

*Е. В. Румбах*

*МАОУ «Образовательный центр № 2 г. Челябинска»*

*г. Челябинск*

## **ИССЛЕДОВАНИЕ В ДЕЙСТВИИ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ВНУТРИШКОЛЬНАЯ ПРОГРАММА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕДАГОГОВ**

*Статья посвящена описанию подхода «исследование в действии» как одного из факторов эффективного управления методической работой в образовательном учреждении. Как один из базовых компонентов корпоративной модели управления, исследование в действии обеспечивает не только совершенствование профессионального мастерства каждого педагога и коллектива в целом, но и помогает создать плодотворную атмосферу активизации индивидуальной инициативы учителей.*

Каковы слагаемые эффективного управления? Ответ на этот вопрос очевиден: качество целей, качество процесса и качество результата. На этих «трёх китах» держится, по сути, управленческая система любой организации, при этом «неполноценность» первых двух составляющих приведёт к краху всей структуры. Особенно важно помнить об этом, выстраивая систему управления в образовании, потому что на кону – будущее Человека.

Существует множество подходов к определению управления образовательными организациями (М. М. Поташник, П. И. Третьяков, К. М. Ушаков, Г. Н. Сериков, В. И. Зыбарева и другие), однако все они сходятся в одном: процесс управления в образовании — это *взаимодействие* управляющей и управляемых сторон, направленное на обеспечение качественно новых результатов и поступательного развития всех участников образовательного процесса. Это предполагает наиболее полное раскрытие и актуализацию личностного, профессионального и творческого потенциала педагогов и учащихся, а в основу управленческой модели в этом случае положен корпоративный стиль. Почему же именно эта модель представляется нам

наиболее актуальной? Как отмечается в докладе «Образование для сложного будущего», «сегодня, когда природные богатства перестают быть основой и залогом успеха отдельных стран в глобальной конкуренции, необходимо сфокусировать все наше внимание на развитии единственного по-настоящему неисчерпаемого ресурса формирования лучшего будущего для всех и каждого – *человеческого потенциала*».

МАОУ «Образовательный центр № 2 г. Челябинска» – одно из самых молодых образовательных учреждений города (1 сентября 2018 года школьное отделение начало второй учебный год). 2881 учащийся, более 100 педагогических работников, переформирование классов с учётом углублённого и профильного изучения предметов, включение в число опорных школ Федеральной инновационной площадки<sup>1</sup> – всё это требует новых, нестандартных подходов к эффективному управлению, которые, во-первых, позволят сделать значимыми для всего коллектива ценности организации, во-вторых, дадут возможность каждому осознать весомость собственного вклада в общее дело.

Одним из важнейших элементов целостной системы управления развитием образовательного учреждения являются целенаправленные мероприятия по планомерному совершенствованию организации учебного процесса, в который активно вовлекаются весь педагогический коллектив и максимально широкий круг учащихся. Проект **«Корпоративное управление на основе исследования в действии»**<sup>2</sup>, отражающий такой подход к управлению, который содействует решению поставленных в Программе развития стратегических задач и, в итоге, поможет образовательному центру — а значит, и каждому участнику образовательных отношений

---

<sup>1</sup> По теме «Модуль «Многоуровневая система оценки качества образования» АИС «Сетевой город. Образование» как средство управления качеством образования на 2018-2023 годы» по двум направлениям: «Повышение качества образования на основе ресурсов аналитических отчётов модуля МСОКО АИС СГО» и «Средневзвешенный балл как принцип объективной оценки индивидуальных достижений обучающихся» (Приказ Комитета по делам образования № 87-ОД от 18 сентября 2018 года)

<sup>2</sup> Понятие пришло из бизнеса, термин (1973 год) принадлежит Стивену Бланку. Startup – временная структура, существующая для поиска воспроизводимой и масштабируемой модели.

(педагогам, учащимся, родителям) — перейти из режима функционирования в режим развития.

Что же представляет собой исследование в действии? Это то, что Дональд Шон образно назвал «думать на ногах». При сохранении основных процедур педагогического исследования (выявление и формулирование проблемы на основе принципа триангуляции доказательств (наблюдение, интервьюирование/беседа, опрос/анкетирование), постановка цели и задач исследования, обоснование его гипотезы, проведение ряда мероприятий и повторный аудит для её проверки, формулирование выводов), исследование в действии предполагает гибкий и в то же время очень оперативный подход к решению поставленных задач в условиях коллаборативной среды. Последний момент — создание такой среды — очень важен для молодого, формирующегося и по-хорошему амбициозного коллектива образовательного центра, о чём свидетельствует качественный анализ педагогического состава и результаты 2017-2018 учебного года: среди педагогов – 2 почётных работника образования; 2 кандидата наук, 2 человека обучаются в аспирантуре; 3 магистра образования, 3 человека продолжают обучение по магистерским программам; 15% коллектива составляют молодые специалисты. В прошедшем учебном году учителя центра принимали участие и занимали призовые места в профессиональных конкурсах, олимпиадах для педагогов, публиковали статьи в электронных и печатных методических изданиях, презентовали и обобщали собственный педагогический опыт на семинарах и конференциях разных уровней (от районных до международных), успешно проходили курсы повышения квалификации, процедуру аттестации. Можно сделать вывод, что коллектив готов к адекватной оценке предлагаемых управленческих решений, направленных на развитие инновационной среды, на обмен опытом в области новых подходов к обучению.

