

СОТРУДНИЧЕСТВО КАК ФАКТОР УСПЕХА. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА¹

Адо́льф Влади́мир Алекса́ндрович,

доктор педагогических наук, профессор Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Афанасьева, e-mail: adolf@kspu.ru

Ахметзянова Гульнара Марсовна,

директор МАОУ СШ № 82, г. Красноярск, e-mail: marsovna82@yandex.ru

В СТАТЬЕ ПРЕДСТАВЛЕНА МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА И ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЕЁ РЕАЛИЗАЦИИ.

• исследовательский подход • социальный капитал • модель управления • организационно-педагогическое обеспечение • сетевой анализ • коллективная эффективность • профессиональные связи

Проблема эффективного управления образовательными организациями обусловлена инновационными изменениями парадигмы российского образования, которые предполагают использование современных подходов и моделей в области управления.

Под эффективностью управления понимается социальная эффективность управления, создающая благоприятные условия для достижения коллективом поставленных целей, получения оптимальных количественных и качественных показателей образовательной деятельности организации.

Как показывает практика, на сегодняшний день значительная часть учителей склонна к автономии, в то время как Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС), Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования), (воспитатель, учитель)» предъявляют требования к ним как к профессионалам, умеющим работать в команде и готовым к сотрудничеству со специалистами и другими педагогическими работниками при решении образовательных и воспитательных задач.

Сегодня «среди педагогической общественности по поводу изменений полярность

взглядов доходит до пиковой амплитуды, что не может не отражаться на работе образовательных организаций и, как следствие, на деятельности педагогов по обучению и воспитанию школьников»².

В таком случае задача руководителя общеобразовательной организации — разработать эффективную стратегию, направленную на сплочение педагогического коллектива по достижению целей образования, определить подходы, позволяющие достигать оптимальных результатов. Для этого необходимо разработанное организационно-педагогическое обеспечение, представленное интеграцией методик, обеспечивающих внутреннюю мотивацию педагогов к профессиональному взаимодействию. Одним из стратегических подходов в данном контексте может быть исследовательский подход в управлении школой, например

¹ Исследование выполнено по проекту «Научно-методологическое и методическое сопровождение вовлечения учителей общеобразовательных организаций в процесс подготовки обучающихся профессиональных образовательных организаций педагогической направленности и педагогических университетов», который реализуется при финансовой поддержке Министерства просвещения РФ, в рамках государственного задания (дополнительное соглашение № 073-03-2021-039/2 от 21.07.2021 к соглашению № 073-03-2021-039 от 18.01.2021).

² Муругова Е.Г. Ещё не сорваны погоны, и не проиграна война, или Последствия системного кризиса в образовании // Народное образование 2017. № 9–10. С. 41–42.

исследование уровня социального капитала и разработка по результатам исследования необходимых управленческих воздействий³.

Основанием для нашего исследования послужило метаисследование Д. Хетти. Своим методом научного анализа он выделил основные факторы, влияющие на качество обучения. Согласно его исследованиям, одним из ключевых является *коллективная эффективность педагогов*⁴.

В условиях постоянных изменений в системе образования и общей неопределённости тема коллективной эффективности педагогов вызывает особый интерес руководителей.

Проблемы коллективной эффективности, профессионального взаимодействия, организации работы малых групп, педагогических команд, управления командами являются актуальными для педагогического сообщества и отражены в современных научных трудах М. Белбина, Х. Робинса, Б. Такмана, М. Финли, Д. Хетти, а также отечественных учёных: Н.П. Дерзковой, К.М. Ушакова, Е.Н. Куксо, Е.Г. Муруговой, И.Д. Чечель и др.

Сложность обозначенных проблем заключается в том, что они, являясь частями социального капитала, детерминируют в организации процесс профессионального взаимодействия. Профессиональные взаимодействия между членами педагогического коллектива отражают *реальную* структуру организации, анализ которой показывает, в какой степени используется (или не используется) социальный капитал, являющийся мощным ресурсом развития образовательной организации.

Развитие социального капитала представляет собой особый вид управленческой деятельности, предполагающий разработку и реализацию стратегии образовательной

организации по наращиванию профессиональных связей педагогических работников.

В данном контексте возникла необходимость построения модели управления, предполагающей развитие *социального капитала* образовательной организации, *профессионального взаимодействия субъектов* для достижения поставленных ею целей. В основу разработки такой модели положены управленческие функции, выделенные М.М. Поташником: планирование, организация, руководство, контроль. Функции анализа и корректирование и регулирование осуществляются на всех этапах реализации организационно-педагогического обеспечения. Модель представляет собой завершённый повторяющийся цикл. Её стратегической задачей является увеличение количества профессиональных групп, команд педагогов по решению конкретных образовательных задач.

