

## **«Технология реорганизации методической службы в образовательной организации на основе данных социометрии педагогического взаимодействия коллектива».**

### Раздел 1. Обоснование приоритетности (целевых ориентиров)

1.1. Согласно основным направлениям Государственной программы «Развитие образования» на 2018–2025 годы утвержденной Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. N 1642 (приложение № 7), подчёркивается необходимость в мероприятиях, направленных на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Одной из ключевых задач современности является обеспечение равного доступа обучающихся к качественному образованию. Основным условием, обеспечивающим получение ими качественного образования, является “качественный” педагог, способный заложить и развить необходимые способности и компетенции у обучающихся. Шансы получения обучающимся искомым характеристик значительно повышаются в случае попадания в обучение к преподавателю, обладающему более высокой квалификацией. Предлагаемая технология ставит целью развитие профессионализма педагогов и их квалификации за счет внутренних ресурсов образовательных организаций.

Инновационные проекты в образовании в 90% случаев осуществляют школы крупные, попадающие в рейтинги, подобные «Топ-100». Они по содержанию и результативности в основном и возможны для осуществления в школах с количеством учащихся 800-1000 и более обучающихся. В таких школах имеется богатая ресурсная база как за счет привлеченных средств на реализацию государственного стандарта согласно системе нормативно-подушевого финансирования, так и за счет имеющегося количества административных и педагогических кадров, позволяющего реализовывать проекты различных направлений, избегая ситуации «двойной нагрузки»,

когда один педагог задействован в нескольких видах деятельности или проектах помимо выполнения элементарных должностных инструкций.

**Ключевой, на наш взгляд, является необходимость реорганизации методической службы в образовательной организации.**

В современных исследованиях системы образования в России все чаще встречается термин «стабильно неуспешная школа». В большей степени это касается сельских образовательных организаций. Все мы знаем, что сельская школа сегодня существует в условиях крайней ограниченности ресурсов:

- финансовых (связано с небольшим количеством учащихся в классах),
- человеческих (связано с общей урбанизацией, а большое количество федеральных, региональных и муниципальных программ по привлечению молодых педагогов в село доказывает это).

Авторитетный канадский исследователь Майкл Фуллан, приводя в качестве доказательства результаты исследования компании McKinsey и других, называет одним из по-настоящему эффективных двигателей повышения качества образовательной системы **организацию группового взаимодействия педагогов** (другими словами, повышение социального капитала). «Низкий социальный капитал делает высокопрофессионального учителя менее эффективным, а плохого - еще хуже. Напротив, целенаправленные совместные практики мобилизуют и совершенствуют знание в системе, позволяя учителям узнавать, что делают их коллеги, и учиться у них».

**Актуальность:**

- 1) реализация предлагаемого продукта позволит выровнять шансы обучающихся на получение равного доступа к качественному образованию. При этом принимается установка, заключающаяся в том, что качественное образование может дать только «качественный» учитель;

- 2) продукт технологичен и успешно осуществляется школой с численностью менее 400 обучающихся и также может быть успешно реализован в образовательной организации, большей по численности. Доля подобных организаций (с числом обучающихся менее 400 человек) в Краснодарском крае достаточно высока, хотя их вовлеченность в инновационные процессы заметно меньше.
- 3) продукт актуален для школ, попавших в проект ФЦПРО 2.2. для перехода в режим эффективного функционирования, создания сетевых пар, по принципу «опорная школа» + «школа, переходящая в режим эффективного функционирования»

Наработанный в ходе реализации инновационного проекта в рамках краевой инновационной площадки промежуточный материал, имеет прикладной характер. Он был представлен профессиональному сообществу в ходе публичных выступлений на семинарах и вебинарах краевого и всероссийского уровня и уже вызывает интерес у руководителей образовательных организаций Краснодарского края и Российской Федерации.