Любой проект, а тем паче педагогический и исследовательский, на организационном этапе начинается со сбора исходной объективной информации и постановки проблемы. Это — важнейшее звено в разработке эффективных

внутришкольных программ по совершенствованию процессов преподавания и обучения. На данном этапе в октябре 2018 года с использованием сервиса «Google-формы» проведено анонимное анкетирование педагогов для определения объективных условий функционирования образовательной организации<sup>3</sup>. Мнение респондентов анализировалось по шести направлениям: исследование и рефлексия; планирование; вовлечённость; развитие персонала; координирование; лидерство. Почему именно эти? На наш взгляд, они составляют не только основу современных подходов к развитию образовательной организации и помогают сформировать видение таких структурных компонентов системы управления, как деятельность администрации, культура взаимоотношений между педагогами, наличие долгосрочных приоритетов, взаимодействие всех участников образовательного процесса, понимание приоритетов и перспектив. Это ещё и обобщённые навыки человека 21 века, навыки, которые мы должны развить у своих учеников. Таким образом, целевым назначением процедуры сбора данных, вместе с определением «проблемных зон», становится также поиск и мобилизация внутренних ресурсов для обеспечения развития образовательного центра.

В исследовании приняли участие педагоги (85,2% от общего числа опрошенных), представители руководства (6,2%), методической службы (3,7%), учебно-вспомогательного персонала (4,9%). Анализ ответов выявил ряд проблем в каждом из указанных направлений, однако самой острой оказалась проблема вовлечённости.

Вовлечённость, на наш взгляд, — один из главных критериев успеха корпоративной модели управления. Степень вовлечённости участников образовательных отношений в процесс планирования, внесения изменений в образовательный процесс, в деятельность по привлечению социальных партнёров позволяет оценить уровень взаимодействия учителей, учащихся,

---

<sup>3</sup>

Анкетирование разработано специалистами факультета образования Кембриджского университета.

родителей – то, что принято называть «командным духом». Как же вовлечь коллектив, обладающий высоким методическим уровнем, здоровыми амбициями и лидерским потенциалом, в такую деятельность, которая позволит ему проявить свои сильные стороны? Привычное объединение педагогов по признаку «предметности» хорошо работает для решения организационных вопросов, но когда речь идёт о так называемом «инсайте» — прорыве, вспышке, озарении — более эффективным становится межпредметный и даже метапредметный подход, когда учителя объединяются для решения общих задач обучения и воспитания на основе глубокого анализа собственной деятельности.

Одним из подходов, позволяющих совершенствовать знания и профессиональные навыки педагогов, а главное – помогающих сформировать культуру внутришкольного педагогического взаимодействия, является Lesson study, или исследование урока, в котором «принимают участие группы учителей, совместно осуществляющие планирование, преподавание, наблюдение, анализ обучения и преподавания, документируя свои выводы. При проведении цикла Lesson Study учителя могут вводить новшества или совершенствовать педагогические подходы, которые затем передаются коллегам» [2, с. 26]. Выбор этого подхода в качестве основного инструмента преобразований не случаен: во-первых, он позволяет учителям понять, как планировать обучение, чтобы оно максимально удовлетворяло потребностям в развитии обучающихся разного уровня; во-вторых, такая форма, как исследование урока, является проблемно- и личностно-ориентированной, позволяет осуществить системно-деятельностный подход в отношении педагогической практики каждого учителя.

Исследование урока очень хорошо вписывается в исследование в действии и, можно сказать, является его кульминацией. Как же это происходит?

На основании анализа итогов четверти или внешней оценки, бесед или интервью, наблюдения за уроком, проведения анкетирования учителей, учащихся и родителей формулируется проблема — противоречие между теми целевыми индикаторами, которые описаны в нормативных документах школы, в

частности, в Программе развития, и фактической ситуацией. При этом противоречие может иметь место в отдельно взятом классе / параллели, или быть связанным с обучением некоторых групп учащихся (одарённых, учащихся с особыми потребностями, с девиантным поведением и т.п.), или с преподаванием какого-либо предмета. Инициативной группой, которая, как правило, состоит из учителей, испытывающих определённые затруднения в собственной практике, заместителя директора и педагогов, активно внедряющих инновационные методики и технологии, разрабатывается краткосрочный план проведения исследования. Именно на этом этапе управление из «единоличного» становится командным, из «репродуктивного», шаблонного, – проектным.

