

Разуваева Инна Сергеевна,
директор
муниципального автономного общеобразовательного учреждения
«Средняя общеобразовательная школа №30» г. Тамбова,
кандидат педагогических наук.

Управленческие аспекты моделирования профессионально-развивающей среды образовательного учреждения

Современное состояние общества характеризуется непрерывной сменой технологий и знаний, которые эти технологии обеспечивают. Подготавливая учащихся к жизни в быстро изменяющейся технологической, информационной и социальной среде, формируя у них навыки, необходимые современному человеку, учитель сам вынужден в полной мере отвечать требованиям, которые общество и новая школа предъявляют к его профессиональной подготовке. Современный учитель должен уметь критически мыслить, обмениваться новыми идеями с другими, работать с информацией, анализировать и совершенствовать практику преподавания, определять и удовлетворять свои потребности в профессиональном развитии, следить за инновациями и включать их в свою практику, быть креативным и любознательным. В противном случае он будет неинтересен своим ученикам.

Ключевая фигура реформирования образования - педагог.

Процесс формирования профессиональных компетенций учителя вызывает много проблем. Главным профессиональным качеством, которое педагог должен постоянно демонстрировать своим ученикам, становится умение учиться.

Сегодня очень большое количество детей имеют проблемы в развитии, и таким отчетливым трендом стало инклюзивное образование, ни с чем этим педагог не готов работать, по сути дела. Кроме этого меняется демографическая ситуация: сегодня в школах обучается многочисленная часть детей, для которых русский не является родным языком. Эти угрозы и вызовы требуют другого учителя, других компетенций, которых не было раньше. Вот откуда насущная необходимость создания новой среды для развития профессиональных компетенций учителя.

Миссию конкретной образовательной системы определяет философия социума. Жители микрорайона, в котором расположены оба корпуса образовательного учреждения, традиционно рассматривает школу как социокультурный и развивающий комплекс.

Из диагностики родителей, жителей микрорайона «Пехотка», школьников /всего 1256 респондентов/:

| Выборка вопросов | Ответы респондентов |
|---|--|
| Назовите основной показатель, влияющий на реальное повышение качества знаний школьников | профессионализм учителя – 1 рейтинг |
| От чего зависит снижение уровня здоровья детей | перегрузки в школе - 1 рейтинг |
| За счет чего можно снизить нагрузку на ребенка в школе | за счет использования современных технологий – 2 рейтинг; за счет подбора объема учебной информации – 4 рейтинг |
| Основное направление повышения профессионализма учителя | 1 рейтинг обучение и др. формы повышения квалификации 85,6% |

Опрос показывает, что главной возможностью для решения или минимизации рисков, сформулированных родителями, является повышение профессионального уровня педагогов, их обучение и мотивация на активную деятельность.

Таким образом, актуальность проблемы по моделированию профессионально-развивающей среды в образовательном учреждении доказана как на уровне государственного заказа, так и на уровне основных заказчиков образовательных услуг.

В рамках реализации масштабных образовательных сформулированы такие требования к уровню квалификации педагога, которые будут обусловлены не традициями, а происходящими проектируемыми и прогнозируемыми изменениями в образовательной системе школы. Только переориентация образовательного процесса на работу в логике компетентностного подхода, приобретение педагогами новых компетентностей позволят образовательным учреждениям обеспечить новое качество образования, а выпускникам - достигнуть новых образовательных результатов. Именно это и определяет модель повышения квалификации педагогических работников.

Для практической разработки и апробации модели построения профессионально-развивающей среды в школе открыта областная

экспериментальная площадка. Среди **ключевых проблем**, определивших тематику эксперимента:

несоответствие профессионально-личностных компетенций учителя современным требованиям;

необходимость профессионального развития педагога и не способность существующей системы методической работы мотивировать конкретного педагога на профессиональное развитие;

отсутствие модели образовательной среды организации в которой условием профессионального развития педагога будет мотивирующая адекватная самооценка формирующаяся вследствие самоанализа.

Виды работ, включенные в программу эксперимента на разных этапах.

1. Диагностика состояния уровня профессиональной компетенции педагогических. Анализ выявленных профессиональных затруднений.