**Цель:** Оптимизация условий для профессионального роста педагогов.

**Задачи:**

- повышение квалификации педагогов внутри собственной образовательной организации;
- расширение педагогических коммуникаций по профессиональным вопросам;
- передача профессионального опыта между педагогами в процессе взаимопосещения уроков с их последующим анализом.;

**Результат применения технологии:**

- 1) увеличение доли квалифицированных педагогов в образовательной организации;

- 2) рост качества предметной обученности учащихся, что обеспечит повышения уровня конкурентоспособности и мобильности выпускников школы;
- 3) формирование умения анализировать, оценивать и планировать педагогическую деятельность и творческий поиск учителей с учетом внедрения инновационной технологии

**Инновационность предлагаемой технологии** состоит в использовании новых подходов к формированию методического пространства образовательной организации, а именно путем изменения его структуры на основе данных социометрии профессионального взаимодействия педагогического коллектива.

## **1.2. Описание комплекса работ по реализации продукта.**

Модернизация российского образования (в том числе и среднего) процесс, протекающий уже достаточное количество времени и охарактеризовавшийся многочисленными изменениями практически во всех сторонах своей деятельности: в правовом поле, содержательной части преподаваемых дисциплин, методологии проведения занятий, формах контрольно-оценочных процедур и т.д.

При наличии и внедрении данных новаций повсеместно возникает ощущение разной степени успешности проводимых преобразований, а иногда и сопротивления проводимым реформам, которое исходит, как правило, не от управленческих структур, а формируется внутри педагогических коллективов образовательных организаций.

На способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как построена ее структура управления. Организационная структура – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними. Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Структуру управления организацией создает, как правило, ее руководитель в соответствии с собственными представлениями о

том, как и каким образом должно осуществляться взаимодействие в организации для решения поставленных задач.

Однако наряду с официально созданной или утвержденной структурой управления существует еще и реальная структура организации, которая базируется на ее организационной культуре. Однако на деле эти структуры чаще всего не только не дополняют друг друга в профессиональном взаимодействии, но вступают в противоречие, что является проблемой для эффективного управления организацией.

Постановка данной проблемы также связана с актуальной темой профессионального одиночества учителя, т.е. с низким уровнем социального капитала организаций. В результате актуальнейшая проблема развития профессионализма педагогов, повышения человеческого капитала организации решается в основном за счет внешних ресурсов (обучения в сторонних организациях). Однако на этом пути есть проблемы, связанные как с финансовыми ограничениями, так и с недостаточной эффективностью деятельности системы повышения квалификации. Исследования в Российской Федерации по этому направлению начаты сравнительно недавно, но уже накоплен достаточный объем рабочего материала. Возникает необходимость в создании комплекса технологических решений и рекомендаций, позволяющих в рамках одного образовательного учреждения существенно повысить профессиональный уровень педагогов.

Данный продукт дает возможность рассмотреть пути усложнения реальной организационной структуры образовательной организации, что отразится на эффективности ее деятельности в условиях модернизации. По итогам реализации данного проекта могут быть осуществлены следующие цели:

- увеличение срока эффективной работы педагога (предотвращение профессионального «выгорания»);
- выравнивание уровня профессионализма педагогов, в результате которого возрастает уровень доступа к качественному образованию у всех

учащихся (качество образования перестает зависеть от удачного попадания к высококвалифицированному специалисту — педагогу);

- уменьшение профессиональной изоляции, расширение сферы профессиональных интересов и, как следствие, усложнение педагогической деятельности (возвращение ей статуса сложной интеллектуальной работы).

Реализуемая «Технология реорганизации методической службы в образовательной организации на основе данных социометрии педагогического взаимодействия коллектива» ставит одной из своих целей создание в школе оптимальной и устойчивой учебно-организационной, научно-методической и административной среды, обеспечивающей поддержку эффективного образовательного процесса.

*Рабочие задачи технологии для организаций* выглядят следующим образом:

1. Изучение существующего внутреннего ресурса для развития организации.

2. Выбор наиболее верной стратегии реорганизации, которая позволит сделать функционирование образовательной организации эффективнее.

