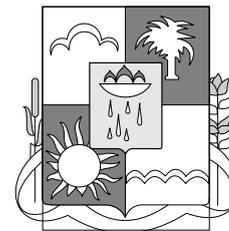


# КОЛЛЕКТИВНОЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ТВОРЧЕСТВО — ПРИОРИТЕТ ВНУТРИШКОЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ОСНОВА РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ



**В практической деятельности руководителей школ и учителей самое, пожалуй, часто употребляемое понятие — творчество. Творческие уроки, программы, отчёты учителей — всё это реалии нынешней школьной жизни. В управленческой деятельности работа с кадрами всё больше подчиняется задачам развития творчества учителя. Но вот как от творчества отдельных педагогов перейти к коллективному, обладающему гораздо большей эффективностью? Каковы способы создания такого педагогического коллектива? Каково место этой задачи во внутришкольном управлении? Об этом — предлагаемая для обсуждения статья, автор которой многие годы сотрудничает с творческими коллективами, является научным консультантом некоторых школ города Сочи.**



**Анна Кочетова,**  
доцент кафедры педагогического университета туризма и курортного дела, кандидат педагогических наук

На каком-то этапе «перестройки» была провозглашена деидеологизация российского общества и в связи с этим пересмотру подверглись теория коллектива и сам принцип воспитания ребёнка в коллективе. Это было своеобразным протестом против коммунистической идеологии. Нешадно эксплуатируя понятие «коллективизм», идеологи правящей партии настолько исказили его истинный, научный смысл, что большинство людей стало воспринимать коллектив как, некую безликую массу, нивелирующую личность, разрушающую индивидуальность, её творческие способности. Маятник общественного сознания качнулся в те годы в другую сторону.

В то же время на Западе продолжался процесс изучения и использования советского опыта коллективного воспитания, коллективной организации деятельности. В частности, продолжалось изучение и активное использование идей А.С. Макаренко.

Сейчас стало возможным отделить необходимые в ту пору политические лозунги в его произведениях от научных идей, переосмыслить наследие великого педагога XX века.

В развитие теории коллективного воспитания не только А.С. Макаренко внёс неоценимый вклад, но и когорта других отечественных педагогов — С.Т. Шацкий, В.Н. Сорока-Росинский, И.П. Иванов, В.А. Сухомлинский. В своих трудах они показали, что коллектив в истинном, научном его значении и понимании — *наиболее гармоничная социальная микросреда*, максимально способствующая развитию индивидуальности каждого входящего в него. Создание коллектива — не самоцель, но средство и условие полноценного развития личности. Это обосновано самой социальной природой человека, который не может стать «собственно человеком» вне общества, вне «очеловеченного» воздействия на его развитие — воспитания.

Осмысливая проблемы воспитания ребёнка в коллективе, учёные и практики так или иначе связывают их с деятельностью *коллектива педагогов*, который играет системообразующую, руководящую роль. Невозможно создать коллектив школьников, не имея его прообраза в сообществе взрослых воспитателей.

Идея *педагогического творчества* переросла сегодня в самостоятельную научную теорию. Педагогическая деятельность по самой своей природе — творческая, оперирую-



щая с постоянно меняющимся «материалом», в постоянно меняющихся условиях. Это побуждает учителей использовать всё новые и новые средства и инструменты деятельности, каждый раз создавая новый, оригинальный, неповторимый «продукт». Специфика педагогического творчества в отличие от других его видов — художественного, научного, технического — не только в массовости, но прежде всего — в «двойном творческом эффекте»: продукт школы — выпускник, гражданин страны — должен сам обладать творческими качествами, быть успешным творцом в различных сферах деятельности. Таким образом, можно сказать, что педагогическое творчество — это «творчество в квадрате», что и порождает специфические требования к педагогам, к этому трудовому коллективу особого типа, выполняющему особую функцию в системе общественного разделения труда — воспитывает молодое поколение.

На взлёте общественно-педагогического движения новаторов его лидеры объединили усилия и создали Ассоциацию педагогов-новаторов, сделав установку на коллективное педагогическое творчество. С тех пор прошло довольно много времени, мы убедились в том, что выжили только те идеи, которые поддержаны не отдельными учителями школ различных городов, а те, которые послужили концептуальной основой деятельности образовательных учреждений, стали коллективными по своему духу и характеру. В практике возникли и утвердились авторские педагогические коллективы учебных заведений нового типа, известные по именам своих создателей — школы Евгения Ямбурга, Александра Католикова, Владимира Караковского. Но опыт даже этих школ не получил, к сожалению, широкого распространения из-за их уникальности, сложности управления творческим педагогическим коллективом.

До сих пор, несмотря на достаточно активную разработку проблем педагогического творчества, остаются практически не изученными социально-психологичес-

кие и педагогические характеристики сообщества педагогов, позволяющие ему стать субъектом не просто совместной, а именно коллективной творческой деятельности, порождающей новые воспитательные и образовательные возможности, кардинально улучшающие качество образования. И это понятно: коллективная творческая деятельность служит главным механизмом развития школы и самого коллектива педагогов.

Каковы же особенности такого коллектива и этого феномена в целом?

Коллективное педагогическое творчество не тождественно совокупной деятельности отдельных талантливых педагогов. Коллективную творческую деятельность характеризуют:

- *единые целевые установки* членов коллектива, сформированные на основе педагогических ценностей, *общие мотивы*;
- *совместная деятельность* в достижении целей — взаимопомощь, разделение ответственности, сочетание управления, самоуправления и самоуправления;
- *общий объект деятельности* — ребёнок, детская группа, коллектив, объединение ребят;
- *гармоничные межличностные отношения*, возникшие на основе деловых, сотрудничества и взаимодействие.

По мере формирования этих качеств коллектива *снижаются противоречия* между учителями, между ними и ребятами, индивидуальный опыт обогащается коллективным и — что очень важно — гармонизируются отношения администрации и учителей. Коллективная творческая деятельность — важнейший *путь гармонизации* педагогической жизни любого образовательного учреждения.