2. Создание новой программы внутрифирменного повышения квалификации педагогических работников;

3. Сбор и анализ статистической социологической информации для изучения мнений слушателей о результатах и условиях обучения и оценки уровня обеспечения ожиданий (определение состава проблем у слушателей).

4. Проведение учебных занятий по освоению новых понятий и представлений об образовательных технологиях современного урока и о методиках работы школьной команды.

5. Проведение учебных занятий, мастер-классов, тренингов по использованию кейсов занятий.

6. Построение системы анализа результатов обучения и оценки эффективности мероприятий по управлению успешностью обучения.

7. Проведение практических занятий по диагностике успешности слушателей в практической работе на уроках.

8. Подготовка инструментария для изучения мнений слушателей о результатах и условиях обучения и оценки уровня обеспечения ожиданий.

9. Статистическое наблюдение, ведение учета и отчетности на основе проблем, выявленных в ходе проведения обучения.

10. Апробация, анализ на МС, педагогических советах и распространение в образовательных учреждениях области практик работы новых структурных единиц (лабораторий, проблемных групп, творческих студий, школы молодого педагога, школы наставничества и стажерства и др.).

11. Организация и проведение системного мониторинга эффективности работы по развитию профессиональных компетентностей.

12. Создание управленческой команды школы, способной к менеджерской деятельности, стратегическому планированию ситуации в

учреждении, прогнозу и минимизации рисков развития; создание условий для участия педагогических работников в образовательных событиях городского, областного и всероссийского уровней.

13. Разработка предложения по совершенствованию организации методического сопровождения деятельности педагогов, по совершенствованию системы и порядка формирования планов и программ повышения квалификации педагогов по результатам и с учётом результатов работ по программе эксперимента.

14.Выявление новой проблематики построения профессионально-развивающей среды школы.

Работа по моделированию новой профессионально-развивающей среды велась в ситуации стагнации организации. Средний возраст педагогических кадров более 50 лет, полное отсутствие практик публичного представления своего опыта на любом уровне, отсутствие навыков анализа профессиональной деятельности и позиционирования своего опыта в условиях смещения приоритетов в образовательном пространстве. Среди 89 педагогических работников, работающих на начало эксперимента в организации, аттестованы на квалификационные категории 59% педагогов.

Для определения структуры и содержания новой модели профессионально-развивающей среды школы были определены основные направления изменений и поставлены проблемные вопросы исследования (таблица 1).

Таблица 1.

| Изменения, предполагаемые исследованием | Проблемные вопросы. |
|---|--|
| 1 уровень: квалификация | Какой тип квалификации нужен? Чью квалификацию повысить? Какими ресурсами располагаю? |
| 2 уровень: процедуры | Какие новые процедуры необходимы? Какие старые необходимо убрать? Кто будет проводить изменения? |
| 3 уровень: структура | Что изменить в системе власти и ответственности? Как к этому отнесутся подчиненные? Что можно предложить в результате изменений? |

| | |
|--------------------------|---|
| 4 уровень: стратегия | Что изменить в долгосрочных целях? С чего начать и как определить перспективы? |
| 5 уровень: орг. культура | Что необходимо изменить в ценностях сотрудников? |

Первый этап исследования отличался в основном психологическими трудностями работы с кадрами. Необходимо было убедить в своей вере, выгоде предложенной возможности, в вероятности успеха. С другой стороны, «напугать» неизбежной образовательной смертью в случае отказа от предложенного нового. Успех в консолидации коллектива зависел от эмоциональности, одержимости, убедительности, веры и уверенности поступков руководителя (что бы ни произошло, делай вид, что именно этого ты и хотел).

В терминологию и практическую жизнь коллектива вошло слово «инновация». Термин «инновация» использоваться нами в двух разных смыслах. Во-первых, и это наиболее часто, как пароль, открывающий доступ к ресурсам. Во-вторых, для школы он означает реальное изменение.

Структура инновационных изменений представлена в следующем пошаговом алгоритме.

Первый уровень — изменение квалификации педагога (или нескольких педагогов, либо других работников школы).

Проблема сегодняшнего учителя связана с верой в собственную профессиональную успешность, точнее, в ее неверие. Нелогичный темп изменений не позволяет закрепить результаты лучших практик и создать ситуацию профессиональной гордости. Учитель поставил себя на пару ступенек ниже в социальной иерархии, вслед за ним это тут же признало общество. Продолжается снижение престижа педагогической работы и статуса учителя.

