**Как исследование жизненного цикла организации помогло школе преодолеть кризис**

Что предпринять молодому руководителю в коллективе, где педагоги показывают стабильно высокие результаты и не считают нужным осваивать новые методики? Понятно, что остановка в развитии чревата проблемами в будущем. Нужна перезагрузка, но каким образом ее осуществить?

Предлагаем вашему вниманию рассказ директора о том, как удалось изменить настрой учителей и запустить процесс изменений.

Молодой руководитель в возрастном коллективе

Я — молодой руководитель: на должность директора гимназии меня назначили в августе 2019 года. Гимназия была основана 56 лет назад. Это — сложившийся коллектив, с наработанными результатами. В этом году в него влились молодые специалисты (теперь их у меня пятеро). Средний возраст педагогов — 48 лет. Костяк коллектива составляют педагоги-стажисты: заслуженные учителя, кандидаты наук, руководители разных уровней системы образования, которые вышли на отдых, но продолжают трудиться. И все же, несмотря на авторитет школы, высветились проблемы, которые нужно решать уже сейчас, чтобы гимназия развивалась. Мне повезло. Во первых- коллектив, в который я пришла, за год совместной работы стал мне доверять, понимать, прислушиваться, во вторых появилась программа, которая позволила найти варианты развития.

Перезагрузка как ответ на вызов

Гимназия расположена недалеко от Москвы в городе Люберцы. В шаговой доступности от нас — четыре московские школы. И это — сильные конкуренты.

Мы должны были выдержать конкуренцию со стороны московских школ. Это значит — подготовить выпускников, способных продолжить обучение в столичных вузах по самым современным программам.

Для этого было необходимо:

— Скорректировать наши цели,

— Изменить содержание образования,

— Усовершенствовать программы, методы работы педагогов, технологии, которые используют учителя.

*Как директор я поставила перед собой и управленческие задачи:*

— Создать комфортный климат в школе для всех участников образовательных отношений,

*—* Мотивировать их на достижение более высоких результатов.

Все это предстояло сделать в условиях меняющейся среды. Ведь свои коррективы вносила пандемия.

Я понимала: нужна новая концепция развития гимназии. Настал момент «перезагрузить» коллектив на достижение более высоких результатов.

Однако на любые предложения что-то поменять я чаще всего слышала ответ: «А зачем? Ведь у нас все хорошо!».

Большая часть наших педагогов воспитала выпускников со 100 баллами на ЕГЭ (по одному-два человека в разные годы), вырастила победителей различных конкурсов и олимпиад. Учителям казалось: этого достаточно для того, чтобы школа двигалась в верном направлении.

Как доказать педагогическому коллективу, что изменения нам необходимы?

Причины для исследования

Мне помогло исследование жизненного цикла организации. Я решила провести это исследование потому что хотелалучше понять педагогов и их потенциал. Мое заочное знакомство со школой состоялось за год до назначения на должность. Я изучила сайт гимназии и публичные отчеты за несколько последних лет. Став директором, я поняла, что этого недостаточно. Мне недоставало знания сильных и слабых сторон моего коллектива. Оно помогло бы выбрать верные цели для развития и убедить учителей двигаться в этом направлении.

Но это только одна из причин. Вторая – расчет на то, что результаты исследования позволят наглядно продемонстрировать педагогам, на каком этапе жизненного цикла организации мы находимся. Я смогла бы представить коллективу состояние нашей гимназии в цифрах и с графиками. Благодаря им учителя смогут увидеть себя со стороны, в контексте других педагогов и социальных групп. Это поможет им понять: почему результаты в нашей школе именно такие? Куда идти дальше?

Я была уверена: целостная картина в цифрах и графиках произведет больше впечатления, чем встречи и беседы с каждым педагогом по отдельности.

Управленцы и педагоги: движение в разных направлениях

Интуитивно я понимала, что гимназия живет на этапе «Аристократизм» (то есть входит в процесс старения). Если ничего не сделать, за ним последуют безрадостные этапы «Бюрократизация» и «Стагнация». Они характеризуются спадом успеваемости, падением рейтингов, оттоком учащихся в другие школы.

*Признаки этапа «Аристократизм»:*

*«Организация отдаляется от своего “клиента”. На первый план выходят интересы педагогов, а не учащихся и их семей. Второй важный признак — повышение чувства самосохранения, которое проявляется в неприятии любых изменений, нежелании идти на конфликты, желании сохранить свой профессиональный статус “заслуженного учителя”. Гибкость организации снижается: перераспределить или добавить обязанности бывает очень сложно. Ориентированные на новшества сотрудники, нарушающие ее стабильность, начинают чувствовать себя неуютно. Главный лозунг: “Не гони волну”. В это же время организация максимально контролируема: все происходит вовремя и по правилам, с высокими требованиями к привычному качеству».*

Все описанные особенности я обнаружила в своей гимназии. 75% опрошенных в процессе исследования педагогов гимназии продемонстрировали нацеленность не на результаты учеников, а на собственный комфорт.

