

ШКОЛА КАК САМООБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

ИЛЬЯСОВ Д. Ф., КУДИНОВ В. В.

ЧИППКРО

ЗАРИПОВ А. Х.

МОУ Тахталымская СОШ

В статье рассматриваются теоретические подходы к понятию «самообучающаяся организация», основные принципы самообучающейся организации, дается представление о необходимости рассмотрения школы в современных условиях как самообучающейся организации.

В условиях активных экономических преобразований, протекающих в России, профессиональная квалификация становится едва ли не самой важной характеристикой рабочей силы, что обуславливает необходимость коренных преобразований в системе подготовки и повышения квалификации. Стало очевидным, что профессиональное образование должно ориентироваться на специализированную подготовку кадров, обладающих высоким уровнем профессионализма, компетентности, профессиональной мобильности и интеграции методической (научно-методической) работы, системы повышения квалификации кадров, в том числе в условиях самообучающейся организации.

Набирающие темпы экономические отношения, научно-технический прогресс и повсеместное внедрение ИКТ приводят к необходимости частого и быстрого переучивания персонала не только при переходе с одного места на другое, но и при изменении технологических процессов в рамках одного и того же производства.

Все это выдвигает перед школой особую задачу по усилению деятельности, направленной на получение новой информации и формированию умения самостоятельно добывать ее из различных источников, в том числе при проведении самостоятельной исследовательской работы.

С 2010 года в Муниципальном общеобразовательном учреждении «Тахталымская средняя общеобразовательная школа» Кунашакского района совместно с Челябинским институтом переподготовки и повышения квалификации реализуется совместный научно-прикладной проект по теме «Концептуализация педагогического опыта в школе как самообучающейся организации».

Включение учителя в исследовательскую деятельность со всей очевидностью сказывается на повышении уровня его профессионализма и методического мастерства. В определенных случаях речь может идти и о накоплении соответствующего опыта педагогической деятельности, который нужно не только формировать, но и обобщать и, что особенно важно, распростра-

нять среди своих коллег. Это обстоятельство предполагает решение очень важной задачи, связанной с осмыслением, освоением и использованием педагогами сложившегося в школе эффективного педагогического опыта, т.е. речь идет о концептуализации этого опыта.

Обращение к явлению концептуализации в нашем научно-прикладном проекте обусловливается тем обстоятельством, что она (концептуализация) позволяет смотреть на педагогический опыт, как с точки зрения теории, так и с точки зрения практики. Концептуализация способствует осмыслению различных событий педагогической деятельности учителя с позиции современных научных достижений педагогики и психологии. Собственно в этом, как раз, и заключается значимость концептуального анализа для развития педагогического опыта и педагогической практики.

Вместе с тем, современные реализации таковы, что педагоги школы испытывают определенные затруднения в осуществлении процесса концептуализации педагогического опыта. Например, характерными для педагогов являются затруднения в определении причинно-следственных связей между задачами, средствами, методами и приемами деятельности учителя и учащихся, достигнутыми результатами. Ряд учителей не готовы в полной мере подчеркнуть связь полученного ими опыта с передовыми идеями педагогики, психологии и методики. Достаточно редко педагогами показываются объективные связи и закономерности, лежащие в основе достигнутых успехов в обучении и воспитании учащихся. Не всегда целесообразно раскрываются психологические и педагогические условия функционирования опыта. Именно поэтому появляется острая необходимость оказания помощи педагогам школы в развитии их готовности к концептуализации педагогического опыта. В качестве действенного фактора развития такой готовности мы рассматриваем использование в системе внутришкольного повышения квалификации принципов самообучающейся организации.

Идея школы как самообучающейся организации включает в себя в качестве органической составной части современные обучающие технологии, стили и методы обучения персонала. В обобщенном плане школа как самообучающаяся организация – это школа, в которой персонал осознанно обучается, изучает и совершенствует сам процесс обучения. По существу, главная идея школы как самообучающейся организации состоит в том, что эффективность деятельности школы и ее персонала зависят не столько от накопления и использования уже найденных решений, сколько от развития собственных навыков решения возникающих вопросов, от способности педагогического коллектива обучаться на собственном опыте. Это обстоятельство явно указывает на то, что использование принципов самообучающейся организации обеспечивает возможность создания в нашей школе проблемного про-

фессионального пространства, что, как следствие, будет способствовать развитию готовности учителей к концептуализации педагогического опыта.

Остановимся подробнее на вопросах связанных с теоретическими представлениями о самообучающейся организации, принципах внутриорганизационного обучения персонала.

