

Методические рекомендации по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

Методические рекомендации

Составили:
Езовских Ольга Викторовна
заведующий центром аналитики
КК ИПК РО

Сперанский Андрей Валентинович
доцент центра аналитики
КК ИПК РО

Введение	3
1. Образовательная организация (школа) как коммуникативная система	4
2. Учебная практика школы и коммуникация	6
3. Коммуникация в воспитательной системе школы	7
<i>Коммуникация педагога с учеником «на равных»</i>	7
<i>Коммуникация педагога с учеником «сверху»</i>	8
<i>Коммуникативные взаимные манипуляции между педагогом и учеником</i>	8
4. Профессиональная коммуникация педагогов как элемент образовательной деятельности школы 8	
<i>Общение управленцев с педагогами</i>	9
<i>Общение педагогов между собой</i>	9
<i>Проектная деятельность педагогов и коммуникация</i>	10
5. Коммуникативное взаимодействие с родителями	10
<i>Коммуникации с комплементарными родителями</i>	10
<i>Коммуникации с индифферентными родителями</i>	10
<i>Коммуникация с родителями, занявшими позицию противодействия с педагогами</i>	11
6. Примеры коммуникативных практик в школах проекта	11
<i>Тальская СОШ Ирбейского района (директор Козлова Светлана Анатольевна)</i>	11
<i>Филимоновская СОШ Канского района (директор Палкина Людмила Васильевна)</i>	12
Заключение	12

Введение

Образовательный результат – закономерное следствие образовательного процесса. В свою очередь образовательный процесс преимущественно состоит из коммуникативных взаимодействий между его участниками. Логично предположить, что снижение образовательных результатов связано с недостатками коммуникативных процессов в образовательной организации. Соответственно, в целях повышения образовательных результатов необходимо улучшить различные аспекты коммуникации между всеми участниками образовательного процесса.

Существует множество различных определений коммуникации. Остановимся на следующей формулировке: коммуникация – это передача информации от одного субъекта к другому. Субъекты, вступившие в коммуникацию, называются коммуникантами: один из них информационный донор, другой – реципиент (принимающий информацию). Коммуникации бывают вербальные (с использованием речи) и невербальные (жесты, поза, интонация, мимика и т.д.). Разработаны различные теории, описывающие массовые коммуникации (телевидение, радио и т.д.), межличностные коммуникации, которые активно используются, например, в сфере менеджмента. Однонаправленную коммуникацию принято называть коммуникативным воздействием.

Образовательные коммуникации изучались и описывались от случая к случаю – не системно. Лингвистами предпринимались отдельные слабо систематизированные попытки описания педагогического речевого поведения, но ни в одной стране мира не проводились комплексные исследования (исследования с позиций различных отраслей знания) речевых коммуникативных тактик и стратегий. Учитывая, что последние 20 лет в Российской Федерации коммуникативистика (межпредметные теории коммуникации) только начала делать первые шаги, в описании коммуникативного пространства педагогических коллективов могут наблюдаться сложности. Общие теории коммуникации не могут однозначно отнести педагогическую коммуникацию к массовым (публичным) или к межличностным видам коммуникаций. Отдельными нормативно-правовыми актами предлагается считать деятельность педагога публичной. Тогда педагогическую коммуникацию можно также признать публичной.

В данных методических рекомендациях авторы придерживаются социально-философского понимания коммуникации. Коммуникативное пространство, где бы оно ни создавалось и ни развивалось, имеет свою историю. Ни один субъект не может развивать свой коммуникативный опыт вне социальной действительности, вне других субъектов. В коммуникативное поведение каждого субъекта, которое он демонстрирует на момент исследования, всегда включена его коммуникативная история. Поэтому можно сделать предварительный вывод: какой-либо индивид или групповой социальный субъект, будучи включенным в различные виды отношений, даже не пересекающихся между собой, являются носителями коммуникативных «осколков» тех социальных пространств, в которые они включены.

Если субъект находится в ситуации несовпадения собственного коммуникативного опыта в различных коммуникативных пространствах, но не может покинуть некомфортное коммуникативное пространство по своей воле хотя бы на время, то у него начинает формироваться защитная реакция, которую он распространяет на все виды отношений.

1. Образовательная организация (школа) как коммуникативная система

Коммуникативное пространство любой образовательной организации формируется тремя групповыми социальными субъектами: педагогический коллектив, ученическая среда, родительское сообщество, каждый из которых имеет свой коммуникативный опыт, свои коммуникативные устремления и свои коммуникативные задачи (

Рис. 1). Каждый из этих субъектов может осознавать или не осознавать свой коммуникативный статус, свои коммуникативные намерения, а также свои коммуникативные тактики и стратегии.

Эти групповые субъекты имеют свое, автономное коммуникативное пространство. Это коммуникативное пространство развивается под влиянием факторов, которые не повторяются в пространстве другого социального субъекта.

Коммуникативное пространство педагогического коллектива формируется под влиянием ведущей профессиональной деятельности – образовательной. Так как любая профессиональная деятельность является основой институционального образования общества, представители педагогического коллектива включены в систему нормативно-правовых и экономических отношений и находятся под влиянием регламента, регулирующего их основную деятельность. Поэтому коммуникативное пространство априори является прагматизированным. Для педагогов вступление в коммуникацию, направленное на достижение целей и решение своих профессиональных задач, является обязательной частью педагогической деятельности и требует высокого уровня коммуникативной компетентности.

В педагогическом коллективе выделяется группа педагогов, которые наделены особыми полномочиями по обеспечению ведущих функций образовательной организации. Эта группа, а именно – администрация школы, выполняет функцию коммуникативного взаимодействия с институциональными образованиями общества, с которыми образовательная организация поддерживает связи.

