

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ образовательных учреждений



## **Витольд Ясвин,**

*заведующий лабораторией экспертизы и проектирования образовательных систем Института научной информации и мониторинга РАО, профессор кафедры проектирующей психологии Института психологии им. Л.С. Выготского Российского государственного гуманитарного университета, доктор психологических наук*

- управление • инновационное развитие • образовательная система
- школьная организация • организационное консультирование

### **Проблемы и противоречия управления инновационным развитием школы**

Перед каждой школой встаёт вопрос о путях её стратегического развития. Даже если результаты образовательной деятельности с точки зрения формальных показателей выглядят вполне достойно, очевидно, что для обеспечения стабильного долгосрочного развития учреждения необходимо совершенствовать организационно-педагогическую систему, способную интегрировать и направлять профессиональные усилия и творческий потенциал коллектива на удовлетворение образовательных потребностей каждого школьника.

В то же время школа должна развиваться как единый организм, максимально устойчивый и максимально мобильный. Для разработки эффективных образовательных систем и консультирования педагогического коллектива по вопросам их совершенствования и развития школы обычно приглашают к сотрудничеству учёных.

В настоящее время в системе школьного образования сформировался институт научных руководителей, функция которых в том, чтобы консультировать управление процессами инновационного развития школ. По сложившейся традиции на базе многих российских школ функционируют те или иные «экспериментальные площадки», где под руководством научных руководителей ведётся экспериментальная деятельность, направленная на проверку эффективности различных педагогических инноваций. Эти инновации затрагивают конкретную образовательную область (эстетическое, экологическое, лингвистическое, математическое образование и т.п.), степень или сферу образования (начальное, дополнительное, профильное образование, предпрофессиональная подготовка учащихся и т.п.), а также могут быть направлены на поиск решения какой-либо значимой педагогической проблемы. Есть школы, в которых параллельно работают несколько экспериментальных площадок, у каждой из которых свой научный руководитель. Педагогические инновации, осуществляемые на базе экспериментальных площадок, носят проблемно-центрированный, локальный

характер. Деятельность научных руководителей ограничивается научно-методическим руководством педагогами-экспериментаторами в рамках своих площадок и по существу не затрагивает *системных* вопросов организационного развития школы.

Ключевое *противоречие* такого пути инновационного развития школ заключается в несогласованности вводимых *локальных изменений образовательного процесса со всей организационно-образовательной системой*, характерной для большинства отечественных школ, а также с устоявшимися *профессиональными стереотипами* большинства членов педагогического коллектива. Более того, сама организационно-образовательная система, как правило, формируется стихийно, попытки изменения отдельных её элементов могут приводить к новым рассогласованиям и усиливать существующие, но неосознаваемые руководством школы противоречия. Иными словами, возникает абсурдная ситуация: инновационные процессы, с огромным трудом вводимые в школе (и нередко выступающие предметом профессиональной гордости коллектива), на деле оказываются не способом решения назревших проблем, а источником новых.

При проектировании развития школы руководителям следует чётко осознавать, что наименьшей «единицей» внедрения педагогических инноваций является школьная организация, т.е. любые локальные инновации могут быть эффективными только в контексте соответствующих изменений всей организационно-образовательной системы школы. «Отдельные нововведения вплетаются в ткань всего процесса преобразований, который определяет их смысл. При этом инновации, закрепляясь, переходят в традиции, культуру организации. С этой точки зрения изменения не единичны или не ограничены определённой частью школы. Они — часть продолжающегося процесса развития образования в школе в целом. Процессы перемен в школах не следует рассматривать (как это по привычке делалось в прошлом) как единичные события, которые после их проведения автоматически приведут к определённым улучшениям. Если предположить, что развитие образования в школах это продолжающийся процесс, тогда осуществление конкретных преобразований следует рассмат-

ривать как часть развития всей школы и педагогической практики»<sup>1</sup>. Более того, сама необходимость тех или иных локальных инноваций определяется общей стратегией развития школьной организации, а не наоборот.

