

## КАК ИЗ РАЗОБЩЁННЫХ ПЕДАГОГОВ сформировать коллектив?

**Светлана Леонидовна Фоменко,**  
*директор Института менеджмента и права Уральского государственного педагогического университета, профессор, доктор педагогических наук,  
г. Екатеринбург, e-mail: sfomenko2012@yandex.ru*

Процесс стандартизации приобретает глобальный масштаб в системе образования, затрагивая содержательный аспект образования, требования к квалификации работников образования. Основой изменений в системе становится переход на компетентностную модель образования, что требует научно-методического обеспечения процессов освоения педагогическими коллективами современных образовательных идей, концепций, образовательных стандартов и технологий их реализации. Появляется возможность для руководителя создать коллектив, в котором идеи, концепции и технологии станут смыслообразующей составляющей педагогического труда.

• педагогический коллектив • этапы становления • факторы профессионального становления • условия повышения профессионального уровня

**П**ереход к компетентностной модели образования предполагает освоение учителями и коллективом некоторых *специфических (нетрадиционных)* задач, реализуемых в индивидуальной и коллективной педагогической деятельности: *интеграционной* (отбор

содержания образования по учебной дисциплине с учётом интеграции знаний, образовательных проектах); *интерпретационной* (в связи с возрастанием в содержании образования видов

опыта — личностного, компетентностного, опыта самоорганизации, не сводимых к когнитивной составляющей). А также *конструктивной* (применение педагогами образовательных технологий проектного, исследовательского, рефлексивного обучения, способствующих становлению компетентностей обучающихся); *имитационно-моделирующей* (в формировании педагогическим коллективом школы образовательной среды, способствующей становлению и проявлению компетентностей школьников); *индивидуально-оценочной* (в определении способов оценки и учёта достижений учащихся, разнообразных оценочных шкал и оценочных материалов, способов учёта достижений учеников: портфолио, дневник достижений.); *субъектно-проектировочной* (готовность к совместному с учащимися проектированию — созданию социально-образовательных проектов как образовательной и самоорганизующейся технологии); *рефлексивной* (проявляющаяся в готовности к рефлексивному самоуправлению как механизму становления коллективного субъекта деятельности, предполагающему координацию индивидуальных педагогических систем учителей с ориентацией на цели компетентностного образования).

Каждый педагог в образовательном учреждении должен освоить такие процедуры, как определение специфического вклада его предмета в формируемую социокультурную компетентность и формулировка этого вклада в виде соответствующих образовательных целей:

- применение педагогами проектно-исследовательских технологий обучения, способствующих становлению компетентностей обучающихся;
- создание имитационно-моделирующих ситуаций, требующих от школьников проявления социокультурных компетентностей в учебной и внеучебной деятельности;
- использование способов оценки и учёта достижений учащихся, адекватных природе компетентностей, — портфолио, дневники достижений, презентации результатов проектной деятельности;
- определение места и роли каждого из учителей в реализации метапредметного обучающего

проекта в рамках компетентностной образовательной программы (модуля).

Анализ сущностных характеристик компетентностной модели образования позволяет выявить условия становления педагогического коллектива как субъекта. Первым таким условием становится представление о *педагогической деятельности*, которой должен овладеть коллектив образовательного учреждения. В структуре этой деятельности содержатся наряду с традиционными новые действия — разработка критериевых характеристик формируемых компетентностей (с учётом уровня развития контингента учащихся школы); создание модульных программ формирования компетентностей, в которых интегрированы предметные области и задачи различных учителей; организация метапредметной совместной проектной деятельности учителей и учащихся; коллективное создание и презентация социально значимого продукта.

Указанные ориентиры становятся содержанием методического (корпоративного) обучения учителей и управленческой поддержки развития педагогического коллектива в школе. Задача управления в этом случае заключается в создании и реализации целевой программы «перевода» педагогического коллектива на качественно новую ступень профессиональной деятельности.