3. Формирования критериев динамики образовательных результатов обучающихся, внутренней и внешней их оценке, что особенно актуально при переходе на новые образовательные стандарты

## **2. Состав работ в рамках реализации продукта .**

Основные виды работ организации в рамках реализации продукта можно разделить на четыре этапа:

*Диагностический.* Для получения первичных данных используется авторская методика исследования социального капитала образовательной организации доктора педагогических наук, профессора НИУ ВШЭ Ушакова К.М. Методика позволяет составить социограмму профессионального взаимодействия педагогов в рамках образовательной организации, т.е.

установить ее реальную структуру.( Приложение 1)

*Аналитический.* На данном этапе происходит сопоставление формальной структуры управления ОО (официально утвержденной директором) с реальной структурой, полученной в ходе проведенного исследования. Анализируются имеющиеся дефициты и разрывы в каналах передачи информации и профессионального взаимодействия. Определяется существующий тип реальной структуры. (Приложение 2)

*Коррекционно-развивающий.* На основании данных аналитики проводится корректировка формальной структуры управления образовательной организацией. Осуществляется отбор и использование методик, развивающих доверие внутри ОО, а также коммуникативное и профессиональное взаимодействие педагогов, направленное на повышение уровня их педагогического мастерства. (Приложение 3)

*Контрольный.* Успешность реализации проекта определяется на основании улучшения показателей результативности деятельности ОО: улучшение психологического климата в организации, повышение квалификации педагогических кадров, успешность участия ОО в различных конкурсах и олимпиадах, повышение показателей ОГЭ, ЕГЭ.

### **Механизмы, разработанные для реализации продукта.**

Осуществление модификации текущего состояния для разработки и реализации модели системного управления развитием социального капитала образовательной организации состоит в реализации целого комплекса мероприятий:

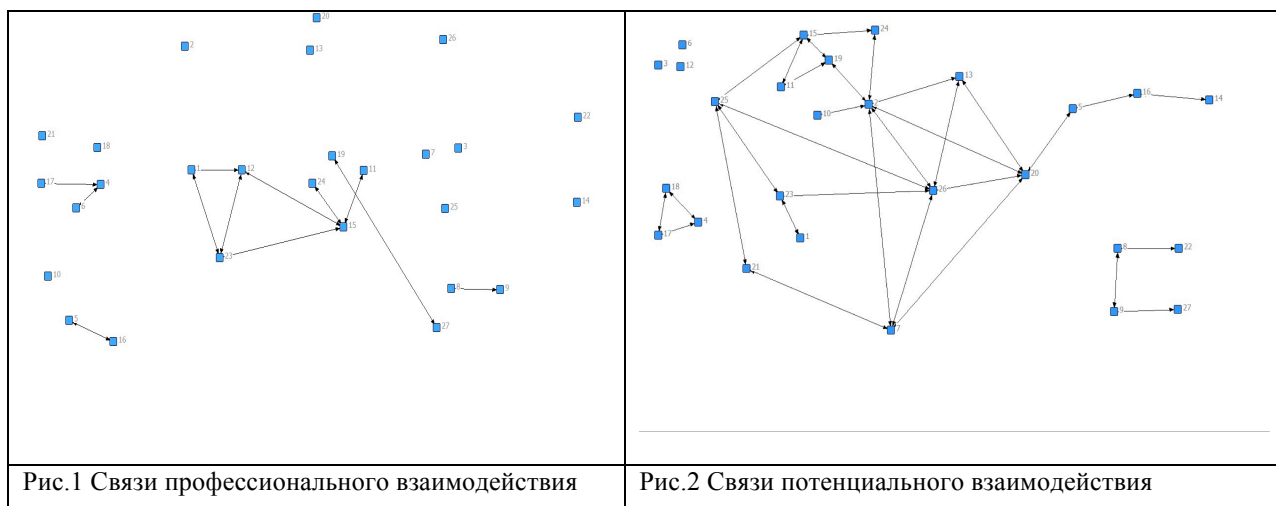
- 1) подготовке инструментария для последующего анализа организации образовательного процесса на уровне школы в целях выявления микрогрупповой структуры взаимодействия педагогов в организации;
- 2) использование выявленного взаимодействия педагогов, как способа повышения профессиональной компетентности педагогических и руководящих кадров путем создания сетевых пар «педагог–педагог»;

3) организации профессионального развития педагогических кадров на основе внутреннего ресурса, оценки их компетентности через «Кураторскую методику»;

4) разработка технологии развития организации, усложнения реальной структуры.

