

## ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ: как организовать совместную деятельность учителей

**Анна Александровна Кочетова,**  
*доцент кафедры педагогики Российского государственного педагогического  
университета им. А.И. Герцена, кандидат педагогических наук*

- коллективное проектирование
- исследовательские группы
- циклический характер развития
- прорывной рост
- алгоритмизация творчества
- управление творческой группы
- новые структуры детского коллектива

**И**нновационное развитие школы (системные изменения, их значимость, ориентация на конкретный продукт, его экономическая целесообразность) возможно только при совместной деятельности всех педагогов. Но организации совместных действий руководители школ уделяют, к сожалению, явно недостаточно внимания. А ведь в распоряжении руководителя есть механизмы, которые позволяют организовать и развивать совместную профессиональную деятельность учителей: совместное определение цели (целеполагание),

коллективное проектирование, командную работу учителей.

Совместное целеполагание, постановка общей цели совместной деятельности — ключевой аспект её организации. Целесообразность в педагогике — синоним её эффективности.

Педагогическая цель — это взаимодействие трёх факторов: целей и ценностей общества в виде социального заказа, целей и ценностей системы образования,

их принятие и отражение учителем и школьником в личностных целях и ценностях. Для достижения эффективной совместной деятельности целесообразно диагностировать работу школы, определить направление развития, педагогический потенциал коллектива и каждого учителя. Затем сделать анализ прошлого опыта, вычленив тенденции развития школы и коллектива. Всё это поможет определить будущие цели деятельности. Как правило, к такой работе традиционно привлекаются только члены администрации и педагоги-психологи, в чей функционал входит диагностика.

Определяются целевые установки и ценности, свойственные учителям, родителям, самим школьникам. Все мы искали общие позиции, которые затем были сведены в единый желаемый образ школы. Этот процесс мы назвали *целсообразованием*. Участники деятельности вносили предложения, выстраивали их логическую значимость и очерёдность. На этой основе разработана совместная программа деятельности, определены возможные результаты реализации программы. Цель оформлена. В ходе эксперимента разработана и проведена серия организационно-деятельностных игр, позволивших педагогам легче пройти этап согласования ценностей, выработки общих целей за счёт снятия психологического напряжения.

Итак, коллективная цель определена, концепция развития школы разработана. Дальше идёт её общественная защита в социуме с приглашением экспертов из Российского педуниверситета им. А.И. Герцена и Университета педагогического мастерства. Внешние эксперты вносят свои предложения, уточнения, программа развития получает общественное признание и вывешивается на сайте школы. Общественность, таким образом, может ознакомиться с реализацией программы.

В экспериментальных школах создаются творческие исследовательские группы по экспериментальной апробации программы развития, они фиксируют объём и качество дости-

жения цели по определённым критериям и показателям, и прежде всего по изменениям в уровне обученности и воспитанности учащихся, качественным изменениям в профессиональной культуре учителей. Постоянный анализ достигнутого служит основой для последующих действий — коррекции, усиления внимания проблемным аспектам. Корректируются и цели. В соответствии с достигнутыми результатами они изменяются, уточняются, как задачи и способы педагогической деятельности. Происходит новый виток целеполагания, педагогическая система школы, коллектив ищут новые пути совершенствования образовательного процесса. Таким образом, можно говорить о *циклическом характере развития коллективного целеполагания и связанного с ним совершенствования обучения и воспитания школьников, повышения качества образования*.

Общественная составляющая оценки деятельности школ, по мнению педагогов, помогает не только утвердиться в правильности коллективных идей и деятельности, но и увидеть недостатки программ:

- в инновационных образовательных учреждениях преобладает внешняя содержательная привлекательность педагогической деятельности над концептуальной проработкой идей;
- эксперименты осуществляются при минимальных условиях, необходимых для его полноценной реализации, программы развития иногда разрабатываются при недостатке условий и средств, а значит будут реализованы не полностью.

Отмечены и безусловные положительные стороны коллективного творчества:

- ощущение инновационного поиска как процесса приближения к науке и осознания необходимости научного обоснования идеи очень высоки во всех творческих педагогических коллективах;
- личная сопричастность к совместной творческой педагогической деятельности определила мотивацию участия в ней каждого учителя.

