

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТНО-РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ: ПУТИ РАБОТЫ С ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ

А. Ю. Нуруллова

В 2020 году коллектив гимназии №33 города Ульяновска включился в Программу по развитию личностного потенциала в Ульяновской области, инициированную БФ Сбербанка «Вклад в будущее» совместно с МГПУ при поддержке министерства просвещения и воспитания Ульяновской области. Управленческая команда разработала и защитила концепцию проекта по созданию личностно-развивающей образовательной среды (далее – ЛРОС) в гимназии по итогам обучения на программе повышения квалификации для управленческих команд пилотных школ региона. В феврале 2020 года была проведена всесторонняя экспертиза образовательной среды с использованием методик профессора В.А. Ясвина. В анкетировании приняли участие 65 педагогов, 470 родителей обучающихся, 180 обучающихся 8-11 классов.

Экспертиза показала, что **организационная подсистема школы** основана на линейной и коллегиальной модели с элементами матричной и сегментной.

Сегментная модель	19%
Линейная модель	35%
Коллегиальная модель	25%
Матричная модель	14%
Модульная модель	8%

Черты данной модели в гимназии проявляются в следующем:

- В гимназии все учителя объединены в предметные

кафедры, которые формально обсуждают текущие задачи обучения в пределах одной кафедры и практически не влияют на изменения внутри гимназии;

- Заместители директора курируют работу подопечных предметных кафедр;

- В разработке перспектив развития, а также в успешности их реализации, принимают участие, в основном администрация и группа педагогов на научно-методических советах;

- Педагоги, преподавая свой предмет в отдельном классе, профессионально практически не взаимодействуют с другими учителями гимназии, крайне редко - с классным руководителем, иногда - с соответствующим заместителем директора;

- Применяемые методы преподавания, как правило, традиционны, формальны и линейны.

Экспертиза **образовательной подсистемы** показала, что гимназия опирается на *постановочную* образовательную модель с элементами интегративной, отборочно-поточной модели и модели «смешанных способностей».

Отборочно-поточная модель	16%
Постановочная модель	40%
Модель «смешанных способностей»	20%
Интегративная модель	19%
Инновационная модель	5%

Постановочная модель проявляется в содержании образования – когнитивное содержание предметов общеобразовательного стандарта, направленное на подготовку учащихся к сдаче переходных, выпускных экзаменов, а также строгая разделенность между предметами, их тематическая несвязанность.

Также образовательная подсистема школы включает ряд элементов, характерных для модели *смешанных способностей*, проявляющихся:

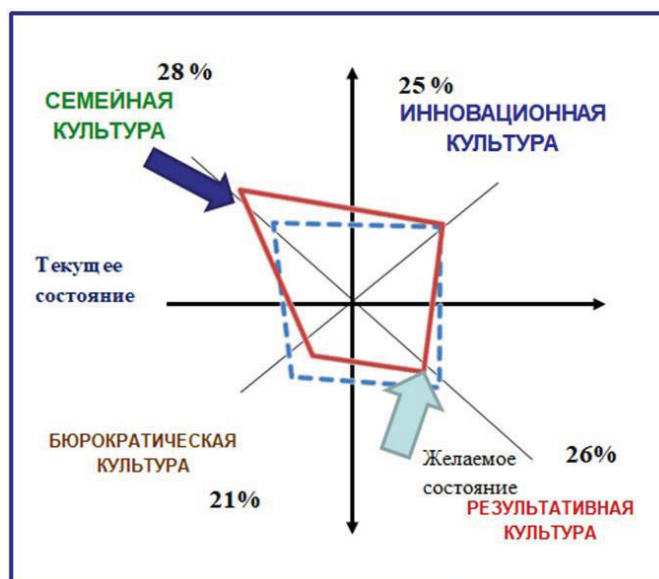
- в возможности индивидуального обучения для одаренных в спорте, творчестве детей, профильного обучения в 10-11 классах, организации занятий внеурочной деятельности;

- в гибкости норм стандартизации тестов и проверок.

