

ЛЮДИ И СВЯЗИ

Кухарев Антон Иванович

В современных исследованиях системы образования в России все чаще встречается термин «стабильно неуспешная школа». В большей степени это касается сельских образовательных организаций. Не секрет, что сельская школа сегодня существует в условиях крайней ограниченности ресурсов. На систему повышения квалификации также не приходится рассчитывать. Закономерно возникает вопрос: существует ли внутри организации что-то, что способно обеспечить устойчивое развитие сельской школы?

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».

Помимо данного исследования существует множество теоретических и практических оснований считать повышение уровня социального капитала действительно мощным ресурсом развития организации.

Что же такое социальный капитал?

Мы не будем углубляться в теорию вопроса (мы ведь практики), а приведем простое рабочее определение: **социальный капитал — это способность людей объединяться для достижения общей цели, одинаково выгодной как для индивидов, так и для всей организации в целом**. Эта способность основана на доверии (доверяют ли учителя друг другу?), на наличии или отсутствии практики взаимодействия (умеют ли учителя взаимодействовать?), а также на корпоративных нормах (считается ли в коллективе взаимодействие и сотрудничество приемлемым организационным поведением?).

Совершенно очевидно, что поставить общую цель и заинтересовать учителей ее достижением не есть простой и легкий способ повышения уровня сотрудничества и взаимодействия. Если этого нет, то этому нужно учиться.

Понятие социального капитала тесно связано с понятием структуры организации (формальной и неформальной). Реальная структура организаций представляется нам как социальная сеть (не путать с Facebook и т.п.) — это *люди и профессиональные связи*

между ними. Простая структура — мало профессиональных связей, низкий уровень взаимодействия; сложная структура — много профессиональных связей, высокий уровень сотрудничества.

Изменение структуры организации — это перепроектирование ролей, смена лидеров и аутсайдеров, изменение объема и направления информационных потоков. Процесс этот довольно болезненный, но об этом позже.

Есть еще одно противоречие, о котором мы не можем не сказать. В новых стандартах зафиксированы требования к результатам обучения: формирование универсальных учебных действий, метапредметные компетентности, освоение способов совместной деятельности и т.д. и т.п. Но, как показывает практика, педагоги сами не имеют привычки профессионального взаимодействия.

А ваши учителя умеют взаимодействовать? Как часто ваши учителя общаются на профессиональные темы? Приветствуются ли устойчивые неформальные объединения учителей в вашей школе? Называются они творческими союзами или группировками? Доверяют ли ваши учителя друг другу? Создана ли в вашей школе атмосфера сотрудничества, доверия и распространения знаний? Насколько сложна структура вашей организации?

Кажется, взаимодействие есть — по-другому и быть не может.

Мы попытались измерить уровень взаимодействия и доверия в коллективе конкретной школы и сделали попытку управлять процессом накопления социального капитала *на основе конкретных данных*, а не личных впечатлений и представлений. Самое интересное: через один учебный год мы зафиксировали последствия своих управленческих действий.

Как измерить уровень социального капитала в сельской (и не только) школе?

Изобретенный нами («самодельный») инструмент измерения уровня социального капитала состоит из двух частей: первая — оригинальный опросник для фиксации степени доверия и уровня взаимодействия в коллективе, вторая — социометрическая анкета для построения матрицы взаимодействий и измерения плотности социальной сети (сама методика предложена еще Д. Морено в середине XX века).

Первая часть анкеты — анонимная (так мы попытались избежать социально ожидаемых ответов со стороны учителей). Вторая — открытая.

Анкета № 1 (доверие и взаимодействие)

| Вопрос | Варианты ответов | | |
|--|-------------------------------|-----------------------|-------------|
| Считаете ли вы, что учителю (в широком смысле слова) можно доверять? | Да, можно всем без исключения | Да, можно, но не всем | Нет, нельзя |

