

ШКОЛА В РЕЖИМЕ РАЗВИТИЯ

Татьяна Мерцалова,
директор
Института системных
исследований
и координации
социальных
процессов,
кандидат
педагогических
наук

Вопрос о переходе школ в режим развития актуален для современного российского образования: никому не хочется отставать, никто не признает за собой право «не развиваться», жить спокойно и размеренно.

В школах постоянство и спокойное «не развитие» определяется понятием — «функционирование», т.е. выполнение своих функций (функциональных обязанностей) в рамках, определённых инструкциями. Любой выход за рамки инструкций предполагает некоторую неопределённость («не определено инструкциями»), а следовательно, требует поиска вариантов решения задуманных «вольностей». Этот поиск и становится определяющим в понятии «развития»: движение в сфере неопределённости, отсутствие заданных ответов, инструкций, методик и т.п.

Подобное рассмотрение вопросов развития (функционирования) определяет значение этих двух режимов жизнедеятельности школы. Всегда ли развитие более важно для общества, чем функционирование? Можно ли утверждать, что остановка в развитии (переход к функционированию) неизбежно приводит к стагнации и деградации? Может ли школа оставаться в режиме функционирования и при этом соответствовать социальному заказу, государственному и общественному?

Современное общественное сознание отвечает утвердительно на первые два вопроса и отрицательно — на последний. Мы вполне разделяем это мнение, однако не имеем доказательств его истинности.

Приняв за аксиому необходимость перехода школы в режим развития, мы неизбежно приходим к другому важному вопросу: Всегда ли (любое ли) образовательное учреждение может начать развиваться? Какие условия ему необходимы для перехода в этот режим?

Попробуем рассмотреть этот вопрос, опираясь на реальный опыт работы со школами Москвы, Владимира и Владимирской области. Будем рассматривать условия как факторы, определяющие возможность появления того или иного события или явления: в данном случае — это факторы, от которых зависит переход школы из режима функционирования в режим развития.

Условно весь спектр этих факторов можно разделить на несколько групп по их содержательным характеристикам.

Материальные условия — это наличие или отсутствие в школе каких-либо материальных средств: оборудования, помещений, денежных средств на их приобретение и оплату работы специалистов (как своих — за дополнительные виды деятельности, так и приглашаемых по договору). И наличие, и недостаточность материальных ресурсов могут стать условиями для перехода школы в режим развития. Однако механизмы их влияния будут разными.

Дополнительные материальные ресурсы могут спровоцировать новые идеи, желание их использовать, следуя течению моды или из любопытства и желания облегчить свой труд. Возможность дополнительной оплаты позволяет администрации повысить требования к своим сотрудникам или пригласить внешних специалистов, что неизбежно оживит ситуацию в школе. Современное оборудование открывает новые возможности в организации учебно-воспитательного процесса (использование компьютерных технологий, Интернета и т.д.).

Дополнительных материальных ресурсов, конечно, недостаточно для запуска процесса развития: при одинаковых материальных условиях одни школы активно развиваются и совершенствуют свою образовательную систему, а другие остаются



в режиме функционирования. При этом современное оборудование годами пылится в кладовках, устаревая и разрушаясь, либо растаскивается по квартирам «напрокат», а деньги раздаются сотрудникам по принципу «не обидеть ближнего».

Точно также неоднозначно влияет на развитие школы отсутствие материальной базы. Ни для кого не секрет, что педагогика — такая сфера профессиональной деятельности, в которой для достижения высокого результата может хватить одного-единственного слова. Конечно, хорошо, когда это слово подкреплено визуальным материалом, практической деятельностью ученика, авторитетными средствами массовой информации. Отсутствие этих условий стимулирует поиск возможностей их приобрести, способов совершенствования и оптимизации использования ограниченных средств. И тот, и другой процесс ведёт к развитию (или школа довольствуется тем, что имеет, и ни к чему не стремится).

Второе важное условие, влияющее на переход школы в режим развития, — её *кадровый состав*. Основными «развивающими» характеристиками кадров можно назвать:

- наличие «неугомонных» педагогов, которым «больше всех надо»;
- сплочённость педагогического коллектива или сплочённая команда педагогов, включающая управленцев;
- высокий профессионализм работников с ориентацией на постоянное самосовершенствование;
- высокий уровень притязаний работников;
- возможность взаимодействовать с внешними партнёрами из других образовательных и научных структур;
- стремление руководителей «делать карьеру».

Рассмотрим кратко механизмы влияния каждой из перечисленных характеристик на процесс развития школы.

Наличие «неугомонных» педагогов, которым «больше всех надо». Такую профессиональную позицию можно назвать инициативностью и личной ответственностью педагога за образовательный процесс. Она не требует дополнительных пояснений. Понятно, что профессионал с такими характеристиками неизбежно будет искать пути для использования своей инициативы, ломая этим устоявшиеся стереотипы деятельности, будоража других членов педагогического коллектива. Ответственная позиция предполагает критическое отношение к своей деятельности, рефлексию и поиск путей совершенствования.