Оказание взаимной методической помощи учителей друг другу приведет к коррекции ими собственного учебного процесса на уроках, что будет являться признаком функционирования новации в ОО на базовом уровне.

Проведенное исследование микрогрупповой структуры взаимодействия педагогов (по К.М.Ушакову), как правило, показывает крайне низкий уровень профессионального взаимодействия педагогов внутри собственной образовательной организации (рис.1). Однако, наличие интереса к профессиональной деятельности и успехам коллег обязательно присутствует (и выявляется той же методикой Ушакова) и проявляется в виде наличия потенциальных связей (рис.2) в образовательной организации. Эти связи, как правило, более многочисленны и имеют более разветвленную структуру.



Образование сетевых пар, о которых шла речь выше, должно произойти с учетом полученных и отраженных в социограмме данных. Взаимный интерес к деятельности коллег необходимо использовать для организации работы по взаимопосещению уроков, но необходимо помнить,



что сетевые пары можно создавать только при наличии у коллег равного статуса в организации (это повышает доверие при взаимодействии). Доверие в применяемой технологии играет ключевую роль, поскольку позволяет открыть коллеге свои профессиональные дефициты, не боясь потери своего авторитета. Взаимодействие сетевых пар должно происходить первоначально под руководством куратора (суть «кураторской методики» описана в приложении).

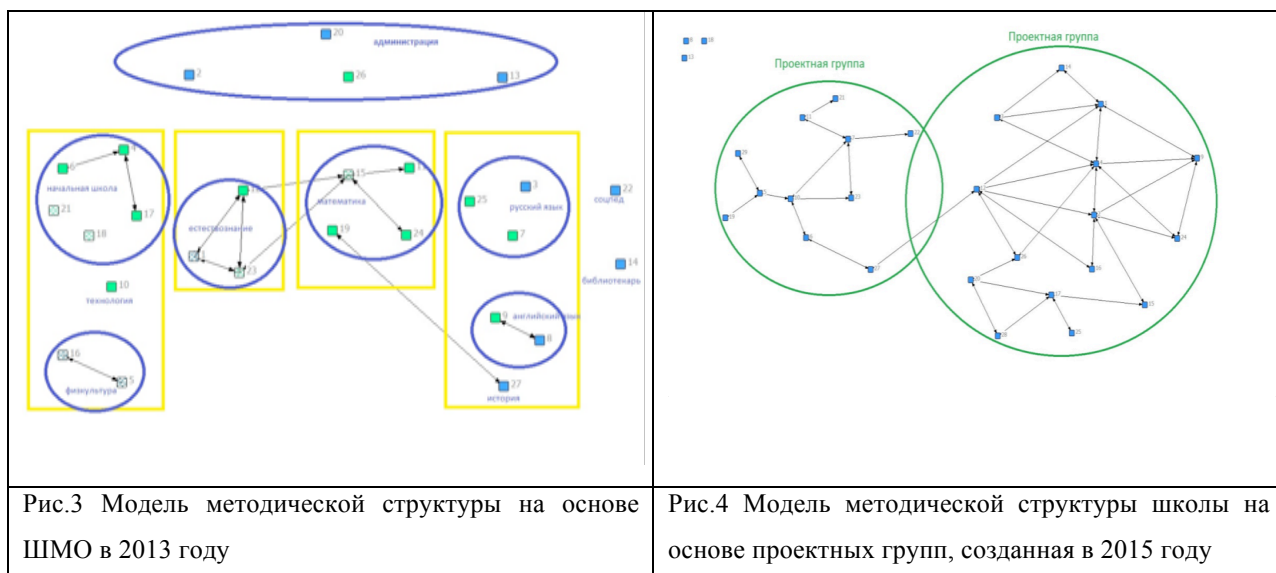
Сферой профессионального интереса и взаимодействия должны стать уроки и все происходящее на них. Не заполнение стандартных пустографок с этапами урока, а сам процесс урока и действия каждого ученика на нем. Все ли они работали и на каком элементе урока? Как, кого и за что учитель хвалил во время работы? Сколько времени теряется на оргмоменты и проблемы с дисциплиной? Вопросы какого типа используются учителем на уроке: продуктивного или репродуктивного? Сколько времени длились паузы на уроке и чем они были обусловлены? Давалось ли достаточно времени для на обдумывание вопроса ученикам?