Руководители школ пытаются анализировать влияния инноваций на целостное развитие своих образовательных систем, однако им не хватает для этого ни специальной профессиональной подготовки, ни соответствующего экспертно-проектного стиля мышления. Н.Г. Алексеев указывает на острую необходимость «профессионального развития субъектов инновационной деятельности, которое, прежде всего, связано с формированием у них методологической, проектной и исследовательской культуры»<sup>2</sup>.

Опыт лучших отечественных и зарубежных школ свидетельствует о тенденции введения в практику новых форм труда. Как отмечает Ю.В. Крупнов, на сегодняшний день очевидна необходимость нескольких групп функций и позиций в образовании, без которых уже в ближайшие годы будет невозможно представить современную школу в России и в мире. Среди таких новых перспективных функциональных позиций выделяются, в частности, концептолог, образовательный аналитик и проектный консультант.

Разработка стратегии развития школы, проектирование эффективных механизмов внедрения соответствующих инноваций, консультирование управления

<sup>1</sup> Лагервей Н. Изменение образования через развитие школы // Управление в образовании: проблемы и подходы. Практическое руководство / Под. ред. П.Карстанье, К. Ушакова. М.: Сентябрь, 1995. С. 15.

<sup>2</sup> Алексеев Н.Г. Инновационная деятельность в сфере образования // Экспериментальное образовательное пространство города Москвы / Альбом по экспериментальной и инновационной деятельности Департамента образования города Москвы. М.: Пушкинский институт, 2005. С. 516–518.

инновационными процессами — особые функции в образовательном сообществе, для выполнения которых всё чаще привлекаются сотрудники научных учреждений. «Инновационная деятельность требует в большинстве случаев научного осмысления опыта, специальной подготовки, которой нет у административно-методических и педагогических работников... Приглашая учёного, школа в большинстве случаев ожидает от него... помощи в решении конкретных проблем... Он в силах помочь осмыслить ситуацию, на основе имеющихся закономерностей оказать помощь в поисках путей решения возникшей проблемы... таких специалистов называют научными консультантами»<sup>3</sup>.

### Методология организационного консультирования

Консультирование в области организационного развития школ в целом можно рассматривать как новое направление *менеджмент-консалтинга* (консультирования по вопросам управления).

Методология организационного развития предполагает системное применение положений социальной психологии на различных уровнях (групповом, межгрупповом и организационном) с целью осуществления запланированных преобразований, которые должны обеспечить повышение качества трудовой жизни, производительности, адаптивности и общей эффективности организации.

В основе этого подхода заложено представление об организации как социотехнической системе, что позволяет интегрировать как собственно системные знания, получившие развитие в кибернетике, так и социально-

<sup>3</sup> *Борытко Н.М.* Культурологические аспекты инновационных изменений (опыт проектной деятельности в консультировании) // Консультирование в области образования. Часть III: научно-методическое пособие / Под. ред. *И.А. Колесниковой, Н.В. Гороховатской.* СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2000. С. 7.

психологические представления об организации как группе людей. Выделяется ряд базовых идей, на основе которых осуществляется консультирование в области организационного развития.

1. Организация представляет собой открытую систему, которая подчиняется всем законам и принципам, характерным для других открытых систем.
2. Организация — развивающаяся социальная система, к ней применимы все законы и принципы групповой динамики.
3. В организации всегда существуют и реализуются два вида активности: деятельность, направленная на достижение миссии организации, и деятельность по развитию отношений, возникающих между людьми.

По своей сути, организационное развитие — это процесс обучения людей тому, как решать проблемы, используя преимущества и возможности своей организации. Организационное развитие фокусируется на аспектах, связанных с «человеческой стороной» организаций, и ищет пути увеличения эффективности людей, команд, индивидуальных и социальных процессов в организациях. Уникальной особенностью организационного развития является то, что занимаясь развитием, совершенствованием организаций, оно также занимается развитием личности человека в организации. «Таким образом, организационное развитие — это процесс формулирования видения будущего организации и реализации запланированного изменения, осуществляемый группой или командой сотрудников во главе с руководителем через изменения в отношениях, в поведении и в результатах работы сотрудников путём их обучения, при помощи консультанта по организационному развитию»<sup>4</sup>.

Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов

<sup>4</sup> *Галкина Т.П.* Социология управления: от группы к команде. М.: Финстат, 2004. С. 105.

и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации.

Процесс консультирования — особый способ мышления. Консультирование — пошаговый проблемно-ориентированный процесс, протекающий на основе сотрудничества консультанта и руководства школы (клиента).

**Цель** консультирования не собственно решение каких-либо школьных проблем, а развитие способности школьного коллектива стабильно эффективно решать возникающие проблемы, иными словами, формирование способности школьной организации к целенаправленному «самообновлению». Ключевая позиция, лежащая в основе сотруднической роли консультанта, заключается в том, что администрация школы должна быть активно вовлечена в сбор и анализ данных, в постановку целей и разработку плана мероприятий. «Таким образом, консультант на основе сотрудничества способствует повышению уровня квалификации администрации школы в развитии и имплементации планов мероприятий, способных сделать образовательную систему (школу) более эффективной»<sup>5</sup>.

Однако в достижении партнёрского сотрудничества консультанта со школьным коллективом существует ряд психологических барьеров. В частности ожидание от консультанта «истины в последней инстанции», вместо конструктивного совместного поиска решений на основе знаний и опыта, как консультанта, так и сотрудников школы, в результате которого достигается обучающий эффект, позволяющий школе в дальнейшем чётко выявлять и успешно решать проблемы её организационного развития. «В связи с тем, что в российских педагогических кругах ещё не сложилась культура восприятия консультирования, и человек, выполняющий эту роль, представляется больше как преподаватель, наставник, несущий готовые рецепты, цель консультанта, прежде

всего, состоит в формировании этой сложной культуры»<sup>6</sup>.

Различаются следующие **формы** (модели) консультирования: экспертное (проектное), процессное и обучающее. При экспертном (проектном) консультировании консультант самостоятельно осуществляет диагностику, определение (уточнение) проблемы, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль администрации школы сводится в основном к тому, чтобы обеспечить доступ консультанта к информации, к оценке результатов, а также к организации внедрения предложений. При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с педагогическим коллективом, побуждая высказывать идеи, соображения, предложения, критически соотносить с предлагаемыми извне идеями, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом роль консультантов заключается в сборе этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной работы, и приведении их в систему рекомендаций. При обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя администрации школы и учителям соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

В качестве **предмета** организационного консультирования в сфере образования может рассматриваться выбор и внедрение механизмов развития образовательной системы, с учётом специфики условий каждого конкретного образовательного учреждения.

<sup>5</sup> Давыдов Г.А. Сотрудническая роль консультанта по вопросам образования при разработке образовательных программ учебного заведения (аналитический этап) // Консультирование в области образования. Часть III: научно-методическое пособие / Под. ред. И.А. Колесниковой, Н.В. Гороховатской. СПб.: РПГУ им. А.И. Герцена, 2000. С. 107.

<sup>6</sup> Бекетова Н.Е. Методика работы с группой завучей школ: преподавание и консультирование // Консультирование в области образования. Часть III: научно-методическое пособие / Под. ред. И.А. Колесниковой, Н.В. Гороховатской. СПб.: РПГУ им. А.И. Герцена, 2000. С. 100–104.

Для обеспечения стабильного долгосрочного развития школы в инновационном режиме необходимо целенаправленно создать в ней организационно-образовательную систему, способную интегрировать и точно направлять профессиональные усилия и творческий потенциал педагогического коллектива. Под системой понимается объединение некоего первоначального разнообразия в целое, представляющее собой единство чётко разделённых, закономерно расположенных как по отношению к целому, так и друг к другу частей. Организационно-образовательная система школы включает такие основные элементы, как её структурная организация, координационные механизмы, образовательная среда, содержание образования, образовательный процесс, взаимоотношения субъектов образовательного процесса и т.д.

**Содержание** консалтинговой деятельности в школе — это выстраивание комплиментарности между всеми этими элементами или методологическое согласование педагогической, управленческой и социальной подсистем школы в контексте обеспечения выполнения миссии школы, достижения её стратегических целей.