Для формирования в школе коллективного субъекта творческой деятельности необходимы некоторые условия:

- яркий *лидер-руководитель (в одном лице)*, автор основной творческой идеи, *инициатор целесообразных новшеств* в образовательном учреждении и его *активное участие* во всех ключевых процессах, событиях и делах коллектива;
- *нестандартность задач*, стоящих перед образовательным учреждением, уникальность его статуса в социальной среде, «обрисовка лица» школы, то есть создание некоего собирательного её образа, отличающегося неповторимостью, привлекательностью, притягательной силой, внушающего учителям ощущение *принадлежности* к значимой миссии, защищённости и удовлетворения;
- преодоление *стереотипов* мышления и поведения педагогов, их взаимопонимание и творческая самореализация, использование потенциала каждого учителя, развитие его индивидуальности. Это повышает степень удовлетворённости и активность учителей.

От директора школы коллективного творчества, помимо обычных, требуются дополнительные управленческие действия, усилия, *некоторые личностные качества, побуждающие коллег к творчеству, а не тормозящие его*. На первых стадиях создания такого коллектива целесообразно использовать *формы*



и методы совместной творческой деятельности, среди которых наиболее продуктивны деловые игры, мозговой штурм, коллективные и групповые выездные мероприятия, совместный досуг, коллективные творческие дела совместно с воспитанниками: «Дни открытых дверей», другие формы приёма гостей школы, знакомство с интересными людьми; конкурсы педагогического мастерства с максимальным количеством номинаций и награждением всех участников, причём — гласно, демократично, с привлечением детей и родителей. Весьма способствует развитию коллективного творчества годовой круг традиций и праздников школы.

Всё это создаёт *эмоциональную насыщенность* жизни коллектива, его мажорное, *оптимистичное* настроение, эстетизирует пространство школы. Речь идёт прежде всего о реализации в повседневной жизни того, что А.С. Макаренко называл *педагогическим оптимизмом*. Такой настрой порождает веру в силы, возможности и талант учителя, в его добрую волю; в способности ученика, в его стремление к сотрудничеству с педагогами; веру в педагогику как великую науку и высокое искусство, на чём и базируется творческая деятельность. Директору такой школы придётся постоянно поддерживать определённый *ритм жизнедеятельности* коллектива («закон движения»), гармонично сочетать традиции и новаторство, прилагать усилия всех членов администрации к тому, чтобы создавать *комфортную* для каждого учителя *микросреду*, помогающую удовлетворять потребность в успешности труда, в его красоте, вызывающей ощущение удовольствия, радости, благополучия.

В педагогической деятельности *творчество и ответственность* перед детьми неразрывны, оказывают взаимное стимулирующее влияние, побуждают к поиску педагогически целесообразных методов, способов обучения и воспитания детей. По классическим законам формирования коллектива огромную роль играют *отношения равенства, ответственности и зависимости* — *этот вечный баланс свободы и ответственности, соблюдать который так филигранно удавалось А.С. Макаренко*. Он вывел и закономерность, названную им *законом движения коллектива*, под которым понимал *непрерывность усложняющейся деятельности, постепенное, но неуклонное расширение её социальной значимости*, постоянное внесение в неё необходимой новизны.

Коллективное творчество благотворно воздействует не только на учеников и школу в целом, но и на каждого учителя, ибо позволяет ему удовлетворять высшие духовные потребности — в творчестве, в реализации профессиональных способностей, в общении, в социальном взаимодействии. Это и порождает феномен сотворчества, совместной деятельности, «умножения» сил.

Коллективная деятельность — как высший вид совместного труда — обусловлена как сущностью самого человека, так и спецификой педагогического труда: за своё творчество надо отвечать — творить, а не вытворять. А это требует прогнозирования результатов обучения, вдумчивого выбора средств их достижения, диагностики, а в целом — проектирования своей деятельности.

Таким образом, профессиональный круг замыкается: творчество требует ответственности, а ответственность порождает творчество.

Такое отношение к профессиональной деятельности приобретает особое значение и закладываться должно в детском возрасте. Отсюда и социальная значимость создания творческого педагогического коллектива.

Рискну предложить апробированные в работе экспериментальных школ механизмы развития коллективной творческой деятельности.

**Коллективное педагогическое проектирование.** Его можно рассматривать как один из *высших видов педагогического творчества*, как социально-педагогический феномен. Самым продуктивным, единственно возможным для педагогического коллектива методологическим основанием проектирования развития школы, саморазвития учителей является *ценностно-ориентированный подход*. Его используют некоторые школы (56-я, 426-я, 534-я) г. Санкт-Петербурга. В качестве этических норм проектирования учителя приняли принципы гуманистической педагогики, признанные петербургским педагогическим сообществом.

Есть *два пути проектирования*. Первый — *«сверху»*, когда педагогический проект разрабатывается группой учёных, приглашённых руководством школы. В результате рождается как бы «чужой» проект, часто непонятный учителям, не принятый ими, а потому и нереализуемый. Второй путь — проектирование *«снизу»*, когда проект «выращивает» педагогический коллектив, включая детей и родителей, «проживает» его. На это уходит несколько месяцев, а иногда и лет. Наверное, поэтому руководители школ чаще идут по первому пути, предлагая коллективу формальные проекты, которые отнюдь не стимулируют творческую активность коллектива.

Одним из вариантов естественного «выращивания» проекта является метод *рефлексивного управления* развитием школы.



Заведующий кафедрой педагогического проектирования Санкт-Петербургского университета педагогического мастерства, научный руководитель 534-й школы О.Г. Прикот считает *основным противоречием* этой деятельности — противоречие между уникальностью каждого учителя, каждой педагогической ситуации и необходимостью использовать ту или иную, общую для всех технологию, что он называет «технологическим насилием». Он отстаивает правомерность второго пути — создание авторского проекта развития школы.