После посещенного урока обязательно должна состояться дискуссия или обсуждение урока, причем важно, чтобы в ее фокусе находился процесс учения (действия ученика) а только потом процесс преподавания. Должны быть обсуждены все основные вопросы:

- Что планировалось для каждого ученика и что на самом деле произошло?
- Чем объясняется разница между прогрессом учеников?
- Какого прогресса достиг каждый из них?
- Какие элементы учительской техники способствовали (препятствовали) достижению прогресса?
- Что Вы повторите, когда будете использовать эту технику снова?
- Чего Вы не повторите?
- Чем Вы готовы поделиться с коллегами?

Работа над этими вопросами, осмысление ошибок и упущений и как следствие совершенствование собственной методики преподавания или педагогической техники должно быть результатом совместной работы учителей.

Параллельно в образовательной организации должна проводиться работа по развитию внутриорганизационного доверия, возникновение которого позволит выйти на новый уровень профессионального взаимодействия, которое позволит реорганизовать методическую структуру школы в соответствии с новыми данными социограмм (рис.3, рис.4).



Перестройка схемы работы методической службы изменила характер ее работы по нескольким параметрам. Переход на метапредметный характер взаимодействия привел к разностороннему подходу к решению методических задач проектных групп. Важным элементом реорганизации стал переход от вертикально-кластерной структуры ее организации к коллегиально-групповой. Причем роль административных работников, которые к тому же являются учителями высшей категории, изменена на педагогическую. Это позволяет совместно решать педагогические задачи методического направления с учетом их опыта и квалификации. К тому же горизонтальный диалог коллег в большей степени влияет на развитие

доверия в организации, и как следствие делает ее эффективнее.

Опыт по изменению структуры методической службы описан нами и опубликован в журнале «Директор школы» № 2, 2017 г.

### **Отобранные и созданные методические единицы для реализации технологии (приложения):**

1. Диагностика реальной структуры образовательной организации. Авторская методика Ушакова К.М., доктора педагогических наук, профессора НИУ ВШЭ.

2. Методика определения типов реальной структуры организации. Состояние реальных структур и их конфигурация во многом определяют ту среду, в которой педагоги школы действуют и развиваются в профессиональном плане. Исследование в этом направлении может послужить основой планируемых изменений структуры образовательной организации.

3. Измененная НПБ, позволяющая осуществить переход к применению инновационных подходов в образовании (совершенствование балльно-рейтинговой системы оценки коллективной работы педагогов в рамках микрогруппового взаимодействия, новых подходов к планированию и организации работы проектных групп, активное введение в образовательный процесс системы профессиональной мобильности и т.д.)

4. Комплект проектных игр (определение уровня коммуникации и мотивации членов педагогического коллектива и возможные способы ее совершенствования)

5. Методика «Информационный десант», как способ объединения усилий учащихся и педагогов по достижению образовательных целей.

6. Кураторская методика. Описывает процедуру взаимопосещения уроков с целью исследования урока (профессиональный разбор произошедшего на уроке, нацеленный на усовершенствование

специфических аспектов организации урока и обучения конкретных учеников).

7. Методика построения рабочих групп и результат их исследований (обеспечение открытости изменения содержания и структуры функционирования организации)

8. Модель наставничества (основанная на признании уровня профессионализма), который характеризует реальный статус педагога. Способы целесообразного формирования пары из педагогов, ведущих разные предметы (если речь идет о средней и старшей школе), в этом случае они будут больше обращать внимание именно на педагогическую сторону процесса обучения.