В 90-х годах XX века в теории «нового менеджмента» появился ряд идей, которые по замыслу авторов, являются более успешными в условиях ускоряющейся и нарастающей неопределенности внешней среды. Здесь следует назвать концепцию «саморазвивающейся (живой) организации» и концепцию «самообучающейся (или научающейся) организации».

Обозначенные теории тесно связаны друг с другом и вытекают одна из другой. Определим идейные истоки их создания и охарактеризуем характер взаимоотношений между названными родственными концепциями.

В этой связи можно выделить две группы теоретических источников, которые прямо или косвенно повлияли на содержание концепции самообучающейся организации. В первую группу необходимо отнести общеметодологические труды по теории развития систем. Теория «саморазвивающейся организации» опирается на достаточно известные категории «развитие», «саморазвитие» и «самоорганизация». В эту же группу можно включить социологические теории систем и изменений (Т. Парсонс, Н. Луман) [6], которые оказали существенное влияние на концепцию «естественной организации».

Вторую группу источников образуют труды и исследования социальных педагогов и психологов о закономерностях организационного развития (например, К. Левин) [5], которые тесно связаны и плавно перетекают в собственно управленческие теории и теории «нового менеджмента» (например, П. Сенге, М. Педлер, Р. Реванс, К. Арджирис) [8].

Питер Сенге – один из представителей концепции «самообучающейся организации» – в свое время отмечал: «Мы находимся в процессе фундаментального сдвига философии и практики менеджмента. Традиционная, организация прошлого, ориентированного на ресурсы, стремительно уступает свои позиции нарождающейся организации, в основе которой лежат знания» [7].

Сегодня известно несколько переводов термина «Lerning organization» – «научающаяся организация», «обучающаяся организация», «самообучающаяся организация» и «саморазвивающаяся организация». Не вдаваясь в терминологические сложности, мы будем придерживаться термина «самообучающаяся организация», так как современное понимание «Lerning organization» восходит к работам Криса Арджириса и его коллег [1]. В этих работах «самообучающаяся организация» рассматривается как одна из наиболее эффективных технологий развития организации.

Они же ввели в оборот термин «action learning» (обучение действием) по аналогии с термином «action research» (исследование действием), введен-

ным Куртом Левиным и означавшим активное обучение, т. е. заложили некоторую процедуру этой технологии [4].

Каждая организация и ее люди — это «самообучающаяся система». Сотрудники учатся друг у друга, у руководителей, у партнеров, конкурентов, овладевают профессиональными навыками в специальных учреждениях или приглашают специалистов для обучения сотрудников фирмы, не исключением в данном случае является и школа. Но это обучение — только так называемая ординарная или «единичная петля обучения» (single – loop-learning), т.е. знания о том, как делать ту или иную работу, достигать тех или иных целей; но только «двойная петля обучения» (double – loop-learning) приводит к переоценке базовых ценностей, изменению корпоративной культуры для более эффективного управления будущими трансформациями.

По мнению П. Сенге, когда организация в ходе обучения ставит и решает задачи, и главной задачей является активная и сплоченная реакция всего коллектива на вызовы, быстро меняющейся внешней среды, тогда достигается мультипликационный эффект обучения [7].

«Самообучающаяся организация» концентрируется на адаптации миссии и стратегии организации к новым условиям, ориентируется на развитие личной эффективности сотрудников, на формирование системного видения и креативного мышления, выработку уникальных способов и нестандартных решений практических задач организации, на тренинг совместного взаимодействия всех сотрудников [7].

Существует несколько способов воплощения идей «самообучающейся организации» в жизнь. Один из наиболее четко проработанных, имеющих более чем 50-летнюю эффективную практику, называется «Организационное обучение» (Organization Learning) и, как отмечает Ф. Лютенс, используется для описания комплексного подхода к планируемым изменениям и развитию организации [6].

Под «организационным обучением» чаще понимается систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях организации (групповом, межгрупповом, организационном в целом) с целью осуществления запланированных преобразований.

С. Белл один из первых, кто еще в 1960 году пытался теоретически обосновать существующую практику работы консультантов в организации, определяет эту предметную область как «процесс плановых изменений организационной культуры, основанный на применении методик, теорий и результатов исследований наук о поведении» [3].

До настоящего времени еще не появился устойчивый термин, определяющий эту предметную область деятельности. Трудно даже хронологически установить дату «рождения» «организационного обучения» и концепции «самообучающейся организации».