Определив, таким образом, кризис учительских ожиданий, мы нашли единственную возможность развития ресурса своих кадров: создать условия для признания успеха учителя в ситуации перемен.

Используем два управленческих механизма. Во-первых, система поддержки инициативы педагога (в т.ч. и за счет пересмотра финансовой деятельности и изменения механизмов поощрения).

Во-вторых, повышение квалификации педагогических кадров.

Это проще всего. Этот первый шаг изменений был пройден относительно легко и не встретил видимого сопротивления или возможное сопротивление относительно легко преодолимо.

Правила, которые помогут избежать неожиданностей.

Повышение квалификации нужно проводить в интересах организации.

Лучше обучать не отдельных людей, а команды (отсюда идея корпоративного обучения).

Легче повышать компетентность низкоквалифицированных кадров. Высококвалифицированные, опытные специалисты охотно совершенствуют уже имеющиеся навыки (это поддерживает их высокую самооценку) и очень неохотно приобретают новые (это несет риск снижения самооценки).

Если новый навык получен и достигнут первый успех, еще нет гарантии его закрепления. Некоторое время необходимо осуществлять давление и поддержку.

Второй уровень — изменения установленных внутри организации процедур. Этот шаг дается заметно сложнее. Управленческая команда столкнулась с эффектами группового поведения, которое имеет значительную инерцию. При этом в течение некоторого времени необходимо отслеживать выполнение новых процедур, пока они не войдут в привычку. Новые процедуры влекут за собой появление новых стандартных ситуаций.

Эта вторая ступень изменений отличается в нашей организации созданием новых структурных объединений: школы наставничества, творческих групп учителей, команд по разработке и реализации проектов. Кстати, в последнем направлении мы заметно преуспели: в прошлом учебном году в школе начали реализацию 6 новых проектов, которые направлены на использование нового поколения образовательных ресурсов и перспективу развития школы в ситуации свободной конкуренции.

Это проекты по созданию информационно-библиотечного комплекса, организации центра патриотического воспитания микрорайона «Пехотка», корпоративному обучению педагогического персонала, созданию единого образовательного пространства с использованием облачных технологий.

В конце учебного года школа вступила в проект по дистанционному изучению английского языка, участниками которого стали 74 обучающихся 7-10 классов. Тьютор проекта - учитель английского языка высшей категории Ахмедова Р.Н. Все желающие ребята имеют возможность обучения иностранному языку по международной дистанционной программе в соответствии с собственными возможностями по индивидуальному маршруту.

Одно из направлений работы по развитию профессионального успеха – развитие ресурса малой группы.

Если вчера потенциал организации был суммой ресурсов отдельных педагогов, то сегодня привычная (в силу специфики работы учителя) формула суммы единиц не работает. Исчерпан ресурс личности или почти исчерпан, если учесть состояние хронической неуспешности учителя. Необходимо научиться использовать возможности командного взаимодействия, руководителю - научиться формулировать конкретные задачи перед командой. Хотя в нынешнем году мы выставили «на Всероссийскую продажу» 5 командных проектов, но лишь один из них получил призовое место. Пока нам привычнее работать по формуле «суммы потенциала лидеров».

Главное – присутствует желание и энергия для перехода на новый уровень сотрудничества.

В рамках проектной деятельности профессиональное внимание учителей уделяется и ученическому проектированию. Среди ученических работ - проекты на Международный конкурс, посвященный 27 годовщине Чернобыльской АЭС, межрегиональный лагерь для одаренных детей «Мы – будущее России», молодежный форум «Молодежь 21 века и вызовы современности», Всероссийский конкурс учебных проектов «Проект XXI века: исследование, творчество, сотрудничество», IX межвузовскую научно-практическую конференцию «Информатизация образования в регионе» и др. Подобная форма работы школьников – залог их успешности в будущей профессии. Внедрение в ежедневную урочную практику элементов и модулей активных технологий работает на развитие успеха наших учеников в реальной жизни.

С развитием подобных деятельных технологий ситуация достаточно сложная. Мы понимаем вместе с коллективом, что необходимо «перезагрузить» цель от «дать знания» к «научить действовать», а значит, развивать методы социального проектирования, переносить вес с урочной системы на систему практик.