Коллективное проектирование и его реализацию можно рассматривать сегодня в качестве одного из высших видов педагогического творчества и одновременно как механизм его развития. *Коллективный проект — это содержательно обоснованная и документально оформленная инициатива, мотивированный, целенаправленный, опережающий способ изменения педагогической действительности и упорядочения профессиональной деятельности учителей, их прорывного профессионального роста.*

Исследователи указывают на два пути проектирования. Первый — «сверху», когда педагогический проект разрабатывается группой учёных, специально приглашённых руководством школы или самостоятельно предлагающих свои услуги школе. В этом случае проект становится «чужим» и поэтому зачастую остаётся на практике не принятым коллективом и не реализованным. Второй путь проектирования — «снизу», когда происходит его «выращивание» изнутри, от корней, «через проживание» его в коллективе (включая детей и родителей). Это очень трудный путь, но эффективный: всё живое, как известно, растёт снизу, от корней...

На практике, к сожалению, чаще используют первый путь, кажущийся более лёгким. На самом деле, это не так. Исследования показывают, что подобным образом вводимые новшества часто навязываются административным нажимом, что не соответствует гуманистической направленности развития школы и её коллектива. Для этого надо включать в процесс проектирования субъектов его реализации — учителей, школьников, их родителей. Только в этих условиях можно говорить о совместной творческой деятельности, когда все учителя школы становятся коллективным проектировщиком.

Заместители директоров школ так определяют принципы коллективного совместного проектирования (по опросу):

- маркетинг проекта — поиск реальных потребностей результатов проектной деятельности;
- создание условий для ценностного самоопределения всех субъектов проектной деятельности и выявления конвенциальных ценностей;
- выработка этического кодекса, как основы совместной и индивидуальной проектной деятельности;

- участие в разработке и реализации проекта инициатора — лица, принимающего решения;
- поиск уникальных идей развития педагогической системы;
- выращивание проекта «снизу»;
- солидарная ответственность за результаты проектирования, коллективное авторство проекта (программы);
- сочетание нормативно-проектного и вероятностно-прогностического подходов;
- взаимообучение (повышение квалификации) друг друга всеми субъектами.

Результаты опроса свидетельствуют о том, что многие очень важные принципы совместного творчества остаются вне поля зрения руководителей школ.

На поверхности находятся только осознание необходимости взаимообучения, повышения квалификации учителей, проектирование развития школы. Более 60% наших респондентов отмечают значимость выработки этического кодекса педагогов, ориентации проектной деятельности на значимый результат. Для трети опрошенных значимы маркетинг проекта, достаточность финансирования, ценностное самоопределение участников и выработка коллективных ценностей, добровольное включение друг друга в смысловые поля экспериментов, поиск уникальных идей проектирования. Слабая значимость для заместителей директоров таких важных принципов, как выращивание проекта «снизу», коллективное авторство и солидарная ответственность его участников, открытость и целостность проекта — всё это указывает на слабость, неразвитость управления коллективным проектированием во многих современных школах города.

Поэтому в работе с педагогическими коллективами экспериментальных школы уделено особое внимание соблюдению именно этих принципов, осознанию их значимости для успеха совместной проектной и любой другой коллективной инновационной деятельности.

Мы сравнили выбор прогностических моделей развития школы педагогами экспериментальных и обычных школ. Педагоги обычных школ ориентируются на настоящее, немало учителей предпочитают вообще ничего не менять (более 30%), полагая, что главное — сохранить хотя бы то, что есть. Среди педагогов экспериментальных школ преобладают совсем другие ориентации: ярко проявляется стремление к гармонизации потребностей, стремление к идеалу, готовность к продуктивному взаимодействию, сотрудничеству, активно-преобразующая позиция.

Такое различие в ориентациях учителей выявляет совершенно различный уровень готовности к коллективному педагогическому проектированию, что подтверждается и реальными достижениями учителей. Поэтому основная задача руководителей образовательных учреждений при организации коллективного, совместного педагогического проектирования — достижение совместности. Совместность понимается, как «все в одном месте» — в одном смысловом пространстве, границы которого задаёт исходная идея. Следующий шаг — выраживание жизнеспособной общности людей, участников разработки проектной идеи, а также сочувствующих этой идее, готовых стать её реализаторами. Только в этой ситуации возможна деятельностная кооперация, оформление организационного ресурса — гаранта практической реализации образовательного проекта.

