создана конкурентная среда, пока будет оплачиваться (финансироваться) деятельность институций, реализующих программы ПК педагогов, а не результаты (оказываемые образовательные услуги), пока не будут задействованы механизмы формулирования заказа на эти услуги, – так и будут «учить не те» и «не тому». Но это, конечно же, тема отдельного разговора, который у нас с вами состоится или не состоится (в зависимости от ваших пожеланий).

Но все, что сказано выше об изменении системы повышения квалификации педагогов, само по себе не позволит исправить ситуацию

Давайте поймем, что институция повышения квалификации работников образования может работать эффективно только тогда, когда она решает проблемы своих клиентов – учителей, воспитателей и т.д. А если у клиентов этих проблем нет? Если единственная проблема – получить документ о ПК, без которого нельзя пройти аттестацию?

Проблемы своим работникам создают (или не создают) начальники (работодатели). Если директор школы действительно ставит перед своими учителями задачу формировать универсальные учебные действия, планируя эту деятельность и проверяя результаты, то у учителей возникнет необходимость научиться все это делать. Также как возникнет необходимость научиться конкретизировать профессиональные компетенции, создавать оценочные средства, позволяющие зафиксировать факт или степень овладения этими образовательными результатами, у педагогов высшей школы и организаций среднего профессионального образования, если руководители этих вузов и профессиональных лицеев будут действительно ставить такие задачи перед своими педагогами. То есть у педагогов будут возникать профессиональные проблемы, которые кому-то придется решать. Может быть, системе повышения квалификации. А может быть самому работнику.

Иными словами, уважаемые руководители, если педагоги вашей школы (детского сада, вуза, профессионального лицея и пр.) реально не повышают квалификацию, то это означает, что вы не создаете им проблемы: не ставите перед ними конкретные новые задачи! Необходимо четко сознавать, что в этом плане главная задача руководителя – не обучать педагогов, а сделать так, чтобы они не могли не учиться! Причем именно тому, что нужно для решения поставленных ВАМИ задач!

Так что, уважаемые коллеги, если вы искренне верите, что у вас высококвалифицированные педагоги, - то это означает, что что-то в вашей управленческой логике (и деятельности!) не так. И еще: некавалифицированный педагог – не ругательство, это вообще не характеристика профессионала, это характеристика ситуации,

Задача руководителя – не обучать педагогов, а сделать так, чтобы они не могли не учиться

Чтобы квалификация педагогов росла, вы должны ставить перед ними новые задачи

в которой он находится! Если вы хотите, чтобы квалификация педагогов росла, вы должны ставить перед ними новые задачи.