На основе всестороннего анализа жизнедеятельности школы:

- разрабатывается системная модель, которая позволяет чётко представить и осмыслить сущность и сложившиеся на данный момент взаимосвязи социальной, организационной и образовательной подсистем школы;
- констатируются явные и выявляются скрытые проблемы и противоречия;
- вырабатываются стратегические приоритеты социального и организационного развития школы;
- определяется необходимость введения соответствующих инноваций;
- делается прогноз их «приживаемости» в школьном коллективе;
- моделируется характер их влияния на различные элементы социальной и организационно-образовательной подсистем школы.

В результате системного анализа жизнедеятельности школы как образовательного учреждения становится понятной необходимость разработки концепции школы и стратегии её развития. При этом разработка этих основополагающих внутренних школьных документов, безусловно, требует глубокого профессионального осмысления и анализа школьного образования в самых разных плоскостях.

Выделяется ряд стадий, необходимых для перехода школы в устойчивое функционирование в инновационном режиме жизнедеятельности<sup>7</sup>.

**1.** Осознание важности, необходимости и неизбежности будущих преобразований одним из членов административной команды образовательного учреждения, т.е. наличие своего рода «идейного вдохновителя» и «генератора» будущих идей. Самым продуктивным для последующих действий является вариант, когда этим «вдохновителем» является директор школы.

**2.** Формирование команды, причём не столько административной, что само по себе является неперенным и необходимым условием, сколько команды идейных сторонников предполагаемых перемен из членов педагогического коллектива, методически и технологически подготовленных к внедрению того или иного новшества.

**3.** Мотивация и формирование готовности учителей к инновационной деятельности. «Зачем нужны предстоящие изменения нашей конкретной школе?» «Что лично мы получим от них?» «Зачем нам всё это нужно?» — это перечень вопросов, которые неизбежно возникают на данном этапе. Главное здесь, заручиться поддержкой и пониманием как минимум четверти членов педагогического коллектива. Это

<sup>7</sup> Кузьмин С.В. Организация инновационной деятельности педагогического коллектива образовательного учреждения: Методические рекомендации. Ярославль: ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2001.

именно та «критическая масса», без наличия которой бессмысленно и даже опасно начинать какие-либо изменения.

4. Проблемный анализ школы, построение «проблемного поля» и определение главной (ключевой) на сегодняшний день проблемы образовательного учреждения.
5. Выработка проектной идеи развития школы на ближайший период на основе полученных результатов проблемного анализа и выявленной ключевой проблемы. Это выбор объекта нововведений, который должен исходить из жизненной необходимости данной школы и однозначно быть понимаемым большинством участников образовательного процесса.
6. Определение конкретных управленческих действий по реализации проектной идеи, т.е. составление плана или программы её реализации.
7. Отслеживание первых шагов по реализации проектной идеи с целью коррекции последующих управленческих действий.

Предлагаемый алгоритм перевода образовательного учреждения в режим развития инновационного имеет двойное значение:

- во-первых, это механизм формирования и дальнейшего развития инновационного потенциала педагогического коллектива;
- во-вторых, наличие в школе развивающегося педагогического коллектива рассматривается как необходимая гарантия, условие и средство для более эффективного и надёжного обеспечения режима развития данной школы.

Таким образом, логика консультационного процесса традиционно включает пять последовательных **этапов**.

*Начальный этап и заключение договора* — первая встреча консультанта с администрацией школы, в ходе которой обсуждается конкретный проект; озвучиваются проблемы школы с точки зрения её руководителей; выясняется, на какие результаты сотрудничества надеются руководители и т.п.

*Сбор данных, диагностика (экспертиза)* — изучение ситуации в школе, выработка кон-

сультантом собственного подхода к решению школьных проблем.

*Осмысление собранной информации, решение о переходе к реальным преобразованиям* — формирование конечных целей проекта на основе аналитического отчёта (заключения) по итогам проведённого исследования школы и его обсуждения с администрацией.

*Реализация плана действий*, составленного на предыдущем этапе. Если преобразования носят локальный характер, они могут производиться и без участия консультанта, роль которого становится значимой, если проводятся радикальные нововведения. Этап начинается с ряда встреч администрации и консультанта с педагогическим коллективом, на котором обосновывается и обсуждается необходимость перемен.