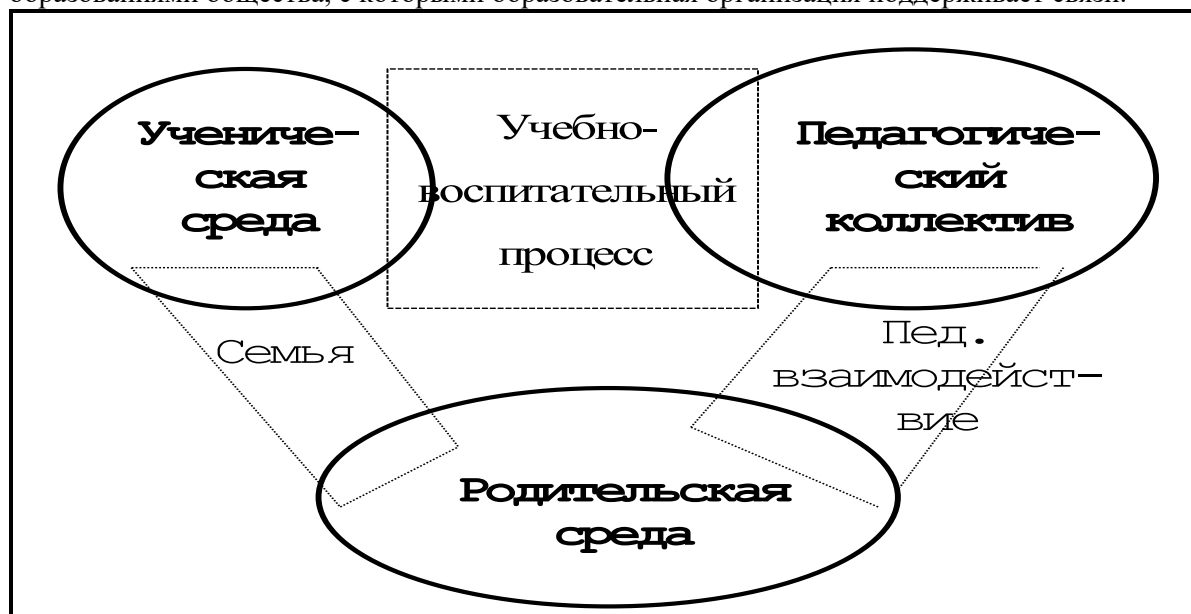


Рис. 1. Модель коммуникативного пространства образовательной организации (школы)

В любом педагогическом коллективе наряду с профессиональными коммуникациями всегда присутствует доля непрофессиональных коммуникаций, которые могут противодействовать основной деятельности педагогического коллектива. Если реактивная непрофессиональная коммуникация начинает доминировать, профессиональная деятельность деградирует. В таком случае перед образовательной организацией стоит задача удержания непрофессиональных коммуникаций в педагогическом коллективе в границах, не допускающих разрушительного влияния на основную деятельность образовательной организации.

Коммуникативное пространство ученической среды находится под влиянием возрастного фактора, субкультурных особенностей семьи, стихийных коммуникативных процессов в среде сверстников, фактора ротации ученической среды. Ученики, осуществляя свои коммуникативные намерения в образовательной организации, находятся под непрерывным коммуникативным воздействием (прямым или косвенным) со стороны педагогического коллектива.

На такое воздействие коммуникативное пространство ученической среды отвечает неоднородно. Какая-то часть учеников выбирает тактику и стратегию конструктивной коммуникации. Какая-то часть учащихся выбирает тактику и стратегию коммуникативного дистанцирования. Какая-то часть выбирает стратегию и тактику явного или скрытого противостояния с возможным переходом в конфронтацию или

даже в конфликт. Не следует однозначно приписывать ответственность за коммуникацию кому-то одному из ее участников. Какого бы качества ни было бы состояние коммуникации на момент изучения, необходимо помнить, что в создание неприятной коммуникативной ситуации внесли свою лепту все коммуниканты. Поэтому все коммуникативные неудачи в образовательной деятельности педагогов следует дополнительно изучать, типологизировать и вырабатывать профессиональную коммуникативную тактику их перевода в коммуникативные успехи.

Коммуникации в родительской среде в своем большинстве носят этикетный характер. Родительское сообщество разнородно, поэтому в нем одновременно присутствуют все виды коммуникативных стратегий и тактик. Коммуникативное пространство родительского сообщества не систематизировано (нет постоянно действующих факторов, направленных на систематизацию) и не структурировано (у родительского сообщества нет внутренних процессов, выстраивающих хоть какую-то иерархию). У всех без исключения родителей статус выровнен.

Тем не менее педагоги могут выделить два фактора, позволяющих дифференцировать представителей родительского сообщества с точки зрения особенностей их коммуникации. Первый фактор – это образовательный статус родителей, который позволяет им поддерживать институциональную направленность образовательных коммуникаций. Вторым фактором – уровень неформальной ответственности за выполнение обязательств по отношению к своим детям. Именно ответственное поведение родителей позволяет их детям интенсивно накапливать социально конструктивный опыт, отражающийся на расширении детского коммуникативного потенциала.

Рассмотрим части коммуникативного пространства образовательной организации, которые формируются под влиянием непрерывного взаимодействия трех групповых социальных субъектов школы – это: учебно-воспитательный процесс; семейные отношения (и включенные в них коммуникации) и взаимодействие между педагогами (педколлективом) и разрозненным родительским сообществом.