Профессиональное становление педагогического коллектива — сложный, длительный и противоречивый процесс, в котором в полной мере реализуются всеобщие законы развития. Ведущим противоречием, детерминирующим рассматриваемый процесс, служит противоречие между актуальным уровнем профессионального развития педагогического коллектива, его профессиональным опытом и системой объективных требований к профессионализму педагогического коллектива. Следовательно, можно выделить группы факторов, детерминирующих процесс профессионального становления педагогического коллектива, которые могут выступать либо в качестве источников, либо в качестве мотиваторов его профессионального развития:

**1. Субъективные факторы, выступающие в качестве источников профессионального становления педагогического коллектива:** собственная активность педагогического коллектива, порождаемая противоречиями между: необходимостью реализации стоящих перед педагогическим коллективом современных образовательных задач в получении всеми учащимися качественного образования и невозможностью реализовать это требование в процессе разобщённой деятельности педагогов даже высокого профессионального уровня развития, а также между растущими потенциальными профессиональными возможностями педагогического коллектива и характером реально выполняемой профессиональной деятельности; выступающие в качестве ведущих мотивов профессионального становления и развития педагогического коллектива: стимулирование (моральное и материальное) профессионального роста членов коллектива; индивидуальное профессиональное развитие педагогов; выраженная потребность в совершенствовании способов выполнения профессиональной коллективной деятельности в связи с новизной реализуемых образовательных задач; инновационный характер профессиональной коллективной деятельности, требующей взаимодействия педагогов; неудовлетворённость педагогов социальным и профессионально-образовательным статусом коллектива; выраженная способность педагогического коллектива и каждого учителя к саморазвитию и самопознанию.

**2. Объективные факторы, выступающие в качестве источников профессионального становления педагогического коллектива:** собственная активность педагогического коллектива, порождаемая противоречиями в отношениях коллектива и среды: противоречие между возрастающей системой требований к уровню профессионализма педагогических работников в связи с переходом на новую модель образования и не соответствующими им профессиональными характеристиками педагогического коллектива, профессиональным индивидуальным и коллективным опытом педагогического коллектива; противоречие между неопределённостью образовательной политики, нравственно-идеологических установок в обществе и стремлением педагогов занимать чёткую и определённую педагогическую позицию;

- выступающие в качестве ведущих мотивов профессионального становления педагогического

коллектива: объективная и адекватная конкретной ситуации внешняя и внутриколлективная оценка успешности профессиональной коллективной деятельности педагогического коллектива; государственная система мер, направленных на повышение престижа учительской профессии; совершенствование системы дополнительного профессионального образования (многоуровневость, вариативность, доступность); улучшение качества жизни работников образования (совершенствование оплаты труда, социальный пакет, оптимизация нагрузки).

Исследование факторов, детерминирующих профессиональное становление педагогического коллектива, проводилось с участием более 500 педагогов образовательных учреждений г. Екатеринбург и Свердловской области. Для решения поставленных задач использована психобиографическая анкета. Обработка результатов проводилась посредством контент-анализа. В процессе исследования установили, что на различных этапах профессионального становления педагогического коллектива влияние факторов различно. Так, на начальном этапе движущими силами профессионального становления коллектива служат противоречия между внутренними и внешними факторами. Можно говорить о комплексе субъективных и объективных условий, способствующих позитивной направленности исследуемого процесса. Среди них можно выделить:

*Субъективные условия:*

- 1.** Выраженная потребность и устойчивые мотивы педагогического коллектива и у каждого педагога к совершенствованию способов выполнения профессиональной деятельности (внедрению инноваций), стремления к профессиональному самосовершенствованию и самореализации.
- 2.** Понимание и принятие всеми членами педагогического коллектива целей и задач коллективной деятельности в образовании.

Мотивирование педагогического коллектива, стимулирование их профессиональной активности для эффективного решения поставленных задач — важный аспект в деятельности руководителя образовательного учреждения. Существует несколько путей усиления мотивации деятельности педагогического коллектива:

1. Создание условий, способствующих удовлетворению актуальных материальных потребностей педагогов.
2. Обеспечение удовлетворения важнейших социальных потребностей: в общении, внимании, признании, достижении успеха.
3. Создание условий для творчества, личностного роста и самоактуализации педагогов.

