

Управление изменениями в Гимназии на основе анализа результатов социопедагогических исследований

Введение

Мир, в котором мы живем, постоянно меняется. Он многополярен и разнороден. Главной чертой современной эпохи философы считают переходность, которая ставит все сферы жизнедеятельности общества в сложную ситуацию, в том числе и современную систему образования. Она испытывает, так называемый «шок настоящего», потому что современным школьникам предстоит работать по профессиям, которых пока нет; использовать технологии, которые пока не созданы; решать задачи, о которых мы можем только догадываться. Система образования призвана сыграть важную роль в переходе страны к инновационному пути развития.

Одним из путей перехода к новым реалиям является национальный проект «Образование», в котором одним из ключевых направлений выступает создание наиболее эффективных механизмов управления образовательной сферой. Безусловно, решение данной задачи также происходит в условиях различных социальных трансформаций, которые происходят со всеми участниками, входящими в систему образования РФ. В данной ситуации школы оказываются «на передовой», взаимодействуя с различными сообществами, а значит, особенно нуждаются в подготовке к происходящим системным изменениям, а руководители школ и их управленческие команды нуждаются в эффективных способах подготовки своих образовательных организаций (ОО) к меняющимся условиям, чтобы не утратить самое ценное и важное в школе - образование и воспитание ребенка.

Проблематикой, которой занимается Вторая Санкт-Петербургская Гимназия в рамках опытно-экспериментальной работы является - *«Формирование организационной готовности к изменениям (далее ОГИ) в процессе управления образовательной организацией».*

В ходе экспериментальной работы мы планируем провести анализ изменений, влияющих на формирование ОГИ образовательной организации, и описать теоретическую модель ОГИ, на основании которой управленческой команде будет предложен алгоритм работы по формированию организационной готовности к изменениям. Возникает необходимость выработать общее непротиворечивое понимание терминов, используемых в концептуальном поле «организационная готовность к изменениям». Результат этой работы будет представлен в виде *Глоссария*. Через примеры и комментарии, которые актуальны для глоссария, планируется показать своеобразие и контексты использования терминов в системе образования. Наличие глоссария также поможет использовать методику оценки

организационной готовности к изменениям другими образовательными организациями, позволяя результативно работать и взаимодействовать в едином смысловом поле.

Прежде чем говорить о том, что мы понимаем под организационной готовностью к изменениям, считаем важным обратить внимание на проблему, с которой столкнулась наша команда, приступая к работе по тематике ОЭР. Эта проблема понимания образовательным сообществом смысла и сущности понятий, которые используются в управлении образованием, но привнесены из науки управления и административной теории.

Относительно понятия «организационная готовность к изменениям» это следующие проблемы:

- Понятие относительно новое и неотстоявшееся для сферы управления.
- Понимание понятия в науке и практике разворачивается на основе анализа деятельности бизнес-структур.
- Как осуществить интерпретационный перенос понятия в сферу образования без потери смыслов?

Соглашаясь с позицией И.В. Халитовой, под организационной готовностью к изменениям в широком рассмотрении будем понимать «комплексную характеристику (или состояние) организации, определяющую степень мобилизации всех ресурсов организации в целях наиболее эффективной реализации изменения. ОГИ позволяет спрогнозировать успешность изменений, а в более широком смысле понять, насколько жизнеспособна, конкурентоспособна, успешна компания» [2, с.37].

Мы сформулировали рабочее определение понятия «организационная готовность к изменениям» применительно к образовательной организации.

Организационная готовность к изменениям – свойство образовательной организации, характеризующее её способность к созданию условий, способствующих наиболее эффективной реализации изменений, которое воплощается прежде всего в действиях управленческой команды и последующей трансформации организационной культуры.

Факторы, влияющие на формирование готовности к изменениям в образовательной организации

Одним из важных аспектов нашей работы в течении первого года явилась разработка вопросов: какие факторы влияют на необходимость изменений в образовательной организации и как управлять этими изменениями на основе результатов анализа социопедагогических исследований?

Все факторы, вызывающие изменения в нашей Гимназии мы разделили на две группы: внешние и внутренние. Среди внешних факторов мы выделили те, которые определяют конкурентоспособность гимназии и факторы, учитывающие специфику современного социума. Для нас важны факторы, которые реально заставляют образовательную организацию что-то менять в своей деятельности. Это не всегда принятие нормативных документов сверху. Чаще всего толчком к изменениям служит проверка состоятельности школы

на текущий момент и сравнение ее с другими ОО. К таким факторам мы отнесли: результаты рейтинговых исследований ОО Санкт-Петербурга; результаты работ региональных и всероссийских; необходимость сохранения имиджа Гимназии.

