

Ильина Юлия Борисовна
директор ГБОУ начальная школа №300
Центрального района, Санкт-Петербург
9521116@mail.ru

Архипова Ольга Валерьевна
доктор философских наук, доцент
методист ГБОУ школа №300, Санкт-Петербург
olva@list.ru

Управленческое решение как инструмент трансформации идентичности педагогического сообщества школы

Аннотация: В статье рассматривается опыт коренной трансформации идентичности педагогического сообщества школы, создания коллектива неповторимых и уникальных личностей учителей, сопричастных общей идее и общему делу развития. Обосновывается роль и значение управленческого решения при формировании нового качества образования в начальной школе.

Ключевые слова: инновации, управленческое решение, качество образования, идентичность, сообщество учителей.

Начальная школа №300 – это школа с многолетней историей и сложившимся коллективом. Однако за долгие годы работы школа прочно заняла «свое место» (в большей степени связанное с ролью начальной школы), а в деятельности педагогического коллектива обозначился определенный схематизм, чувствовалась рутинность процессов и процедур. Каждый из педагогов и сотрудников школы, выполняя свои непосредственные функциональные обязанности, избегал принятия нетрадиционных, небанальных решений. С другой стороны, в школе отсутствовала выраженная общность коллектива, то, что называется «единой командой» или ансамблем. Казалось бы, не велика проблема, главное, чтобы профессиональная компетенция педагогов была на высоте. Однако хотелось вывести школу к новым горизонтам, создавать и демонстрировать динамичные проекты, сделать школу интеллектуальным и культурным центром для детей, педагогического и родительского сообщества, а также легитимизировать статус школы-эксперта не только в образовательной, но и культурной и социальной сферах жизни района, а, возможно, и всего города.

Решение целого комплекса задач «упиралось» в ключевую проблему: отсутствие целостного сообщества педагогов, вдохновенной команды единомышленников. Потому была поставлена цель - формирование и трансформация идентичности педагогического сообщества школы, создание новой идентичности коллектива. Такой идентичности, где каждый, понимая свою неповторимость и уникальность, чувствовал бы сопричастность общему делу и включенность в него, а также потребность к поиску инноваций и конструктивных преобразований.

Мы понимали, что сегодня меняются даже традиционные, устоявшиеся коммуникационные процессы, преодолеваются классические модели, когда управление осуществляется преимущественно по вертикали. Потому, в том числе, стояла задача изменить вертикальные векторы (ориентации) на горизонтальные, сделать школу открытой, доступной, мультиточечной, стимулировать диалог, интеллектуальную и эмоциональную коммуникацию.

Принятие управленческого решения по трансформации идентичности педагогического коллектива повлекло за собой решение первоочередной задачи – формулировку миссии школы, того воодушевляющего коллектив девиза, под которым мог бы подписаться каждый. Такой первый шаг был необходим по двум причинам. Во-

первых, с целью осознания каждым из нас общей идеи, во-вторых, для объединения непосредственных усилий педагогов по формулировке миссии, создания атмосферы диалога (а возможно, и диспута), эмоциональной и интеллектуальной включенности в эту работу.

Работа по решению этой задачи шла по всем направлениям: методические объединения, классные коллективы, родительский актив, обсуждение на официальном сайте школы. Были услышаны все точки зрения. И как это обычно бывает, все самое сложное, оказывается простым и понятным: *«Миссия школы 300 – творческие искания учителей, учеников и родителей на пути к себе. Маленькими шагами в большую жизнь».*

Для достижения всех поставленных задач было необходимо создать условия для стимулирования единения и творческого роста педагогического коллектива. Роль директора виделась в оказании содействия учителю в выборе траектории развития его потенциала. Было принято управленческое решение организовать творческое объединение педагогов, готовых включиться в процесс накопления и передачи конкретного профессионального опыта, отвечающего требованиям современного общества. Творческое объединение педагогов школы было призвано наладить взаимосвязи и профессиональные взаимоотношения в педагогическом коллективе, сформировать атмосферу инновационно-творческой деятельности, по-новому выразить идеи повышения квалификации учителей и сформировать идеологию корпоративного обучения. Важным принципом сопровождения учителей должна была выступать ориентация на проблемы, значимые для школы и для конкретных людей. Было необходимо организовать работу, при которой одновременно происходил процесс обучения и процесс сотрудничества учителей, установление контакта между ними. Особое значение имела установка на создание объединения далекого от формализации и бюрократизма. Хотелось в полной мере реализовать потенциал каждого учителя, помочь ему в раскрытии талантов и способностей.

