

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ШКОЛЫ

*Ахметзянова Гульнара Марсовна,*

*директор школы № 82 г. Красноярска, e-mail: marsovna82@yandex.ru*

ПРОБЛЕМА КОЛЛЕКТИВНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕДАГОГОВ, ВЛИЯЮЩЕЙ НА КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ. ЭЛЕМЕНТЫ ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И МИКРОСОЦИОЛОГИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА. ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА В РАЗЛИЧНЫЕ ГОДЫ. ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В ОБЛАСТИ НАРАЩИВАНИЯ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА.

- коллективная эффективность педагогов
- социальный капитал
- профессиональное взаимодействие
- доверие
- методическая работа
- микросоциологический мониторинг
- коммуникативная компетентность

Проблема коллективной эффективности педагогов является актуальной для педагогического сообщества и руководителей, заинтересованных в качестве образования. Об этом свидетельствуют научные труды Д. Хетти, К.М. Ушакова, Л.И. Полищук, Е.Г. Муруговой, А.И. Кухарева, Е.Н. Куксо. Сложность и многогранность темы заключается в том, что, находясь в области социального капитала, она является детерминирующей в организации процесса профессионального взаимодействия.

Школа как составная часть социального института образования включена в процесс непрерывного формирования и преобразования социального капитала всего общества, вместе с ним находится в состоянии переосмысления основ своего единства, предназначения, целей, задач. Конечно, образование не может напрямую влиять на состояние и темпы развития социального капитала, но опосредовано — через педагогов, своих выпускников — оно определяет основные параметры состояния и развития общества в целом. «Социальный капитал — это определённый потенциал общества или его части, возникающий как результат наличия доверия между его членами» [1].

В данной статье мы рассматриваем социальный капитал как способность педагогов

к самоорганизации на основе взаимоуважения и доверия для совместных действий по решению педагогических задач в целях достижения оптимального качества образования. Профессиональные взаимодействия между членами педагогического коллектива отражают реальную структуру организации, анализ которой показывает, в какой степени используется (или не используется) социальный капитал. По исследованиям Д. Хетти, социальный капитал организации, коллективная эффективность учителей является самым значимым фактором, влияющим на качество школьного образования [2].

Чтобы определить эффективность принимаемых управленческих решений, которые должны привести к повышению образовательной деятельности школы посредством профессионального взаимодействия педагогов, администрация выбрала следующие инструменты: методика изучения социального капитала педагогического коллектива К.М. Ушакова [3], Кураторская методика (онлайн-курсы Е.Н. Куксо) и методика микросоциологического мониторинга А.В. Сперанского [4]. Управленческая деятельность технологически выстраивалась на основе данных исследований уровня социального капитала школы 2015, 2017, 2019 гг.

Проведённое в 2015 г. стартовое онлайн-исследование на цифровой платформе «Директория» (<http://direktoria.org/>) показало недостаточный уровень социального капитала в целом и выявило ряд проблем. Педагоги практически не согласовывали и не координировали свои профессиональные действия в оперативном режиме. Такое состояние профессиональной коммуникации приводило к тому, что в ученических классах начинала расти доля негативных эмоциональных оценок. Как следствие, отмечалось снижение учебной активности учащихся, что сказывалось на качестве образовательной деятельности.

После тщательного анализа материалов исследования были приняты следующие управленческие решения.

1. На основе рейтинга актуального профессионального лидерства была произведена замена руководителей школьных методических объединений.

2. Пересмотрен функционал заместителей директора в зависимости от потенциальных профессиональных связей, проявившихся в исследовании.

3. Скорректирован план методической работы с акцентом на усиление практической составляющей — увеличено количество открытых и интегрированных уроков.

4. Запланировано изучение кураторской методики К.М. Ушакова, прохождение курсовой подготовки по её внедрению.

5. Организовано включение педагогов, не имеющих профессиональных связей в коллективе («изолятов»), в группы по решению проблем с учётом их профессиональных интересов.

6. Рассмотрен вопрос о взаимосвязи, наращивании социального капитала не только учителей, но и учащихся.

Обозначилась необходимость совершенствования методической работы по организации профессионального взаимодействия за счёт вовлечения педагогов в обсуждение проблем повседневной образовательной деятельности, в связи с этим поставлены следующие задачи:

- внедрить Кураторскую методику в рамках «Школы молодого педагога»;
- открыть доступ к знаниям и опыту коллег через посещение открытых мероприятий, проведение интегрированных уроков, представление личного опыта на методических педсоветах;
- организовать институт кураторства;
- создать команды, малые группы под профессиональные задачи педагогов.