В научной и методической литературе достаточно полно описана *совокупность принципов проектирования*. Назову лишь те, что относятся к коллективному педагогическому проектированию как основе коллективной творческой деятельности и использованы в опыте экспериментальных школ г. Сочи. Привожу результат опроса заместителей директоров этих школ. Среди значимых принципов успеха педагогической деятельности, её приоритетов завучи отметили:

- маркетинг проекта, поиск реальных потребителей результатов проектной деятельности (31,2% опрошенных);
- создание условий для ценностного самоопределения субъектов проектной деятельности (27,6%);
- разработка этического кодекса как основы совместной и индивидуальной проектной деятельности (66,3%);
- участие в создании и реализации проекта руководителя, принимающего решения (75,1%);
- поиск актуальных идей развития педагогической системы (27,4%);
- выращивание проекта «снизу» (22,3%);
- ориентация на получение положительного результата (53,4%);
- солидарная ответственность за результат проектирования (14,6%);
- ощущение субъективной значимости результатов проектирования (11,7%);
- достаточность ресурсного обеспечения (организационного, кадрового, финансового, материального, информационного) (37,2%);

- взаимообучение (повышение квалификации) друг друга всеми учителями (87,4%);
- свободная, добровольная включённость учителей в собственный эксперимент, развитие тем самым межличностных и профессиональных отношений (34,2%).

Согласитесь, многие из этих принципов коллективного проектирования, а значит, и формирования творческого коллектива остаются вне поля зрения руководителей школ и их заместителей по научно-экспериментальной работе. Очень часто лишь декларируется необходимость взаимообучения и повышения квалификации учителей.

Заместители директоров школ по научно-экспериментальной деятельности ещё не осознали значимость таких важных принципов, как выращивание проекта «снизу», коллективное авторство, солидарная ответственность учителей, субъективная ценность результатов и ответственность за них. Это свидетельствует о неразвитости навыка коллективного проектирования в большинстве школ, даже экспериментальных.

В работе с творческим коллективом 44-й гимназии г. Сочи мы уделили особое внимание соблюдению именно этих принципов, осознанию их значимости для успеха совместной проектной и любой другой коллективной творческой деятельности. Сегодня гимназия стала федеральной экспериментальной площадкой.

В работе с коллективом мы использовали такой *алгоритм проектирования*, который отражает структуру педагогического и творческого процессов:

- маркетинг проекта — позиционирование его идей на рынке образовательных услуг;
- определение ценностей (мотивов) руководителей и учителей, принимающих решение о разработке проекта;
- разработка согласованного этического кодекса (например, определение табу) для руководителей и разработчиков;
- постановка цели (целей) и задач проекта;
- прогноз результатов;
- определение ресурсного обеспечения (кадры, финансы, материальное, информационное обеспечение и т.д.);
- разработка программы реализации целей и задач проекта;
- реализация, получение результата, его описание, сопоставление прогнозируемого и реального результата, определение причин отклонения;
- изучение последствий реализации проекта;
- корректировка целей проекта при возобновлении следующего цикла работ.

Когда проектирование шло, обнаружилось, что первый этап — маркетинг проекта — может в реальной коллективной творческой педагогической деятельности отсутствовать. *А вот крайне необходим этап творческой деятельности как первоначальная общая идея, включающая слитые воедино ценности и цели предполагаемых изменений, нововведений, экспериментов, исследований.*



Одним из результатов проектирования стало выстраивание *прогностических* моделей развития 44-й гимназии. Мы сравнивали альтернативные прогностические модели с последующим рефлексивным выбором одной из них, это обеспечивало мотивационную базу предстоящей деятельности учителей. Выбор становился осознанным, лично и коллективно значимым, его оценили как лучший и даже — единственно возможный. Мы использовали прогностическую модель О.Г. Прикота, описывающую основные варианты развития любой современной школы в зависимости от избранной ориентации. Для наглядности представили её в схеме, предъявили педагогам и продиагностировали ориентации в экспериментальных и обычных школах (см. табл. 1).

Как показал опрос, самый популярный у педагогов обычных школ — второй сценарий, предполагающий ориентацию на настоящее; немало учителей предпочитают вообще ничего не менять (более 30%), полагая, что главное — сохранить хотя бы то, что есть. А вот среди педагогов экспериментальных школ преобладают совсем другие ориентации: здесь ярко проявляется стремление к гармонизации реальных

потребностей, к идеалу. Самыми популярными оказались два последних сценария, что говорит о достаточно высокой степени готовности к продуктивному взаимодействию, сотрудничеству, об активно-преобразующей позиции.

Последний сценарий гармонизирует маркетинговую стратегию школы и ориентацию на идеал. Это и позволяет образованию в полной мере выполнить свою основную социальную функцию. Первые два сценария ведут к самоуспокоенности, профессиональной деградации учителей, неконкурентоспособности школы, провоцируют уход из неё лучших учителей. Второй сценарий ещё опаснее первого: он ведёт к неизбежно «обвальной» деградации педагогического коллектива и школы. Такое существенное различие в ориентациях педагогов экспериментальных и обычных школ показывает *совершенно различный уровень готовности к коллективному педагогическому творчеству, что подтверждается и реальными достижениями учителей*. Поэтому задача руководителей школы при организации коллективного педагогического проектирования — достичь совместности. *Совместность* понимается, как «всё в одном месте» — в одном смыс-

Таблица 1  
Выбор моделей развития школы педагогами экспериментальных и обычных школ

Сценарий	Ориентация	Направление деятельности	Кол-во педагогов, избравших сценарий	
			Обычных школ, в % от 216	Экспериментальных школ, в % от 179
1. Стагнация	На прошлое, на подчинение	Ничего принципиально не менять, «косметический ремонт»	31,2	6,4
2. Инактивизм (активность в заданных рамках)	На настоящее	Учитывать сиюминутные потребности социума	38,8	12,8
3. Преактивизм (опережающая активность)	На идеал и на будущее	Выстраивание долгосрочных перспектив	11,5	17,8
4. Интерактивизм (активность во взаимодействии)	На потребности реальных людей в реальном мире	Всеобщее взаимодействие, стремление к позиционированию на рынке образовательных услуг	10,3	28,7
5. Синкретический	На идеал (будущее) и на реальные потребности	Предугадывание реальных потребностей, влияние на их формирование через идеал	8,2	34,3



ловом пространстве, границы которого задаёт исходная идея. Построение совместности, считает член-корреспондент РАО В.И. Слободчиков, — особая работа с профессиональным сознанием каждого учителя, с его целями, ценностями, представлениями, профессиональной позицией.