Мы знаем, что одна из ключевых идей Федерального государственного образовательного стандарта состоит в том, чтобы средствами «нового школьного образования» обеспечить развитие человеческого капитала, соответствующего задачам инновационной экономики, как экономики, основанной не на добыче и продаже сырьевых ресурсов, а на «производстве и применении новых знаний». Пять лет назад школа выбрала инновационный путь развития. Нам кажется, что инновации создают новый тип образовательного процесса, меняющий отношение к образованию всех субъектов образования: родителей, учеников, учащихся. Сегодня школа, прогнозируя свое развитие, видит в повышении квалификации педагогов условие своего выживания. И корпоративное обучение - это способ повышения квалификации педагогического коллектива в целом и отдельного педагога в частности.

Идея корпоративного обучения особенно эффективно реализуется в рамках проблематики, необходимой образовательному учреждению для развития, в формате инновационной деятельности или опытно-экспериментальной работы, проведения исследований или реализации проектов.

Необходимо учитывать, что опыт, полученный в процессе повышения квалификации, должен быть предназначен для применения в школьной практике. Практическая ориентация означает также развитие у педагога представлений о желательных преобразованиях в школе. Повышение квалификации дает возможность учителям анализировать новый научный материал, важный для проектирования уроков.

Исходя из этих условий, в школе была разработана и создана модель корпоративно-командного обучения и непрерывного развития потенциала современного учителя. Для этого в частности были сделаны следующие шаги:

- организовано творческое объединение педагогов, готовых включиться в процесс накопления и передачи конкретного профессионального опыта, отвечающего требованиям современного общества;

- осуществлен комплексный анализ организационных форм проведения классных и внеклассных мероприятий педагогами Санкт - Петербурга, соответствующих современным требованиям к организации педагогического процесса;

- в рамках инновационной работы школы был организован непрерывно действующий обучающий семинар для педагогов с привлечением высококвалифицированных специалистов в области образования;

- был разработан и организован мониторинг уровней готовности и способности педагогов к работе в условиях перехода к новым образовательным стандартам;

- принято решение по результатам работы в конце каждого полугодия проводить отчетную конференцию творческого объединения педагогов для коррекции и планирования работы по изменению форм и методов повышения профессионального мастерства педагогов.

Основными способами вовлечения учителей в процесс повышения квалификации в школе стали:

- Педагогическое проектирование;
- Решение педагогических ситуаций;
- Активно – игровые методы;
- Практикумы и тренинги;
- Индивидуальное и микрогрупповое исследование;
- Профессиональные конкурсы;
- Документальный анализ;
- Дискуссионный способ;
- Интернет-поиск под определённое задание;
- Посещение уроков и мероприятий, проводимых коллегами, с последующим анализом;
- Совместная с заместителем директора по учебно-воспитательной работе работа по подготовке уроков и педагогических мероприятий;
- Разработка и реализация проекта.

Следует отметить, что развитие практики корпоративного обучения диктовало новые функции для заместителя директора по учебно-воспитательной работе. Именно он стал отвечать за организацию и проведение занятий. С реализацией этого проекта стало понятно, что, к сожалению, все сильнее увеличивается разрыв между теми, кто преуспевает в профессии, постоянно поддерживая и обновляя свои навыки, и теми, кто безнадежно отстает, не успевая за стремительно растущими профессиональными требованиями.