В течение 2016 г. внедрялась Кураторская методика, создавались малые группы под профессиональные задачи. Освоение Кураторской методики осуществлялось по следующему алгоритму.

1. Подбор и создание диад из равных по статусу молодых педагогов. Например, педагог иностранного языка — педагог по русскому языку и литературе, педагоги начальных классов, математике — информатике.

2. Подбор куратора с учётом качеств, необходимых для работы по Кураторской методике К.М. Ушакова: умение слушать, наблюдать, задавать вопросы, неконфликтность, эмпатия. Тактика работы куратора: куратор чётко формулирует задачи для молодых педагогов. Основной функцией куратора является отслеживание деталей урока, начиная с первых трёх аспектов для наблюдений: распределение внимания, время на размышление, близость к ученикам.

3. Определение норм обсуждения урока. Обсуждение проходило в течение 48 ч с момента занятия, пока ещё сохранялся конструктивный настрой и у молодых педагогов, и их кураторов. Вопросы при профессиональном диалоге формулировались так, чтобы подвести молодых педагогов к осознанию того, чему они научились, с какими трудностями столкнулись, какие решения необходимо принять (элементы педагогического коучинга).

4. Постановка в каждой диаде целей и задач на ближайший период профессионального развития. После обсуждения занятия перед участниками диад ставились новые профессиональные задачи.

Большое внимание уделялось развитию *коммуникативной* компетентности педагогов: доброжелательности, умению слышать

друг друга, договариваться. Акцентировалось внимание на правиле «Три к одному». Например, при обсуждении уроков необходимо было отметить три момента, которые понравились, и лишь один, над которым советуешь поработать, так как критиковать проще, чем хвалить.

Важным фактором при организации работы является вербальная коммуникация, моделирующая «сотворчество в совокупности следующих его проявлений: смыслотворчество субъектов процесса обучения, педагогическое творчество участников образовательной деятельности, *межличностное взаимодействие*. Систематизирующим фактором сотворчества педагога и обучающихся, осуществляемого в процессе обучения, выступает педагогическое воздействие» [5].

Необходимо было ответить на вопросы. Как выстраиваются коммуникации учителя с учащимися? Как сделать коммуникацию более конструктивной? Обращалось внимание на систему коммуникативных норм, так как она «вбирает в себя весь комплекс социальных процессов, происходящих в отдельно взятой группе. Правила речевого поведения являются частью системы социальных норм в группе. В свою очередь, система социальных норм является гарантией целостности социального пространства» [5].

Также акцентировалось внимание на средствах поддержки педагогического процесса, предоставляющих возможность оценить коммуникативные нормы поведения учащихся по методике проф. А.Н. Сперанской. «В непрогнозируемых педагогических ситуациях, в ходе осуществления игровых, коллективных форм обучения такая поддержка нередко оказывается решающей для эффективного преодоления возникающих трудностей: априорное знание преподавателем свойственных данному коллективу обучаемых коммуникативных установок способно значительно повысить действенность педагогического воздействия» [5].

Данный подход во взаимодействии участников образовательного процесса снижает тревожность, сопротивление при изменениях, способствует сплочённости и взаимопониманию субъектов, улучшению социального самочувствия педагогов и учащихся,

созданию позитивной атмосферы в школе. Организованная таким образом работа с педагогическим коллективом показала положительные эффекты, и круг вовлечённых в реализацию Кураторской методики педагогов заметно расширился.

В 2017 году было проведено повторное промежуточное исследование социального капитала. Анализ результатов показал, что уровень горизонтального фактического доверия, который проявляется в обмене опытом и совместной деятельности, повысился, количество малых групп увеличилось, появились признаки командной работы.

«Командные способы организации труда возможны только в условиях относительно высокого доверия, когда в организации существует достаточный уровень социального капитала, предполагающий взаимопонимание. Взаимопомощь, взаимодействие на основе устойчивых морально-этических норм, соответствующих ожиданиям педагогов» [6]. В связи с этим необходимо отметить важность кооперации педагогов для решения профессиональных задач. Если поставлена задача, в решении которой заинтересованы педагоги, то люди начинают объединяться, поскольку ориентированы на достижение результата. То есть появляются элементы командной культуры, «наиболее эффективной в ситуации нестабильности, успех достигается за счёт объединения усилий педагогов, синергетического эффекта командной работы, когда общие усилия суммируются и многократно преумножаются» [7].