Построение совместности — своеобразная *конверсия* профессионального сознания, *рассекречивание* скрытых установок, формирование новых областей, аспектов сознания. *Именно так образуется интеллектуальный, мировоззренческий, волевой ресурс, без которого любой проект останется «бумажным».* Этот второй шаг связан с *выращиванием жизнеспособной общности людей*, которая включает и участников разработки проектной идеи, и сочувствующих ей, готовых стать её реализаторами. Такая общность не может быть *клубной* (капризно-вкусовой), а должна стать *позиционной*, где каждый — исполнитель и «собственник» своей профессиональной деятельности, прозрачной по целям и способам, понятной коллегам. Только в этом случае возможна деятельностная кооперация, организационный ресурс — гарант практической реализации проекта преобразования школы в процессе коллективного творчества и в свою очередь — «скрытый курс» обучения совместности в работе.

Развитию коллективного творчества способствует *игровая деятельность педагогов*. В игре происходит освоение многоролевого опыта, регулируются социальные и ролевые отношения. Игра становится своеобразным барометром нормальных взаимоотношений в коллективе. В развитии способности педагогов к коллективной творческой деятельности наибольшей эффективностью обладают игровое проектирование, разыгрывание ролей, деловые игры (игры-дискуссии, инструментальные, исследовательские, игры-соревнования, игровые задачи и т.д.). Мы использовали их в работе с коллективами 6-й педагогической гимназии, 44-й гимназии, 126-й и 76-й школ г. Сочи. Как правило, и в этих, и во многих других образовательных учрежде-

ниях игровая деятельность используется крайне редко из-за недостатка времени и негативного отношения к ней. Даже в организации детских игр педагоги чаще всего ограничиваются спортивными (подвижными), совершенно не используя развивающий потенциал других видов игр. И практически всегда деловые игры проводятся отдельно от детских.

Между тем, по нашим наблюдениям, наибольший потенциал развития детского коллектива и личности ребёнка, как и профессионально-личностного развития учителя и всего педагогического коллектива, содержит именно совместная игровая деятельность взрослых и школьников. Лишь отдельные, достаточно зрелые творческие педагогические коллективы приходят к этому пониманию. Многодневные сюжетно-ролевые игры часто использовались в практике работы «Артека» и «Орлёнка», и лишь иногда творческие педагоги переносили их в школы.

Особое значение имеет ещё один аспект игровой деятельности: в игровом пространстве царит безусловный порядок, который носит непреложный характер, так как сама игра творит порядок, создаёт правила, ибо без них она невозможна. Подчинение правилам в игре происходит естественно, без дополнительных внешних (организующих) и внутренних усилий. В этом смысле игра обладает удивительным потенциалом воспитания дисциплинированности, организованности, ответственности и даже — не удивляться! — правового и нравственного сознания. Не потому ли многие известные педагогические коллективы активно использовали игры: республика ШКИД В.Н. Сороки-Россинского была способом организации всей жизнедеятельности и открытия творческих резервов; в школе В.А. Сухомлинского существовала «комната сказки»; в школе В.А. Караковского — дидактический театр; декады самоопределения — у А.Н. Тубельского.

Результатом при системном и систематическом использовании игры становятся особый климат школы, удивительно тёплые отношения между учителями и учениками, «многослойность» социального пространства и времени, что позволяет ребёнку и взрослому выйти из обыденной жизни, многоролевая самореализация участников игры. На субъективном уровне всё это приносит не только удовольствие, но и вызывает напряжение творческих и душевных сил, даёт и мощное личностное развитие. Это отмечают практически все учителя, принимавшие участие в деловых и сюжетно-ролевых играх, организованных нами в экспериментальных школах. Воспоминания об игре остаются неким духовным наследием, становятся ценностью и передаются как традиция. Уверена: для создания творческого коллектива обучение педагогической игротехнике должно стать обязательным аспектом подготовки руководителей образовательных учреждений. Директорам школ и их заместителям важно понять, что игра — дело серьёзное, часть профессиональной жизни учителя. В качестве доказательства надеюсь ознакомить читателей журнала с методической разработкой педсовета в форме деловой игры «Школьное сообщество», проведённого в 44-й гимназии.



## Задание диагностико-аналитического характера для классных руководителей

Примеры заданий, событий, реализующих «методику развивающей кооперации».

Заполните протокол наблюдения на уроках в классе в течение недели по следующей форме:

- 1) наиболее часто предъявляемые к учащимся требования;
  - 2) их характер (позитивный, негативный);
  - 3) способ предъявления (прямой, косвенный, параллельный);
  - 4) ответная реакция учащихся (добровольное выполнение, вынужденное выполнение, игнорирование, намеренное несоблюдение требования).
- Сделайте выводы об эффективности педагогического воздействия конкретных учителей, о степени согласованности педагогических требований в педагогическом коллективе, о преобладающем стиле взаимоотношений в системе «учитель — ученик». Найдите тактичную форму сообщения и ознакомьте учителей с результатами диагностики.

Излишне доказывать, как важны для коллективного педагогического творчества атмосфера педагогического поиска, внимание к новой рациональной педагогической идее. Специфика творческой деятельности такова, что полная её алгоритмизация практически невозможна, хотя и существуют определённые приёмы и навыки, которым педагог обучен. Но используются они в постоянно меняющихся, нестандартных ситуациях, что требует оперативной коррекции, регулярной модификации.

Для развития в школе коллективно-творчества целесообразно организовать командную работу учителей. Для этого советую создать творческие микрогруппы — добровольное, нередко стихийно возникающее содружество 2–3 и более учителей, действующих до тех пор, пока не будет исчерпана необходимость взаимного профессионального общения. Как правило, члены группы проявляют общий интерес к какой-то проблеме, взаимную симпатию, психологическую совместимость. Существенно важно, что они сами ставят задачи и предъявляют к себе высокие требования.

Величина группы не оказывает прямого и однозначного влияния на успешность её деятельности. Чем больше группа, тем легче распределять в ней обязанности, в соответствии с возможностями и способностями каждого и в интересах дела, тем большее число людей может участвовать в выработке и принятии решения. С ростом группы повышается её «ресурс талантов», но есть в этом и негативные стороны: уменьшение сплочённости, вероятность распада на мелкие группировки. При всех положительных сторонах больших творческих групп они требуют к себе пристального внимания со стороны руководителя школы и лидера группы.

