

Библиотека

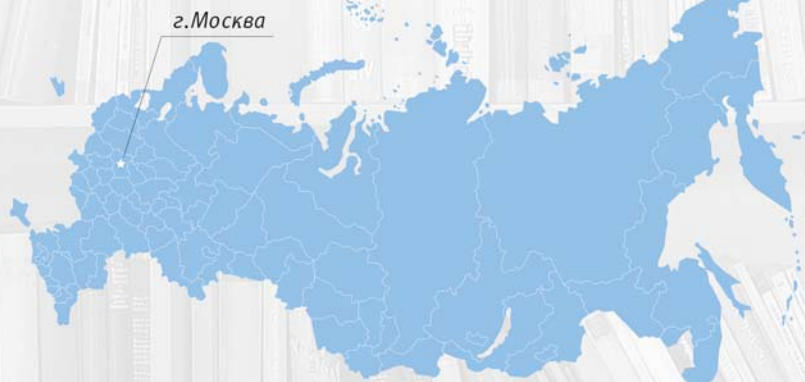
 издательство «Методист»

 www.metobraz.ru

ИНДЕКС
ПОДПИСКИ **85121**

№3 2018

География номера:



г.Москва

А.А. Маннин

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Методическое пособие

ПРИЛОЖЕНИЕ К ЖУРНАЛУ «МЕТОДИСТ»
БИБЛИОТЕКА ЖУРНАЛА «МЕТОДИСТ»

Учредитель:
Издательский дом «МЕТОДИСТ»

Главный редактор
Э.М. Никитин

Зам. главного редактора
Е.М. Пахомова

Генеральный директор
Н.Р. Исеева

Корректор
О.В. Мисюченко

Верстка
О.В. Андреевой

Адрес редакции:
109125, Москва,
Волгоградский проспект,
д. 69, 127
Тел.: +7 (495) 517-49-18

E-mail: info@metobraz.ru
e.m.pahomova@gmail.com

Подписано в печать 01.04.18
Формат бумаги 60x90/16.
Печать офсетная.
Бумага офсетная.
Тираж 3 200 экз.
Заказ № 30.

Отпечатано в типографии
ООО «Принт сервис групп»
105187, Москва,
ул. Борисовская, д. 14, стр. 6.
Тел./факс: 8 (499) 785-05-18,
Эл. почта: 3565264@mail.ru

© Издательский дом
«Методист», 2018

А.А. Маннин

ВНУТРЕННИЕ
КОММУНИКАЦИИ
В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ

Методическое пособие

2018
№ 3

УДК 378
ББК 74.58

Маннин А.А.

Внутренние коммуникации в общеобразовательных организациях:
Методическое пособие. – М.: ИД «Методист», 2018. – 52 с.

А в т о р

Маннин Александр Андреевич,

педагог дополнительного образования

ГБОУ города Москвы «Гимназия № 45 имени Л.И. Мильграма»,
магистрант (направление «Интегрированные коммуникации»)

Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)

Коммуникации в современной школе выходят за пределы образовательного пространства урока. Система внутренних коммуникаций в общеобразовательных организациях и характер управления этой системой образуют систему внутренних взаимоотношений всех его участников на территории образовательного пространства, формируя общую систему ценностей, внутреннюю культуру и внутренний имидж, которые в дальнейшем транслируются во внешнюю среду.

В данном методическом пособии анализируется отношение учеников и учителей к внутренним коммуникациям: исследуются возможные инструменты их организации и роль в образовательном пространстве общеобразовательных организаций; устанавливается взаимосвязь между следующими переменными: степень представленности методов организации внутренних коммуникаций в образовательном пространстве, характер межличностных связей участников образовательного процесса, уровень вовлеченности всех участников образовательного процесса в развитие ОО, уровень информированности всех участников образовательного процесса о качественных характеристиках образовательной среды и уровень соответствия этим ценностям на личностном уровне, степень осведомленности всех участников образовательного процесса о процессах, происходящих на территории образовательного пространства. Представленный материал может быть полезен руководителям и педагогам образовательных организаций общего и дополнительного образования детей.