Таким образом, важнейшая задача руководителя — создание *мотивационных условий*, направленных на обеспечение мотивации педагогического коллектива, на непрерывное повышение профессионального мастерства всех его членов. Мотивационные условия служат основными в обеспечении позитивной динамики профессионального развития коллектива, так как только знание истинных побуждений к профессиональной деятельности членов коллектива может способствовать достижению личных профессиональных целей и целей образовательного учреждения. Систематическое изучение мотивации членов коллектива позволит определить, что же побуждает конкретного педагога к труду, позволит создать модели мотивации для конкретного педагогического коллектива. Среди основных мотивационных условий, способных обеспечить достижение педагогическим коллективом поставленных целей и совершенствовать профессиональное мастерство его членов, необходимо отметить: возможность самореализации в профессиональной сфере, творческий характер выполняемой деятельности, признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководителей и коллег, хорошую информированность о процессах, происходящих в профессиональной сфере, доброжелательные отношения с коллегами и руководителями, хорошее методическое обеспечение воспитательно-образовательного

процесса, возможность постоянного повышения профессионального уровня в педагогическом коллективе.

*Объективные условия (управленческие):*

1. *Организационные условия*, предполагающее конкретность, выполнимость, социальную и практическую значимость целей и задач, стоящих перед коллективом в вопросах профессионального развития и самосовершенствования, рациональное планирование деятельности по повышению уровня профессионального мастерства педагогов и научно-методическое обеспечение исследуемого процесса.

2. *Средовые условия*: формирование педагогическим коллективом образовательной среды на основе ценностно-ориентационного единства, характеризующейся: повышенным эмоциональным тонусом в коллективе; взаимоотношениями, которые строятся на принципах сотрудничества и взаимовыручки; высокой степенью психологического единства членов коллектива; удовлетворённостью профессиональной деятельностью; согласованностью требований преподавателей к учащимся; вниманием коллектива к профессиональным и личностным проблемам каждого учителя.

3. *Ресурсные условия*: материально-техническое обеспечение деятельности педагогического коллектива в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами; высокий уровень информационной обеспеченности образовательного процесса; наличие необходимых материальных, финансовых ресурсов для обеспечения повышения квалификации педагогов.

Становление коллективного субъекта педагогической деятельности не сводится к простому накоплению учителями умений организовывать модульно-компетентностное обучение, а проявляется в интегративных характеристиках, отражающих новое качество жизнедеятельности педагогического коллектива. Достигается это благодаря созданию в школе развивающегося деятельно-творческого сообщества педагогов

и учащихся, объединённых едиными духовно-нравственными и педагогическими ценностями.

В соответствии с логикой становления педагогического коллектива в аспекте его готовности к реализации компетентностной модели образования были выделены этапы процесса формирования коллектива педагогов как субъекта педагогической деятельности.

*1-й этап — формирование опыта профессионального взаимодействия (потенциальной субъектности)*

Этап потенциальной профессиональной субъектности характеризуется:

- становлением первичных признаков среды компетентностного образования;
- появлением новых задач педагогического коллектива как коллективного субъекта педагогической деятельности;
- принятием большинством членов коллектива основополагающей ценности коллектива — ориентации на индивидуальное развитие личности ребёнка;
- выраженность педагогического ядра коллектива, владеющего лично ориентированными технологиями обучения и воспитания;

Результат первого этапа становления педагогического коллектива — организация решения учащимися межпредметных учебных задач, установление межпредметных связей, взаимосвязи и взаимозависимость педагогов в процессе интегрированных учебных занятий, предполагающих решение межпредметных образовательных задач, способствующих взаимодействию педагогов на уровне интеграции предметных областей; в педагогическом коллективе сформировано понимание роли каждого педагога — предметника в решении образовательных задач; в образовательном процессе преобладают традиционные подходы в решении профессиональных задач и отсутствует интеграция индивидуальных педагогических систем в достижении общей цели.

*2-й этап — интеграция педагогического коллектива (реальная субъектность)*

Этот этап характеризуется:

- сформированными признаками педагогического коллектива как коллективного субъекта деятельности: взаимосвязанность и взаимозависимость

- членов коллектива в решении проектных образовательных задач, способность коллектива проявлять совместные формы профессиональной активности, способность коллектива к рефлексии;
- владением членами коллектива основами лично-развивающего (компетентностного) образования;
- целенаправленным и успешным развитием профессионального потенциала каждого учителя, что способствует развитию профессионализма всего педагогического коллектива на основе освоения интегративных подходов в обучении;
- появлением у педагогов авторских педагогических систем, направленных на создание системы развивающих ситуаций, обеспечивающих освоение учащимися различных видов социокультурного опыта;
- выделением в образовательной программе школы метапредметных областей, обеспечивающих овладение учащимися видами социокультурного опыта (социального, личностного);
- подготовленностью педагогов к организации совместной учебно-проектной деятельности с учащимися, которая направлена на формирование у школьников общекультурных, познавательных, социальных компетентностей.

