

О поиске своего пути для школы рассказывает в своем эссе призер Всероссийского конкурса «Директор школы – 2011», директор школы № 5 с углубленным изучением математики г. Магнитогорска Наталья Брониславовна Дедова.

«Изменяться, сохраняясь, или продолжаться, меняясь...»

■ Дедова Н.Б.

Урал... Ассоциации, возникающие у людей, которые слышат это слово, обычно связаны с мастеровыми людьми, крепким смекалистым уральским характером. А слово «Магнитка» рождает образ огненной реки расплавленного металла. Я живу и работаю в легендарной Магнитке, где человек проверяется и ценится только своими делами, где все люди — «братья по судьбе, братья по огню, братья по великим делам».

Вчера не догонишь, а от завтра не уйдешь...

Март 2011 года. Праздничный зал Дворца творчества детей и молодежи. На сцене и в зале — цветы, улыбки, море эмоций. Вот-вот прозвучит имя абсолютного победителя городского конкурса «Учитель года – 2011». Догадываюсь, кто. И вот долгожданные слова: «Абсолютным победителем конкурса объявляется... учитель

начальных классов школы № 5 Наталья Никифоровна...» В голове проносятся картины двухлетней давности. Ошеломляющий успех этого педагога, ставшего победителем Всероссийского конкурса «Учитель года – 2009». Кто и что стоит за этими событиями?! Цепь случайностей или запланированная... закономерность?! А со сцены звучит ответное слово: «Почти ежегодные победы наших учителей в конкурсе — это не случайное совпадение. Я уверена, что моя победа не последняя, у нас в школе руководство сумело создать стартовую площадку для успеха...» Приятно слышать. Понимаю, что не лесть, а искренность. Цепляюсь за слова «стартовая площадка». Размышляю, а может, это и есть *наше самое главное достижение за последние годы — создание комфортной атмосферы и стартовой площадки для самореализации, успехов и побед как учеников, так и учителей.*

Да, десятилетний опыт работы директором в школе для трудных подростков, в народе называемой «реалкой», не прошел даром! Именно там, в 90-х, я поняла, что человеческий ресурс — главное в работе, именно там научилась мгновенно, инициативно принимать решения, просчитывать ситуацию на 2–3 шага вперед. И вот резкий поворот — я руковожу другой школой, направленность которой диаметрально противоположна — работа с одаренными детьми...

2000-е годы... В городе идет активная работа по формированию системы образования одаренных детей: создана «Школа олимпиадного резерва», началась активная интеграция основного и дополнительного образования, выделены специальные ставки педагогов, к работе с детьми привлечены специалисты ведущих вузов города. Но возникают проблемы с территориальной разрозненностью, сложности в контроле работы, серьезные не-

удобства для детей, связанные с перемещениями между школами города. Было предложено на базе одной школы организовать обучение и дополнительную подготовку детей с выраженными способностями, создать максимально комфортные условия для учащихся «Школы олимпиадного резерва». И такую школу предложили возглавить мне...

«Наследство» с 75-летней историей досталось в критическом состоянии. Рядовая в микрорайоне, убывающий с каждым годом контингент, скудная, как у всех, материальная база... «Школа по улице Сталеваров, что напротив бани», — так указывали ее координаты для таксистов.

С нового учебного года контингент пополнили 85 математически одаренных учащихся из разных школ города. Нестандартная ситуация: большая часть обучающихся — дети микрорайона, меньшая — с повышенной мотивацией к учению; учителя, работающие только в режиме функционирования, и пришедшие вместе с учащимися «Школы олимпиадного резерва» творческие, «одаренные» педагоги. Через год результат, с одной стороны, балл на ЕГЭ ниже среднего городского, а с другой — по итогам проведения городских олимпиад — 25 победителей и призеров, ни в одной школе города этот показатель не превышал 10. А еще родители... Для одних важно просто территориально сохранить общеобразовательную школу, социальный заказ других — получить образование в престижном учебном заведении. Школу лихорадило...

Управленческая команда подобралась пестрая, разновозрастная. «Легендарный» в городе Владимир Леонидович Дронов, математик, заслуженный учитель РФ, генератор идей, человек с огромным желанием еще в 80-х гг. создать «Новую школу». Молодые и неопытные, но твор-

ческие и задорные заместители. Соединение опыта и творчества приводило к ожесточенным спорам и мозговым штурмам по вечерам в моем кабинете. Здесь родилась идея создать кардинально новую программу развития, которая бы максимально учла все сложившиеся условия и позволила бы найти внутренние источники. И еще, все мы пока только чувствовали, что *нужна научная поддержка*, нужен был научный руководитель, который бы консультировал и поддерживал нас в нужный час.