*Пересмотр или прекращение проекта* начинается с оценки итогов произошедших в школе событий. Принимается решение о вовлечении в инновационный процесс новых подразделений или отдельных сотрудников. Проект может быть прекращён, если будет сделан вывод о его успешном или неуспешном завершении. В любом случае консультант проводит подведение итогов проекта, на котором рассматриваются и перспективы сотрудничества в будущем.

### **Программа развития школьной организации**

Для достижения планируемых изменений разрабатывается **программа** работ по организационному развитию. Руководители и консультанты реализуют эту программу совместно. Она ставит перед собой две цели: 1) улучшить работу отдельных индивидов, групп и команд, организации в целом; 2) выработать необходимые навыки и знания, которые позволили бы членам организации позднее самим постоянно улучшать свою

работу<sup>8</sup>. Программа работ по организационному развитию непосредственно связана с целями школы и направлена в первую очередь на создание условий, которые повышают способность школьной организации достигать своих стратегических целей.

Разработанная нами консалтинговая программа для школьных организаций с 2003 года успешно осуществляется в ряде московских школ в рамках сетевого инновационного проекта «Развитие школьных образовательных систем».

На *первом этапе* проводится комплексная экспертиза существующего состояния организационно-образовательной системы школы: определение реально сложившейся в школе управленческо-педагогической модели; психолого-педагогическая экспертиза образовательной среды школы на различных уровнях (микросреды, локальная среда) с анализом восприятия школьной среды различными субъектами образовательного процесса (руководителями, педагогами, учащимися и родителями); психологическая диагностика субъективного отношения к школе различных субъектов образовательного процесса и их взаимной толерантности; анализ представлений директора и его заместителей о состоянии и развитии школы и т.п. (Рис. 1). Этап завершается проведением рабочего семинара «Экспертиза образовательной системы школы».

На *втором этапе* разрабатывается модель образовательной системы школы: формирование рабочей группы; определение новых приоритетов и стратегических ориентиров образовательной деятельности школы; определение направления развития образовательной системы (с учётом философских, педагогических, психологических, дидактических, управленческих и др. аспектов); оформление (переосмысление) Концепции школы и т.п.

<sup>8</sup> Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финстат, 2004.