Большинство исследователей считают, что идеальная численность членов творческой команды педагогов — 5–8 человек, иначе ответственность каждого уменьшается. Руководитель школы, который тоже занимается исследовательской работой, больше времени должен отводить

организационной и оценивающей деятельности. Первой творческой группой должна стать команда администрации во главе с директором, принимающим основные решения относительно школьных преобразований. Принципы создания такой группы единомышленников, описанные в литературе, мы обобщили и на их основе разработали и апробировали такую организационно-методическую схему последовательности действий.

- Возникновение *ведущей инновационной идеи* у руководителя — директора школы, идейного и организационного лидера творческой педагогической деятельности, участника всех ключевых событий и процессов. В нашем опыте не все директора и не всегда осознавали важность этого, приходилось вести с ними разъяснительную, совместную аналитическую работу.
- *Привлечение* к ведущей идее всех *членов администрации*, поиск способов мотивирования каждого из них, групповое согласование ценностей, идей, целей, планов, отработка парных взаимодействий и т.д.
- *Приглашение учёных* для экспертизы ведущей идеи, её теоретического обоснования совместно с педагогами школы, научно-го обеспечения творческой деятельности.
- *Коллективная рефлексия* существующих в школе проблем, ознакомление учителей с ведущей идеей как способом их решения и удовлетворения профессиональных потребностей большинства педагогов. Это не может быть кратковременным актом. Наиболее продуктивны оказались при этом деловые игры, различные виды погружения в идею.
- Создание творческих *групп по направлениям* работы и по интересам. Состав этих групп не должен дублировать формальные структуры — прежде всего методобъединения учителей, а расширять социальные связи неформального характера в коллективе.

Мы определили порядок работы и взаимодействия внутри групп, между ними и с администрацией. На этом этапе необходимо было соблюсти принципы сво-



боды и добровольности, учесть интересы и взаимные симпатии учителей, придать взаимоотношениям в группах деловой характер. Для этого мы использовали методики согласования принципов типа «5 «нельзя» и 5 «необходимо», составляли предписания и запреты внутри групп по методике «развивающейся кооперации» (последовательное согласование в группах из 2 человек, затем из 4 и 8 человек). Решили проводить открытые заседания инициативных групп с периодичностью не реже раза в два месяца, что позволило сохранить информационную открытость школьного пространства.

### Дискуссия по теме «Кто важнее?»

Основной вопрос дискуссии можно сформулировать так: «Чья профессиональная деятельность имеет большее значение для общей эффективности работы школы: учителей-предметников, классных руководителей или администрации школы?»

В качестве темы выбирается вопрос, который в принципе не имеет однозначного решения в науке и практике. При этом возможны различные трактовки понятий «эффективность работы школы», «профессиональная деятельность». Важно, чтобы от начала и до конца дискуссии все её участники помнили: цель — не победа в споре, а поиск истины или приближение к ней, более глубокое и системное осмысление проблемы, выработка собственной профессиональной позиции, обретение опыта гибкого мышления, многоаспектного анализа проблемы, культура ведения дискуссии. Предпочтительна групповая форма подготовки и проведения дискуссии.

Приведу ещё ряд вопросов и заданий проблемно-рефлексивного, исследовательского и творческого характера, которые можно использовать на начальном этапе сплочения коллектива. Каждый руководитель по своему усмотрению, с учётом содержания и характера задания, может определить форму его выполнения как по составу участников (индивидуальная, парная, групповая, коллективная, фрон-

тальная), так и по месту (аудиторная, домашняя), другим особенностям (устная, письменная и т. д.).

**1.** Составьте список из 10 произведений педагогической публицистики, 10 детских книг, 10 произведений «взрослой» художественной литературы, которая обязательно должна стоять на полке у педагога.

**2.** Дайте рекламу серьёзной научной книги по педагогике в любой форме. Соблюдайте требования к рекламе: коротко, ярко, привлекательно. Цель: вызвать непреодолимое желание купить и прочитать.

**3.** Дайте серьёзную научную аннотацию к своему любимому произведению художественной литературы как к источнику психолого-педагогических знаний.

**4.** Проанализируйте, как Вы используете различные средства выразительности (вербальные, невербальные) в неформальном общении? В учебной работе? Не стоит ли Вам заняться развитием, формированием своих актёрских умений?

**5.** Подготовьте аналитический обзор литературы по проблемам ораторского искусства, актёрского мастерства педагога, умения не входить в конфликт или конструктивно выходить из него.

**6.** Самодиагностика «Вчера, сегодня, завтра». Назовите 3 главных события своей жизни в прошлом, в настоящем, в будущем. Проанализируйте, как далеко во времени видите Вы свою жизнь? Как широко (в различных аспектах жизнедеятельности) Вы себя мыслите? Почему? Выйдите за рамки собственных ограничений и повторите задание.

**7.** Напишите два самых ярких детских воспоминания: 1) о событии, которое принесло наибольшую радость; 2) о событии, сильнее всего огорчившем Вас. Вступите в мысленный диалог со своим детским «Я»: разделите с ним радость и горе, признайтесь, что всегда будете любить его, что бы ни случилось, что бы он (она) ни сделал(а). Никогда не забывайте, что и как чувствует ребёнок.

**8.** Напишите сценарий своей жизни из двух частей: до сегодняшнего дня и после. Фантазируйте смелее, ведь чем выше меч-

### Творческое задание 5 «нельзя» и 5 «необходимо»

Используется для определения системы педагогических принципов, предписаний и запретов, а также для согласования педагогических требований внутри коллектива.

Инструкция: Сформулируйте 5 «нельзя» и 5 «необходимо» — что, на Ваш взгляд, никогда, ни с одним ребёнком, ни при каких обстоятельствах делать нельзя, и то, что при любых обстоятельствах необходимо дать каждому ребёнку. Мы использовали «методику развивающейся кооперации», разработанную коллегами из Санкт-Петербурга — докторами педагогических наук Е.И. Казаковой и Е.С. Заир-Бек. Она с успехами может быть использована на начальных этапах сотрудничества, с людьми, не имеющими достаточного опыта взаимодействия. Сформированность общего ценностно-смыслового поля — обязательное условие коллективной деятельности, важный показатель развития коллектива.



