

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ПРИ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИИ ОРГСТРУКТУРЫ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАТИВНОЙ КОМАНДЫ ШКОЛЫ

Технология

Р.М. Гайнутдинов

«Вовлечённость — это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше» (Википедия). Что означает вовлечённость персонала школы, какую роль она играет в эффективности организации, в чем её можно измерить в образовательном учреждении? Какие возможности управляемого роста вовлечённости персонала существуют в школе? Авторы отвечают на эти вопросы, опираясь на исследование, проведённое на протяжении 2010–2012 годов на базе средней общеобразовательной школы №2 г. Ярославля.

• вовлечённость • персонал-технологии • организационная культура • организационная структура • субъектная позиция личности • полисубъектность

Вначале определим место феномена «вовлечённость» в ряду близких ему по смыслу понятий. Предлагаем выделить несколько уровней определяющих отношение сотрудников к организации.

Удовлетворённость подразумевает, что сотрудника в целом устраивает организация и работа, которую он выполняет, включая основные составляющие удовлетворённости: зарплату, условия труда, возможности обучения и роста, и он будет продолжать здесь работать, но, возможно, не прикладывая особых усилий.

Лояльность означает, что сотруднику нравится организация и её руководство, и он готов трудиться здесь ещё долгое время, оставаясь преданным работником, но, вполне возможно, по-прежнему, не прилагая лишних усилий.

Вовлечённость считается наивысшим уровнем, когда человек радеет за свою компанию, выкладывается и старается работать

как можно лучше. Таким образом, вовлечённость можно определить как **состояние эмоциональной, интеллектуальной и деятельностной приверженности организации, которая побуждает сотрудника выполнять свою работу как можно лучше.**

Ключевой элемент вовлечения — эмоциональная приверженность. Известному американскому учёному, одному из создателей «японского чуда» Э. Демингу, приписывают такие слова: «Все успешные исследования и инновации были выполнены людьми, получающими радость от своей работы».

Вовлеченность персонала базируется на трёх основных «китах»: информированности, возможности влиять на развитие организации и участвовать в принятии значимых решений, а это базовые предпосылки формирования субъектной позиции личности. Таким образом, вовлеченность является, в нашем понимании, средством формирования субъектной позиции личности. При вовлеченности большинства персонала в дела своей организации это становится мощным инструментом развития и одновременно признаком организационной культуры субъектного типа (диссертация автора «Социально-психологические закономерности орга-

низационной культуры как фактора управления учреждением дополнительного образования», Ярославль, 2001 г.).

О чем имеет смысл информировать? Прежде всего, стоит транслировать «вниз» информацию о стратегических и тактических вызовах, которые стоят перед школой в целом или перед конкретным его подразделением в частности, о целях, планах и задачах на ближайшее время и на перспективу. Очень полезно рассказывать сотрудникам обо всех проектах, которые запускаются в организации, о достигнутых успехах и людях, чьи усилия этому способствовали.

Как информировать? Оповещать сотрудников о важных событиях учреждения можно через традиционные и новые формы коммуникаций ОУ. Используются разные формы коллективных встреч, принятых в образовательной среде: педсоветы, методсоветы, совещания, оперативки, информационные собрания коллектива, мини-семинары, обучающие мероприятия, обмен опытом. Формы, основанные на современных ИК технологиях: корпоративная информационная среда на основе внутренних порталов профессиональных сообществ, сайт ОУ, видеоконференции и т.п.

Самым сложным из перечисленных путей повышения

вовлеченности является привлечение сотрудников к процессу принятия решений различного уровня. Однако этот способ и наиболее эффективный, поскольку автоматически повышается уровень ответственности сотрудников. В условиях автономности работы педагогов это важное условие качества и самоконтроля, приходит глубокое понимание контекста и т. д. Но надо понимать, что применение этого подхода требует тщательного формирования эффективных, слаженных трудовых коллективов, способных нести групповую ответственность.