| Открыта ли дверь в кабинет на ваших уроках? | Всегда | Практически никогда | Только когда очень душно в кабинете |
|--|--|---|-------------------------------------|
| Согласовываете ли вы темы уроков по смежным предметам? (например, изучение частей речи на уроках русского и татарского языков) | Раз в месяц и чаще | Раз в четверть и реже | Никогда |
| Сколько раз в текущем учебном году вы проводили интегрированный урок (или мероприятие) совместно с коллегами? | 0 | от 1 до 10 | |
| Считаете ли вы, что все ваши коллеги компетентны, что они выполняют свою работу не хуже вас? | Да | Нет | |
| Считаете ли вы, что при подготовке совместных мероприятий вы приложили больше усилий, чем некоторые из ваших коллег? | Да | Нет, все прикладывают одинаковые усилия | |
| Считаете ли вы, что распределение стимулирующих выплат по НСОТ в вашей школе справедливо? | Да | Нет | |
| Считаете ли вы, что чем больше стаж учителя, тем выше его компетентность? | Да | Нет | |
| Существует ли у вас общая копилка учебных материалов (проектов) с другими учителями? | Да | Нет | |
| Сколько уроков своих коллег вы посетили в текущем учебном году? | 0 | от 1 до 10 | |
| Сколько раз в текущем учебном году вы приглашали коллег на свои уроки? | 0 | от 1 до 10 | |
| Насколько часто вы обмениваетесь новыми идеями со своими коллегами? | Раз в месяц и чаще | Раз в четверть и реже | Никогда |
| Как вы относитесь к нововведениям, которые проводит руководство школы? | Это правильная «политика», приведет к развитию школы | Пустая трата времени | Затрудняюсь ответить |

| | | | |
|---|--|--|---|
| Обращаетесь ли вы за помощью к коллегам при испытывании затруднений в образовательном процессе? | Да | Нет | |
| Как часто вы обращаетесь за помощью к коллегам? | Раз в месяц и чаще | Раз в четверть и реже | Никогда |
| Как часто вы обращаетесь за помощью к директору? | Раз в месяц и чаще | Раз в четверть и реже | Никогда |
| Как часто вы обращаетесь за помощью к заместителю директора? | Раз в месяц и чаще | Раз в четверть и реже | Никогда |
| Считаете ли вы, что результат обучения зависит в большей степени от старания учащихся и контроля родителей? | Да | Нет | |
| Считаете ли вы, что руководство школы справедливо оценивает ваш труд? | Да | Нет | |
| Поддерживаете ли вы профессиональные связи с коллегами из других школ? | Раз в месяц и чаще | Раз в четверть и реже | Никогда |
| Состоите ли вы в каких-нибудь добровольных профессиональных объединениях (кроме профсоюза)? | Да, состою. Активно в них работаю | Да, состою. Но просто числюсь там | Нет, не состою |
| Насколько активно работает ШМО, в котором вы состоите? | На заседаниях ШМО регулярно обсуждаем пед. новинки, готовимся к совместным мероприятиям, обмениваемся опытом | Заседания проводятся редко, только для протокола | Я не состою в ШМО или ШМО учителей моего предмета состоит только из одного человека |
| Какие еще формы взаимодействия с коллегами существуют в вашей школе? (совместная учеба, мозговые штурмы, праздники, походы, корпоративы и т.п.) | Открытый ответ | | |
| Если есть, как часто? | Раз в месяц и чаще | Раз в четверть и реже | |

Для удобства и автоматизации сбора и обработки данных мы воспользовались Гугл-документами: создание опроса заняло не более 15 минут, обработка данных с выведением

всех диаграмм — не более пяти.

Вторая часть — социометрическая анкета. Участникам нужно было назвать себя и выбрать из списка не более двух коллег (это связано с тем, что в коллективе всего 16 педагогов).

Анкета № 2 (социометрическая анкета)

| № | Вопрос | Ответы | |
|---|--|--------------------|----------|
| 1 | С кем из коллег вы имеете совместные базы проектов, медиаресурсов или к кому из коллег вы обращаетесь по вопросам обучения, воспитания, применения образовательных технологий? | Не более 2 фамилий | Ни с кем |
| 2 | С кем из коллег вы отправились бы в длительную командировку или на учебу? | Не более 2 фамилий | Ни с кем |
| 3 | С кем из коллег вы НЕ отправились бы в длительную командировку или на учебу? | Не более 2 фамилий | Ни с кем |

Ответы были собраны так же (в электронном виде), но матрицу взаимодействий пришлось составлять вручную, графически изображать сеть — также вручную.

Важно! В исследовании должны принять участие все педагоги школы, иначе мы получим искаженную картину.

Таким образом, мы получили некий набор цифр, диаграмм и матрицу. Вопрос в том, что с ними делать? Как обрабатывать? Как увидеть проблемы или, наоборот, сильные стороны?

На эти вопросы у нас нет однозначного ответа. В этом случае мы можем лишь поделиться результатами анкетирования и выводами, к которым пришли при анализе своей школы.

Не будем выкладывать все результаты, а остановимся только на знаковых моментах, которые, как нам кажется, ярко рисуют портрет школы с точки зрения наличия социального капитала.