Уверены, что в сознании нынешних специалистов постепенно должно нарастать убеждение, что человек сам ответственен за свой успех. Более того, сегодня уже нельзя не понимать, что ребенку интересен только тот взрослый, тот учитель, который сам успешен и развивается. Вспомним слова В.И. Даля: «Воспитатель сам должен быть тем, чем он хочет сделать воспитанника». Потому третьим закономерным шагом стало создание общности учителей, детей и родителей.

Немаловажным этапом создания новой идентичности нашего коллектива стало осознание роли и значения детско-взрослой общности наших учеников, учителей и

родителей. Нам было важно объединить не только педагогический коллектив, но создать особое содружество всех участников педагогического общения.

Школа, работающая в «режиме полного дня» - это особый организм, по сути, большая семья, что позволяет объединить учебную и внеурочную сферу деятельности ребенка в условиях учебного сообщества, через систему кружков и секций выявлять и развивать способности обучающихся, в том числе и одарённых детей, организовывать педагогическое взаимодействие с социальными партнёрами, инициировать интеллектуальные и творческие соревнования и проектно-исследовательскую деятельность. Исходя из этого, было принято решение о создании отделения дополнительного образования.

Три кита, на котором держится наше дополнительное образование это главный образ, на который мы ориентируемся в своем развитии. Триединство детей, педагогов и родителей – в тесном сотрудничестве, помощи и понимании - так выстраивается система работы и творчества отделения дополнительного образования детей.

Обладая мобильностью, открытостью и гибкостью, система дополнительного образования в школе способна быстро и точно реагировать на образовательные запросы семьи, на новые изменения в законе об образовании и государственные образовательные стандарты. Формируя культуру ценностей, организуя содержательный досуг, развивая универсальные учебные действия воспитанников, нам никак не обойтись без тесного контакта и взаимодействия с семьей, т.е. родителями и детьми.

Поэтому из сухого названия «ОДОД - Отделение дополнительного образования детей», мы стали именовать свое отделение творческим объединением «Три кита», а воспитанников «трикитятами». Есть в этом что-то взрослое и детское одновременно, как и положено в дополнительном образовании детей при формировании детско-взрослой общности наших учеников, учителей и родителей.

Отделение было открыто на базе начальной школы, и в стереотипном представлении было неперспективным, поскольку дети, обучающиеся в нем, уходят в другие образовательные учреждения после четвертого класса. Однако опыт творческого объединения «Три кита» как структурного подразделения нашей школы показал, что при желании отделение дополнительного образования детей может быть самодостаточным на базе начальной школы и иметь преемственность поколений выпускников.

В кружках, студиях и коллективах объединения осуществляется выявление детской одарённости на ранних этапах обучения и последующее сопровождение одарённых детей, активизирована работа с родителями, направленная на формирование отношений сотрудничества и сотворчества с ребёнком и с педагогами. Создан высокопрофессиональный коллектив педагогов дополнительного образования, способных на современном уровне решать задачи модернизации учреждения дополнительного образования детей в приоритетных направлениях развития образовательной системы Российской Федерации.

Трудности при создании отделения носили сугубо бюрократический характер, связанный с подготовкой и утверждением документации.

На данный момент Отделение Дополнительного Образования Детей «Три кита» - это конкурентоспособное, обладающее хорошим рейтингом отделение, имеющее высокую наполняемость творческих коллективов. Опросы родителей и учащихся показывают высокий уровень удовлетворённости качеством и спектром образовательных услуг, системой отношений в объединении.

Созданная система дополнительного образования в нашей школе является привлекательной для детей и родителей, обладает большим развивающим

потенциалом и, действительно, объединяет в единое целое наших учеников, учителей и родителей.