Наметившаяся тенденция является признаком качественных изменений в профессиональном взаимодействии педагогов, приращении уровня социального капитала в школе. Управленческие задачи данного периода следующие.

1. Усилить методическую работу с ориентацией на активное участие педагогов в профессиональных конкурсах.
2. Провести изучение детского коллектива по методике микросоциологического мониторинга А.В. Сперанского.
3. Выявить группы риска в детском коллективе и организовать работу по её нейтрализации.

Результаты исследования уровня социального капитала, полученные в 2019 г., продемонстрировали положительную динамику роста и доказали эффективность технологии управления школой на основе полученных данных.

Необходимо сказать, что средний уровень социального капитала российских школ, проводивших исследование, по данным аналитической системы «Директория», составляет в среднем 8%, мы получили 12%. Это говорит о том, что изменения возможны, но и предстоит целенаправленная работа по наращиванию социального капитала, развитию профессиональных связей. Наращивание происходит не так быстро, как хотелось бы, но и форсировать данный процесс в условиях загруженности педагогов, на наш взгляд, нельзя — падает уровень удовлетворённости работой.

В цифровом выражении динамика полученных из отчёта результатов представлена в табл. 1.

В таблице представлены данные, полученные на основании трёхлетних отчётов по результатам онлайн-исследований социального капитала на цифровой платформе аналитической системы «Директория» для руководителей и специалистов системы образования, которые являются элементом реального рабочего документа, на основании которого принимались управленческие решения. Данные таблицы свидетельствуют о том, что пошаговое выполнение поставленных задач заметно повлияло на качество профессионального взаимодействия в педагогическом коллективе школы.

Повышение плотности взаимных связей с 2015 по 2019 г. на 2% отражает уровень

горизонтального доверия в профессиональной деятельности педагога без прямого административного управления.

Повышение плотности социальных взаимодействий в коллективе, которые опираются на принцип взаимного дополнения личностных ресурсов педагогов, с 2015 по 2019 г. на 2% — активизировался процесс формирования единой системы профессиональных ценностей.

Снижение уровня удовлетворённости педагогов работой с 2015 по 2019 г. на 2% обусловлено, с одной стороны, стремлением к совершенствованию своей деятельности, и это способствует пониманию необходимости освоения инноваций, с другой — значительной перегрузкой педагогов в учебном процессе, что является общей тенденцией для российских школ.

Следующим этапом развития системы кураторства стал период создания методических групп педагогов, с опытом работы 3–8 лет. Профессиональное общение в группах с параметрами равенства профессионального стажа априори должно выстраиваться на диалоговых формах общения, основа взаимодействия — партнёрство.

Создание педагогических диад позволило организовать широкий доступ к знаниям и опыту педагогов не только через посещение открытых мероприятий и уроков, но и через систему обсуждения практических результатов повседневной образовательной деятельности. Например, появилась возможность проведения интегрированных уроков, которые способствовали не только обмену опытом между коллегами, но и повышению их профессиональной самооценки. Часть диад преобразовались в триады.

Таблица 1

Показатели уровня социального капитала школы 2015, 2017, 2019 гг. [3]

Критерии	2015 г.	2017 г.	2019 г.	План	2017 г. (факт)	2019 г. (прирост)
Удовлетворённость работой	74%	78%	72%	5%	4%	-2%
Количество личных связей	159	207	185	10%	30%	11,6%
Плотность взаимных связей	20%	21%	22%	2%	1%	2%
Плотность симметричных (профессиональных) связей	4%	8%	12%	2%	4%	8%

Параллельно с внедрением Кураторской методики проводился микросоциологический мониторинг ученического сообщества школы по методике А.В. Сперанского, целью которого было выявление негативных тенденций, препятствующих успешности учащихся в учебной деятельности. Это позволило показать педагогам необходимость согласования между собой профессиональных повседневных действий, чтобы заблокировать развитие отдельных социально разрушительных тенденций в поведении учащихся. Анкетировались учащиеся с 4-го по 10-й классы. По результатам анкетирования молодым педагогам в диадах предлагалось разработать методы адресного включения в образовательный процесс учеников с социально разрушительной тенденцией в учебном поведении. Микросоциологический мониторинг А.В. Сперанского обеспечил ориентацию профессионального взаимодействия в диадах на разработку образовательных тактик, блокирующих развитие коммуникативно-дискомфортных ситуаций в учебной и во внеучебной деятельности.