Добиться высокого результата возможно, если сотрудники хорошо понимают свою роль и вклад в общий результат, если сотрудники вовлечены, разделяют ценности образовательного учреждения, принципы работы, если руководитель посвящает время и силы тому, чтобы вдохновлять и вести за собой к достижению большой цели. Роль лидера (руководителя) является определяющей, это показывает и наш опыт наблюдения за работой конкретного учреждения на протяжении нескольких лет.

Для эффективного управления вовлеченностью необходимо пять компонентов:

• **Лидерство.** В учреждениях, характеризующихся высоким уровнем вовлеченности персо-

нала, руководители представляют собой пример приверженности своей организации и своим коллегам. Они много личного времени, внимания и сил уделяют общению с сотрудниками: проводят встречи и беседы, лично приветствуют принятых на работу новичков, обсуждают с сотрудниками цели и задачи организации. Эти руководители с уважением относятся к своим подчинённым и стремятся помочь им проявить себя.

• **Эффективная организационная культура.** Развитие и укрепление организационной культуры реализуется через сотрудников, точнее — через их обучение и вовлечение. Организации с высоким уровнем вовлеченности персонала тщательно относятся к подбору персонала, чтобы кандидаты более чётко соответствовали ценностям организационной культуры (ОК) компании. То, что касается ОК школы, то для неё важнейшим ценностным основанием является любовь к детям и бережное отношение к развитию индивидуальности ребёнка.

• **Развитие индивидуальности сотрудников.** Вопросы раскрытия и развития талантов сотрудника зависят от того, насколько эффективно реализуются соответствующие персонал-технологии, насколько внимательно к этому относят-

Технология

ТЕХНОЛОГИЯ

ся руководители. Персонал-технологии — это комплекс методов и технологий работы с персоналом, от процедур подбора, адаптации, обучения, к оценке, мотивации и формированию организационной культуры. Внимательное отношение к индивидуальности сотрудников — это основа внимательного отношения со стороны педагогов к способностям и потенциалу личности ребёнка. Это такие организационно-психологические инвестиции, которые, как показывает опыт средней школы №2, полностью оправдывают себя.

• **Оптимальная организационная структура.** Высокий уровень вовлеченности характерен для ОУ, которые делают многое для того, чтобы сотрудники чувствовали свой личный вклад, свою личную ответственность за достижение успеха как своего индивидуального, так и школы в целом. Это возможно в т.ч. через выделение в матричных структурах т.н. «владельцев» процесса. В этих организациях относятся к сотрудникам как к людям, которые заслуживают уважения и признания своего вклада, чьи успехи и неудачи играют важную роль для всего коллектива.

Наличие и использование персонал-технологий, соответствующих целям школы. Персонал-технологии в ОУ с высоким уровнем вовлеченности

являются, прежде всего, инструментом реализации поставленных перед организацией целей.

Организация — это система, все элементы которой требуют постоянной настройки. Влияния руководителей для совершенствования системы недостаточно и необходимо создавать условия, чтобы каждый элемент системы, т.е. каждый сотрудник принимал участие в непрерывном совершенствовании. Руководству не известны все проблемы предприятия. Есть проблемы и решения, которые может увидеть только сотрудник, ибо человек на своём месте лучше всех знает, что и как нужно улучшать. Думается, что такого рода философия могла бы стать базой для формирования эффективной организационной культуры современных образовательных учреждений. Те руководители, которые понимают (или чувствуют), что процесс развития ОУ в условиях изменяющейся, нестабильной среды — это фактор выживания и конкурентоспособности современного образовательного учреждения, давно приняли инновационную идеологию как ценностное основание формирования эффективной ОК.

