

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 организации 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)

<i>Вопрос</i>	<i>Варианты ответов</i>		
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.

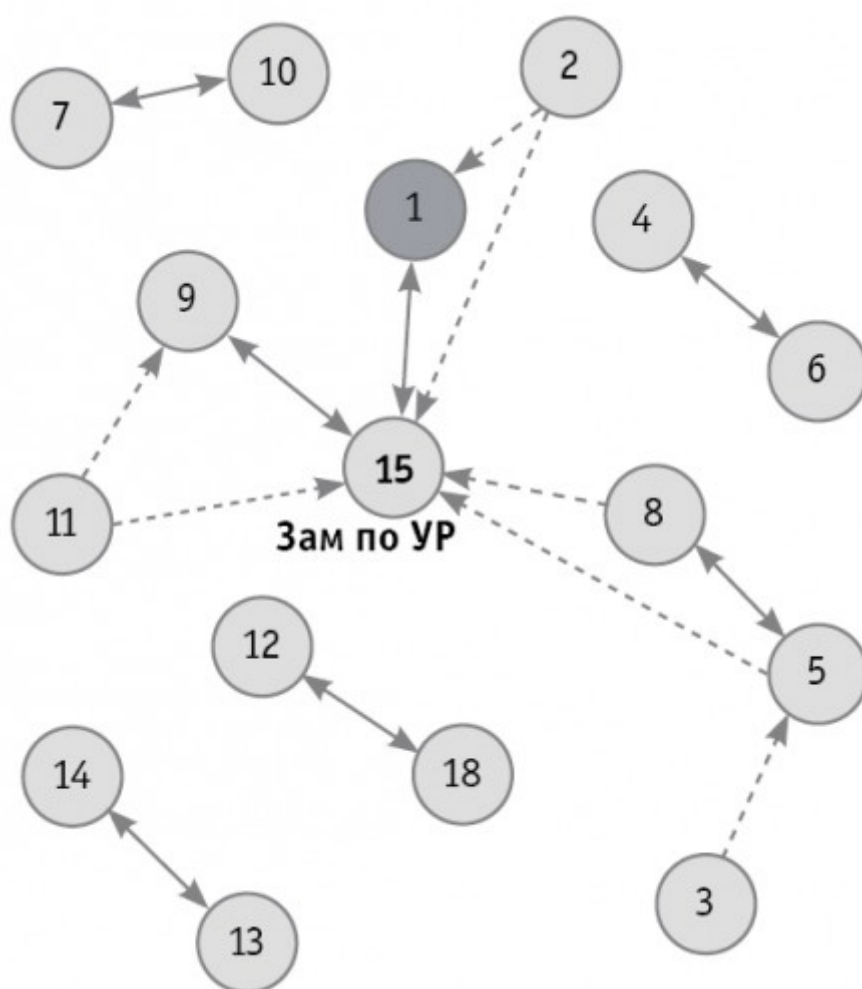
В коллективе не принято постоянное сотрудничество и отмечается крайне низкий уровень взаимодействия: 21% педагогического состава проводит совместные мероприятия; у 25% коллектива имеется общая копилка учебных материалов, проектов; 75% коллектива вообще не посещает уроки своих коллег; 19% состоят в добровольных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

2	+						
3					+		
4						+	
5							
6				+			
и т.д.							

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 обоюдными 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. Миниа В. Н., Небогина О. А. Доверие как актив организации: методологические аспекты измерения. — СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2005.
5. Рукавишников В. О. Межличностное доверие: измерение и межстрановые 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».



<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2014

© Директор школы №6 (189), 2014