Реализуя свои профессиональные функции, педагог должен непрерывно контролировать собственные коммуникативные проявления и прилагать усилия к поддержанию конструктивного коммуникативного процесса. Какие-либо отклонения от норм этики профессионального общения гарантированно приводят к тактическим и стратегическим коммуникативным неудачам. Необходимо помнить, что время педагогов-одиночек в нынешнем интенсивно меняющемся мире безвозвратно ушло. Поэтому коммуникативные неудачи и отклонения одного педагога накладываются дополнительной нагрузкой на его коллег. Сейчас разрабатываются различные технологии построения коммуникативных технологий в учебной деятельности. Например: формирующее оценивание, направленное на общение педагога и ученика с целью предоставления постоянной обратной связи относительно образовательных результатов, работа учеников по группам, развивающая у детей компетентности, необходимые для конструктивного взаимодействия, различные учебно-коммуникативные игры. Но ни одна даже самая успешная технология не сможет решить школьные проблемы коммуникации в комплексе.

Чтобы построить модель коммуникативного влияния семей учащихся на коммуникативное пространство образовательной организации, необходимо сформулировать основания построения этой модели. Первое основание: семья – это отдельный общественный институт, который развивается по своим законам. Второе основание: в каждой семье формируется, создается своя автономная система коммуникации, в которую никто не может войти со стороны. Педагоги – это сторонние для любой семьи коммуниканты, и вход в какую-либо семью им заказан. Поэтому нельзя педагогам создавать в классе коммуникативные клоны семейных отношений, нельзя педагогам копировать семейные ситуации, принимая родительскую позицию. Это деструктивно влияет на коммуникативное пространство образовательной организации.

И хотя учащиеся переносят результаты семейных коммуникаций в коммуникативное пространство образовательной организации, педагогам не следует придерживаться упрощенных схем переноса. Ученики на интуитивном уровне прекрасно понимают разницу между семьей и школой. Поэтому они по мере накопления коммуникативного опыта стараются эту разницу использовать в своих интересах. Ученики могут совмещать в своем поведении как минимум две коммуникативные тактики. И такое совмещение не следует интерпретировать как лицемерие. Люди зачастую ведут себя по-разному в различных социальных группах, в которые они попадают по воле случая.

Прямой перенос коммуникативного результата семейных отношений ученики могут осуществлять только в одном случае – когда они находятся в состоянии аффекта. В состоянии аффекта у любого индивида вне зависимости от возраста блокируются все приобретенные социально-коммуникативные навыки. Не имея возможности и времени освободиться от аффективного состояния, ученик неприятные результаты семейных коммуникаций выбрасывает в ближайшее коммуникативное пространство.

Коммуникативное взаимодействие между родительской средой и педагогами образовательной организации – это одна из форм межинституционального взаимодействия, границы и основные параметры которого регламентируются нормативно-правовыми документами. Целью такого взаимодействия следует считать приемлемый уровень институционализации коммуникативного пространства в родительской среде.

Какие бы регламентные нормы, вводимые нормативно-правовыми документами, ни провозглашались, основой коммуникативного взаимодействия педагогов с родителями следует считать

соблюдение баланса между этическими правилами родительского коммуникативного поведения с профессиональными этическими правилами педагогов. Несоблюдение баланса этических норм может привести к коммуникативной ситуации, которая отражена в поговорке «У семи нянек дитя без глазу». Дети очень быстро научатся использовать в своих целях коммуникативные неудачи взрослых, вырождающиеся в противостояние между родителями и педагогами.

Коммуникативное пространство образовательной организации – это сложный живой феномен, который меняется со временем, под влиянием усилий администрации, педагогического коллектива, учеников и родителей. Изменения в коммуникативном пространстве школы никогда не прекращаются, поэтому педагогам необходимо чутко следить за его изменениями и своевременно корректировать возникающие проблемы.

2. Учебная практика школы и коммуникация

С внедрением федеральных государственных образовательных стандартов задача формирования у учеников коммуникативных умений, и прежде стоявшая перед школой, получила новое развитие. Метапредметные результаты, к которым относятся в том числе и коммуникативные компетенции, должны формироваться во всех элементах образовательного процесса.

Формированию и развитию коммуникативной компетентности способствует в первую очередь систематическое использование в обучении групповых форм работы. Причем коммуникативность здесь развивается не сама по себе, групповая работа помогает ученику увидеть и присвоить новые для него способы действия, обогащает его личный арсенал средств, с помощью которых он сможет в будущем решать учебные и не только учебные задачи.

Групповые формы работы можно строить уже с первых дней учебы. Первоклассники начинают работать в парах, к окончанию первого – началу второго класса группы могут включать трех человек и более. Если дети постоянно работают в группах, состав которых изменчив, они получают бесценный опыт общения и сотрудничества с разными людьми, научаются взаимодействовать с одноклассниками в различных ситуациях, в том числе и в ситуациях столкновения интересов и различающихся точек зрения.

В процессе групповой работы у учащихся формируются следующие коммуникативные действия:

- выбирать и использовать способы и средства речевой деятельности, адекватные коммуникативной задаче,
- формулировать собственное мнение и позицию (в том числе – оформлять их для представления с использованием средств ИКТ), допуская возможность существования иных точек зрения,
- договариваться и приходить к общему решению, в том числе в ситуации столкновения интересов,
- учитывать разные мнения и стремиться к координации различных позиций в сотрудничестве,
- ориентироваться на позицию партнера, строить понятные для партнера высказывания,
- задавать вопросы,
- контролировать действия партнера.