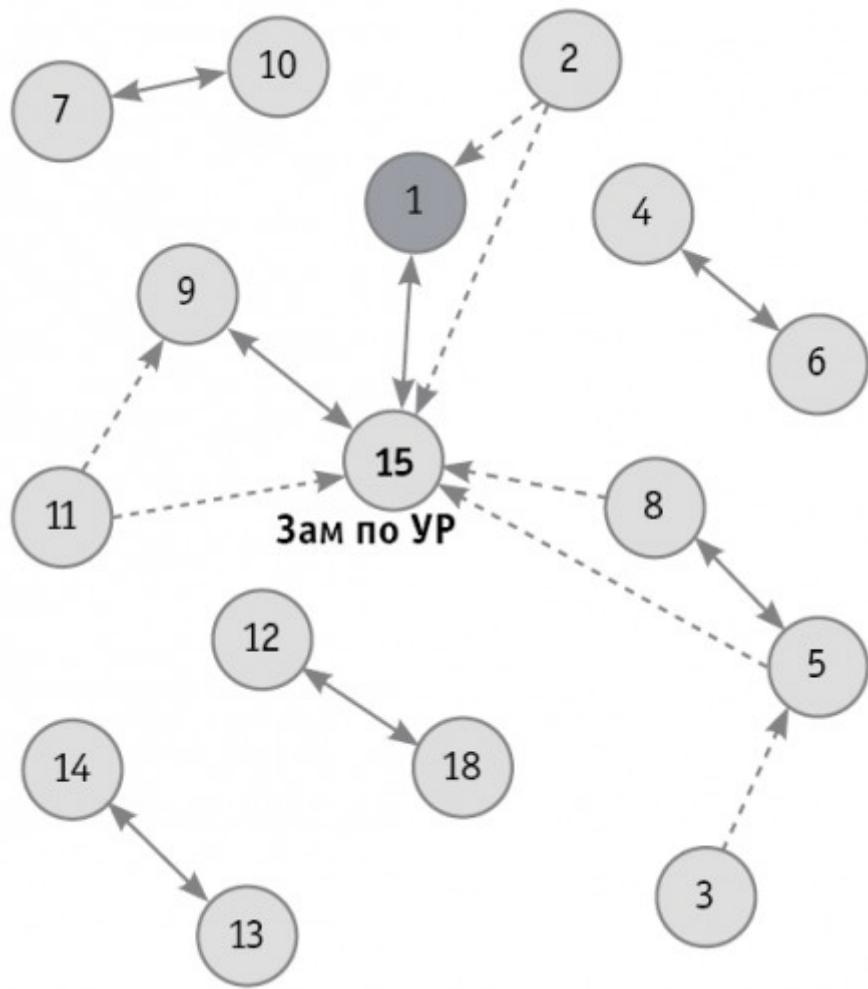
Итак, по результатам анкетирования мы обнаружили средний уровень доверия: 38% учителей доверяют другим учителям, 56% не сомневаются в компетентности коллег, 25% обмениваются профессиональной информацией, 56% обращаются за помощью к коллегам, 88% уверены, что остальные коллеги прикладывают столько же усилий для общего дела, 63% верят в справедливость оценки руководством работы учителя.

В коллективе не принято постоянное сотрудничество и отмечается крайне низкий уровень взаимодействия: 21% педагогического состава проводит совместные мероприятия; у 25% коллектива имеется общая копилка учебных материалов, проектов; 75% коллектива вообще не посещает уроки своих коллег; 19% состоят в добровольных профессиональных объединениях и являются активными их членами.

Низкий уровень взаимодействия подтверждается и социометрией: не все педагоги сделали два выбора (плотность сети составила 0,65).

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | и т.д. |
| 1 | | | | | | | |

На основе матрицы мы сделали социограмму (ориентированный граф). Ориентированный, потому что у связей между вершинами графа (педагогами) есть направленность. Стоит заметить, что вашему вниманию представлен граф положительных выборов (первый вопрос анкеты).



Что нам дает эта картинка?

Во-первых, множество выборов № 15. Это заместитель директора. Кажется, этот человек создан для этой должности.

Во-вторых, нам очень интересны обоюдные выборы, так как это показатель устойчивых

связей, настоящего сотрудничества. Вершины, соединенные обоядными выборами (сплошные линии), объединяются в фигуры. Мы видим диады и ни одной триады. Также хорошо заметна изоляция диад друг от друга. Большое количество диад — это лучше, чем ничего, но стоит двум людям поссориться, и группа распадается. Триада — более устойчивый союз. Поэтому чем больше триад и более сложных фигур, а также связей между фигурами, тем более сложную внутреннюю структуру имеет школа. А чем сложнее структура, тем у организации больше шансов для эволюции (развития).

В общем, мы пришли к выводу о достаточно низком уровне социального капитала, что обуславливает недоступность внутренних ресурсов развития школы (рефлексия, взаимное обучение, доступ к знаниям и опыту коллег). Полученные результаты свидетельствуют о закрытости организации, о невозможности развития школы при существующих ценностях и базовых представлениях, при существующем отношении педагогов к процессу обучения.