УДК 378
ББК 74.58

На территории замкнутого образовательного пространства общеобразовательной организации (далее – ОО) между всеми участниками образовательного процесса формируются различные коммуникационные связи и отношения. И хотя доминирующей формой взаимоотношений между основными субъектами этих коммуникаций – учащимися и преподавателями – были и остаются образовательные коммуникации, целью которых является реализация единого целенаправленного процесса воспитания и обучения, получение совокупности знаний, умений, навыков и ценностных установок¹ (в реальности, а не в модели), ситуация обстоит куда сложнее.

В образовательном процессе, который, естественно, периодически прерывается, между всеми его участниками складываются иные различные формы коммуникаций. Не имея возможности покинуть территорию школы в течение учебного дня, но тем не менее, не теряя возможности перемещения внутри этого пространства, каждый учащийся неизбежно вступает в иные формы взаимоотношений с окружающими его людьми, которые могут по-разному сказаться на множестве процессов, реализуемых в школе – от процесса обучения до конструирования внутреннего и внешнего имиджей. Количество субъектов на территории ограниченного образовательного пространства школы фиксировано и практически неизменно изо дня в день в течение учебного года.

Конечно, в течение этого длительного периода происходят различные отклонения: учащийся может заболеть и не выйти на занятие, учитель или администратор взять отпуск и быть заменённым, может быть введён карантин или отменены занятия. Но все эти случаи могут быть определены нами скорее как отклонения от общего регламентированного стабильного порядка организации школьной жизни и, хотя и вносят некоторое разнообразие в жизнь на территории образовательного пространства, сильно положение вещей не меняют: уроки изо дня в день остаются уроками, процесс обучения – процессом обучения, а перемены, дополнительные занятия и иные способы преодолеть рутину – тем же самым. Ограниченное количество акторов и неизбежность их столкновения на территории образовательного пространства приводят к тому, что между одними и теми же субъектами могут возникать различные цепи и системы коммуникаций. Ученики из разных классов могут быть друзьями, с одним из учителей их может объединять какой-то творческий проект, а с другим – совместная работа по подготовке к выступлению

¹ Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», Ст. 2 п. 1 // Министерство образования и науки Российской Федерации: офиц. сайт. М., 2012. URL: http://www.ceninauku.ru/page_17645.htm (дата обращения: 15.10.2016).

на конференции или участие в спортивной команде. Различны и формы коммуникации: с кем-то из преподавателей ученик может общаться исключительно в формальном пространстве урока, а с кем-то отправиться в составе группы на совместный выезд, поход и т.д.

Различны формы и среды коммуникации не только между учениками и учителями, но и внутри групп-участниц образовательного процесса. Например, учитель как субъект образовательной коммуникации с одним своим коллегой может ни разу не встретиться в течение учебного дня или же только переглянуться и пройти мимо, с другим – поздороваться, хотя даже не знает его имени, а с третьим – встретиться в свободное от работы время и провести совместный досуг.

Коммуникации между участниками образовательного процесса в случае, если их деятельность протекает параллельно и по формальным причинам они не обязаны коммуницировать в среде урока (например, они коллеги по кафедре), могут проходить как лично, так и опосредованно, т.е. через различные инструменты внутренних коммуникаций, например, только через корпоративную почту.

Сложность и многомерность форм взаимодействия индивидов на территории ограниченного и достаточно жёстко регламентированного образовательного пространства порождает, в свою очередь, *многомерную систему внутренних коммуникаций образовательного учреждения*. В таком случае коммуникации приобретают *статус сетевого процесса*: кроме уровня индивидуального существования все субъекты, существующие на территории образовательного пространства, неизбежно объединяются в группы, вырабатывают общие ценности. В соответствии с принципом многомерности на более высоком уровне субъектом образовательного процесса и коммуникаций в целом становится *сеть*, включающая этих участников сетевого процесса¹.