Умение аргументированно отстаивать собственную точку зрения также формируется преимущественно во взаимодействии со сверстниками, ведь далеко не всякий ученик решится преодолеть дистанцию между ним и учителем, чтобы попытаться донести до взрослого свои мысли, вступить с ним в дискуссию. Если же общаются соученики, сверстники, они свободнее выражают свои мысли, а значит, учатся делать это грамотно, доходчиво, так, чтобы высказывание достигло своей цели – могло повлиять на представление оппонента о предмете обсуждения. В случае диалога с учителем ученик, как правило, сомневается в том, что он может повлиять на точку зрения взрослого. Даже самый терпеливый и внимательный педагог вряд ли сможет заменить в такой ситуации ровесника: для равноправного диалога нужны равные позиции собеседников. Однако ученик, который уже научился вести диалог и предъявлять свою точку зрения в культурном формате, может вступить в конструктивную дискуссию и с учителем. Но, конечно же, такое возможно лишь когда педагог занимает авторитетную, а не авторитарную позицию.

Еще одним существенным элементом образовательного процесса, влияющим на развитие коммуникации, является оценивание. Учеба без оценки немыслима, однако господствующее отношение к отметке как к простейшему способу манипулировать учеником лишает процесс оценивания развивающей функции: в виде пятибалльной (а в действительности – трехбалльной, так как низшие баллы в школьной практике негласно изъяты из обращения) отметки оценивание является исключительно инструментом наказания и поощрения. Рационально относиться к оценке в таком случае невозможно, поэтому ученики и родители воспринимают такую оценку исключительно эмоционально, как похвалу или порицание. Причем так как причины похвалы или порицания скрыты от них, зачастую оценка, по мнению оцениваемого, выражает лишь отношение к нему как к личности.

По-настоящему развивающим оценивание становится только тогда, когда критерии оценки понятны ученикам, а в идеале – когда сами ученики эти критерии и разработали в сотрудничестве с учителем.

Использование критериального оценивания позволяет развернуть, раскрыть оценку как для ученика, так и для учителя, и в этом случае оценка становится инструментом развития, совершенствования ученика и, что не менее важно, педагога. Однако если в начальной школе критериальное оценивание в последнее время начинает использоваться более активно, педагоги, работающие в основной и старшей школе, этот инструмент пока недооценивают.

То же самое можно сказать и про формирующее оценивание. Призванное за счет постоянной обратной связи развивать способность ученика к самооцениванию и коррекции собственной деятельности, формирующее оценивание в полную силу работает только тогда, когда его используют все педагоги, работающие с классом. В основной и старшей школе такая работа, как правило, редко встречается. В то же время подростковый и младший юношеский возраст за счет предрасположенности к развитию рефлексии является наиболее благодарным периодом для становления компетенции самооценивания.

И здесь на первый план выходит проблема профессиональной коммуникации внутри педагогического коллектива. Без грамотно выстроенной конструктивной коммуникации невозможно профессиональное развитие педагога. Новые инструменты педагогического роста, такие, например, как метод Lesson Study, и даже такие привычные, как взаимное посещение уроков, невозможно внедрить в школьную практику, если педагоги не умеют или не желают находить друг с другом общий язык, прислушиваться к мнению коллеги, уважать его точку зрения и его систему ценностей, придерживаться норм профессиональной и общечеловеческой этики.

Практически то же самое можно сказать и по поводу другого аспекта профессионального общения в школе – а именно по поводу общения управленцев с педагогами. Уважение, взаимопонимание, внимание к потребностям другого, умение встать на точку зрения оппонента и корректно донести до него собственный взгляд на проблему – то, чего многим педагогам не хватает в профессиональном общении. Между тем именно дефицит в сфере коммуникации является одной из основных причин профессионального выгорания педагогов, соответственно, он оказывает существенное влияние на качество образовательного процесса и на образовательные результаты школы. Поэтому развитие коммуникативной компетентности у представителей школьного руководства также может поспособствовать повышению качества образования в школе.

3. Коммуникация в воспитательной системе школы

В воспитательной системе образовательной организации могут использоваться самые разные педагогические технологии. Однако невозможно назвать технологию, не использующую коммуникацию. Педагог должен постоянно контролировать свои коммуникативные действия, намерения и даже интонации. Необходимо помнить, что коммуникация педагога с учеником в воспитательной системе строится на основе их равенства как социальных субъектов. Культурный и социально-коммуникативный опыт у педагога заведомо больше, но подтверждается ли это преимущество опыта практикой профессионального общения с учеником? Можно выделить три вида коммуникативных ситуаций, часто повторяющихся в школах.

Коммуникация педагога с учеником «на равных»

В беседе с педагогами очень часто можно слышать такое высказывание: «Мы с учениками общаемся на равных». Коммуникативное равенство не предполагает выравнивание социокультурных позиций ученика и педагога. Общение «на равных» предполагает только одну форму коммуникации – диалог. В научной литературе можно встретить различные определения диалога. Остановимся на распространенном, которое закреплено в Википедии: «Диалог (греч. *Διάλογος* – «разговор») – литературная или театральная форма устного или письменного обмена высказываниями (репликами) между двумя и более людьми; специфическая форма общения и коммуникации»¹. Беседующие, коммуниканты, находятся на равных коммуникативных позициях в процессе общения. Каждый из них последовательно, с некоторой очередностью берет на себя роль говорящего. Другой собеседник или другие собеседники поочередно берут на себя роль слушающего. Есть объективные критерии диалога: единство темы обсуждения, в которой заинтересован каждый участник (в нашем случае – педагог и ученик); каждый собеседник выслушивает говорящего; ни один участник диалога не может злоупотреблять ролью говорящего в ущерб другим участникам. Диалог возможен только тогда, когда его участники признают коммуникативную ответственность друг перед другом. Диалог может возникнуть в той группе, в которой есть единая тема для обсуждения.