Ключ к повышению эффективности организации лежит в понимании и разделении сотрудниками её целей и цен-

ностей, в их качественной деятельности, направленной на достижение этих целей. Сотрудники учреждений с высоким уровнем вовлеченности, лучше информированы о целях и задачах, текущих успехах, проблемах и неудачах своего коллектива. Они также лучше осведомлены о значимых для организации критериях своей работы, влиянии своих результатов на результаты других подразделений, обладают большей свободой действий и возможностью проявлять инициативу. И отсюда возникает эффект коллективной синергии: такие сотрудники — мощный источник идей. Именно они, непосредственно вовлеченные в образовательный процесс, наиболее детально представляют себе реальные пути совершенствования работы с детьми для индивидуализации их развития.

Усилия, направленные на повышение уровня вовлеченности персонала, были положены в обоснование проекта «Оптимизация организационной структуры ОУ как фактор управленческого обеспечения инновационного развития школы» (см. статью автора в журнале «Директор школы» №10. 2011 г.). Новая организационная структура была спроектирована в школе №2 и рассматривалась как важнейший фактор «формирования субъек-

ектности коллектива» через закрепление «владельцев» основных процессов и задач образования в учреждении. Субъектность коллектива — это качественно определённый способ согласования внешних и внутренних условий деятельности, процессов интеграции и адаптации, характеризующийся участием в качестве субъектов принятия решений тех, кто выступает одновременно и субъектом их реализации. Коллективный субъект, через координационные и субординационные взаимодействия, обретает черты структурности и иерархичности, выступая при этом не как моносубъект, а как полисубъект.

В реальных организациях субъектность возникает как бы спонтанно, без особых усилий со стороны руководства. Однако, как правило, это впечатлительное кажущееся. Формализовать этот процесс, тем более производить его под давлением, означает добиться обратного результата. Одной из ключевых задач, поставленных на начальном этапе проекта, стала задача обеспечения участия заинтересованных лиц в разработке новой структурно-функциональной модели и наполнения её новыми отношениями и рабочими механизмами.

Анализ предшествующего этапа развития школы №2 привел к выводу, что наряду с по-

Технология

ТЕХНОЛОГИЯ

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

1

Управление развитием школы. /Под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. М.: Педагогика. 1995. С. 81.

дробным изучением образовательных потребностей учащихся, родителей, местного сообщества, особенности ценностно-мотивационной сферы педагогов остаются вне фокуса внимания административной команды школы. Учащиеся и их родители активно участвуют в социологическом мониторинге, посвящённом выявлению степени удовлетворённости работой образовательного учреждения, в рамках ежегодной самооценки. Учителей же, как они сами замечают, подобный опрос вновь обходит стороной. При этом все больше осознаётся значимость формирования субъектной позиции педагога, без чего невозможно даже обсуждать возможности развития субъектной позиции обучающихся. Как подчеркивает В.С. Лазарев: «...и в философском учении о развитии, и в психологии, в управленческой науке и др. доказано, что развиваться объект может, только приобретя субъектные функции, и развиваться в нем может только то, что заложено и при обязательном условии, что сам субъект этого захочет и примет в этом процессе непосредственное активное участие»¹.

Ещё на начальном этапе работы над проектом было решено обратиться к независимым экспертам для проведения диагностики педагогического

коллектива школы, что позволило получить более объективные результаты, а также сравнительные данные по основным изучаемым параметрам средней общеобразовательной школы с данными по городу Ярославлю в целом.

В качестве методического инструментария использовалась батарея психодиагностических и социологических методик, в основном разработанных ярославскими учёными-практиками.

В ходе проведённого исследования были выявлены следующие основные черты организационной культуры в школе №2:

- на первом месте в системе приоритетов педагогов стоит личность ученика;
- главная задача педагогического коллектива — подготовить самостоятельного, предприимчивого, адаптированного к взрослой жизни выпускника;
- практически любой ребёнок чувствует себя в школе комфортно;
- между классными руководителями и обучающимися установилась очень небольшая психологическая дистанция, дети воспринимают их как членов ученического коллектива;
- педагогическому коллективу придётся по душе активный и самостоятельный педагог, с большим желанием работать, с высокой квалификацией.