Образовательная среда	Учащиеся	Родители	Педагоги	Среднее
Карьерная	30	31	26	29
Догматическая	34	33	24	30
Творческая	19	18	26	21
Безмятежная	17	23	24	20

Результаты экспертизы образовательной среды

Результаты экспертизы показали, что учащиеся в основном воспринимают среду гимназии как смешанную с преобладающими долями «карьерного» и «догматического» типа. Мнение родителей в целом сопоставимо с точкой зрения обучающихся. Педагоги продемонстрировали полярность мнений, распределив практически равномерно соотношения между средами. Более детальный анализ полученных данных позволил сделать следующий вывод о причинах расхождения мнений у педагогов, так как были диаметрально противоположные данные, что в итоге привело к усреднению соотношения сред. Педагогам свойственно приукрашивать реальность, и в дальнейшем на заседании расширенного научно-методического совета, на котором были пред-



ставлены результаты всех экспертиз, учителя согласились с нереалистичностью своей оценки.

Были исследованы также **особенности корпоративной культуры** педагогического коллектива гимназии.

Результатом исследования оказалась вполне сбалансированная, гармоничная модель корпоративной культуры гимназии, которая является хорошей основой для устойчивого инновационного организационного развития. «Образ желаемого будущего» корпоративной культуры по данным анкет: «семейная» увеличивается до 38%, а «ролевая» уменьшается до 15%. Можно сделать вывод, что педагоги мечтают о работе без административного контроля. Административный контроль, а в данном случае – это воздействие на педагогов с целью выполнения обязанностей на должном уровне, в соответствии с современными стандартами образования. Управленческая команда пришла к выводу, что работа с сознанием педагогического коллектива в данном направлении является важной. Создаваемые профессиональные обучающиеся сообщества (далее - ПОС), изменение организационно-образовательной модели гимназии направлены на разрешение данной ситуации.

Количественная оценка параметров образовательной среды

По результатам экспертизы было выявлено, что на среднем уровне находятся такие показатели, как безопасность, структурированность, мобильность, активность, доминантность, обобщенность, осознаваемость, широта и интенсивность. Выше среднего уровень: устойчивость. И отмечены ниже среднего значения эмоциональность и когерентность. Показательно, что в большинстве случаев педагоги в отличие от обучающихся оценивают среду как более благоприятную, за исключением таких показателей, как широта, эмоциональность, активность и структурированность.

Результаты проведенной экспертизы и наблюдения управленческой команды за процессами, происходящими в гимназии, позволили выявить следующие проблемы:

- противоречие между текущим и желаемым (заявленным в миссии гимназии) состоянием организационно-образовательной системы гимназии: образовательная подсистема гимназии преимущественно ориентирована на «постановочную» модель (40%), организационная подсистема в большей степени функционирует в логике «линейной» модели – 35% и, в значительной степени, в логике «коллегиальной» модели – 25%. Миссии гимназии, связанной с воспитанием сознательной, самостоятельной, творческой, активной личности,



имеющей устойчивый вектор развития, направленный на расширение и углубление своих знаний, по мнению администрации более соответствует «интегративно-матричная» образовательно-организационная модель с отдельными элементами «инновационно-модульной»;

- высокая степень разобщенности педагогов и низкая степень заинтересованности и осознанной вовлеченности в организацию жизнедеятельности гимназии, стремление к упрощению своего профессионального функционала не позволяет добиваться высоких и качественных результатов образовательной деятельности, препятствует развитию обучающихся;

- сменяемость педагогического коллектива по объективным (уход на пенсию) и субъективным (переход в другое место работы) причинам ведет к постепенному вымыванию традиций гимназии в образовательной деятельности.

При всестороннем обсуждении полученных результатов управленческой командой было решено:

- усилить вектора «активность» и «свобода» и тем самым, увеличить доли творческого и карьерного типа образовательной среды за счёт уменьшения зависимости и пассивности и соответственно снижения доли среды догматического и безмятежного типа, через насыщение плана жизнедеятельности гимназии разнообразными событиями и предоставлении свободы выбора формы участия педагогам и обучающимся;

- разработать и реализовать комплекс мероприятий, направленных на изменение организационно-образовательной модели гимназии: переход от линейно-постановочной модели через коллегиально-смешанную к интегративно-матричной, через внедрение межпредметных взаимосвязей, курсов внеурочной деятельности, создание ПОС, разнообразных творческих детских микрогрупп для реализации событий;

Следующим этапом в разработке проекта создания ЛРОС стало информирование педагогического коллектива о результатах экспертизы на педагогическом совете и разработка комплекса необходимых изменений на расширенном заседании научно-методического совета, на который были приглашены по 1-2 педагога от каждой кафедры.