Так, при анализе результатов рейтингов для нашей Гимназии возникла необходимость вводить изменения, влияющие на показатель качества массового обучения, на однородность результатов.

Изменение современного социума порождает необходимость создания нового современного инструментария для выстраивания взаимоотношений с учениками и их родителями. К факторам этой группы мы относим: когнитивные и личностные изменения детей; изменения в поведении родителей, стиле отношений со школой; интеграция цифровой и обычной реальности и другие.

Внутренние факторы мы рассмотрели по двум направлениям: факторы, влияющие на корпоративную культуру (например, приток молодых учителей, новых учителей из других регионов; диагностика стадии жизненного цикла Гимназии и другие) и факторы, влияющие на профессиональные компетенции педагогического коллектива Гимназии (например, решение проблем через практику командообразования; необходимость создания и внедрения инновационных продуктов; адаптация к цифровой реальности и другие).

Как управлять изменениями в образовательной организации, вызванными влияниями внешних и внутренних факторов?

Важную роль в организации этого процесса играют социопедагогические исследования. Мониторинговые исследования регулярно ведутся на уровне региона и дают нам комплексную оценку результатов образовательного процесса на основании полученных статистических данных. Социологические исследования дают нам научные знания о социальных явлениях, а также их процедур, процессов. Данные исследования проводятся по инициативе ОО, требуют осознания руководителя в их необходимости.

Относительно социологических исследований существуют определенные управленческие заблуждения, такие как: Каждый может задавать вопросы! Мы и так знаем кого опрашивать! Я знаю лучше всех, что происходит в моей школе! Учителям не нужен лишний стресс!

Ответом на эти управленческие заблуждения являются следующие аргументы: в социологических исследованиях используется научный инструментарий, который определяет, как задавать вопрос, сколько респондентов опрашивать, как часто это делать. Результат социологического исследования дает иную точку зрения на процессы, протекающие в ОО. Задача такого исследования – не контроль, а выявление сути глубинных процессов и их анализ. Общее заблуждение, что основным методом исследования является опрос, в то время как существует целый спектр возможных видов обследования, применяемых в ОО:

— лонгитюдное, оперативное, пилотажное;

- качественное, количественное;
- опрос, экспертиза, наблюдение, контент-анализ, фокус-группы, глубинные интервью.

Приведем несколько примеров (кейсов) социологических исследований, проведенных в Гимназии, которые повлекли за собой определенные управленческие решения.

Кейс 1. «Оценка качества образования в Гимназии». Это длительное исследование включало в себя несколько этапов:

Экспертиза - формирование исследовательских понятий, корректировка задач; определение «качество образования», его структуры.

Глубинное интервью - определение текущего состояния, формирование реперных точек мониторинга, определение критериев удовлетворенности.

Раздаточное анкетирование - Мониторинг качества образования, оценка удовлетворенности качеством образования всех участников образовательной среды.

В процессе проведенного исследования была выявлена структура качества образования, составляющие которой: *результат* (объективные и субъективные критерии оценки); *процесс/деятельность* (урочная, внеурочная деятельность, дополнительное образование); *условия* (физические, материально-технические, психологические, кадровые). Само понятие «качество образования» состоит из *объективных* и *субъективных* показателей. Объективные показатели измеряются другими методами, а выявление субъективных показателей качества образования именно для Гимназии явилось основной целью социологического исследования.

В итоге мы выявили *ядро устойчивых показателей*, характерных для нашей Гимназии. Перечислим некоторые из них: возможность достижения успеха в различных сферах деятельности в Гимназии; поиск индивидуального пути развития учащегося; устойчивая мотивация к обучению; способность учащегося к саморазвитию; умения и навыки самостоятельного получения знания и другие.

Анализ полученных результатов лег в основу стратегических направлений Программы развития Гимназии. Одной из задач являлось расширение поля вариативного выбора гимназиста в социокультурной активности, в образовательно-ориентированной активности, в профильном обучении. Для реализации этой задачи были созданы *педагогические команды*, отвечающие за разработку отдельных составляющих вариативного поля выбора: «Стратегия развилки в управлении проектной деятельностью», «Приглашение к чтению», «Самоуправление», «Выбираю свое будущее», «Я-гимназист (адаптация при переходе на следующий уровень обучения)», «Олимпиадное движение».