Для реализации данной модели было разработано специальное организационно-педагогическое обеспечение, которое представляет целостную систему, состоящую из совокупности методик, влияющих на целеполагание, определение содержания и способов его реализации на всех этапах образовательного процесса, а также на формирование условий для оптимальной социализации учащихся в образовательной среде организации.

Организационно-педагогическое обеспечение представлено интеграцией методик: методом оценки социального капитала с использованием сетевого анализа (далее — *метод сетевого анализа*), Кураторской методикой К.М. Ушакова, микросоциологическим мониторингом А.В. Сперанского.

Сетевой анализ как инструмент исследования развития педагогического коллектива обладает широким спектром возможностей. В российской науке метод сетевого анализа социального капитала образовательной организации разработан профессором ВШЭ К.М. Ушаковым⁵.

Сущность метода сетевого анализа — это исследование уровня социального капитала в образовательной организации, которое направлено на выявление профессионального взаимодействия в организации.

³ Ушаков К.М. Как сделать школу лучше, или Социальный капитал как приоритет. М.: Сентябрь, 2017. 160 с.

⁴ Хетти Д. Видимое обучение. М: Национальное образование. 2017. 496 с.

⁵ Ушаков К.М. Как сделать школу лучше, или Социальный капитал как приоритет. М.: Сентябрь, 2017. 160 с.

Модель управления образовательной организацией на основе развития социального капитала



Зоны эмоциональной сферы учащихся (общие показатели)

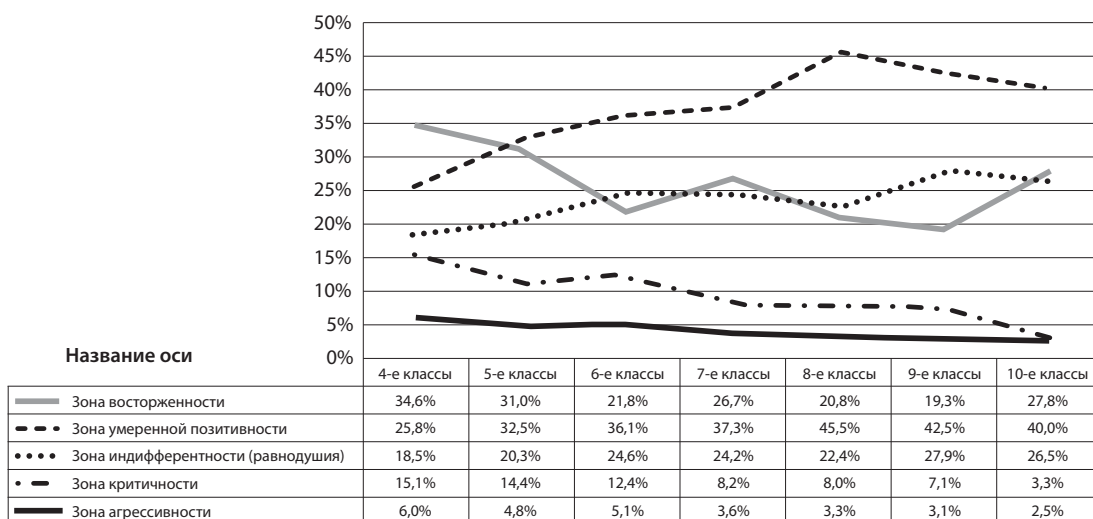


Рис. 1. Зоны эмоциональной сферы учащихся, 2021 г.

Социальный капитал можно оценить с количественной и качественной точки зрения. С количественной точки зрения — это количество диад (взаимных связей в организации). Качество социального капитала оценивается по количеству симметрических связей. Симметрические связи — это связи, входящие в состав триад (рис. 2, 3).

Для сравнения уровня социального капитала со школами, в которых другое количество учителей, целесообразно использовать понятия «плотность взаимных связей», «плотность симметрических связей». Эти величины не зависят от количества педагогов в организации.

Руководитель образовательной организации, вовлекая педагогический коллектив в эффективное сотрудничество и качественное взаимодействие, формирует у педагогов понимание того, что сотрудничество между ними должно стать нормой работы.

Повышение уровня доверия возможно при определении системы личных и професси-

ональных связей, создании микрогрупп, обладающих социальными связями, команд под задачу⁶.