Диалоговые жанры в воспитательной системе школы востребованы тогда, когда необходимо найти консенсус (прийти к единому видению) по поводу совместного ближайшего будущего или же скоординировать действия, чтобы решить задачу, оптимально распределив усилия между участниками взаимодействия.

¹ Диалог // <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3>

Диалоговые формы коммуникации необходимы, когда требуется сформировать единые этические нормы взаимодействия учащихся в классе во время учебного дня, подготовки и проведения совместного мероприятия. Необходимо помнить, что ответственность в диалоге распределяется добровольно.

Коммуникация педагога с учеником «сверху»

Не следует воспринимать коммуникативную позицию педагога «сверху» как однозначно разрушительную для ученика. С точки зрения коммуникативных теорий разговор «сверху» – это монолог, когда один из участников коммуникации (коммуникантов) захватил роль говорящего и не собирается к ней никого допускать. Любая педагогическая деятельность – это в известном смысле давление. Кто-то из педагогов умело давление маскирует, а кто-то даже не стремится этого делать. Педагог, являясь ответственным носителем социокультурного опыта, должен профессионально контролировать давление во время коммуникации с учеником. Непрерывное и продолжительное давление может вызвать у ученика реакцию защиты, которая затем может перейти в реакцию отторжения. Лучше всего придерживаться следующих правил.

- Любую форму педагогического давления следует перевести в один из диалоговых жанров. Это позволит перевести коммуникацию в плоскость распределения ответственности.
- В любой ситуации следует избегать уничижительных и тем более оскорбительных высказываний и интонаций в адрес ученика. Результат оскорблений предсказуем: зарождение защитной реакции с возможным переходом в отторжение, а потом в конфронтацию.
- Избегайте многословия. Короткое, емкое высказывание позволяет сохранить прозрачность той мысли, которую педагог хотел бы донести до своих подопечных. В противном случае ученики начнут манипулировать высказываниями педагога, вырывая фразы из контекста.
- Во время коммуникативного давления интонация педагога должна быть ровной, а темп речи – умеренным. Педагогу следует помнить, что сброс эмоций на учеников не разовьет у них социальную рефлексию.
- По какому бы поводу ни было оказано давление, ученикам следует дать возможность высказаться после его завершения, чтобы педагог смог определить эффективность своего педагогического действия.

Итак, в воспитательной практике школы не следует отказываться от коммуникативного давления. Педагог, прибегая к такой коммуникативной тактике, должен определить параметры начала и окончания разговора «сверху».

Коммуникативные взаимные манипуляции между педагогом и учеником

Коммуникативные манипуляции часто применяются и учениками, и педагогами. Педагог, применяющий манипуляторные техники, априори стремится решить профессиональную задачу. Соответственно, он осознает необходимость и границы применения манипулятивной техники. Манипулятивные техники в некотором смысле определяют уровень профессионализма педагога.

Рассмотрим техники манипуляции, которые исходят со стороны учеников.

- Техника притворного непонимания. К этой технике ученик прибегает, чтобы уйти от неприятной темы, которую предлагает педагог. Ученик прекрасно понимает, что, поддержав предложенную тему, он будет вынужден совершать некие ответственные действия, и старается избежать этого. К такой технике прибегают ученики, которые осознают, что не могут повлиять на свое социальное окружение. Ученик не уверен, что его действия будут поддержаны сверстниками или родителями. Если педагог хочет вывести ученика из позиции «непонимающего», то ему следует, присмотревшись повнимательней к окружению ученика, предложить такие действия, которые помогли бы ему решить проблему без угрозы для его статуса в среде референтных лиц.
- Техника «жертвы». К такой технике прибегают ученики, которые не желают брать на себя ответственность за решение некоторых социально-коммуникативных проблем. Осознав, что такая тактика работает, ученики-«жертвы» начинают использовать педагога в своих интересах, привлекая его на свою сторону, увеличивая тем самым свой ресурс. Со временем ученики-«жертвы» научаются перекладывать ответственность за свои поступки на представителей социального окружения: сверстников, родителей, педагогов.
- Техника «переключения». От учеников, использующих такую тактику, можно часто слышать фразу: «А вот они...» Как правило, такая тактика учениками используется как защита от необоснованных, по их мнению, требований. У таких учеников имеются собственные представления о своих поступках и действиях, несовместимые с представлениями педагога. Как правило, эта тактика применяется для того, чтобы педагог стал оправдываться, тогда создается ситуация давления со стороны ученика, или же с целью затянуть время, чтобы избежать неприятной темы обсуждения. Беседу в таком случае необходимо перенести или изменить подвод к теме.

4. Профессиональная коммуникация педагогов как элемент образовательной деятельности школы

Коммуникации в педагогическом сообществе, особенно в педагогическом коллективе, представителями различных отраслей научного знания целенаправленно не изучались. Таким образом, профессиональное общение внутри педагогического коллектива по большей части остается terra incognita. Предлагаем модель, которую можно обсуждать.

Общение управленцев с педагогами

Любой руководитель и его заместители в образовательной организации находятся между двумя полюсами. Они переводят положения нормативных документов на систему межличностных отношений. Так как механизмы такого перевода в обществе не устоялись, сохраняется высокая вероятность проявления эмоционального фактора со стороны педагогов. В ходе работы над программами повышения качества образования были определены следующие значимые для коммуникации внутри школьного коллектива факторы.