Научно методический совет проходил в формате работы мини-групп педагогов, где каждый выбирал интересующее направление обсуждения, координировали действия внутри групп члены управленческой команды. Направления деятельности групп:

- Изменения в организационной подсистеме;

- Изменения в образовательной подсистеме;
- Повышение мобильности среды;
- Повышение обобщённости среды;
- Повышение интенсивности среды;
- Повышение структурированности среды.

Каждая из групп представляла свою работу, все информация визуализировалась и собиралась на доске, обобщалась. Все группы за основу для работы брали соответствующее содержание методик экспертизы образовательной среды по В.А.Ясвину и обсуждали возможные пути изменений.

Решение проведенного научно-методического совета:

- направить усилия коллектива на создание в гимназии ЛПРОС смешанного типа с увеличенной долей творческого и карьерного типов образовательной среды до 70%, и коэффициентом модальности среды 1,2;

- признать существующую модель корпоративной культуры в гимназии наиболее сбалансированной и не стремиться к образу желаемого будущего гимназии, продолжить реализацию событий на основе открытого детско-взрослого сообщества (администрация, педагоги, учащиеся, родители, специалисты предприятий-партнёров и учёные);

- стремиться к приближению **организационно-образовательной** системы к интегративно-матричной за счет:

- о усиления в организационной подсистеме элементов самоуправления и соуправления: советов (Управляющий совет, Совет отцов, Совет выпускников), временных творческих групп, проблемных рабочих групп, ПОС и т.д.;

- о изменения в образовательной подсистеме в содержании образования, направленного на эмоциональное, нормативно-поведенческое, социальное и экспрессивное (умение выражать себя) развитие личности;

- о усиление межпредметной интеграции, дифференциации обучения;

- о персонализации образовательного процесса;

- повысить показатели количественной оценки параметров среды:

- о **структурированность** за счет проведения семинаров, педагогических советов, заседаний кафедр для полного понимания всеми педагогами целей и задач Программы, концепции развития гимназии;

- о **обобщенность** через совместную разработку и реализацию мероприятий Программы, годового цикла жизнедеятельности гимназии, ПОС;

- о **интенсивность** за счет обучение педагогов интерактивным формам и методам проведения занятий, СЭР, 4К, развитию личностного потенциала;

- о **мобильность** через обучение педагогов современным образовательным технологиям, оказание методической поддержки педагогов, работу ПОС.

Эффектом от внесенных изменений будет повышение таких показателей как эмоциональность, осознаваемость, широта, когерентность, доминантность.

Вместе с тем, для повышения показателя когерентности необходимо:

- более широко информировать и родителей, и учеников о заключенных/заключаемых договорах по сотрудничеству с вузами, учреждениями спорта и культуры, системном взаимодействии с социальными партнерами;

- повысить уровень вовлеченности членов гимназического сообщества в разработку концепции Программы развития гимназии.

Так же была высказана гипотеза: ведение курса СЭР, организация ПОС, предоставление выбора, общение педагогов и родителей, обучающихся в процессе совместной подготовки к каким-либо интересным, радостным событиям (праздникам, вечерам, выставкам, фестивалям и т. п.); повышение структурированности и обобщенности среды; проведение педагогических советов, совещаний в неформальной обстановке (у коллектива есть точечный опыт проведения подобных мероприятий) позволит сформировать чувство эмоциональной общности, уверенности в интересном и насыщенном завтрашнем дне и

тем самым повысить эмоциональность образовательной среды гимназии.

На решение выявленных проблем нацелен предлагаемый проект, направленный на развитие субъектной активности учащихся и педагогов, родителей и реализацию личностного потенциала всех субъектов образовательного процесса: «Создание ЛРОС смешанного типа (с преобладающей долей творческого и уменьшенной долей карьерного типа) в 2020-2023 гг. для эффективно-го взаимодействия участников гимназического сообщества через разновозрастное сотрудничество».

Управленческой командой были внесены изменения на основании решения научно-методического совета и стратегических изменений проекта по созданию ЛРОС в план жизнедеятельности школы.

Завучами тщательно была проанализирована образовательная деятельность гимназии, работа предметных кафедр. Каждый представитель администрации выступил сначала на научно-методическом совете гимназии, а затем на объединенных заседаниях предметных кафедр. Члены педагогического коллектива на соответствующих заседаниях работали над выявленными проблемами по приему «кооперации» (сначала обсуждают вдвоем, потом вчетвером, затем группой 5-6 человек). Все предложения каждой группы фиксировались на доске, похожие идеи объединялись, спорные высказывания вычеркивались. На каждом заседании была возможность в финале работы услышать предложения, принятые единогласно на соответствующих заседаниях.