Без давления и навязывания

Реализация первых инновационных проектов состоялась во многом благодаря победе в «Конкурсе общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы» (2007 г.). *На средства гранта проучили весь педагогический коллектив. Внутрифирменные курсы повышения квалификации проходили в режиме практического погружения в психолого-педагогические проблемы, занимали все каникулярное время на протяжении учебного года. Их программа родилась на основе проведенной анкеты среди учителей и опиралась на внутренние потребности педагогического коллектива школы.* Так, психологический модуль включал темы: «Самооценка учителя, ее влияние на профессиональную деятельность», «Стили педагогического общения. Профессиональные деформации», «Профилактика психического здоровья и синдрома эмоционального выгорания педагога». Приглашенные из вуза психологи провели тренинги: «Личностный и профессиональный рост», «Управление конфликтами», «Формирование корпоративного духа в коллективе».

Педагогический модуль включал темы:

«Проектирование модели “Школы интеллектуального развития”», «Проектирование компетентностной модели ученика и учителя». В технологическом модуле курсов речь шла о «Принципах традиционного и развивающего образования»; об обеспечении «зоны ближайшего развития» учащихся; об особенностях организации содержания учебного материала с помощью приемов технологии модульного обучения. Учителя проектировали учебные занятия в соответствии с требованиями к современному уроку; постигали технологию постановки учебных задач на уроках; погружались в суть технологии «Развития критического мышления».

Предметный модуль касался практической разработки моделей физико-математической, естественно-научной и гуманитарной компетентности учащихся в кругу предметных методических объединений. Педагоги во время занятий пытались спроектировать и провести учебное занятие в инновационном режиме с последующим самоанализом.

Да, в 2007–2008 учебном году точкой отсчета являлась для нас квалификация учителя традиционной школы, работающего в режиме функционирования. Траекторию его развития мы видели в расширении и углублении профессиональной компетентности, в индивидуальном выборе каждым педагогом своего пути, без давления и навязывания. Поэтому предоставление *свободы выбора было и остается для нас важнейшим принципом в работе с учителями.*

Индивидуальные траектории развития

В 2008 году школа приняла участие в областном конкурсе «Оборудование специ-

ализированной предметной лаборатории для работы с одаренными детьми». *Победа в конкурсе и помощь города* открыли возможность для оснащения современным оборудованием предметных лабораторий математики, физики, химии, биологии, лингвистики. Школа официально становится городским центром по работе с одаренными детьми.

Талантливые дети нуждаются в особом внимании, которое выражается в *индивидуальном психолого-педагогическом сопровождении*. Долго пришлось убеждать учительский коллектив, что такие дети должны учиться по индивидуальной траектории развития. Причем не учитель определяет его траекторию и индивидуальный график, *ребенок сам должен запросить ее и определить зону своего ближайшего развития*. Только осознанная готовность и запрос учащихся является для нас индикативным показателем принятия такого решения в рамках школы. И только потом, вместе с наставником, родителями, ребята выстраивают свою индивидуальную траекторию и продумывают вертикаль поддержки. Сейчас в школе семь учеников запросили индивидуальный график, в прошлом году их было пять, а в позапрошлом — два. Психологическое, педагогическое сопровождение, организационные передвижения позволили достичь в олимпиадной деятельности высоких результатов (муниципальный этап предметных олимпиад — 95 призеров и победителей, региональный — 33, всероссийский — 8). Для максимальной самореализации детей мы широко используем связи с различными школами, центрами по работе с одаренными детьми, практикуем выезды на конкурсы, турниры, олимпиады, занимаемся в летних предметных школах, география которых представлена широко: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Киров, Челябинск, Кострома...

Дай срок, не сбей с ног!

А кабинет директора по-прежнему остается командным пунктом (не командирским!): вечерние разборы полетов, мозговые штурмы, анализ возникающих проблем и рефлексия всех без исключения членов команды часто приводят к оптимальным и эффективным решениям.

Понимая, что ребята могут быть успешны не только в математике, но и в других областях научных знаний, мы, изучив российский опыт (систему А. Савенкова), придумали проект «Исследователь», который представлен системой исследовательской работы. По вертикали: с 1-го класса по 11-й класс, по горизонтали: ученик–учитель — школьная «Малая академия наук» — городское НОУ — российская «Малая академия наук» (Обнинск).

Такие серьезные решения не принимают сразу на ура, но мы заметили, сопротивление со стороны учителей стало не таким агрессивным. Значит, процесс изменений пошел! Лед тронулся!