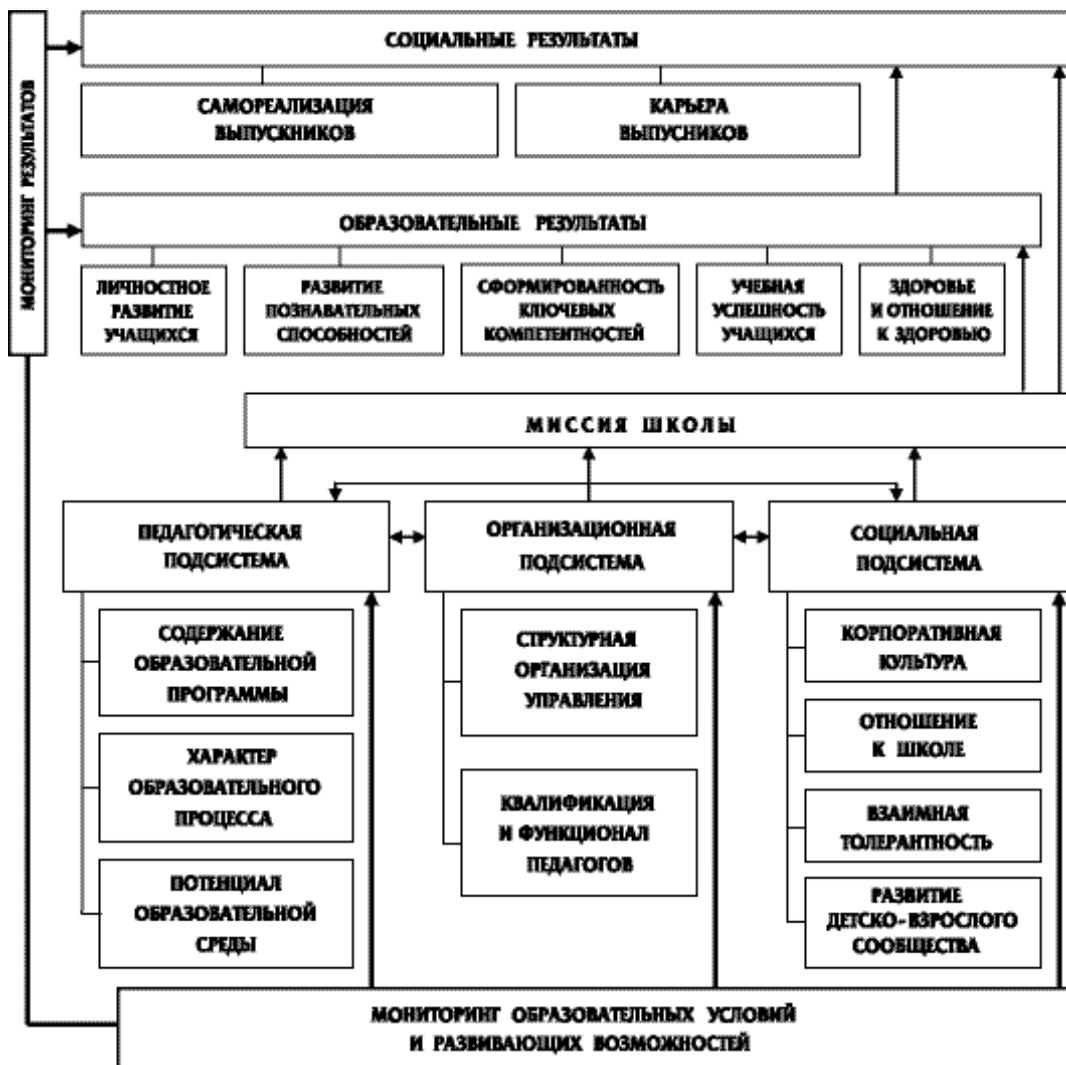
На *третьем этапе* разрабатывается стратегия развития образовательной системы школы: анализ научных концепций, подходов и разработок в соответствующих областях, а также педагогических технологий и отбор из них для дальнейшего тщательного изучения наиболее адекватных целям и условиям образовательной деятельности школы; определение этапов реализации Концепции школы; разработка нового профессионального функционала сотрудников в соответствии с предполагаемыми организационно-педагогическими изменениями и т.п. Данный этап завершается проведением рабочего семинара «Модели школьных образовательных систем».

На *четвёртом этапе* реализуются программы повышения психолого-педагогической квалификации персонала школы с целью освоения профессиональных знаний и установок, необходимых для внедрения в практику новых подходов и технологий: создание научно-методической библиотеки, проведение тренингов, семинаров, мастер-классов и т.п.

На *пятом этапе* разрабатывается комплекс педагогических проектов, обеспечивающих реализацию модели образовательной системы на уровне образовательных микросред. Данный этап завершается фестивалем педагогических проектов.

На *шестом этапе* проводится апробация разработанных педагогических проектов в условиях школы, а также их коррекция и внедрение в повседневную практику образовательной деятельности. На данном этапе совершенствуется образовательная система школы, как в плане углубления — более тщательной проработки её отдельных положений, так и в плане расширения — методической интеграции в данную систему ранее недостаточно проработанных аспектов образовательной деятельности. Проводится повторная комплексная экспертиза состояния образовательной системы школы, на основе которой делаются выводы об эффективности проделанной работы.

### Модель системного мониторинга развития школьной организации



На седьмом этапе подводятся итоги проекта: обобщаются и оформляются полученные результаты, готовятся итоговые публикации, электронные и видеоматериалы и т.п. Данный этап завершается проведением научно-методической конференции «Образовательная система школы: проектирование, организация, развитие».

Безусловно, разделение проекта на данные этапы носит приблизительный характер.

Принципиально, что школа должна провести все указанные организационные процедуры в рамках выделенных этапов.

В дальнейших публикациях мы более подробно расскажем о различных аспектах экспертно-аналитического управления инновационным развитием школьных организаций. **НО**