Следующим этапом на августовском педагогическом совете были озвучены предложения, направленные на решение высказанных проблем. Одним из решений стало предоставление возможности «Построения маршрута персональной активности педагога на 2020-2021 учебный год». Педагоги через Google-форму выбирали, в чем они хотят быть активными участниками (обязательным была только необходимость выбрать хотя бы одно их направлений). Все предложения были сгруппированы по трем уровням:

- инновационное развитие гимназии (внедрение и апробация Программы воспитания, региональная программа развития инновационных процессов, создание ЛРОС смешанного типа);
- изучение соответствующей теории и проектирования уроков (ТРИЗ, формирующее оценивание и уроки 4К, воспитательный потенциал урока, межпредметные взаимосвязи на уроках);
- творческие группы по проектированию событий в гимназии.

Все педагоги приняли участие в анкетировании, был сформирован для каждого маршрут персональной активности, хочется отметить, что 44% педагогов выбрали активное участие в создании ЛРОС, 34% педагогов заинтересовались темой формирующего оценивания и проведения уроков по технологии 4К.

Еще одно изменение касалось проведения открытых уроков и занятий, классных часов. Управленческая команда назвала его «Методический понедельник». Это один из понедельников месяца, когда педагоги делятся своим опытом, открывают свои мастерские. В школе при большой загруженности педагогов всегда трудно найти время для взаимопосещения уроков, занятий, классных часов. Комбинируются разные способы в зависимости от ситуации или задачи: это может быть единый урок для всей школы, например, первый (тогда все расписание практически смещается на один урок вниз), или последний (и тогда переносятся занятия внеурочной деятельности или классные часы), или составляется «рваное» расписание открытых занятий с 1 по 6 урок. Коллективу предлагается заполнить Google-форму, в которой каждый учитель определяет на какое занятие и к кому он идет. Проведение «Методических понедельников», семинаров сопровождается анкетой обратной связи, это позволяет построить задачи на перспективу, отметить сильные стороны в проводимых событиях, проблемные моменты, которые стоит учесть в дальнейшем.

«Методические понедельники» могут быть тематическими, и тогда их проведение предваряет проведение за 2 недели теоретического семинара, на котором выступают педагоги, выбравшие это направление деятельности в своем «маршруте активности».

За прошедшее время были проведены следующие семинары: «Компоненты ЛРОС», «Мотивация как ресурс», «Межпредметность или метапредметность», «Формирующее оценивание и проведение уроков по 4К», «Причины неправильного поведения ребенка».

А также «Методические понедельники»: « Курсы внеурочной деятельности: СЭР, Развитие личностного потенциала подростков», «Межпредметные взаимосвязи на уроках», «Уроки 4К».

Так же команда педагогов, выбравшая участие в направлении создания ЛРОС совместно с советом Старшеклассников разработала концепцию использования пространства КУБРИК в гимназии. Мы выиграли комплект КУБРИКа и будем активно участвовать в его использовании и апробации.

Члены педагогической команды гимназии, проходившие обучение на курсах «Развитие личностного потенциала в системе взаимодействия ключевых участников образовательных отношений», защищали свои педагогические проекты в рамках «Методического понедельника» и получили высокую оценку коллег.

Отдельно хочется рассказать о внедрении «Соглашения» в практику школы. Весной 2020 года «Соглашение» было подписано членами управленческой команды, в сентябре на методическом объединении классных руководителей, в сентябре-октябре в каждом классе. В планах подписание «Соглашения» всей школой.

Пока рано подводить итоги, но хочется верить, что усилия управленческой команды, педагогического коллектива приведут к созданию ЛРОС смешанного типа с увеличенной долей «творческого» и «карьерного» типов и улучшаемыми показателями: мобильность, обобщённость, активность, структурированность.

Литература

1. Леонтьев Д. А. Личностный потенциал: структура и диагностика/ Д. А. Леонтьев. - М.: Смысл, 2011.
2. Журнал «Образовательная политика» №3. – 2019.
3. Ясвин В.А. Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление / В.А. Ясвин. — М.: Народное образование, 2019. — 448 с.