Но изменение технологий требует трех шагов: обучение новому (а это значит - барьеры и сопротивление педагогов), внедрение (затраты времени), адаптация к ситуации внутри школы (создание условий).

Большую пользу мы получаем в смысле профессионального роста педагогического коллектива при подготовке материалов для участия в профессиональных конкурсах. Систематизация конкурсных материалов невозможна без их осмысления, при этом приходится соотносить достигнутое и возможное, обращать внимание на детали деятельности, которые дали наибольший эффект в достижении конечного результата. В

профессиональном смысле каждый наш учитель до начала конкурсной процедуры и после нее – это далеко не одно и то же. Совместная работа на значимый результат – хорошее средство для сплочения коллектива.

Третий уровень — изменения структуры организации. Это уже более сложное дело. Происходит перераспределение полномочий, ответственности, функций подчинения, и у тех, кого коснулась данная инновация, возникает дискомфорт. Конечно, не проблема написать приказ, в котором указываются изменения структуры. Проблема в том, чтобы эта новая структура заработала. Изменение структуры — это изменение разделения труда и власти в организации. Изменения структуры всегда вызывают в организации некоторый кризис и ухудшение климата. Охлаждение климата — это плата за эффективность.

Одно из основных структурных изменений, которое очень хочется отметить - создание **ближнего круга руководителя**. Структура его менялась и перестраивалась. (Никогда не проводи реорганизацию без основательной причины. Но если реорганизации не было довольно давно, это уже основательная причина).

Пожалуй, эта структура остается одной из самых подвижных до сих пор. Изменения этого года касаются введения функционала заместителя по научно-методической работе (из-за требований последнего времени оформления большого объема стратегических документов, необходимых школе, но напрямую не связанных с учебной работой). Кроме того, в школе сменился заместитель директора по УВР, изменилась структура методических объединений.

Заместителям директора переданы полномочия по организации образовательного процесса по курируемым вопросам и полная ответственность за ее результат.

Сегодня очень много говорят о командной работе. Под словом «команда» подразумевается группа людей, созданная на ограниченный период времени и для решения конкретной задачи. Если команда успешно развивается, то через некоторое время в ней все ценятся в равной степени. Одним из достижений управленческой деятельности стало создание слаженной административной команды, где каждый имеет свое лицо, свой функционал, но все имеют одну цель и понимание задач организации.

Четвертый уровень — изменение стратегии организации. Вот это уже имеет последствия для всей организации в целом и частично уже затрагивает ценностные ориентации педагогов.

Стратегия — это модель поведения организации в будущем, которая позволяет наилучшим образом использовать имеющиеся ресурсы, выполнить

свое предназначение и добиться устойчивого конкурентного преимущества. Глубина стратегического прогноза — 3–5 лет. Изменение стратегии происходит тогда, когда меняется наше представление о будущем, а поскольку в нынешних обстоятельствах оно меняется непрерывно, то и работа по выработке стратегии тоже должна идти непрерывно.

Практическим шагом в направлении инновационного движения четвертого уровня стало создание Программы развития «Школа формирования успеха».

В Программе определены приоритетные направления развития образовательной системы школы на ближайшие 5 лет и перечислены управленческие действия, направленные на обеспечение ее выполнения. Главная цель Программы – создать условия для перехода на новое качество образования, обеспечивающего учебную успешность и позитивную социализацию каждого обучающегося, определить перспективы школы в ситуации свободной конкуренции.

Основным **ожидаемыми результатами** реализации Программы являются **развитие пространства «инициативного образования»**.

Отличительной чертой школы стала организация публичности и открытости ее работы. Тесное взаимодействие с советом территории микрорайона «Пехотка», активная работа школьного сайта, публичная презентация проектов, реализуемых школой - неполный перечень шагов, работающих на имидж школы.

Пятый уровень — изменение организационной культуры. Изменение культуры вызывает и необходимость иного ответа на вопрос: «Что мы считаем хорошим, правильным, а что плохим и неправильным в нашей организации?». Есть устав, различные положения, должностные инструкции, приказы и много чего другого. Однако это лишь внешний контур. Реально каждый шаг определен огромным набором правил, нигде не записанных и даже никак не обсуждавшихся, но, тем не менее, реально существующих и жестко определяющих поведение.