Проект создания печатного издания стал еще одним шагом в формировании новой идентичности нашего коллектива. Крайне важно, что в создании газеты с названием «Ступеньки», тираж которой на сегодняшний день составляет 100 экземпляров (плюс открытый доступ на сайте школы), принимают участие все участники образовательного процесса: ученики, учителя, администрация школы, родители. Этот общешкольный проект - подлинный пример сотрудничества детей и взрослых в создании единого информационного, культурного, интеллектуального, творческого пространства. Сегодня в школе работает разновозрастная редакция, к которой присоединяются желающие поучаствовать в создании конкретного номера или материала. Мы совершенствуем стиль газеты, учимся находить наиболее интересные формы работы и способы подачи материала.

Главными достижениями в реализации этого являются, во-первых, широкий интерес учеников и родителей к газете, интерес коллег из других образовательных учреждений. Во-вторых, победы в разнообразных конкурсах и фестивалях. Дважды мы участвовали в Царскосельских Форумах школьной прессы, в 2012 году обойдя все издания старшей школы, мы завоевали победу в номинации «Лучшая газета». Газета была представлена в ноябре 2011 года на Фестивале в Берлине «Гармония искусств объединяет мир», где получила Первую премию. В 2012 году на Фестивале в Париже "Paris, je t'aime!" газета получила Диплом лауреата 3 степени. Кроме того, в 2012 году редакция газеты приняла участие в районном фестивале школьных периодических изданий и получила награду в номинациях «Фирменный стиль» и «Приз зрительских изданий».

Все эти успехи работают на формирование имиджа школы, что позволяет более широко реализовывать педагогическому коллективу свои возможности, общаться с разными людьми и реализовываться творчески. Считаем, что на сегодняшний день издание учениками начальной школы газеты на таком высоком уровне является показателем успешности проектной работы школы. Конечно, всегда есть, к чему стремиться, не случайно, название газеты «Ступеньки» - символ поступательного развития и движения вперед и вверх.

Создание особой среды совместного бытия учителей, детей и родителей - это особая страница в летописи создания идентичности педагогического сообщества школы. Созданные нами творческие объединения и союзы, функционируя самостоятельно и независимо, будучи каждое по-своему уникальным, в перспективе должны были создать новое качество жизни школы. В идеале мы стремились к порождению особой профессиональной, творческой, событийной атмосферы, понимая под событием совместное бытие учителей, детей и родителей, и включающее все элементы жизни школы: урок - событие, праздник - событие, концерт-событие и т.д.

В школе была создана модель внеурочной деятельности, которая учитывает все важнейшие составляющие: совместная работа классного руководителя, воспитателя группы продленного дня, учителей предметников, педагогов дополнительного образования, педагогов службы сопровождения. Замечательно, что на базе школы открыто отделение дополнительного образования. Сеть кружков расширилась, что дало возможность более широкого выбора детям и их родителям. Серьезных проблем с кадрами не возникло, т.к. педагоги школы имеют высокую квалификацию и многие дополнительное педагогическое образование. Материально-техническая база позволяет приглашать педагогов по интересующим школу направлениям (робототехника, основы информатики и т.д.) Классные руководители и воспитатели работают в тандеме, что очень важно для реализации проектов, для принятия решения по созданию индивидуального образовательного маршрута учеников.

Описанный опыт - это только маленькие шаги на пути к поставленным целям. Но они позволили достичь определенных успехов в различных областях. Трансформировался статус школы: сегодня он значительно выше только учреждения начального образования. Так, сегодня школа выступает региональной инновационной площадкой «Школа-лаборатория».

В области инновационной деятельности (опытно-экспериментальной работы) эффективно выполнено техническое задание по теме «Разработка инвариантной модели образовательной программы «Перспектива» в соответствии с требованиями ФГОС общего образования для начальной школы, как образовательного учреждения – лаборатории (Сроки реализации 2010-2012, Распоряжение КО №2284 – р от 20.12.2010)

В статусе районной экспериментальной площадки коллективом школы эффективно выполнен план опытно-экспериментальной работы по теме: «Механизмы реализации ФГОС и ФГТ на основе деятельностного метода Л.Г. Петерсон с позиций непрерывности образовательного процесса на ступенях ДООУ – начальная школа – средняя школа (Образовательная система «Школа 2000...»)» (Сроки реализации программы 2011-2016, Договор №059–фэ от 28.09.2011 с «ЦСДП» АПК ППРО, согласование с КО №01-16-4090/11-0-0 от 20.09.2011);

Также на высоком уровне выполнено техническое задание по теме «Система организации деятельности педагогов начальной школы в условиях перехода к новым образовательным стандартам», как экспериментальная площадка районного уровня (Сроки реализации программы 2010-2013, Распоряжение Администрации Центрального района №988-р 23.09.2010).