Результат этого этапа — *взаимодействие* (организация) коллективной учебно-проектной деятельности педагогов и учащихся, характеризующей коллектив с позитивной динамикой профессионального развития, отличающийся поддержкой коллективных целей и ценностей большинством членов коллектива, складывающимся общественным мнением; согласование задач, сочетание инновационных и традиционных подходов к выполнению профессиональных задач педагогов.

*3-й этап коллективной самоорганизации и рефлексии*

Этот этап характеризуется творческой профессиональной деятельностью не только педагогического коллектива,

но и творческой деятельностью администрации, созданием неповторимой модели образовательного учреждения на основе образовательной программы, отражающей специфику образовательного учреждения, максимальными профессиональными достижениями конечных результатов деятельности, высоким уровнем профессионального развития. Качество выполнения профессиональной деятельности педагогического коллектива, находящегося на данном этапе развития, возрастает и характеризуется высокими показателями сформированности ключевых компетентностей учащихся, таким образом результаты профессиональной деятельности педагогического коллектива соответствуют требованиям социальных заказчиков, в качестве которых выступают общество, родители, учащиеся и сами педагоги. Школа становится опорным центром в освоении содержания, концепции и технологий. Растёт чувство уверенности, защищённости и гордости учителя за педагогический коллектив, результаты коллективной профессиональной деятельности, направленные на обеспечение индивидуального развития личности учащегося. В педагогическом коллективе ярко выражено единство целей, воли коллектива. Общественное мнение становится регулятором поведения его членов, коллектив ставит цели развития и саморазвития. Коллективные нормы, мотивы, цели отличаются высокой социальной ценностью. Чётко выражена основополагающая ценность коллектива — ориентация на развитие личности ученика — разделяется всеми его членами. Педагогический коллектив имеет высокую включённость в педагогическое сообщество района и города благодаря профессиональным достижениям в реализации компетентностной модели образования и широким профессиональным контактам. Педагогический коллектив участвует в методической работе района и города, открывая широкие возможности для проведения совещаний, конференций, мастер-классов, демонстрирующих широкой педагогической общественности достижения коллектива в реализации компетентностной модели образования. Педагогический коллектив стремится к тому, чтобы каждый его член проявлял творческую активность в достижении обще-

коллективных образовательных целей, в достижении высокого уровня компетентности своих выпускников.

Профессиональная деятельность носит ярко выраженный творческий, и исследовательский характер, ведущий к созданию индивидуально-авторских педагогических систем, что обеспечивает целостность образовательного процесса. В образовательном процессе педагоги создают системы лично развивающих ситуаций по учебным дисциплинам учебного плана, что способствует формированию различных видов социокультурного опыта обучающихся. Для оценки результатов коллективной осуществляется мониторинг динамики формирования базовых видов компетентности выпускников на основе использования педагогами различных оценочных шкал и оценочных материалов (портфолио, дневник достижений).

Таким образом, этап характеризуется:

- сформированной системой творческой, инновационной коллективной профессиональной деятельности, ведущей к созданию индивидуально авторских педагогических систем, что обеспечивает целостность образовательного процесса;
- созданием неповторимой, авторской образовательной программы в образовательном учреждении;
- способностью коллектива к самоорганизации и коллективной рефлексии в отношении собственного саморазвития, в оценке результатов коллективной профессиональной деятельности;
- сформированностью коллективных форм педагогического самоанализа и самоэкспертизы, что позволяет на основе выявления профессиональных проблем коллектива корректировать коллективные усилия и находить эффективные пути их решения.

Логика развития педагогического коллектива отражает закономерности развития деловых и межличностных отношений в соответствии с динамикой командообразования, а также соответствующие изменения в ценностно-смысловой сфере личности педагогов. **НО**