Началась опять кропотливая работа сначала с педагогами. Обучающие семинары по организации исследований, по отработке каждого этапа: как увидеть и вычленив проблему, как помочь сформулировать гипотезу... Началась проба пера и в этой, новой для многих учителей, области.

Оказалось, что именно *малышам, их родителям и учителям начальной школы стала интересной исследовательская деятельность, выполнение проектов*. В основной и старшей школе дети с помощью учителя-предметника, под руководством научного консультанта (работника вуза) создают проекты разнообразной направленности. А для параллели 8-х классов выполнение проектов мы сделали обязательным и включили в систе-

му промежуточной аттестации. К работе в экспертных предметных комиссиях (жюри) начали привлекать родителей, учителей, педагогов дополнительного образования, учителей из других школ, преподавателей вузов.

«А кабинет директора по-прежнему остается командным пунктом (не командирским!): вечерние разборки полетов, мозговые штурмы, анализ возникающих проблем и рефлексия всех без исключения членов команды».

Результаты не заставили ждать: ежегодно получаем высокую оценку ученических работ на городских, областных, российских конкурсах (за последние три года на муниципальном уровне — 8 победителей и призеров, региональном — 6, всероссийском — 5). Искренне гордимся, что ежегодные научные конференции учащихся и научно-практические конференции учителей у нас стали традиционными!

Где цветок, там и медок!

Мы созрели до того, что работа с кадрами в школе должна носить творческий характер.

Для педагогов, давно работающих в школе, стартовую площадку для перехода в режим развития обеспечили. Дело только за ними, за их инициативой.

Мы понимали, что «вливание» новой «свежей крови» тоже необходимо. Так в школе появились «самобытные», творческие учителя, участники и победители конкур-

сов профессионального мастерства различного уровня, которых привлекала живая, напряженная работа. Слухи о нашей внутренней кухне разносили по городу педагоги, побывавшие на наших открытых семинарах и педсоветах.

Особый интерес вызывали студенты-практиканты.

А в 2009 г. мы нашли еще один внутренний ресурс в развитии кадрового потенциала — конкурсы профессионального мастерства, которые становятся внутренним импульсом для раскрытия творческого потенциала учителя.

Сначала стоит вопрос: «Кто достоин, кто сможет участвовать и представлять школу?» Второй вопрос не менее сложный: «Кто согласится на конкурсный марафон?»

Мы начинали всегда с «примерки», пробы — выход на рабочие уроки. Цель их посещения — найти изюминку в работе учителя, определить, какова доля авантюризма или рационализма в его характере, потянет или нет? Потом шли уговоры, для каждого свои аргументы, в том числе и материальные. А почему бы и нет? Сколько может учителем двигать только энтузиазм? После согласия — кропотливое коллегиальное сопровождение научного руководителя, администрации, школьного психолога, классных коллективов, семьи...

Мы очень любим номинацию «Педагогический дебют». Перед глазами разворачивается удивительное таинство — рождение учителя! «Желторотый птенец» с помощью коллег покрывается сначала «перышками», а потом — в финале конкурса «встает на крыло». Искренние добрые улыбки всего педагогического коллектива еще долго сопровождают «новорожденного» победителя в рабочих буднях!

А вот и «большой» конкурс «Учитель года». Конкурсный марафон с каждым годом все сложнее и длиннее. Напряженное состояние всего коллектива, сводки как с фронта... С Натальей Никифоровой (абсолютным победителем конкурса «Учитель года – 2009») мы пережили областной, российский уровни и как участники, и как принимающая сторона. Мы поняли, что победы — огромное достижение, но и тяжелые материальные, психологические затраты; ценные приобретения, но и безмерная ответственность.

Еще один «неожиданный» сюрприз принесли нам конкурсы: участие в них для учителей стало впоследствии осознанной необходимостью продолжения обучения в аспирантуре (из шести участниц — пять аспиранток!). *Мы стараемся поддерживать, поощрять и учебу в аспирантуре, и участие в конкурсах, грантах. В нашем коллективе инициатива не наказуема!*

В режиме «самообучающейся организации»

Для педагогов был приготовлен сюрприз — аналитическое сообщение научного руководителя о том, что наш коллектив в нынешнем состоянии готов работать в режиме «самообучающейся школы». Подготовительные этапы — формирования и роста — наша школа как «самообучающаяся организация» за 5 лет уже прошла. Об этом свидетельствуют все результаты. Школа популярна в городе и востребована (ежегодный рост контингента учащихся происходит, несмотря на демографический спад). Школа входит в число 100 лучших в программе «Интеллектуальный потенциал России» по работе с одаренными детьми. Последние годы 100% выпускников поступает в вузы. Растет доля внебюджетного финанси-

рования школы из различных источников, что является показателем ее инвестиционной привлекательности. Отсутствуют серьезные нарекания к качеству работы школы со стороны родителей и учащихся, органов власти. И, наконец, мы научились проводить мониторинг и прогнозировать свое развитие.