Гендерный фактор. Преобладание женщин среди педагогов накладывает определенный отпечаток на коммуникативную сферу образовательной организации. Для нее характерны высокий уровень эмоциональности при обсуждении профессиональных проблем и распространенность попыток занять материнскую позицию по отношению к своим ученикам.

Экономический фактор. В обществе пока не смогли создать устойчивую и полностью прозрачную систему экономической оценки педагогического труда. Поэтому любое распределение нагрузки, а значит доходов, может вызвать напряженные дискуссии.

Фактор квалификационных критериев. Добиваясь подтверждения повышенного уровня профессиональной квалификации (высшей или первой категории), педагог видит только экономическую составляющую вопроса, упуская из вида те требования и обязанности, которые связаны с категорией.

Общение педагогов между собой

Коммуникации между педагогами можно разделить на две категории: кулуарное, неофициальное общение между педагогами, выходящее за рамки учебного процесса, и общение на официальных мероприятиях, закрепленных в планах образовательной организации. Как правило, кулуарные коммуникации педагогов носят преимущественно эмоциональный характер, при этом профессиональные трудности обсуждаются непрофессиональным языком. Как показывает практика обсуждения профессиональных проблем во время визитов в образовательные организации, в каждом педагогическом коллективе есть некоторая часть педагогов, которые по определенной причине не желают нести ответственность за свою профессиональную деятельность перед коллегами. Чтобы скрыть свою безответственность, они стараются захватить коммуникативное пространство официального мероприятия, чтобы не создавалась система взаимной ответственности в педагогическом коллективе. Для этого используются следующие коммуникативные тактики.

Определенная часть педагогов по время проведения семинаров, направленных на повышение профессионального уровня, пытаются игнорировать тему обсуждения и свести профессиональную коммуникацию к бытовательскому обсуждению тем «не те пошли дети», «не те нынче родители». Их коммуникативная активность останавливается, когда им задают вопрос, касающийся их личной ответственности за результаты труда. Можно предположить, что педагоги с таким типом речевого поведения находятся в состоянии профессионального выгорания. Но их коммуникативная активность поглощает время, предназначенное для поиска решения профессиональных проблем.

Другой тип коммуникативного поведения педагогов – это нежелание принять ответственность за высказывания. В этом случае можно услышать фразу: «Вы скажите, как надо, а мы сделаем». Такой тип коммуникативного поведения показывает, что педагог не желает включать свои рефлексивные возможности. Большую часть официальных мероприятий они сидят молча и включаются в беседу, лишь когда услышат вопрос, обращенный лично к ним. В качестве способа побудить их к активности можно предложить апеллировать к их профессионализму и самолюбию.

Третий тип коммуникативного поведения педагогов – спрятаться за шаблонные, стереотипные фразы, не отслеживая смысл ситуации, складывающейся во время обсуждения. Иногда такие педагоги могут вести себя агрессивно, не давая выступающему продолжать свое сообщение. Выходом в данном случае может быть краткосрочное задание, способное отвлечь от ситуации участника обсуждения, который проявляет неконструктивный подход.

К сожалению, на общих, фронтально организованных педагогических совещаниях участники с малопродуктивными типами коммуникативного поведения часто не дают возможности услышать педагогов, которые могут рефлексивно отнестись к своей профессиональной деятельности.

Для того чтобы профессиональную коммуникацию вести в продуктивном режиме, все мероприятия по повышению квалификации можно проводить, разделив педагогический коллектив на группы. Организаторам мероприятий по повышению квалификации педагогов следует помнить, что:

- семинары необходимо проводить, если ставится задача поддержания навыка обращения педагогов к научным понятиям;
- мастер-классы необходимы для поддержания и развития навыков корректного обсуждения опыта коллег;

- тренинги подходят для отработки профессиональных действий педагогов в заранее заданной ситуации, которая часто встречается в педагогической практике;
- при посещении уроков педагоги могут совершенствовать навыки профессионального наблюдения, в частности – за коммуникациями учащихся;
- дискуссии помогают отрабатывать навыки аргументированного отстаивания своих профессиональных позиций;
- брейн-шторм помогает приобрести навыки совместного поиска решения создавшейся ситуации.

Планируя какое-либо мероприятие в педагогическом коллективе, администрация должна ставить задачу развития коммуникативных навыков педагогов.

Проектная деятельность педагогов и коммуникация

О проектной деятельности в системе российского образования говорят давно, но развитую проектную культуру в образовательной организации можно увидеть нечасто. Как правило, проектные группы создаются руководителями образовательных организаций как ответная реакция на требования руководства или веяния времени. Проектная культура еще не вошла в деятельность большинства педагогов.

Для повышения качества образования предлагается создавать в образовательных организациях проектные группы, ориентированные на реализацию мини- и микропроектов продолжительностью от одного дня до нескольких недель. Деятельность проектных групп в этом случае будет регламентирована локальными нормативными актами.

По мере освоения педагогами проектной культуры в образовательной деятельности должна развиваться и их коммуникативная компетенция. При разработке и реализации проектов педагоги смогут осваивать различные коммуникативные тактики. Участие в проектной деятельности потребует от педагога попробовать свои силы в различных функциях, необходимых в проекте, и таким образом позволит ему увеличить свой коммуникативный потенциал.

5. Коммуникативное взаимодействие с родителями

Родительская среда, как правило, неоднородна. Ее условно можно разделить на три части: родители, которые идут на взаимодействие, сотрудничество с педагогами (назовем их комплементарными² родителями); родители, которые заняли выжидательную, осторожную позицию по отношению к педагогам (назовем их индифферентными родителями); родители, которые заняли позицию противодействия педагогам.