Для развития способности учителей к совместной профессиональной деятельности и для включения в неё мы использовали различные активные формы и методы обучения, среди которых наибольшей эффективностью обладают игровые и имитационные: игровое проектирование, разыгрывание ролей, игровые ситуации, деловые игры (дискуссии, инструментальные и исследовательские игры, игры-соревнования, игровые задачи). В практике даже творчески работающих школ игровая деятельность используется редко в силу недостатка времени и представлений о том, что для взрослых игра якобы не является эффективным способом освоения новых компетенций.

По нашим наблюдениям, наибольший потенциал профессионально-личностного развития учителя и педагогического коллектива, содержит именно совместная игровая деятельность взрослых и детей, организованная в школе, причём не в одном классе, а в нескольких. Лишь достаточно зрелые творческие педагогические коллективы приходят к этому пониманию.

Особое значение имеет одна особенность игровой деятельности: в игровом пространстве царит безусловный порядок, он носит непреложный характер, ибо сама игра, создаёт порядок, правила, без которых она невозможна. Подчинение этим правилам в игре происходит само собой, незаметно, без дополнительных внешних (организующих) и внутренних (волевых) усилий. В этом смысле игра обладает удивительным потенциалом формирования дисциплинированности, организованности, ответственности, что имеет немаловажное значение в педагогическом процессе, в воспитании коллектива и личности.

Главное условие совместной деятельности по инновационному развитию школы — с атмосфера коллективного педагогического поиска: внимание к любой новой идее, сотрудничество, сотворчество, а не просто совместная работа в общем школьном пространстве. Конечно, полная алгоритмизация творческой деятельности практически невозможна. Творчески работающий учитель, используя методические разработки и рекомендации, опыт своих коллег, пропускает всё это через себя, делает этот опыт заново обрётённым. Такие учителя нередко объединяются, образуя творческие микрогруппы — абсолютно добровольные, стихийно возникшие содружества, действующие до тех пор, пока не будет достигнуто тесное профессиональное общение. С ростом группы обычно повышается её «ресурс талантов». Это увеличивает вероятность принятия оптимальных решений.

Но при этом возможно уменьшение сплочённости группы, вероятность её распада на группировки, расхождение во мнениях,

обострение взаимоотношений. Эти возможные негативные явления требуют к себе пристального внимания со стороны руководителя коллектива.

Как считают учёные, оптимальная численность членов творческой группы учителей — 5–8 человек, иначе ответственность каждого уменьшается. Поэтому очень важной задачей в процессе организации совместной профессиональной деятельности педагогов становится создание инициативных или творческих групп педагогов. Первой такой группой должна стать команда администрации во главе с директором как лицом, принимающим основные решения относительно школьных преобразований. В нашем эксперименте разработана и апробирована организационная последовательности действий:

1. Возникновение ведущей инновационной идеи у директора школы, его участие во всех ключевых событиях и процессах.
2. Привлечение к ведущей идее членов администрации, мотивирование каждого из них на предстоящую работу, групповое согласование ценностей, идей, целей, планов, отработка парных взаимодействий и т.д.
3. Приглашение учёных для анализа научной и практической ценности ведущей идеи, её теоретического обоснования, прогноза возможностей её реализации. Дальнейшие шаги — привлечение к реализации идеи остальных членов коллектива и формирование творческих групп по отдельным её направлениям.
4. Организация коллективной рефлексии существующих в практике школы проблем, ознакомление педагогического коллектива с ведущей идеей, как способом развития школы и удовлетворения потребностей большинства учителей.
5. Формирование рабочих групп по направлениям проекта и по интересам. Важно, чтобы состав этих групп не дублировал работу методических объединений учителей, а создавал возможность для развития новых социальных связей неформального характера в коллективе. При этом надо соблюсти принципы свободы и добровольности, учесть интересы и взаимные симпатии учителей, однако придать взаимоотношениям в группах деловой характер. Полезно использовать методики согласования прин-

ципов типа «пять «нельзя» и пять «необходимо» (составление предписаний и запретов) по методике «развивающейся кооперации» (последовательное согласование в группах составом два человека, затем четыре и восемь человек). Оптимальное проведение открытых заседаний инициативных групп с периодичностью не реже раза в два месяца, что позволяет сохранить «информационную проницаемость» школьного пространства.