Некоторые считают, что началом развития «организационного обучения» и концепции «самообучающейся организации» можно считать сороковые годы, когда Курт Левин с коллегами, делая одно за другим теоретические открытия, тут же активно их применяли в организациях и на предприятиях [5].

Другие относят истоки к началу XX века, когда успешно зарекомендовали себя для решения личностных проблем «тренинги сензитивности», которые стали применяться для решения групповых и организационных проблем (Френч и Белл) [3]. Шестидесятые годы можно считать расцветом «организационного обучения», когда в серии шести книг под общим названием «Организационное развитие» авторы попытались проанализировать сложившиеся практики вмешательств в организации, выделить то общее, что их объединяет, разработать глоссарий.

Теория К. Левина позволяет рассматривать «самообучающуюся организацию» как:

- совпадение потребностей людей с направлением норм, которым люди подчиняются, и степени подчинения;
- образ осуществления власти (подчинения);
- процесс принятия решений (вовлеченности).

Одним из принципиальных положений, также берущих свое начало в школе К. Левина, стало положение о работе с обратной связью [5].

Дальнейший вклад в разработку концепции «организационного обучения» внесли В. В. Берк, С. Блен и М. Маргулис, которые, обобщая практику менеджмента 70-х годов, пытались вывести некоторые общие принципы, которые могли бы объединить специалистов, применявших порой различные техники организационных вмешательств. Свой вклад в концептуальное обоснование положений и методов «организационного обучения» внесли С. Барнард, У. Беннис, Ф. Селзник, К. Арджирис, Берхард и Э. Шайн.

Благодаря Э. Шайну модель интервенции в организации обрела строгость и логичность. Он ввел понятие «процессное консультирование», пытаясь обосновать и объединить практику интервенции в организацию. При всем при этом принципы, на которых строится классическое «организационное обучение», а вместе с ним и концепция «самообучающихся организаций», почти не подверглись модификации.

К наиболее часто упоминаемым принципам можно отнести следующие:

- принцип изменения; все изменяется, организация должна также быстро меняться, чтобы быть успешной;
- принцип плановости, систематизированности; изменения должны быть подготовлены, управляемы, направлены на достижение поставленных целей;

- принцип системности; данный подход является системным, а значит, рассматривает организацию как некое целое, с взаимосвязанностью и взаимозависимостью всех элементов в организации;
- принцип интервенции; организационные изменения осуществляются при помощи вмешательств агентов изменений, квалифицированных помощников, которые обеспечивают методическую чистоту, объективность, нейтральность по отношению к организации», к ее персоналу;
- принцип гуманистических ценностей, позитивного подхода;
- принцип исследования действием (деятельности) – идентификация проблемы сотрудниками, сбор дополнительной информации (организационная диагностика), обратная связь, разработка программы или проекта, интервенции, оценка результатов, корректировка – идентификация желаемого результата;
- принцип практического обучения – сбор информации, разработка проекта, внедрение и корректировка проводятся сотрудниками организации в сопровождении агентов изменений, консультантов;
- принцип много- и разноуровневого воздействия; основная цель «организационного развития» – построение, эффективных организаций; общая стратегия заключается в проведении структурированных воздействий (интервенции) на разные уровни: индивидуальный, групповой; межгрупповой, организационный;
- принцип уникальности организации; в каждой ситуации подбирается метод; наилучшим образом соответствующий решению поставленной задачи; разрабатывается проект, учитывающий в наибольшей степени; уникальные особенности организации;
- принцип технологичности; современные консалтинговые компании обладают строгой технологией проведения организационных изменений, что позволяет совершенствовать профессионализм и решать задачи организации наилучшим образом [2].

Наиболее важными и распространенными формами «организационного обучения» являются: деятельность организации по развитию человеческих ресурсов; идентификация, принятие и реализация организационных целей; стратегическое и другие виды планирования; внедрение новых технологий (в том числе управленческих); различные формы управленческого консультирования.

Важно подчеркнуть, что «организационное обучение» не сводится к индивидуальному обучению членов организации или обучению ее отдельных подразделений. Об «организационном обучении», в строгом смысле этого слова, речь может идти только в том случае, если развитие знаний, навыков, умений и опыта членов организации реально, практически трансформируется в новые формы, направления и методы деятельности организации в целом.

Другими, словами, индивидуальное обучение является необходимой; но само по себе еще недостаточной предпосылкой формирования; «самообучающейся организации». Чтобы, приобрести этот «статус», полученные членами организации знания, навыки, умения и опыт должны материализоваться в стратегии и политике организации, ее практической деятельности.