Работа педагогов в диадах, триадах позволила получить синергетические эффекты, открыть дополнительное направление в развитии образовательной деятельности всего коллектива. Педагоги стали активно обсуждать методы эффективного и своевременного противодействия асоциальному поведению отдельных учеников на учебных занятиях. Эффективными оказались такие образовательные практики, как индивидуальное временное снижение учебной нагрузки, чтобы ученик или группа учеников смогли восстановить равновесие в своём развитии; по отношению к отдельным ученикам применялась методика создания ситуации успешности, формирование позитивного коммуникативного окружения.

В результате внедрения кураторской методики произошли следующие перемены:

- открытость и профессиональное взаимодействие становится ценностью, уменьшается доля педагогов, стремящихся к автономии;
  - кураторская методика сформировала позитивный настрой на взаимопосещение уроков, потому что участники диады равны по статусу, имеют одинаковый опыт и не реагируют болезненно на посещения их уроков; практически такой метод можно рассматривать как супервизию профессиональной деятельности педагога;
  - появились общие профессиональные темы, что способствовало установлению личностных отношений, развитию коммуникативной культуры профессионального общения в педагогическом коллективе.
- Одним из важных результатов данной работы является то, что удалось создать *неформальную внутришкольную систему повышения квалификации педагогов*. Когда педагоги учатся друг у друга — выравниваются профессиональные компетенции. Что касается кураторов, которые назначались из числа опытных педагогов и которым, казалось бы, нечему уже учиться, то многие стали пересматривать и обновлять свою работу (статус обязывает).
- Метод исследования социального капитала педагогического коллектива корректно соотносится с методом микросоциологического мониторинга ученических классов А.В. Сперанского. Соотношение двух указанных методов позволяет обсуждать, разрабатывать, реализовывать и проводить предварительную оценку краткосрочных тактик в профессиональной деятельности педагогов, принимать адекватные управленческие решения, планировать стратегию развития школы. Управленческая команда сделала вывод о том, что педагоги могут работать более качественно при изменении принципов их профессионального взаимодействия.
- Также в ходе внедрения Кураторской методики произошло снижение уровня агрессии среди учащихся и уменьшение количества правонарушений. Если в среднем по школе уровень агрессии в детском коллективе в 2017 г. — 5,14%, то в 2019 — 4,3%. Важен

тот факт, что при организации плотного профессионального взаимодействия выравниваются не только предметные компетенции педагогов, но и их педагогические компетенции по работе с детским коллективом. Стиль общения с учащимися становится более доверительным, что автоматически влечёт снижение агрессии, особенно по параллелям 7–9 классов.

В 2020 году провели повторное исследование микроклимата детского коллектива по методике Сперанского и в перспективе ставим задачу исследования социального самочувствия учащихся. В ходе работы над социальным капиталом стало очевидным, что социальное самочувствие ребёнка напрямую влияет на его успешность в целом. На данном этапе определяем параметры, разрабатываем анкеты. Вопросов много. В общем, думаем, спорим, мечтаем, но это уже тема другой статьи.

Несмотря на положительную динамику развития социального капитала организации в целом, обозначился ряд проблем, препятствующих формированию коллективной эффективности педагогов, результаты работы могли быть значительно выше. Основным тормозящим фактором является *большая почасовая нагрузка педагогов*. Дефицит времени в профессиональном общении педагогов сказывается на качестве учебно-воспитательного процесса.

Всё актуальнее становится *проблема преемственности* в образовании. Большое беспокойство вызывает у директоров планирование качества образования. «Ни для кого не секрет, что хорошее качество дают педагоги с большим стажем работы, пенсионного возраста, «старой закалки», завершающие свою педагогическую деятельность в ближайшие годы. Молодёжь приходит, но нестабильная, удержать трудно, на развитие профессионализма надо, как минимум, лет пять. Авторитетность профессии снижается. Кто же будет отвечать за качество в ближайшие годы?» [8]. Большинство молодых педагогов не выдерживает перегрузок, которые сегодня неизбежны, и уходит из профессии.