Коммуникации с комплементарными родителями

Комплементарные родители – это дополнительный педагогический ресурс любой образовательной организации. Их можно рассматривать как источник поддержки для образовательной организации. Варианты поддержки могут быть различными, не обязательно это финансовая спонсорская помощь. Как показал опыт образовательных организаций, родители готовы участвовать в образовательной деятельности школы, в которой учатся их дети. Важно найти варианты такого участия.

Местом поиска вариантов участия родителей в образовательной деятельности школы педагоги считают родительский комитет. Родители участвуют в разработке, принятии и реализации локальных актов. Такого рода работа воплощает идеи государственно-общественного управления в сфере образования.

Родители принимают участие в образовательной деятельности школы на безвозмездной основе. Среди вариантов включения родителей в образовательную деятельность можно назвать единовременное проведение уроков или занятий, проведение краткосрочных семинаров, факультативов, кружков, разработку и проведение каких-то общешкольных или классных мероприятий.

Понятно, что такое разностороннее участие родителей в образовательной деятельности школы является очень желательным и для педагогического коллектива, и для администрации. Но не следует забывать, что ответственность за эффект проведенных мероприятий и их возможные побочные последствия несут педагоги и администрация образовательной организации.

Коммуникации с индифферентными родителями

Индифферентные родители – это родители, которые по какой-то причине не смогли сформировать конструктивное взаимодействие с педагогами. В свою очередь их можно разделить на следующие группы: родители, дети которых создают для педагогов сложности своим поведением; родители, которые в силу своего низкого социокультурного статуса стараются держать дистанцию с педагогами; родители, имеющие сниженный уровень ответственности за своего ребенка. Индифферентных родителей и педагогам, и администрации предлагается рассматривать как скрытый ресурс образовательной организации. В отличие

² Комплементарный – дополнительный, дополняющий. (По материалам справочно-информационного портала «Грамота.ру»; <http://gramota.ru/>)

от комплементарных родителей, индифферентные родители не будут проявлять инициативу для создания конструктивных отношений с педагогами, а займут выжидательную позицию.

Чтобы перевести индифферентных родителей в комплементарные, педагогам и администрации следует придерживаться следующей коммуникативной тактики: выделять и обсуждать с родителями сильные стороны их ребенка, предлагая родителям согласовать педагогические действия, направленные на то, чтобы позитивные черты ребенка стали заметны и другим. Готовя такое обращение к родителям, ни в коем случае не следует выдумывать сильные стороны их ребенка. Обман быстро раскроется, а родители в ответ еще крепче будут держать дистанцию с педагогом и школой. Также не следует рассчитывать на быстрый ответ со стороны родителей. Высока вероятность повторного обращения к ним. И не потому, что такие родители высокомерны. Они боятся ошибиться в своих ожиданиях.

Коммуникация с родителями, занявшими позицию противодействия с педагогами

К сожалению, в каждой образовательной организации есть часть родителей, которые заняли позицию противодействия школе. Именно эти родители отвлекают значительную часть профессиональных усилий педагогов на себя. Такие родители выбирают одну из тактик: «я не знаю, что с ним (с ней) делать, я родила, а вы занимайтесь» (активный уход от ответственности); «своего ребенка я не дам в обиду» (материнская гиперопека); «вы обязаны предоставить моему ребенку особые условия» (стремление родителей обеспечить своему ребенку преимущества за счет других детей). Такие родители стараются навязать свою, выгодную им, тактику обсуждения проблемы. Они могут предпринимать попытки надавить на администрацию или отдельных педагогов угрозой обращения к каким-либо внешним инстанциям, наделенным контрольными функциями по отношению к данной образовательной организации. Поэтому школе необходимо придерживаться тактики, направленной на формирование диалога. В зависимости от выбранной такими родителями тактики предлагается придерживаться следующих коммуникативных действий.

- Тактика «я не знаю, что с ним (с ней) делать, я родила, а вы занимайтесь». Как правило, такой тактики придерживаются родители, которые не держат своей личностной позиции. Они не вели беседы со своими детьми на обобщенные темы, не обсуждали с ними норм поведения за пределами семьи. Нередко дети таких родителей растут в обстановке вседозволенности (педагогическая запущенность). В беседе с этими родителями предлагается их подвести к необходимости вступления в педагогический диалог. Им следует объяснить (сделать это следует так, чтобы они приняли), что без их участия педагог не сможет решить созданные проблемы.
- Тактика «своего ребенка я не дам в обиду». Как правило, такой тактики придерживаются матери. Не подвергая сомнению материнские чувства, в беседе с такими родителями следует корректно узнать, кого они считают источником обиды для своего ребенка. Обязательно следует установить, не манипулирует ли данный ученик родительскими чувствами. Какие позиции он занимает в ученическом сообществе (особенно в классе)? Насколько часто этот ученик попадает в неприятные ситуации в общении со сверстниками и педагогами? Ответив на поставленные вопросы, необходимо подготовиться к общению с родителями. Высока вероятность того, что для решения коммуникативной ситуации необходимо будет привлечь службу школьной медиации.
- Тактика «вы обязаны предоставить моему ребенку особые условия». Это другой вариант родительской гиперопеки – наступательный. Такие родители склонны к обострению коммуникативной ситуации. Следует аргументированно объяснить, что особых условий для их ребенка предоставлено быть не может из-за ограниченности ресурсов, педагог может обсудить вопрос об особых условиях с попечительским советом (если он есть) и с родительским комитетом.