Таким образом, с одной стороны, организационная культура — это знание об организации (говорят, что она — это то, что есть организация на самом деле), с другой — это очень жесткий и часто несправедливый механизм управления поведением людей.

Сформулировать цели, объяснить и убедить выполнить — этого недостаточно для введения инновации. Желание быстро решить проблемы — одно из главных препятствий к их решению. Этот путь состоит из размышлений, обсуждений, поиска альтернатив, отбора и т. д. На это уходит время. Практические шаги доказали, что для того, **чтобы реализовать**

изменение, недостаточно просто объяснить участникам процессов смысл будущего изменения. Объяснение не решает проблему включенности, реального, а не имитационного участия.

Этот пятый шаг в инновационном движении коллективу еще предстоит сделать, это перспектива нашего роста.

Результаты опытно-экспериментальной работы показали, что эффективность личностно-профессионального развития педагогов в развивающей образовательной среде зависит от того, как организовано профессиональное общение и деятельность в этой среде.

Для создания продуктивного профессионального общения существует несколько необходимых средообразующих подходов.

1. Переход от субъект - объектного типа отношений внутри коллектива, полагающего распределение и закрепление функций целеполагания, проектирования только за администрацией, а исполнения - только за учителями; к субъект - субъектному, предполагающему совместное целеполагание и проектирование преобразовательных действий, реализацию и рефлексию осуществленной практической деятельности.

2. Переход от работы с однородными коллективами (например, только с педагогами) к работе с разно-функциональными коллективами (учителями, управленцами, воспитателями, педагогами дополнительного образования, методистами, родителями и др. субъектами образовательного пространства).

3. Переход от локального, точечного типа изменений в практике к системному проектированию преобразовательных процессов относительно целостного участка практики.

В основу определения средообразующего подхода может быть взята проблема (или подпроблема), которую предстоит решить педагогическому коллективу в ограниченный промежуток времени. Этот вариант представляется наиболее перспективным, так как возникающие при этом «вертикальные» объединения учителей и руководителей обеспечивают преемственность деятельностных подходов, преобразований и стратегических действий.

Одним из **результатов** организации корпоративного обучения сотрудников мы считаем работу школы наставничества. В ходе работы:

создано 7 творческих групп

Проведено 2 методические недели

Дано более 20 открытых уроков

Разработано и опубликовано 9 совместных методических работ

Подготовлены методические рекомендации «Наставничество как форма оптимизации образовательного процесса».

Еще один практический результат работы создание Школы молодого педагога. Это творческое объединение существует в формате постоянно-действующего семинара. Проведено 7 семинаров. Готовится методический комплект с представлением лучших практик.

Среди методических продуктов, разработанных и представленных в ходе учебы в школе можно представить апробированные инструменты.

Основным инструментом оценки качества профессиональной среды мы считаем сетевой анализ.

При этом предмет управленческих действий – **характер и интенсивность профессиональных связей, которые формируют среду.**

Основные подходы:

организацию рассматриваем как социальную сеть с качественной характеристикой;

качество организации описываем количеством и качеством устойчивых профессиональных связей между сотрудниками.

Устойчивые профессиональные связи предполагают понимание корпоративных целей и задач, устойчивые профессиональные взаимодействия в рамках структурных объединений.

В качестве инструмента представляем пример диагностики педагогических работников:

| Как часто вы по своей инициативе обращаетесь к директору ОУ/ зам. директора/предс. МО | | | |
|---|----------------|--------|---------------|
| Несколько раз в неделю | 1,67% | 5,1% | 13,33% |
| Раз в неделю | 3,33% | 20,00% | 11,67% |
| Раз в месяц | 26,67% | 38,33% | 30,00% |
| Еще реже | 68,33% | 36,67% | 45,00% |
| Как часто руководство /коллеги посещает ваши уроки открытые / текущие | | | |
| Раз в неделю | 0,00%/ 0,00% | | 0,00%/ 0,00% |
| Раз в месяц | 7,14% /8,67% | | 9,09%/13,33% |
| Раз в полугодие | 25,00% /31,67% | | 14,55%/17,1% |
| Принято посещать только открытые уроки | 26,79% | | 67,27%/34,67% |

| | | | | |
|--|--------|--------|--------|-------|
| Нравится ли вам, когда уроки посещают администрация/коллеги: Да/Скорее да, чем нет / Скорее нет, чем да /Нет | | | | |
| | 10,71% | 37,50% | 44,64% | 7,14% |

Таким образом, основой построения модели новой среды стали конкретные, выявленные в ходе диагностики коллектива проблемы, которые предстоит решить в ограниченный промежуток времени. При этом возникают «вертикальные» объединения учителей и руководителей.