Под термином «педагогическая команда» мы понимаем группу педагогов образовательного учреждения, организованных для совместной работы ради достижения общей цели в реализации актуальных направлений деятельности и имеющих взаимодополняющие навыки.

Формирование межкафедральных педагогических команд происходило администрацией и методической службой поэтапно:

- определение лидера данного направления;
- формирование педагогической команды с учетом личности лидера;
- распределение ролей;
- при необходимости корректировка состава команды.

По завершении очередного этапа работы каждая педагогическая команда представляла результаты своей деятельности в соответствии с планом: формирование критериев оценивания ситуации по данному направлению, оценка первоначальной ситуации в соответствии с критериями, алгоритм действий команды для достижения поставленной цели (мероприятия, действия, события), оценка изменившейся ситуации согласно критериям.

«Работа в педагогической команде дает учителям возможность самостоятельного принятия решений и несения ответственности за свою деятельность. Организационные структуры в ОО становятся более динамичными, теряют стабильные свойства, к которым все привыкли за последнее столетие. Люди должны быть готовы к тому, что вслед за достижением результата структура будет расформирована. Формат педагогических команд адаптирует учителей к изменчивости современной жизни» [1, с.58].

Кейс 2. «Качество обучения в дистанционном формате». Данное социологическое исследование носило оперативный характер, как реакция на ситуацию, возникшую во время удаленного обучения в апреле-мае 2020 года. Задача исследования: помочь детям и учителям структурировать свою работу в дистанционном режиме. Главная проблема, выявленная в ходе исследования: отсутствие единой платформы и отсутствие единого окна с расписанием и заданиями для учащихся. Управленческим решением явилось создание рабочей группы учителей-мастеров для обучения педагогического коллектива. Следует отметить, что рабочая группа не являлась педагогической командой в ее классическом понимании. Цель работы в данной ситуации: обучение педагогического коллектива на основе знаний и практического опыта учителей-мастеров. Серия практикумов для педагогов по работе на платформе zoom и на платформе google-класс дала свой результат:

- создание банка полезных решений, обогативших уроки;
- значительное увеличение числа учителей, использующих онлайн-ресурсы при проведении уроков, в том числе формат видеоконференций.

Кейс 3. «Восприятие уроков глазами детей и учителей». Исследование проводилось по инициативе административной команды Гимназии. В исследовании уделялось внимание моментам, считающимся важными для образовательного процесса, в которых может быть наибольший разрыв между мнениями детей и учителей, например, «как часто во время урока вы обращаетесь к ученикам по имени»; «как часто на уроке вы предоставляете ученикам выбор в предложенных заданиях» и другие. Мы увидели те точки, в

которых происходит различие взглядов. Таким образом, проявилась «метафора ножниц», характеризующая выявленную разницу. В ходе данного исследования остро обозначилась проблема работы с детьми группы риска на уроке. Управленческими решениями в ответ на результаты этого исследования явились ряд следующих действий:

- диагностическая работа для учащихся; анализ результатов работы;
- дополнительная диагностика: опрос учеников «Твои затруднения на уроках»;
- дополнительная диагностика: выявление учителей-мастеров, владеющих приемами работы с учениками повышенной мотивации и с учениками, испытывающими затруднения;
- создание педагогической команды учителей-мастеров по направлению «Работа с детьми группы риска»;
- проведение обучающих мастер-классов командой учителей-мастеров для всех педагогов Гимназии;
- диагностика: выявление инициативных учителей, готовых использовать предложенные приемы работы;
- методическое сопровождение инициативных учителей;
- диагностическая работа для учащихся; анализ результатов работы;
- вовлечение в процесс других учителей...

На основании вышеизложенного мы делаем вывод о том, что социопедагогическое сопровождение является необходимым инструментом для принятия управленческих решений. Разрабатывая тему «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией» мы пришли к выводу о необходимости проведения социологического исследования по выявлению типа организационной культуры Гимназии.

Это нам позволит делать выводы об уровне сформированности организационной готовности к изменениям в нашем педагогическом коллективе. Полученные данные лягут в основу рабочей версии модели организационной готовности ОО к изменениям.

Библиографический список

1. Аветова Т. Ю. Школьные команды – инновации, творчество, качество. Методическое пособие по материалам международных проектов. — СПб.: издательство «Скифия-принт», 2010. — 152 с.
2. Халитова И.В. Определение структуры организационной готовности к изменениям как теоретическая и практическая задача в управлении / Вестник научно-технического развития. – 2013. – №12 (76). – С. 35-50.