Так как проект «Оптимизация организационной структуры ОУ...» имеет управленческий характер, то нас интересовало, как педагоги оценивают особенности взаимодействия с администрацией школы. По результатам опроса (март 2012 г.):

- у учителей есть возможность работать с высокой степенью автономии;
- учителя работают как команда единомышленников;
- в педагогическом коллективе выражено чувство взаимной поддержки;
- учителя делятся друг с другом опытом и «секретами» мастерства;
- конфликтные ситуации между учителями почти всегда решаются без участия администрации;
- учителя предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации и разногласия сразу после их возникновения, не накапливая обиды;
- сотрудники чётко и без изменений выполняют практически все задачи, поставленные директором;
- с личностью и деятельностью директора в значительной мере связаны все положительные изменения и начинания школы.

Однако в ходе мониторинга были выявлены и проблемные зоны. Педагоги школы не воспринимают себя и администрацию школы единой командой, недостаточно удовлетво-

рена потребность участия учителей в совместной деятельности с администрацией школы. Учителя испытывают потребность ощущать полезность и ценность собственной деятельности, внимание и уважение со стороны администрации, признание достижений со стороны руководства школы, потребность в достижении успеха. Удовлетворять данные потребности — значит идти по пути повышения вовлеченности сотрудников, а в итоге — сформировать полисубъектную позицию педагогов. Обеспечить успех на этом пути можно только в деятельности, поэтому задача руководства школы в ходе работы над проектом была эту деятельность организовать и стимулировать.

По результатам диагностики мотивации к успеху 44% опрошенных учителей продемонстрировали умеренно высокий уровень мотивации, при этом 50% из них — это педагоги, которые не занимаются административной работой. 16% участников опроса показали очень высокий уровень мотивации. Наличие мотивации к успеху является базовой для формирования личностной мотивации профессионального и должностного роста, которая, в свою очередь, стимулирует включение педагогов в инновационную деятельность и повышения вовлеченности сотрудников.

Технология

ТЕХНОЛОГИЯ

Появление в структуре управления школой т.н. линейных, а также проектных менеджеров позволило не только оптимизировать структуру управления под современные задачи, но и увеличило возможности горизонтальной и вертикальной ротации сотрудников школы. Проектные менеджеры с 2010/2011 уч. года начали свою деятельность по следующим направлениям:

- внедрение ФГОС;
- работа с одарёнными детьми;
- обеспечение здоровья детей и сотрудников;
- духовно-нравственное воспитание;
- «электронная школа»;
- развитие персонала.

Ещё одна проблемная зона была выявлена в ходе анализа результатов опроса педагогов. Да, педагоги делятся секретами педагогического мастерства с коллегами, но учителя-предметники практически не обсуждают, как проходят их уроки в одном и том же классе, параллели, не было организованной коммуникации по особенностям и возможностям индивидуализации в обучении детей — для этого не существовало специального пространства и форм.

Таким образом, была осознана необходимость возрождения малых педагогических советов, где обсуждались бы конкретные вопросы психоло-

го-педагогического сопровождения учебно-воспитательного процесса, возможности и проблемы его индивидуализации. Новизна их состоит в том, что малый педагогический совет организуется учителями-предметниками, они сами определяются с проблемой, темой, сами готовят и проводят данное мероприятие, определяют запрос на следующий совет, т.е. выступают в роли руководителя мини-проекта, а линейный менеджер — в роли координатора. Это вариант горизонтального карьерного роста, возможность получения одобрения от коллег, признания от администрации, а в результате — реализация потребности в самоактуализации, развитие субъектной позиции педагога.

По результатам мониторинга (март 2012 года) наблюдается статистически значимая положительная динамика в сравнении с «фоновым» замером (апрель 2010 г.) практически по всем показателям ценностно-мотивационной сферы педагогов.