Идея «самообучающейся организации» привлекла внимание коллектива ее постоянным развивающимся состоянием. Оказывается, что в жизненном цикле самообучающейся организации нет спада вообще. Мечта любого директора! Если школа перестает быть самообучающейся, то переходит к прежней форме, менее развитой — обучающейся организации. А ведь действительно, поле деятельности наших педагогов давно направлено на создание развивающей среды, «пространственной соорганизации детско-взрослого сообщества, восприимчивого к инновационной творческой деятельности», то есть «самообучающейся школы».

«Оказывается, что в жизненном цикле самообучающейся организации нет спада вообще. Мечта любого директора!»

Особенностью нашей траектории развития является то, что кадровый потенциал школы (в школе работают: 1 доктор наук, 1 кандидат наук, 5 аспирантов; 71% педагогических работников имеют высшую квалификационную категорию, 7 победителей городского конкурса «Учитель года», 4 победителя областного конкурса «Учитель года», абсолютный победитель Всероссийского конкурса «Учитель года – 2009») уже позволяет организовывать непрерывное образование прямо в школе.

Педагоги могут не отрываться от процесса, от своих проблем, от учеников. Учителя, которые проходят обучение на внешних курсах, приносят информацию, предметный опыт в коллектив, диссеминаруют его, обогащая им себя и коллектив. Школа — «концентрированный инновационный бульон», в котором педагоги выполняют совместные проекты, обсуждают насущные проблемы, участвуют в семинарах, коллективно готовят мастер-классы, участвуют в конкурсах и внутришкольных научно-практических конференциях, получают бесценный практический опыт! Это и есть реальное *решение проблемы организации непрерывного профессионального образования* с минимальными материальными затратами и с наиболее эффективным результатом.

Так, в этом году назрела необходимость в проведении обучающих семинаров «Вариативность разработки индивидуальных траекторий развития учителя и ученика»; «Современные технологии изучения, обобщения и диссеминации инновационного опыта учителя», семинара по технологии проведения мастер-классов. Эту роль берет на себя научный руководитель педагогического коллектива. Педагогические аспиранты начали создание словаря по инновационным процессам в современной школе, ждем от них ежемесячных обзоров новинок методической литературы; апробация их исследований в коллективе коллег становится нормой на каждом методическом семинаре. Изучение динамики отношений педагогов к инновационной деятельности, психологическое сопровождение учителей в период подготовки к городским, областным конкурсам, публичным выступлениям «взваливает» (по-другому не скажешь!) на себя школьная психологическая служба.

Как благодарить педагогов за такой титанический труд? Всем известно, что стиму-

лирование — важный аспект управленческой деятельности. Имея ограниченные возможности, руководитель должен изощриться и разделить бюджетный «пирог» по справедливости. Большие возможности, надеюсь, принесет *новая система оплаты труда, над внедрением которой мы сейчас работаем...* Есть еще один ресурс. *Мы поддерживаем талантливых учителей, привлекая их к участию в конкурсах лучших учителей в рамках реализации приоритетного национального проекта «Образование».* Это наш *принципиальный подход*. За четыре года денежное поощрение из средств федерального и областного бюджетов получили 6 учителей, 17 педагогов награждены премиями главы города. Для молодых специалистов открыли возможности фонда некоммерческих программ «Династия», который стимулирует учителей-предметников естественно-научного цикла в рамках Всероссийского конкурса «Молодой учитель». Поиск продолжается!

«Изменяться, сохраняясь, или продолжаться, меняясь, вот что поистине составляет нормальную жизнь человека и, следовательно, прогресс» (П. Леру). Эта фраза стала «жизненным» кредо нашей школы, находящейся, как и многие в России, в постоянном поиске *своего* пути. Надеюсь, что в скором времени в нашей работе мы дождемся этапа стабилизации, когда коллектив максимально сплотится вокруг единой цели, все педагоги легко смогут совмещать пересекающиеся обязанности, а потребность в непрерывном образовании будет естественной и привычной как для педагогов, так и для учеников. Эти высоты у коллектива нашей «новой» школы № 5 по улице Сталеваров в г. Магнитогорске впереди!