Забегая вперед, представляем для размышления плод наших теоретических изысканий о возможных способах повышения социального капитала.

1. Создание коммуникативных каналов и процедур:

- а) обеспечение открытости информации,
- б) обеспечение возможности каждому выражать свои интересы,
- в) обеспечение устойчивых каналов обратной связи руководства и подчиненных,
- г) создание среды и особых процедур для общения.

2. Повышение открытости управления:

- а) обеспечение публичности курса реформ,
- б) демократический стиль управления,
- в) делегирование полномочий,
- г) обеспечение «кредита доверия» персоналу со стороны руководства.

3. Обеспечение деловой и психологической безопасности:

- а) обеспечение устойчивости институтов и «правил игры», т. е. правила должны распространяться на всех,
- б) создание справедливой и непротиворечивой нормативной базы,
- в) добросовестность и честность руководства,
- г) поддержка добросовестности и честности педагогов,
- д) обеспечение неотвратимости вознаграждения, т. е. обеспечение прозрачности и однозначности НСОТ,
- е) оптимизация количества критериев стимулирующей надбавки с точки зрения психологии менеджмента,
- ж) поощрение группового взаимодействия.

4. Лидерство менеджеров:

- а) участие менеджеров в работе творческих групп,
- б) честность и компетентность руководителя,

в) подбор управленческой команды на основе социометрии.

Представленный перечень не является алгоритмом, здесь нет определенной последовательности действий, данные положения могут реализовываться на практике различными способами. Главное: чтобы добиться успеха, необходимо реализовывать эти пункты сразу все вместе, что называется, бить по всем фронтам одновременно.

В следующей статье мы расскажем об управленческих решениях, которые были приняты на основании сделанных нами выводов и в соответствии с представленными способами повышения социального капитала, а также о последствиях этих решений.

Использованная литература

1. Горин Д. Г. Социальный капитал в государственном и муниципальном управлении: сетевые технологии и инновационное развитие [<http://www.rane-brf.ru/conference/2012/gorin.pdf>].
2. Градосельская Г. В. Сетевые измерения в социологии: учеб. пособие. — М.: Издательский дом «Новый учебник», 2004.
3. Инструменты оценки управления ОУ. — М.: Методическое пособие к программе «Управление образованием» НИУ ВШЭ, 2012.
4. Миния В. Н., Небогина О. А. Доверие как актив организации: методологические аспекты измерения. — СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2005.
5. Рукавишникова В. О. Межличностное доверие: измерение и межстранные сравнения // Социологические исследования. — 2008. — № 2.
6. Сысоев С. А. К проблеме измерения социального капитала — Минск: дис. ... канд. экономич. наук, 2009.
7. Ушаков К. М. Основы сетевого анализа // Директор школы, № 5, 6. 2013.
8. Дворянов А. А. Типология доверия [http://dvoryanov.de/doc/Dvoryanov_Tipologiya_doveriya.pdf].
9. Меняшев Р. Ш., Полищук Л.И. Экономическая отдача от социального капитала: о чем говорят российские данные? // XI Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества. — М.: ИД ГУ ВШЭ, 2011.
10. Ушаков К. М. Управление школой: кризис в период реформ. — М.: Сентябрь, 2011.
11. Фуллан М. Выбор ложных движущих сил для реформы целостной системы // Вопросы образования. — 2011. — № 4, С. 79-105.
13. Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию — М.: АСТ, 2004.

ОТЗЫВЫ ЭКСПЕРТОВ

«Внутренние ресурсы у сельской школы всегда есть. Просто одни руководители знают это и ничего не предпринимают, другие — не видят их, но стараются двигаться вперед с многочисленными ошибками. Уметь разглядеть лидера в человеке, который зарекомендовал себя уже в одной роли, — непростое дело. Планировать нужно не только содержательную часть каждого педагогического мероприятия, но и строить психологию общения. Не каждый руководитель на это способен и тем более с прицелом

на перспективу».

«На мой взгляд, повышение социального капитала — это условие развития любой организации, а не только сельской школы. Очень правильные вопросы ставит автор статьи, поскольку учителя с точки зрения командообразования — это контингент особый. С одной стороны, педагог большую часть времени проводит не в команде. На уроке он — лидер и организатор. С другой стороны, в нужные моменты надо уметь объединиться и поработать на общее дело. Оказывается, что это очень непросто для учителя. Здесь нужны особые технологии работы с персоналом».

ДИРЕКТОРИЯ

<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2014

© Директор школы №6 (189), 2014