**Суть методики вот в чём. На первом этапе предлагается сформулировать 5 запретов и 5 предписаний в работе с детьми. Этот этап лучше предложить для индивидуальной домашней, вдумчивой работы, не ограниченной во времени. Однако можно провести эту работу и во время семинара. На втором этапе предложите учителям в течение 5–10 минут согласовать свои «надо» и «нельзя» и составить общий вариант, но тоже состоящий из 5 «можно» и 5 «нельзя». Они должны выбрать лучшее, а главное, убедить друг друга и прийти к единому мнению при различии позиций. Каждая команда представляет свой вариант, обосновывая решение. В ходе коллективного обсуждения составляется окончательный вариант. Интересно повторить это задание через месяц.**

та человека, тем больше высот он достигает в жизни. Не забудьте: Вы не только сценарист, но и режиссёр, и исполнитель главной роли.

На наш взгляд, в современных стандартах высшего педагогического образования недостаточное внимание уделяется формированию Я-концепции будущего учителя, знаний об этой важнейшей интегративной характеристике личности и соответствующих умений «достраивать» собственную Я-концепцию и «работать» с Я-концепцией ребёнка.

Следующий важный аспект, слабо отражённый пока ещё в вузовской подготовке будущего учителя, — взаимодействие в различных сферах: учитель — ученик, учитель — родитель, учитель — администратор, учитель — учитель. Если ещё первые две названные здесь сферы хоть как-то отрабатываются в лекционном материале о субъект-субъектных отношениях и взаимодействии семьи и школы, то сферы «вертикального» и «горизонтального» коллегиального взаимодействия остаются вне подготовки специалиста. Тем не менее исследование проблем профессиональной адаптации и послевузовского профессионального самоопределения педагогов однозначно показывает определяющее влияние отношений и взаимодействия внутри педагогического коллектива на комфортность самочувствия новых (и не только новых) его членов, на удовлетворённость избранной профессией и в целом своей деятельностью, на решение остаться в этом коллективе и в этой профессии.

Для развития коллективного творчества и творческой индивидуальности каждого педагога важно достаточно регулярно устраивать совместные праздники с чествованием лучших учителей. В качестве примера можно привести процедуру награждения победителей конкурса профессионального мастерства, который проводится в форме социологического опроса учеников школы. Само награждение напоминает церемонию вручения премии «Оскар», при этом все участники — обязатель-

но в праздничных туалетах. Эта методика была апробирована в опыте работы гимназии № 44 г. Сочи и Сочинского государственного университета туризма и курортного дела.

### Карта социологического опроса учащихся «ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ЗВЁЗДЫ»

Назовите, пожалуйста, по одной фамилии преподавателя, достойного присуждения профессиональной премии по каждой из следующих номинаций:

1. «Традиция» — за конструктивный консерватизм в работе.
2. «Улыбка» — за юмор и оптимизм.
3. «Имидж» — за элегантность и красоту.
4. «Дебют» — за успешное начинание преподавательской деятельности.
5. «Искатель» — за творчество и новизну.
6. «Мастер» — за научность и профессионализм.
7. «Поддержка» — за сотрудничество и взаимопомощь.
8. «Хозяин» — за лучшее оформление кабинета.
9. «Гуру» — учитель жизни.
10. «Алмаз» — за объективность и неподкупность.
11. «Бенефис» — Гран-при конкурса.

При заполнении карты социологического опроса Вы имеете право называть одного и того же преподавателя в разных номинациях, но не более одного человека по каждому пункту. Это могут быть фамилии тех, кто преподавал у Вас в течение всех лет обучения, или даже тех, кого Вы просто хорошо знаете по другим сферам жизнедеятельности нашей гимназии. Итоги опроса будут подведены и обнародованы на торжественной церемонии празднования 15-летнего юбилея гимназии.

**СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!**



В работе по развитию коллективного творчества важно использовать нетрадиционные формы проведения традиционных дел.

- Одновременно с этим создали своего рода штаб или *«совет дела»*, пользуясь коммунарской терминологией. Чаще всего штаб носил название *научно-методического совета*, руководители стремились включить в него своих заместителей и председателей методобъединений, не понимая ещё, *как важно поставить в ответственную позицию руководителей рабочих групп, членов научно-методического совета, рядовых учителей для развития и коллектива, и коллективной творческой деятельности*. Научно-методический совет, не являясь проверяющим или контролирующим органом, оказывал оперативную помощь разнообразного характера (от организационной и материальной до психологической и научной) рабочим группам, сводил воедино все наработки отдельных групп. Мы заранее определили форму документа, в которую всё это должно было вылиться. (Чаще всего первым таким концептуальным продуктом становилась *программа развития школы на срок от 3 до 5 лет.*)

- Снова коллективная рефлексия представленного научно-методическим советом проекта программы развития или другого документа, являющегося продуктом коллективной творческой деятельности. Шло его обсуждение на педсовете, на заседаниях групп, в общении. Замечания рассматривались, обобщались, вносились поправки и изменения. Этот этап завершили решением педагогического совета школы. Перед этим провели анонимное голосование, которое показало реальное единомыслие коллектива (или его отсутствие) по этому вопросу.

- Следующий этап, значимый для коллектива, — *общественная презентация* программы развития. По существу, это общественная экспертиза идеи и её разработки, что укрепило престиж школы в микросоциуме, обеспечило нам организационную и другую поддержку со стороны

органов управления образованием и ответственности, привлекло спонсоров. Презентация проводилась в разной форме: в педагогической гимназии № 6 это были творческие отчёты, в 44-й гимназии — дни открытых дверей и открытые школьные праздники и т.д.

Как показал опыт экспериментальных школ, коллективная творческая деятельность выходит на зрелый уровень тогда, когда новаторская идея присваивается *одной третьей частью* педагогов школы. Это та *критическая масса*, при достижении которой педагогический коллектив переходит на другой уровень функционирования — творческий, коллективная творческая деятельность становится стилем работы школы. Конечно, для этого необходимо время, по нашим наблюдениям — не менее полугода даже при самом умелом и грамотном руководстве процессом, создания творческого коллектива. В большинстве же школ, что принимали участие в эксперименте, на это потребовалось 2–3 года, а некоторые школы так и не вышли на этот уровень, поскольку состав участников творческой деятельности не расширялся, механизмы включения учителей в совместную деятельность не использовались.