В течение 6 месяцев исследования созданы, нормативно закреплены и работают следующие профессиональные структуры:

- Школа наставничества
- Школа молодого педагога
- Проблемные группы: педагогов-участников профессиональных конкурсов, педагогов, занимающихся с одаренными детьми, педагогов-новаторов
- Творческая группа «Инициатива»

*Ближайшая зона развития: стажировочные площадки на базе других ОУ.

Индикаторы успешности реализации эксперимента
для развития самого ОУ:

| Количественные показатели | Качественные показатели |
|---|--|
| Увеличение показателей социальной успешности педагога; закрепление молодых специалистов в школе, привлечение м/с на работу, участие более 35% педагогов в конкурсных мероприятиях всех уровней. | Формирование нового типа отношений между участниками образовательного процесса, переход к принципам сотрудничества и взаимодействия. |
| Позитивная динамика качества знаний обучающихся на 3-5%. | Динамика успешно решенных педагогических проблем. |
| Рост числа участников образовательного процесса, вовлеченных в инновационную деятельность, в т.ч. проектную, исследовательскую (ежегодно до 10%). | Общий рост личной и профессиональной компетентности педагогического персонала. |
| Число новых видов образовательных ресурсов, внедренных в практику, кол-во педагогов, получивших аттестационную категорию, число победителей профессиональных | Наличие и содержательность аналитического продукта проекта. Повышение рейтинга образовательного учреждения. Наличие общественного резонанса. Системность долгосрочных планов. |

конкурсов.

Сегодня, для того чтобы педагоги были способны выполнять полный спектр своих служебных обязанностей, они должны уметь определить собственную **потребность:**

в повышении квалификации,
технических средствах,
умение и желание исследовать проблемы,
умение справляться с личностными трудностями,
определять цели и задачи образования.

Такая подготовка является основной составляющей развития организации и профессионального развития педагога. Самооценка определяет потребность, к самообразованию, профессиональному развитию, а так же формирует запрос на изменения качества и объема получаемой информации, формирование новых профессиональных сообществ, развитие общепринятых ценностей и как следствие развитие среды образовательного учреждения.

Отсюда перед управленческой командой образовательного учреждения стоит задача по организации практической работы с педагогами по достижению следующих требований к профессиональным и личностным качествам учителя:

Хорошо знающий свой предмет и владеющий методикой его преподавания.

Владеющий современными образовательными технологиями.

Хорошо разбирающийся в психологии ребенка, способный проанализировать и понять его поведение, оказать психологическую поддержку и помощь, особенно в период возрастных кризисов.

Эффективно взаимодействующий с семьями своих учащихся, авторитетный в профессиональном и личностном плане для родителей.

Открытый новшества, умеющий отбирать и осваивать новые формы и методы работы, обновляющий содержание образования, поддерживающий в образовательной практике разумный баланс между традиционным и инновационным.

Мотивированный на работу с учащимися, относящийся к своей работе как к призванию.

Эти требования определяют направления корпоративного обучения педагогического персонала.

Объективной основой организации процесса обучения педагогов и развития их творческого потенциала может стать система управления знаниями, т.е. превращение образовательного учреждения, с одной стороны, в самообучающую систему, а с другой - в центр инноватики, где в процессе повышения квалификации без отрыва от производства может участвовать практически весь коллектив. Именно само образовательное учреждение может и должно сегодня выступать основным учебно – методическим центром непрерывного инновационного профессионального образования педагогов через внутрикорпоративную систему повышения квалификации.

Деятельность по обеспечению профессионального роста – это **взаимная обязанность и ответственность** руководства и самого педагога.

Необходимы условия, при которых совершенствование профессиональных качеств, формирование новых компетенций педагогических работников станут неотъемлемой частью их профессиональной деятельности.