В процессе организационного обучения, так же как и в процессе обычного обучения человека, можно выделить три основных стадии:

- стадию когнитивную (познание новых идей и информации);
- стадию актуализации (формирование новых способностей);
- стадию реализации (использование знаний и умений).

Все эти стадии взаимосвязаны и необходимы для преодоления «извечного» противоречия между теорией и практикой.

Для успешного преобразования, новых идей в практическую деятельность организации ей надо обладать несколькими ключевыми способностями. Охарактеризуем эти особенности применительно к школе как самообучающейся организации. Речь идет, в первую очередь, о следующих особенностях:

1. Способности решения организационных проблем. Это предполагает умение школы своевременно выявлять несоответствие между действительным и желаемым состоянием дел, идентифицировать проблему, правильно определять причины, ее породившие, корректно ставить цели и задачи, находить адекватные средства их реализации.

2. Способности осуществления организационных экспериментов. Это требует от школы умения проверять жизнеспособность задуманных инноваций на ограниченном организационном пространстве в целях определения их сильных и слабых сторон, а также выявления вероятных последствий этих нововведений для школы в целом.

3. Способности обучения на собственном внутришкольном опыте и истории школьной организации. Знание и критическое осмысление подъемов и спадов, побед и поражений школы в конкурентной борьбе, четкое представление об их причинах и движущих силах помогает школе учиться на собственной истории, избегая ошибок, которые были сделаны на предыдущих этапах ее развития, и использовать накопленный ею опыт решения тех или иных организационных проблем. Распространение и использование положительного опыта различными подразделениями школы и новыми педагогами, анализ и учет предложений и критических замечаний руководителей и персонала; изучение общественного мнения членов школы, внимательная работа с отчетностью – все это составные части единого процесса обучения школы на собственном опыте.

4. Способности обучения на опыте других организаций (в том числе школьных) и других людей. Это требует от школы четко действующей сис-

темы изучения «конкурентов», занимающихся аналогичным видом деятельности и действующих на одном и том же «образовательном рынке». Опыт школ-конкурентов, как положительный, так и отрицательный, – это хорошее средство организационного обучения, помогающее школе избегать ошибок, уже совершенных другими, и оптимизировать свой путь к реализации поставленных целей. Широко распространенной формой обучения на чужом опыте является изучение последних достижений науки в сферах, близких к деятельности школы, исследование динамики потребностей населения в образовательных услугах, изучение тенденции общеэкономического, социального и политического развития региона, или страны в целом для принятия стратегических решений.

5. Способности трансформации приобретенных знаний в систему значимых для школы навыков, умений и опыта ее управленческих кадров и педагогического персонала в целом.

6. Способности реализации новых знаний, умений и опыта в практической деятельности школы, в ее стратегии и политике. Такое преодоление «противоположности теории и практики» имеет ключевое значение для конструирования школы в качестве «самообучающейся» в строгом смысле этого слова.

На самом деле все вышеназванные характеристики «самообучающейся организации» теряют смысл при отсутствии у нее этой последней способности, служащей, образно говоря, мостом между знанием, умением и практической деятельностью.

Таким образом, концепция «самообучающейся организации» теоретически предвосхитила новые потребности и тенденции информационного общества. Данная концепция сформулировала новое видение организационного знания и механизмов его генерации, тиражирования, хранения и трансформации в организационную практику. Она интенсифицировала процесс интеллектуализации организационной жизни и поставила в повестку дня современной теории менеджмента проблему управления организационным знанием.

Литература

1. Арджирис, К. Организационное научение [Текст] / К. Арджирис – М. : Инфра-М, 2001. – 562 с.
2. Герасимов, Е. И. Практико-ориентированный подход к повышению квалификации персонала в условиях «самообучающейся организации» [Текст] : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Е. И. Герасимов. – М., 2008. – 180 с.
3. Левин, К. Разрешение социальных конфликтов [Текст] / К. Левин. – СПб. : Речь, 2000. – 407 с.
4. Луман, Н. Общество общества. Часть 1. Общество как социальная система [Текст] / Н. Луман. – М. : Логос, 2004. – 232 с.

5. Лютенс Ф. Организационное поведение [Текст] / Ф. Лютенс. – М. : Инфра-М, 1999. – 692 с.
6. Моргунов, Е. Б. Модели и методы управления персоналом [Текст] / Е. Б. Моргунов – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2005. – 464 с.
7. Сенге, П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающихся организаций [Текст] / П. Сенге. – М. : Олимп-бизнес, 1999. – 406 с.
8. Сенге, П. Танец перемен [Текст] / П. Сенге – М. : Олимп-бизнес, 2003. – 601 с.