Ежедневная работа линейного менеджера, на первый взгляд, сходна с обязанностями заместителя директора по УВР, но отличается постоянным, последовательным, изо дня в день наблюдением за конкретным классом в группе параллелей. Поэтому контроль за выполнением учебных программ по

предметам, качеством преподавания, контролем за успеваемостью и посещаемостью учащихся, организацией учебного процесса становится в многокомплектной школе более индивидуализированным и эффективным. По сути, работа линейного менеджера — это осуществление регулярного менеджмента, обеспечивающего функционирование элементов системы на заданном уровне.

За два года деятельности линейных менеджеров в школе сформировался ряд традиционных мероприятий — механизмов реализации этого регулярного менеджмента:

- методические планерки и консультации;
- мини-педсоветы;
- собеседование с учителями-предметниками по обеспечению единого подхода в работе с конкретным классом или учеником;
- тематические родительские собрания по параллелям;
- «круглые столы» по возникающим проблемам с выработкой решения.

Линейные менеджеры работают в тесном сотрудничестве с проектными менеджерами, помогая им в реализации школьных подпрограмм. Для диагностики эффективности деятельности линейного менеджера были разработаны методические рекомендации по определению коэффициента эф-

фективности работы, которые будут апробироваться в новом учебном году. Результаты работы линейных менеджеров оцениваются в ней в соответствии с критериями, установленными в должностной инструкции и дополнительно общими критериями для всех звеньев:

- 1) отсутствие обучающихся, оставленных на повторный год обучения;
- 2) степень индивидуализации обучения;
- 3) мотивированность педагогов на инновации.

Предварительные итоги реализации проекта, направленного на оптимизацию организационной структуры, например, по направлению «Одарённые дети» показывают, что в школе к настоящему времени (на январь 2013 г.):

- созданы организационно-методические, психолого-педагогические основы для системной и плодотворной работы с талантливыми детьми;
- отмечается повышение внимания педагогов к вопросам выявления и поддержки одарённых детей;
- происходит расширение спектра социальных партнёров в рамках программы «Одарённые дети»;
- ведётся работа по распространению опыта педагогов, добивающихся высоких результатов в сфере выявления и сопровождения одарённых детей;

Технология

ТЕХНОЛОГИЯ

- отмечается устойчивая тенденция к увеличению доли поисковой и исследовательской деятельности учащихся в образовательном процессе, созданы условия для обретения ребёнком опыта проектной деятельности;
- уже к концу первого года резко возросло число отличников по всей школе, число победителей и призеров олимпиад разного уровня. Эта тенденция сохранилась и в следующие два года действия проекта;
- ежегодно увеличивается число учащихся, выступающих в международных интеллектуальных конкурсах. При этом рейтинг их с каждым годом возрастает.

Главная обязанность руководителя создать такие организационно-экономические и социально-психологические условия в организации, которые бы позволяли любому сотруднику чувствовать себя значимой личностью и реализовать свой потенциал.

Итак, подведем итоги.

Что означает вовлеченность персонала школы? Это состояние эмоциональной, интеллектуальной и деятельностной приверженности организации, которая побуждает сотрудника выполнять свою работу как можно лучше и является осно-

вой формирования субъектной позиции педагога и полисубъектности коллектива.

1. Какую роль вовлеченность играет в эффективности организации? Это условие инновационного развития школы и её конкурентоспособности в изменяющемся мире.

2. В чём можно измерить вовлеченность в образовательном учреждении? Вовлечённость персонала может быть измерена: а) положительной динамикой ценностно-мотивационной сферы педагогов в сторону ценностей инновационности, мотивации успеха; б) увеличением доли рядовых сотрудников, участвующих в разработке и реализации управленческих решений, в том числе на основе проектирования матричной структуры управления.

3. Какие возможности управляемого роста вовлеченности персонала существуют в школе? Среди наиболее значимых средств управляемого роста вовлеченности персонала выделим, прежде всего: а) лидерство; б) эффективная организационная культура; в) развитие талантов; г) оптимальная организационная структура; д) наличие и использование персонал-технологий, соответствующих целям и задачам школы.