Коммуникация с противодействующими родителями никогда не была и не будет приятной. Это понятно. Как правило, их поведение и поведение их детей доставляет значительные неудобства и педагогам, и ученикам. Бывает так, что коммуникативная ситуация выходит за рамки этических разногласий, тогда возникает угроза обращения противодействующих родителей в сторонние организации. В этом случае образовательная организация может перевести диалог с родителями в контекст гражданско-правовых отношений и обосновать свою позицию с точки зрения соблюдения норм права.

6. Примеры коммуникативных практик в школах проекта

В образовательных организациях, участвующих в программе поддержки, можно выделить две, которые смогли создать систему отслеживания коммуникативного пространства школы. Представленное краткое описание коммуникативных пространств образовательных организаций не является образцово-показательным. Но работа по преодолению сложностей и дальнейшему развитию коммуникативных пространств этих образовательных организаций ведется, имеющиеся проблемы будут обсуждаться с педагогами и администрацией школ, чтобы была возможность выработки решений, эффективно и конструктивно влияющих на устойчивое развитие коммуникативных практик в этих школах.

Тальская СОШ Ирбейского района (директор Козлова Светлана Анатольевна)

Данная образовательная организация привлекла к себе внимание после обработки электронных анкет учащихся, заполненных ими в мае 2017 года. Это было микросоциологическое анкетирование, направленное на выявление состояния отношений в ученической среде школ, включенных в программу поддержки. По результатам анкетирования в ученической среде не были выявлены учащиеся, которые придерживались бы тактики социального разрушения в своем поведении. Было отмечено, что эмоциональная сфера в ученической среде уравновешена и находится в параметрах динамического равновесия. Было видно, что учащиеся переживали сложные эмоциональные состояния в процессе коммуникации между собой, но ценность мнения педагогических агентов (учителей, классного руководителя) не снижалась до опасного уровня.

Во время визита школу в октябре 2017 года было установлено, что учащиеся во время перемены не стремятся выяснять отношения между собой. Вербальные коммуникации между учениками не сопровождаются значительными интонационными модуляциями. Во время группового интервью ученики-восьмиклассники не стремились занять ведущие коммуникативные позиции. По характеру раскладки и по коммуникативной реакции на высказывания друг друга отмечались напряжения между восьмиклассниками, но на уровне вербальных коммуникаций это не проявлялось. Свое речевое поведение они держали в рамках стихийно созданного ими коммуникативного кодекса. Можно считать, что такое коммуникативное поведение учеников 8-го класса – это результат опосредованного воздействия всего педагогического коллектива.

Наблюдение за коммуникативной ситуацией на уроках позволило сформулировать предположение, благодаря чему было достигнуто такое состояние коммуникативной системы ученической среды. Во время урока учитель математики смогла задействовать всех учеников, находящихся в классе. Коммуникативная активность учащихся поддерживалась на протяжении всего урока без дополнительных эмоциональных усилий со стороны педагога. Был момент во время урока, когда все 12 учеников одновременно работали у доски. При этом никто не выпал из учебной коммуникации. Учитель смогла показать, что мастерски владеет коммуникативным пространством класса. Судя по всему, когда ученикам дается и ими реализуется возможность высказаться на уроке, они не испытывают необходимости реализовать свои коммуникативные намерения на переменах. Они реализованы на уроке.

Во время беседы с педагогами были выявлены противоположные позиции, которые высказывались в спокойном тоне. Хотя определенный эмоциональный трепет во время высказывания своего несогласия у педагога отмечался. Самое главное – никто из педагогов даже не предпринимал попыток захвата коммуникативного пространства.

Филимоновская СОШ Канского района (директор Палкина Людмила Васильевна)

Стратегическая идея, которой придерживаются администрация и разработчики программы повышения качества образования, – развитие образовательного пространства. Директор образовательной организации, систематизируя деятельность внутри педагогического коллектива (структурируя межличностное взаимодействие педагогов) значительные усилия направила на развитие внешних связей. В качестве партнеров образовательной организации были привлечены и местные жители, и учреждения культуры, и предприятия, и образовательные организации и т.д. Для привлечения каждого партнера директору пришлось не только выработать ключевую идею сотрудничества, но и придерживаться гибкой и адекватной коммуникативной тактики.

Стратегические направления развития коммуникативного пространства внутри образовательной организации можно сформулировать так. Нужно формировать позитивные ожидания от коммуникаций внутри школы. Коммуникативная ситуация в ученической среде неоднозначна. Учащиеся старших классов смогли выработать некоторый кодекс коммуникативного взаимодействия между собой. Логика создания кодекса коммуникативного поведения в более младших классах еще не устоялась, но это тема обсуждения внутри школы.

Заключение

Завершая данную работу, хотелось бы обратиться к неожиданному образу. Коммуникативное пространство образовательной организации можно сравнить с кастрюлей, которая находится на плите. В каждой школе «варится» свой коммуникативный «суп». Каждый участник коммуникативного пространства образовательной организации старается внести свой «ингредиент», ориентируясь на свои, сугубо субъективные представления о коммуникативном «вкусе». В позиции коммуникативного «повара» находятся преимущественно педагоги, поэтому именно они отвечают за качество коммуникативного «супа». Продолжая аналогию, администрацию следует уподобить роли шеф-повара в коммуникативном пространстве школы.

Коммуникативное пространство образовательной организации на протяжении всего учебного года находится в состоянии изменений, их интенсивность снижается только во время каникул. В коммуникативном пространстве школы всегда остается след предыдущих событий. Качество таких следов может определить направление и темп развития коммуникативного пространства образовательной организации.