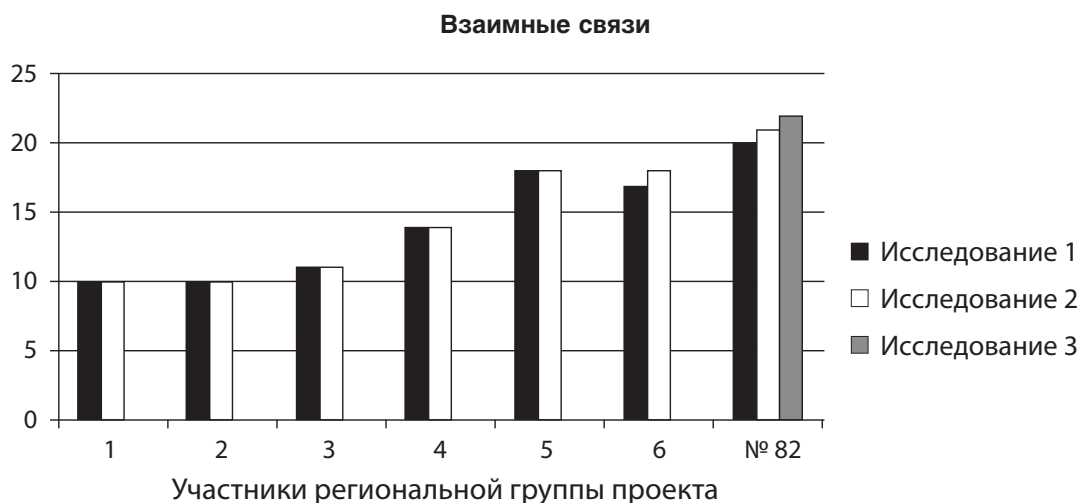
На наш взгляд, для этого оптимально подходит наиболее разработанная и востребованная, по сравнению с остальными, *Кураторская методика*⁷, которая даёт возможность диагностировать и наращивать социальный капитал образовательной организации. При реализации методики необходимо создавать благоприятные условия для работы педагогов, определять ролевые позиции в команде⁸, учитывать психологическую совместимость сотрудников во избежание конфликтных ситуаций, постоянно акцентируя внимание коллектива на сотрудничестве и развитии профессионального взаимодействия.

Важнейшим фактором формирования социальных связей является и детский коллектив, в котором имеются общие цели и мотивы для реализации совместной учебной деятельности. Детский коллектив представляет собой необходимое условие самовыражения и самоутверждения личности ребёнка. Ему присущи общность целей и адекватность мотивов предметно-практической совместной деятельности, что направлена на пользу общества, забота об общем результате, определённая организация и характер общения, широкая система коллективных связей и пр.

⁶ Адольф В.А., Ахметзянова Г.М. Стратегия управления образовательной организации на основе развития социального капитала образовательной организации / В.А. Адольф, Г.М. Ахметзянова // Инновации в образовании. 2021. № 3. С. 5–12.

⁷ Ушаков К.М. Как сделать школу лучше, или Социальный капитал как приоритет. М.: Сентябрь, 2017. 160 с.

⁸ Муругова Е.Г. Командный менеджмент: ролевые позиции в команде. Педагогическое образование в России. 2012. № 6. С. 41–43.



*Рис. 2. Сравнение показателей плотности взаимных связей.
Сайт Красноярского ИПК 2015, 2017, 2019–2020 гг.*

Взаимосвязь личности и коллектива, бесспорно, важна, поскольку именно в детском коллективе происходит активный процесс формирования межличностных отношений, которые развивают социально-психологические качества, такие как внимательность к одноклассникам, умение сопереживать, развивают самоконтроль ребёнка и пр.

Для нашей работы мы выбрали *микросоциологический мониторинг* А.В. Сперанского, предполагающий выявление ресурсов межличностного общения учащихся в образовательной деятельности.

Микросоциологический мониторинг проводился параллельно с внедрением *Кураторской методики* ученического сообщества школы, целью которого было выявление негативных тенденций, препятствующих успеху учащихся в учебной деятельности, и *влияния инновационной деятельности педагогов на школьников*. Это позволило показать педагогам необходимость согласования между собой профессиональных повседневных действий, чтобы заблокировать развитие отдельных социально разрушительных тенденций в поведении учащихся.

Исходя из данных 2017 и 2021 гг. по общим показателям микросоциологического мониторинга эмоциональной сферы, состояние эмоционального комфорта учащихся стабилизируется и улучшается, снижается агрессия, налаживаются коммуникации между

детьми и педагогами, что оказывает положительное влияние на динамику образовательных результатов.