Школой реализована инновационная образовательная программа «Развитие универсальных учебных действий в начальной школе с использованием «Электронной школы».

В настоящее время в области методического обеспечения обеспечено выполнение программ дополнительного образования в отделении дополнительного образования детей, проанализированы для внедрения в учебный процесс в 4 классе с 2012-2013 уч. год программы по духовно-нравственному воспитанию, рекомендованные Комитетом по образованию Санкт-Петербурга.

В области участия детей и воспитанников в районных, городских, Всероссийских и международных конкурсах и олимпиадах наши коллективы стали победителями Международного конкурса «Париж, любовь моя!», получили специальный приз в Международном конкурсе «Потоки танца», стали лауреатами Международного конкурса «Искусство объединяет мир», лауреатами Городского конкурса «Дети Санкт – Петербурга», призёрами Городского конкурса – выставки проектов и исследовательских работ.

В области участия педагогов в районных, городских, Всероссийских и международных конкурсах:

1. представлен опыт на Всероссийских конкурсах образовательных программ «Учитель Сочи», «Здоровое поколение» (июль – ноябрь 2012);
2. представлен опыт на III Всероссийском конкурсе проектов по здоровому образу жизни «Здоровая Россия» (5 декабря 2012);
3. представлен опыт на Городском конкурсе «Учитель здоровья» (ноябрь 2012 г.);
4. представлен опыт на Городском конкурсе «Моделей учёта внеучебных достижений учащихся» (ноябрь – декабрь 2012г.);

Школа стала победителем конкурса перспективных проектов, направленных на создание в образовательном учреждении современной образовательной среды в соответствии с ФГОС (2012 г.) и конкурса инновационных продуктов Центрального района Санкт-Петербурга (2013г.).

Официальный сайт школы нашей школы вошел в Общероссийский рейтинг школьных сайтов с результатом 30 баллов (лучший результат по Санкт-Петербургу:38).

По версии журнала «Tatler» школа была признана «Лучшей школой мира – 2012, регион Санкт-Петербург».

В системе школьного образования должны происходить изменения, и они должны нести пользу ребёнку. И дело здесь не только в заработной плате учителя. Заработная плата важна, но учительство России во все времена во главу своего дела ставило интересы ребёнка. В настоящее время очень хочется, чтобы родители и общественность понимали простую истину: школа – это не то место, где дети накормлены, находятся в тепле и под присмотром. Школа – это пространство становления успешного человека. А насколько этот человек будет успешным, зависит от всех: родителей, учителей, от состояния окружающего его социума.

Мы представили опыт начальной школы №300 по формированию и трансформации идентичности педагогического сообщества школы, созданию новой идентичности коллектива. В конечном счете, мы стремились к созданию единого коллектива неповторимых и уникальных личностей сопричастных общей идее и общему делу развития школы, где каждый был бы счастлив. Ведь счастье – это сопричастность целому, понимание себя необходимой и востребованной его частью.

Ilyna Ylia B.
Principal of Primary School 300
9521116@mail.ru

Arkhipova Olga V.
PhD Associate Professor
Methodologist
olva@list.ru

Managerial Decision as a Tool of Pedagogical School Team's Identity Transformation

Annotation: in this article the author analyses the experience of fundamental identity transformation of school teachers' team, creation of the unique team of the unique teachers' personalities devoted to the common idea and common goal of development. The role and importance of managerial decision in the formation of a new education quality in primary school is explained.

Keywords: innovations, managerial decision, education quality, identity, teachers' team.