Учителя заявили: они не хотят, чтобы их лишний раз трогали, если качество знаний, которые они дают ученикам, не ниже, чем обычно.

*Внутри коллектива выявилась полярность: команда управленцев гимназии открыта к внедрению инноваций. А 80% педагогического коллектива — нет!*

Отвечая на вопросы исследования: «Готовы ли вы предложить что-то новое?», «Поддерживаете ли вы что-то новое?» учителя признавались: «Скорее, нет». Вероятность не справиться с новшествами и потерять заслуженное уважение коллег пугала их больше, чем падение качества обучения.

Оказалось, что в гимназии на первом плане находится не содержание образования, а контроль за результатами учебного процесса: вовремя ли сдаются отчеты в конце четверти и т. п. Успешность выпускников волновала учителей не в первую очередь.

Но вот что стало для меня неожиданностью, настоящим откровением.

По результатам исследования выяснилось: 98 % коллектива готовы на соуправление, т.е. согласны двигаться и развиваться в том направлении, которое будет выбрано руководством школы.

И это обнадеживало.

Учителя увидели графики — и задумались. Предлагая педагогам познакомиться с результатами исследования, я не знала, что из этого получится.

Управленцы привыкли анализировать цифры, схемы и графики: для нас это привычный язык. Но будет ли он понятен учителям?

Оказалось, что да. Эффект воздействия нашей презентации оказался больше, чем я ожидала.

Многие педагоги впервые убедились, что цифровой инструментарий дает ценную возможность проанализировать любой опрос с разных позиций.

Учителя гимназии, как мне кажется, и до презентации знали: они не готовы предлагать и поддерживать новации (возможно, не все осознавали это с полной ясностью).

Но та же картина, отраженная на диаграммах и в графиках, впервые дала педагогам возможность взглянуть на себя со стороны. Им стало ясно, что в коллективе слишком много коллег, не готовых предложить что-то новое.

*На графиках они увидели, в какой точке находится гимназия и как будут развиваться события, если мы не переломим негативные тенденции.*

Учителя поняли, что затягивание этого этапа жизни организации чревато стагнацией и смертью.

Результаты исследования задели за живое. Педагоги начали подходить ко мне, чтобы поговорить об услышанном.

Администрация предложила обсудить: какие шаги мы можем предпринять, чтобы преодолеть состояние стагнации?

После исследования

Результатам исследования был посвящен педсовет. Полученные данные мы соотнесли еще с двумя другими источниками:

— результатами ЕГЭ за последние три года

— результатами опроса родителей, проведенного в октябре 2020 года Московским институтом развития непрерывного образования (МИРНО).

До сих пор все были уверены, что у гимназии хорошие результаты. Но из опроса родителей, проведенного МИРНО, следовало другое: семьи наших учеников открыто заявили, что нам пора двигаться в другую сторону и ориентироваться на запросы внешнего мира. Это совпадало с результатами исследования жизненного цикла организации. На графиках было ясно видно, как могут развиваться события дальше, какие альтернативные сценарии возможны после стадии «Аристократизма». Мы задались вопросом чего хотим: через год-два-отток хороших детей в Москву или приток детей в гимназию?

Обсуждение усилило мотивацию коллектива на саморазвитие. Педагоги поняли: технологией мела и доски они владеют в совершенстве. Но для преодоления кризиса им предстоит справиться с компьютерной реальностью, работать над собой и отвечать на вызовы времени.

Результат: начинаем готовить новую концепцию развития

Стало ясно: теперь мы готовы к изменениям. Оставалось определить: что мы будем изменять? По каким направлениям «пересоберем» нашу образовательную организацию?

После презентации результатов исследования педагоги самостоятельно собрались на первую фасилитационную встречу. Модераторами на ней выступили самые активные члены педколлектива, которые сами решили проработать направления развития и подготовить документы.

Обсуждение острых моментов легло в основу новой концепции развития нашей гимназии. Кстати, впервые в истории нашей гимназии мы привлекли к разработке концепции развития старшеклассников и родителей учеников.

Таким образом, исследование помогло определить направления развития гимназии, повысить мотивацию педагогов и воодушевить их. Я считаю его одним из самых удачных опытов в моей управленческой деятельности. Верю, вместе мы сможем преодолеть стадию «аристократизма».