Для успешной работы творческих групп потребовались новая система управления ими, привлечение внимания «большого» коллектива к делам группы (система открытых заседаний, регулярные рабочие встречи участников инициативных групп с педагогами), постоянное моральное и материальное стимулирование творческой работы учителей, создание условий для максимально возможного удовлетворения их индивидуальных интересов и желаний.

Всё это потребовало новых *механизмов* управления. *Руководители школ учились принимать решения в условиях коллегиальности, в ходе непрерывного согласования ценностей и целей, постоянно обновляющихся интересов членов педагогического коллектива.* Характерной чертой новой системы внутришкольного управления становится возникновение *нетрадиционных структур* в пе-

**Кодекс коллегиального взаимодействия.**

**Правила общения, составленные на педсовете в форме деловой игры в 67-й школе**

**НЕЛЬЗЯ!**

- унижать достоинство человека, занимать самооценку;
- задевать профессиональное достоинство коллег перед родителями и детьми;
- принуждать выполнять ту или иную работу;
- пресекать творческую инициативу;
- создавать психологический дискомфорт;
- лицемерить;
- обманывать;
- сплетничать;
- повышать голос на коллег, грубить.

**НЕОБХОДИМО!**

- спокойно выполнять свою работу;
- проявлять понимание и уважение друг к другу;
- повышать профессиональное мастерство;
- создавать благоприятный психологический микроклимат;
- укреплять взаимопомощь, уметь оказывать и принять помощь коллег;
- поощрять инициативы, не бояться экспериментов;
- хвалить, поддерживать друг друга при любых обстоятельствах;
- беречь свою свободу, сохранять уверенность.

дагогическом коллективе, нетрадиционное распределение обязанностей, разделение ответственности между администрацией и творческими структурами. Такими новыми организационными структурами в педагогической гимназии № 6 стали Центр диагностики и развития, творческие лаборатории учителей, абитуриентура. В 44-й гимназии — валеологический совет, проблемные лаборатории; в школе-интернате № 1 — совет воспитателей и т.д. Как правило, за администрацией остаётся лишь решение оперативных и кадровых вопросов, а также текущий контроль с учётом рекомендаций этих структур.

Принятие основных решений — общеколлективное согласование мнений и ценностей — в экспериментальных школах остаётся прерогативой педсовета. В некоторых сочинских экспериментальных школах возникали (вместо научно-методического совета) совет по эксперименту, учёный совет школы, преподавательские кафедры (вместо методобъединений), творческие или научно-практические лаборатории, временные научно-исследовательские группы по конкретным проблемам и т.д. Параллельно шла разработка сопровождающей эту деятельность *документации*: различных положений, кодексов, моделей, алгоритмов. В качестве краткого примера приведу «Памятку по оценке учебной работы учащихся», разработанную в ходе организации и управления творческой работой. По жанру это скорее нравственный кодекс педагогического оценивания:

**1.** Помни: только положительная оценка формирует позитивную мотивацию и самооценку ребёнка. Отрицательная оценка тормозит личностное развитие и деятельность.

**2.** Оценка более значима, чем отметка. Можно так поставить «пятёрку», что ребёнок будет рыдать, — тогда это отрицательная оценка. Можно поставить «тройку», и ребёнок будет счастлив и полон желания учиться лучше. Думай, что стоит за отметкой для каждого ребёнка в конкретной ситуации.

**3.** Оценивай прежде всего старательность и продвижение вперёд, рост ребёнка относительно себя вчерашнего. Учитывай способности, состояние здоровья, самочувствие ребёнка, условия его семейной жизни, воспитания, его желание учиться.

**4.** Учи детей оценивать свой учебный труд и труд товарищей, объясняй им нормы и критерии оценки, предоставляй образцы деятельности. Оценивай умение оценивать.

**5.** Всегда давай возможность исправить плохую отметку. Если по твоему предмету школьник учится хуже, чем по остальным, — в этом твоя вина. Умей обеспечить успех каждого.

**6.** Не относись к детям пристрастно, с предубеждением: они меняются каждый день и больше способны к самосовершенствованию, чем мы, взрослые. Никогда не проявляй антипатию. Симпатию проявляй так, чтобы не обидеть остальных детей, старайся, чтобы они тоже испытали добрые чувства к тому, кого ты хвалишь.

**7.** Личность каждого школьника оценивай только положительно. Не переноси отрицательную оценку поступка, отдельной плохо выполненной работы на личность и способности ученика.

**8.** Нельзя использовать школьную отметку как метод наказания и дисциплинирования: ею оценивается только учебная работа ребёнка. Занижать отметку безнравственно, завышать можно только для поддержания положительной мотивации и активности школьника.

**9.** Не забывай, что твой предмет — не единственный в школе и отнюдь не главный в жизни. Не выдвигай непосильных требований. Жизнь школьника достаточно сложна, и школьные годы он должен «прожить так, чтобы не было мучительно больно» за несправедливо омрачённое, а то и украденное детство.

Поскольку творческое саморазвитие школьного коллектива неизбежно сопровождается расширением и укреплением внешних связей в микросоциуме, то в ряде школ возникали творческие «*группы партнёров*» школы в воспитании: раз-



личные ассоциации родителей, советы родителей и т.д. Одновременно развивалась и структура детского коллектива, как бы отражая процессы, происходящие в коллективе педагогов: появились Совет лидеров, ученический совет, ученические научные общества, группы по интересам, объединения досугового характера и т.д. И вот что интересно: чем более развитым был творческий педагогический коллектив, тем большее количество педагогов с удовольствием включалось в коллективную работу.

Специального внимания потребовала разработка конкурсов творческих идей учителей, педагогических проектов учащихся и педагогов с соответствующей системой поощрения различного характера (премии, звания и награды внутришкольного уровня, чествования, праздники, стенная печать и другие меры гласности). Эта работа носит наиболее завершённый характер в 44-й гимназии.