6. В опыте экспериментальных коллективов создавался своего рода «штаб» или «совет дела». Чаще всего он назывался научно-методическим советом. Очень важно поставить в ответственную позицию рядовых учителей в качестве руководителей рабочих групп и членов научно-методического совета, оказывающих оперативную помощь рабочим группам.

7. Важный этап в организации совместной деятельности учителей — коллективная рефлексия программы развития, проекта или другого документа — продукта совместной деятельности педагогов. Идёт обсуждение на педсовете, на заседаниях групп, в межличностном общении. Замечания рассматривались, обобщались, вносились поправки и изменения. Завершалось обсуждение принятием и утверждением документа педагогическим советом. Полезно перед этим провести тайное анонимное голосование или анонимный опрос. Это свидетельствует о реальном единомыслии коллектива или об отсутствии единого мнения.

8. Завершается организационная деятельность этапом, общественной презентации программы развития. В школах на этом этапе использовались творческие отчёты, дни открытых дверей, школьные праздники, конференции.

Как показал опыт экспериментальных школ, процесс совместной деятельности становится необратимым, совместная профессиональная деятельность педагогов

выходит на зрелый уровень тогда, когда инновационная идея присваивается третьей частью коллектива. Это составляет ту критическую массу, после которой педагогический коллектив переходит на уровень творчества и совместная деятельность становится стилем работы школы. Для этого необходимо определённое время, по нашим наблюдениям, — не менее полугода, даже при самом умелом и грамотном руководстве. В нашем эксперименте некоторые школы так и не вышли на творческий уровень, поскольку состав участников инновационной работы не расширился, не использовались механизмы включения учителей в совместную деятельность.

Для дальнейшей успешной деятельности творческих групп, потребовалась разработка новой системы управления ими и внутри них, базирующегося на достаточно специфических принципах:

- непрерывное согласование интересов всех субъектов совместной творческой деятельности;
- постоянная ротация участников малых групп;
- активное внимание всего коллектива к делам группы посредством открытых заседаний, игрового моделирования и т.д.;
- коллегиальность решений в сочетании с единоначалием и персональной ответственностью каждого члена группы;
- солидарность в управлении, осознание общности ценностей и целей;
- максимальная творческая свобода в рамках звеньев управления;
- постоянное моральное и материальное стимулирование творческой работы учителей;
- принцип «ответственного участия» — готовность каждого участвовать в принятии решений и в их исполнении;
- создание условий для максимально возможного удовлетворения индивидуальных интересов и желаний.

Новая система управления, базирующаяся на этих специфических принципах, потребовала и новых управляющих механизмов. Наибольшую сложность представляет принятие решений администрацией в условиях коллегиальности, непрерывного согласования цен-

ностей, целей, постоянно обновляющихся интересов членов педагогического коллектива. Характерная черта такого управления — возникновение новых, нетрадиционных структур в педагогическом коллективе, нетрадиционное распределение обязанностей и ответственности между администрацией и инновационными структурами. Это центр диагностики и развития, научные и творческие лаборатории и проектные группы учителей, совет воспитателей. За администрацией остаётся лишь решение оперативных и кадровых вопросов, текущий контроль с учётом рекомендаций новых подструктур. Решение стратегических вопросов, принятие основных решений осталось прерогативой педагогического совета. Возникновение инновационных структур потребовало разработки сопровождающей их деятельность *документации*: положений, кодексов, моделей, алгоритмов.

Процесс творческого саморазвития школьного коллектива сопровождается расширением и укреплением внешних связей в микросоциуме, поэтому в ряде школ появились творческие группы партнёров — различные ассоциации родителей, советы попечителей и т.д. Одновременно развивалась и структура детского коллектива, отражая процессы, происходящие в коллективе взрослых: совет лидеров, ученический совет, ученические научные общества, общественные объединения, группы по интересам, объединения досугового характера. Чем более развит педагогический коллектив, тем больше учителей включаются в ученическую коллективную работу.

В наших экспериментальных школах развивается индивидуальное и групповое консультирование научными руководителями творческих поисков учителей, расширяется практика взаимопосещения уроков и внеклассных занятий, шефской и партнёрской помощи, — то есть расширяется сфера сотрудничества членов творческого педагогического коллектива. А это — гарантия прочной и эффективной совместной деятельности учителей. **НО**