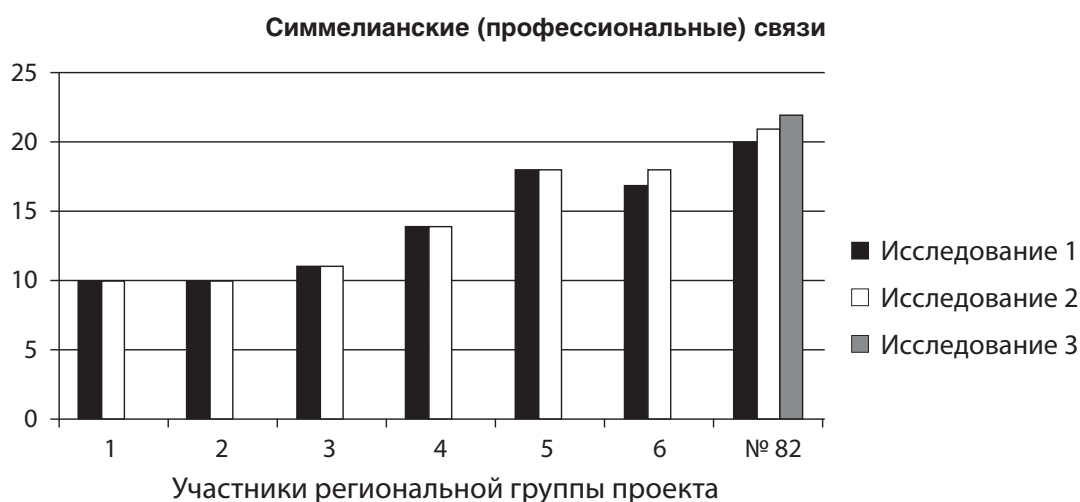
На рис. 2 и 3 представлено сравнение результатов уровня социального капитала школы № 82 г. Красноярск с результатами региональной группы, работающей по данной тематике. Также приведены данные исследований, выполненных повторно (в школе № 82 проводилось три исследования — стартовое, промежуточное, итоговое).

Данные результаты свидетельствуют об эффективной интеграции выбранных методик.

Сравнительный анализ результатов школы № 82 и 600 российских школ по данным аналитической информационной системы «Директория» показал, что в школах, проводивших исследование уровня социального капитала, средний показатель плотности взаимных связей — 18,19%, симметрических — 7,03%. В школе № 82, соответственно, взаимных — 22%, симметрических — 12%.

Очевидна тенденция: реализация интеграции методик дала наибольший прирост по сравнению с результатами школ региональной группы проекта и большинства российских школ.

Проведённые исследования свидетельствуют о том, что реализация разработанного организационно-педагогического



*Рис. 3. Сравнение показателей плотности симмелианских связей.
Сайт Красноярского ИПК 2015, 2017, 2019–2020 гг.*

обеспечения позволила получить устойчивый положительный синергетический эффект: прирост образовательных результатов, начиная с 2015 учебного года, и сохранение прироста в 2020/2021 гг.

В условиях постоянных изменений в системе образования человеческий ресурс является основным в развитии организации. Поэтому изучение вариантов работы педагогического коллектива *на основе данных* может стать значительным инновационным ресурсом для руководителей школ, заинтересованных в качестве организации, в том числе — для школ с низкими образовательными результатами. **ШТ**

Literatura

1. Adizes I. Upravlyaya izmeneniyami: Kak effektivno upravlyat' izmeneniyami v obshchestve, biznese i lichnoy zhizni. M.: MIF, 2015; Upravleniye zhiznennym tsiklom korporatsii. M.: MIF, 2014. Prim. nauch. red.
2. Adol'f V.A., Akhmetzyanova, G.M. Strategiya upravleniya obrazovatel'noy organizatsii na osnove razvitiya sotsial'nogo kapitala obrazovatel'noy organizatsii / V.A. Adol'f, G.M. Akhmetzyanova // Innovatsii v obrazovanii. 2021. № 3. S. 5–12.
3. Murugova Ye.G. Yeshcho ne sorvany pogony, i ne proigrana voyna, ili Posledstviya sistemnogo krizisa v obrazovanii // Narodnoye obrazovaniye 2017. № 9–10. S. 41–51.
4. Murugova Ye.G. Komandnyy menedzhment: rolevyye pozitsii v komande. Pedagogicheskoye obrazovaniye v Rossii. 2012. № 6. S. 41–43.
5. Potashnik M.M. Eksklyuzivnyye aspekty upravleniya shkoloy. Posobiye dlya rukovoditeley obrazovatel'nykh uchrezhdeniy, 2-ye izdaniye, 2016 g. Izd-vo Legion. S. 50–56.
6. Prigozhin A.I. Metody razvitiya organizatsii. M.: MT-SFER, 2003. 863 s.
7. Ushakov K.M. Kak sdelat' shkolu luchshe, ili Sotsial'nyy kapital kak prioritet. M.: Sentyabr', 2017. 160 s.
8. Khetti D. Vidimoye obucheniye. M: Natsional'noye obrazovaniye. 2017. 496 s.