В ходе коллективной творческой деятельности учителя ощутили недостаточность опыта, культуры научно-исследовательской работы и стали практически всей школой активно участвовать в постоянно действующих проблемных семинарах под руководством учёных. В экспериментальных школах развита система индивидуального и группового консультирования учителей научным руководителем, возросла потребность во взаимопосещении уроков и внеклассных занятий, в шефской и партнёрской помощи педагогов. То есть расширилась сфера сотрудничества педагогического коллектива, что способствует росту профессионализма. Особое значение при этом имеет не столько содержание повышения квалификации, сколько формы и методы его организации. Дело в том, что большинство исследователей профессиональной педагогической деятельности делает основной упор на самообразование как основной путь повышения профессионализма и компетентности педагога. Тем не менее анкетирование педагогов разных категорий и специальностей, проведённое в различных условиях (во время совеща-

ний, на курсах повышения квалификации в городском методическом центре), показали: самообразование остаётся на уровне должного, у большинства учителей на это недостаточно ни времени, ни потребности и умения самостоятельно организовать работу. Мы предложили проранжировать факторы повышения квалификации. На первом месте у большинства учителей — курсовая подготовка при методическом центре. На втором месте — лекции специалистов в школе. Затем — обмен опытом с коллегами и на последнем — самообразование. На курсовую подготовку учителя тратят 10–15 часов, на лекции специалистов — от одного до 4 часов, на обмен опытом — от одного до 3 часов, на самообразование — от 2 до 8 часов. Мы предложили назвать те формы повышения квалификации, в которых учителя с наибольшим желанием хотели бы участвовать. Это оказались: деловые игры, разработка проектов, лекции в школе.

Из этого можно сделать вывод: необходимо опираться на групповые и коллективные (но не фронтальные!) формы повышения педагогического профессионализма и компетентности. Причём эти формы должны содержать новизну, свободу выбора, разнообразие, вариативность. *Это наиболее продуктивный путь, из которого логично вытекает дальнейшее самообразование, более глубоко мотивированное коллективной творческой деятельностью.*

Это принципиально важное положение подтверждает, что человек вырабатывает свои представления и осваивает понятия внешнего диалога, который затем постепенно переходит во внутренний план, в осмысление своего опыта. В поиске, в экспериментальной деятельности, в «командной работе» и совместном решении проблем развиваются так называемые «метакогнитивные» умения, формирующие другие интеллектуальные умения и усиливающие потребность в рефлексии. Опыт коллективного творчества гораздо быстрее разрушает сложившиеся стереотипы мышления и поведения, в том числе профессио-

**Абитуриентура — это нетрадиционная форма, разработанная и осуществлённая директором педагогической гимназии № 6 С.В. Воробьёвой, ныне доктором педагогических наук, профессором. Суть абитуриентуры — в гибком составе учебных групп в соответствии с потребностями и интересами учащихся. Организуется только в старшей ступени гимназии. Старшеклассник выбирает профиль, соответствующий его дальнейшему образованию (гуманитарный, математический, экономический, педагогический, военный). Затем он выбирает по каждому школьному предмету программу одного из двух-трёх уровней (например, физика для гуманитариев — 2 часа в неделю, основной курс — 4 часа, физика для физиков — 6 часов в неделю). При этом ученик должен уложиться в нормы недельной учебной нагрузки.**



**Далее по заявкам детей формируются группы различной наполняемости, учителя разрабатывают разные варианты программ с учётом не только количества часов базисного учебного плана, но и особенностей этой категории учащихся, их образовательных потребностей. Самая большая сложность — составить гибкое расписание для обучения в абитуриентуре.**

нального, расширяет возможности каждого учителя, создаёт условия для полноценного диалога, свободного обмена мнениями, воспитывает терпимость к критике. Несомненно, всё это во многом зависит от тех, кто организует совместную творческую работу, — от руководителей учреждения образования, от его научного руководителя.

Коллективное педагогическое творчество встречает ряд серьёзных трудностей на пути своего становления. В каждой школе достаточно сложно создать необходимый для этого комплекс условий. В одних случаях сам руководитель образовательного учреждения недостаточно силён как лидер, не обладает необходимыми творческими характеристиками. В других — усилиям хорошего директора, способного возглавить коллективную творческую деятельность, препятствует слабый коллектив, с низким уровнем креативности, профессиональной компетентности. А иногда это и «коллектив звёзд». В такой школе можно вести речь лишь *о творчестве в коллективе*, но тогда и слово *коллектив* надо ставить в кавычки.

Недостаёт развитию коллективного педагогического творчества поддержки ор-

ганов управления образованием, заедают материальные проблемы, не на кого опереться в окружающем социуме, нет возможности привлечь компетентных научных работников.

Тем не менее, несмотря на трудности, общая тенденция развития современных образовательных систем идёт к неизбежности коллективной творческой деятельности, гармонично включающей индивидуальные и групповые формы, соответствующей особенностям профессии и возросшей сложности задач образования. Эта тенденция отражает более широкую общесоциальную ситуацию. Современные сферы человеческой деятельности настолько усложнились, что решать их сегодня не под силу даже самым талантливым одиночкам, необходимы усилия коллективного творческого разума. Памятью о том, что *педагогическое творчество* — это «творчество в квадрате», придётся признать: подготовить подрастающее поколение к творческой деятельности в любой сфере может только подлинно творческий педагогический коллектив.

**г. Сочи  
Краснодарского края**



**В ЭЛЕКТРОННОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**



ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ

## **Метатеория образования как принципиальная идея и актуальная проблема**

**Зоя Тюмасева,**

директор Института здоровья и экологии человека Челябинского государственного педагогического университета, профессор, доктор педагогических наук

Радикальное обновление теории и практики российского общего образования ещё ждёт своего часа — в аспекте психологизации, валеологизации и экологизации, а следовательно, и современного человековедения, о чём мечтал К.Д. Ушинский, говоривший в своё время о педагогической антропологии, педагогике как философской науке, безвредности образования, воспитывающем обучении и т.д. Нужно только продолжить названный ряд научных дисциплин, завершив его метатеорией образования, которая позволит рассматривать образование с позиций самых общих и современных научных знаний о человеке, находящемся в состоянии непрерывного обучения, воспитания и целенаправленного развития.