Однако все эти «поползновения» педагога могут быть «подавлены» коллективом или администрацией. Тогда неизбежен один из трёх возможных результатов: либо «активист» перестаёт проявлять активность и принимает навязываемую ему пассивную позицию; либо он ограничивается активностью в рамках собственной деятельности, не пытаясь втянуть в этот процесс коллег, либо он находит другое образовательное (или не образовательное) учреждение, где сможет в полной мере реализовать свой творческий потенциал.

Сплочённость педагогического коллектива или хотя бы наличие сплочённой команды педагогов, включающей управленцев, облегчает реализацию новаторских идей «неугомонных» педагогов: группой легче противостоять консервативным течениям, в группе интереснее работать — генерировать идеи, проектировать деятельность, анализировать результаты. Командный способ работы гораздо эффективнее, чем индивидуальный — это доказано огромным количеством научных исследований в области психологии управления и психологии коллектива.

С другой стороны, сплочённый педагогический коллектив может единодушно отстаивать позицию «спокойного» функционирования. В этом случае инициативным одиночкам приходится создавать альтернативную команду, противостоящую консервативной части коллектива. Высока вероятность того, что вся энергия «активистов» уйдёт на «борьбу» с оппонентами, либо им придётся в индивидуальном порядке следовать теми тремя путями, которые мы называли.

Высокий профессионализм работников с ориентацией на постоянное самосовершенствование очень важен для перехода в режим развития. Практика организации экспериментальной и инновационной деятельности в образовании показывает, что эффективно работать в эксперименте и внедрять новые технологии в содержание образования могут только те педагоги, которые имеют высокие навыки профессиональной деятельности в режиме функционирования. При переходе школы в режим развития никто не отменяет основных инструкций и требований к образованию, поэтому деятельность вне этих требований становится дополнительной к функционированию или в лучшем случае оптимизирует её. В любом случае педагогу необходимо владеть всеми методами функционирования, чтобы иметь резервное время и силы для расширения своей деятельности, или чтобы иметь базовые



знания и навыки, которые можно совершенствовать.

При этом важнейшим требованием к профессиональной подготовке педагогов становится то, что они критически относятся к своей профессиональной деятельности, умеют проектировать свою работу, у них развиты рефлексивные навыки. К сожалению, при подготовке специалистов для школ именно этим навыкам уделяется мало внимания.

Понятно, что высокий уровень профессиональной подготовки даже при наличии всех названных требований к специалисту не становится гарантом перехода школы в режим развития. Названные выше варианты негативного результата справедливы и для высококвалифицированных кадров. В этом случае более вероятен переход специалиста на другую работу.

Высокий уровень профессиональных притязаний работников школы также определяет возможность перехода в режим развития. Однако в этом случае всё-таки более вероятен вариант смены места работы, так как у школы очень ограниченные возможности для карьеры своих работников.

При положительном исходе само стремление педагогов реализовать свои притязания изменяет содержание деятельности школы, повышает и радикально изменяет её социальный статус, что даёт возможность повысить собственный статус, не меняя места работы.

Возможность взаимодействовать с внешними партнёрами из других образовательных и научных структур. Активное сотрудничество с внешними партнёрами неизбежно вносит в замкнутое педагогическое сообщество новые веяния, новую информацию; возникают новые идеи и потребность в развитии. Однако возможность внешних контактов ещё не означает их реальное осуществление. Да и качество (содержание, объём, мотивационность, практичность) сотрудничества не всегда могут вывести школу на новый этап развития.

Стремление руководителей школы «делать карьеру». Это условие правильнее было бы отнести к организационно-управленческим. Оно касается кадрового состава несколько специфичным образом, поэтому следует признать правомерность мнения о том, что управленческая деятельность коренным образом отделяется от педагогической, хотя и может осуществляться одним и тем же человеком в рамках одной школы.

Психолого-педагогические условия. Традиционно их объединяют в одну группу, хотя для лучшего осмысления следовало бы отдельно рассмотреть педагогические условия — систему используемых в школе способов и методик педагогического влияния, включающую традиционные формы внеклассной и внеурочной деятельности, структуру дополнительного образования на базе школы и отдельно выделить психологические условия — психоэмоциональный климат, уровень комфортности для всех участников образовательного процесса, систему взаимоотношений между ними.

Сами по себе методики и технологии педагогической работы вряд ли могут вывести школу в режим развития, если, конечно, речь не идёт о проектных технологиях и интерактивных формах обучения. Последние могут быть названы развивающими, так как они непосредственно ориентированы на формирование новых способов мышления и перестраивание образовательной среды. Использование в педагогической практике этих технологий становится показателем того, что школа работает в режиме развития.