Оптимальной, на наш взгляд, является ставка учителя в 18 аудиторных часов +

1 час на подготовку каждого урока = 36 часов. Сегодня время на подготовку уроков, к сожалению, не учитывается при оплате труда, нет отдельно выделенного дня на методическую работу, для этого нужны изменения в нормативных документах на федеральном уровне. Инновационные процессы, происходящие в образовании, требуют специального времени на осмысление, освоение, внедрение, без этого невозможна качественная работа на результат.

*Высокая интенсивность педагогического труда, учебная и эмоциональная перегрузки* способствуют быстрому *выгоранию учителей*. Поэтому хорошо было бы предусмотреть для педагогов *годовой отпуск 1 раз в 5 лет с сохранением заработной платы*, как в ряде европейских стран. Отпускное время использовать на повышение квалификации, переподготовку и восстановление эмоциональной сферы, здоровья, отдыха. Только таким образом, на наш взгляд, мы сохраним социальный капитал школы, который самым непосредственным образом влияет на качество образования в целом.

Педагогический коллектив любой школы является неотъемлемой частью всей системы российского образования. Изучение вариантов его развития с использованием естественной динамики повседневного профессионального взаимодействия педагогов *не на основе интуиции, а на основе данных* может стать значительным инновационным ресурсом для руководителей школ, заинтересованных в качестве своей организации и качестве образования в целом. □

## Литература

1. Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: АСТ, 2004.
2. Хетти Д. «Видимое обучение», 2017. URL: <http://visible-learning.org> Дата обращения 15.02.2020.
3. Ушаков К.М. Реальная профессиональная структура организации // Директор школы. — 2017. — № 10 (223). — С. 20–25.
4. Сперанский А.В. Социальное пространство ученического класса: дисс... канд. филос. наук. — М., 1999.

5. *Кочетков М.В., Сперанская А.Н., Сперанский А.В.* Диагностика коммуникативных норм субъектов учебно-воспитательного процесса: учебное пособие. — Гос. акад. наук, Российская акад. образования. — Красноярск, 2010.
6. *Муругова Е.Г.* Подготовка управленческих кадров образования в системе повышения квалификации к командному менеджменту: автореферат дис.... канд. пед. наук. — Томск: Том. гос. пед. ун-т, 2013.
7. *Муругова Е.Г.* Организационная культура управления // Педагогика. — 2012. — № 8. — С. 28–33.
8. *Муругова Е.Г.* Ещё не сорваны погоны и не проиграна война, или Последствия системного кризиса в образовании // Народное образование. — 2017. — № 9–10 (1465). — С. 41–51.

### Literatura

1. *Fukuyama F.* Doveriye. Sotsial'nyye dobrodeteli i put' k protsvetaniyu. — M.: AST, 2004.
2. *Khetti D.* «Vidimoye obucheniye», 2017. URL: <http://visible-learning.org> Data obrashcheniya 15.02.2020.
3. *Ushakov K.M.* Real'naya professional'naya struktura organizatsii // Direktor shkoly. — 2017. — № 10 (223). — С. 20–25.
4. *Speranskiy A.V.* Sotsial'noye prostranstvo uchenicheskogo klassa: diss... kand. filos. nauk. — M., 1999.
5. *Kochetkov M.V., Speranskaya A.N., Speranskiy A.V.* Diagnostika kommunikativnykh norm sub'yektov uchebno-vospitatel'nogo protsessa: uchebnoye posobiye. — Gos. akad. nauk, Rossiyskaya akad. obrazovaniya. — Krasnoyarsk, 2010.
6. *Murugova Ye.G.* Podgotovka upravlencheskikh kadrov obrazovaniya v sisteme povysheniya kvalifikatsii k komandnomu menedzhmentu: avtoreferat dis.... kand. ped. nauk. — Tomsk: Tom. gos. ped. un-t, 2013.
7. *Murugova Ye.G.* Organizatsionnaya kul'tura upravleniya // Pedagogika. — 2012. — № 8. — С. 28–33.
8. *Murugova Ye.G.* Yeshcho ne sorvany pogony i ne proigrana vojna, ili Posledstviya sistemnogo krizisa v obrazovanii // Narodnoye obrazovaniye. — 2017. — № 9–10 (1465). — С. 41–51.