Разработанный план, в зависимости от ситуации и от запросов, может включать теоретическую часть, но главное — практические занятия. Конечно, нет ничего практичнее хорошей теории, но, с другой стороны, если молоток — единственный инструмент, который у вас есть, любую проблему вы воспринимаете как гвоздь. И именно для того, чтобы поменять «молоток» на современные, эффективные педагогические инструменты (в том числе и информационные, и сетевые ресурсы) и посмотреть на процесс преподавания с иной стороны, практические занятия проходят в форме *коучингов* — методических мероприятий особого формата, нацеленных на освоение инновационных практик и приёмов преподавания, напрямую связанных с решением обозначенных проблем, а также на развитие рефлексивных навыков педагогов.

После этого начинается собственно исследование урока, призванное ответить на вопрос: как данные педагогические инструменты помогают решить проблему? Как изменение подхода к обучению данных категорий учащихся, в конкретном классе поможет сократить или полностью нивелировать разрыв между предъявляемыми требованиями и реальной ситуацией? Как, в итоге, этот опыт поможет остальным учителям в решении профессиональных задач?

Для проведения Lesson Study создаётся творческая группа, включающая в себя трёх учителей разных предметных направлений или даже уровней образования, и учителя, который будет проводить совместно разработанные уроки, объединённых общим профессиональным интересом и взаимной симпатией<sup>4</sup>. В целевом классе на основании данных педагогических исследований, наблюдений, анализа продуктов деятельности, выбираются по одному характерному представителю учащихся высокого, среднего и низкого уровня (обратим внимание, что речь идёт о конкретном учебном предмете, и учащийся, демонстрирующий низкий уровень, например, на математике, может быть самым успешным на истории), которые и будут являться своеобразными «индикаторами» вносимых в практику преподавания изменений. Группа учителей с учётом полученных на методических мероприятиях навыков разрабатывает первый урок из цикла (всего их будет три, следующих друг за другом) и карту наблюдения за уроком (структурированную или полуструктурированную), отражающую целевую установку на решение проблемы. Следует отметить два важных момента: во-первых, уроки, разрабатываемые группой, – не открытые, а именно «рабочие», позволяющие проверить действенность предложенных инструментов; во-вторых, ответственность за урок несёт вся группа.

Итак, перед началом урока каждый из трёх участников творческой группы определяет, за учащимся какого уровня он будет наблюдать, и в ходе урока заполняет карту наблюдения относительно этого ученика. По завершении каждый учитель проводит со «своим» учеником краткое интервью по вопросам, оценивающим его удовлетворённость проведённым уроком: что понравилось больше всего? Что было самым сложным? Самым интересным? Чему научился? Комфортно ли чувствовал себя? Что бы изменил в уроке? И т.п.

---

<sup>4</sup> Для формирования групп можно провести социометрию, где предложить из списка коллектива выбрать трёх коллег, чьё профессиональное мнение особенно значимо и чей опыт хотелось бы изучить более подробно. Это позволяет не только сформировать группы по принципу взаимного выбора, но и выявить педагогов с синдромом «профессионального одиночества».

На основании собранной информации (наблюдение и интервью, а также, если это предусматривалось сценарием, результатами проверки знаний), анализируется прошедший и сразу же, с учётом сделанных выводов, планируется следующий урок, а после его проведения по тому же алгоритму — ещё один. Как правило, после третьего урока уже хорошо понятно, что «сработало» на решение поставленной задачи, а что требует дополнительного изучения или иных возможностей применения.

По итогам проведения цикла исследования урока педагогами-участниками разрабатываются рекомендации, которые затем представляются коллегам в рамках педагогического совета, и — формулируются новые проблемы! Циклы исследования проходят непрерывно в течение учебного года для разных классов, с привлечением разных групп учителей, и это помогает не только развить рефлексивную культуру педагогов, но и избежать профессионального выгорания («профессионального одиночества»).

Несомненно, подобная форма работы, при всех своих очевидных плюсах, имеет и ряд минусов (дополнительные временные затраты, коррекция расписания и т.п.). В то же время этот подход, как один из базовых компонентов корпоративной модели управления, обеспечивает совершенствование профессионального мастерства каждого педагога и коллектива в целом, помогает создать плодотворную атмосферу активизации индивидуальной инициативы учителей, в которой вырабатываются сплочённость и подлинный коллективизм, необходимые для эффективного решения сложных задач, требующих объединённых и координированных усилий всех участников образовательного процесса.

*Литература:*

1. Global Education Futures [Электронный ресурс] — Режим доступа [https://futuref.org/educationfutures\\_ru](https://futuref.org/educationfutures_ru), свободный.—Загл. с экрана (дата обращения: 11.01.2019 г.)



2. Дадли, Пит. Lesson Study: теория и практика применения [Электронный ресурс] / Пит Дадли. –Астана, 2013. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http://figym.kz/uploads/LS\\_tpp.pdf](http://figym.kz/uploads/LS_tpp.pdf), свободный.– Загл. с экрана (дата обращения: 11.01.2019 г.).