Психологические условия влияют на развитие школы более опосредованно и менее однозначно. Так, тёплая эмоциональная атмосфера, состояние комфорта могут стимулировать процессы развития или тормозить их — «нам и так хорошо». А атмосфера конкуренции, конфликтов, интриг вполне способна подавить всякую инициативу или, наоборот, спровоцировать активные действия в конструктивном направлении.

Частично психологические условия формируются системой педагогической деятельности и, безусловно, определяются кадровым составом школы. С другой стороны, на них влияют как материальные, так и социокультурные характеристики внешней и внутришкольной среды.

Более стабильным условием развития школы можно назвать систему традиций. Естественно, что традиции относятся скорее к социокультурным условиям, но частично они касаются и психолого-педагогической деятельности. Как это ни парадоксально, но общие традиции определяют традиции на локальном уровне. Например, в школе установилась традиция — постоянно привносить в педагогическую деятельность новые идеи. Понятно, что это будет определять некое движение в сторону развития школы, хотя такое развитие скорее всего будет медленным, беспорядочным и неэффективным.

И педагогические, и психологические условия определяют возможность перехода школы в режим развития, так как от них



зависит степень гибкости и свободы всего педагогического сообщества данной школы, но, как и предыдущие условия, эта группа факторов недостаточна.

Информационно-содержательные условия:

- наличие и доступность информации о развитии образования в других школах, в регионе, области и стране в целом;
- соответствие этих новаций состоянию самой школы (зона актуальных проблем);
- гибкость (способность к развитию и изменению) содержания деятельности школы.

Социокультурные условия — это набор социальных факторов, обоснованных культурными особенностями как внешней среды, в которой находится школа, так и внутренней собственной средой самой школы. Как и в случае с материальными условиями, положительные или отрицательные (с точки зрения социальных норм) средовые характеристики не определяют вероятность перехода школы в режим развития: и те, и другие могут стать хорошим условием для него, а могут и не стать.

Однако можно выделить одну из характеристик социокультурной среды школы, которая практически определяет его режим развития. Условно назовём эту характеристику противостоянием социокультурной среды школы внешним условиям. Имеется в виду, что в социально неблагополучных районах школа, пытающаяся построить внутри себя более позитивную среду, автоматически переходит в режим развития (хотя она может остановиться и вернуться к режиму функционирования).

В ситуации «противодействия» влияния внешней среды «продавливают», деформируют среду школы. Для сохранения своего первоначального состояния необходимо ответное действие. В связи с постоянными изменениями во внешней среде, её влияние на внутреннюю среду всё время меняет свои параметры (интенсивность, вектор, угол наклона, точку касания и т.п.). Таким образом, для удержания внутренней среды от деформации необходимо постоянно корректировать ответные действия, что неизбежно ведёт к изменению — развитию школы.

Любая остановка в развитии неизбежно ведёт к изменению, а точнее — слиянию внутренней среды с внешней. Поэтому противостояние социокультурных сред внешнего пространства и пространства школы достаточно для развития последнего. Однако сам механизм удержания такого противодействия требует определённых дополнительных условий, в первую очередь кадровых, психолого-педагогических и управленческих.

Все перечисленные выше факторы могут определять переход школы в режим развития или не определять его. Эти условия скорее влияют на эффективность, активность такого перехода и степень полученных в результате изменений системы образования. Все эти факторы в реальности связаны между собой и непосредственно влияют друг на друга. Однако схема построения взаимосвязей перечисленных выше условий достаточно сложна и требует дальнейшей доработки.

Таким образом, перечисленные выше условия, следуя формальной логике, нельзя назвать ни необходимыми, ни достаточными: они скорее определяют некое поле базовых условий. Единственная группа условий, которые подходят под определение «необходимых и достаточных», — это *организационно-управленческие*. Эта группа включает:

- структуру управления школы, определяющую возможность изменений при сохранении основных параметров управленческой структуры (последнее важно в том смысле, что изменение этих основных параметров — наиболее болезненное явление для управленцев и тормозит процессы развития);
- уровень притязаний реальных управленцев — т.е. наличие внутренней личной мотивации управленческих кадров;
- степень их компетентности — знания, навыки и способность работать в режиме развития;
- методы и формы организации работы школы, ориентированные на активные изменения.

Если реальная управленческая структура хочет перевести школу в режим развития и способна действовать в этом направлении, то этого **достаточно** для запуска режима развития. Даже при отрицательных показателях по перечисленным выше условиям этот процесс возможен, так как организационно-управленческая структура **всегда** может их изменить — это лишь вопрос времени и управленческого мастерства.

При отсутствии у руководителей желания заниматься развитием школы никакое из перечисленных выше условий (даже в их совокупности) не будет достаточным. Для их реализации **необходима** организационно-управленческая поддержка, в противном случае «неугомонные» педагоги разбегутся, оставшиеся будут работать по методикам двадцатилетней давности, повторяя из года в год одни и те же ошибки, информация мёртвым грузом застынет на полках директорского кабинета. **НО**