Существование внутренних коммуникаций в ОО делает восприятие того, что происходит на его территории, гораздо сложнее, чем просто процесс обучения. Анализ и исследование форм существования внутренних коммуникаций, их целей и задач на территории ОО позволит нам выявить степень их влияния на внутренние аудитории и определить, как они изменяют жизни внутри школьной среды. Оценка роли пространства и образа в системе этих коммуникаций позволит нам сделать выводы относительно характера воздействия этих каналов на восприятие различными внутренними целевыми группами, продемонстрирует связь между различными переменными, характеризующими внутреннюю жизнь в школе, что позволяет нам по-новому взглянуть на жизнь в школе.

¹ Докучаев И.И. Образование и перформанс: Заметки ретрограда о знаниях и компетенциях в области философии и не только // Вопросы культурологии. 2016. С. 61-65.

Цели и задачи внутренних коммуникаций общеобразовательных организаций

Коммуникации выполняют жизнеобеспечивающую роль в организации, и образовательная организация вне зависимости от формы собственности – частная или государственная – не исключение. Для того чтобы оценить вклад внутренних коммуникаций в развитие образовательного пространства ОО и всех его участников в целом, достаточно оценить функции внутренних коммуникаций в организации, а затем сопоставить их с реалиями системы образования в РФ.

Под системой внутренних коммуникаций понимают целенаправленно создаваемый комплекс инструментов управления формальными и неформальными процессами обмена сообщениями внутри организации¹. Внимание к контролю каналов коммуникации не только вне, но и внутри организации привлекает всё больше внимания. От уровня «сыгранности» и взаимопонимания сотрудников зависит целостность и качество работы организации в целом, от того, насколько каждый элемент системы понимает, в каком направлении происходит её развитие, зависит успешность этого развития и темп динамики изменений. Важно рассматривать внутренние коммуникации именно как систему, поскольку одной из ключевых особенностей любой системы является взаимосвязь её элементов и получение эффекта синергии: суммарно система даёт большую эффективность, чем сумма действий каждого её элемента по отдельности. Такое же отношение справедливо и к системе внутренних коммуникаций: взаимосвязь и достижение общего, более мощного эффекта взаимодействия, связь с сетевым устройством субъектов и объектов внутренней коммуникации – то есть всех представителей организации, объединённых общими задачами и целями.

По мнению представителей отрасли внутренних коммуникаций компаний и организаций, управление объединяет в себе как формальные, так и, что не менее важно, неформальные процессы. Если под формальными процессами коммуникации понимают официально закреплённые формы передачи информации, соблюдение которых контролируется санкциями (официальные отчёты, публичные выступления, совещания), то в случае с неформальными процессами имеется в виду общение вне закреплённых каналов, как правило, через сети личных контактов, которое используется сотрудниками там, где руководством не предусмотрены горизонтальные каналы информации². Из истории развития управления коммуникациями внутри организации отчётливо видно повышение внимания к неформальным процессам и исследованию возможностей влияния на них. Начиная с 1990-х годов все больше

¹ Система внутренних коммуникаций: функции, основные модели и элементы // Электронный портал бизнес инноваций Praxicom, М., 2017. URL: <https://praxiscom.ru/sistema-vnutrennih-kommunikatsiy-fun/> (ата обращения 24.03.2017).

² Там же.

компаний интегрируют в свои системы контролируемых внутренних коммуникаций неформальные каналы¹ (различные площадки для общения, встреч, обмена мнениями), чтобы не просто выполнять функцию информирования или сообщения сотрудникам организации вектора направления её развития, но чтобы корректировать и видоизменять их стиль жизни, нормы поведения внутри компании и даже, возможно, вне её. Таким образом и достигается феномен улучшения всей системы в целом, начиная с «низов» (рядовых сотрудников организации), усиливающих эту сетевую конструкцию в целом. Исходя из подобного подхода к оцениванию внутренних коммуникаций в организации, выделим несколько ключевых задач, которые ставятся перед ними в успешной организации или корпорации. Прежде всего, как уже отмечалось ранее, большое значение имеет уровень информированности сотрудников о внутренних и внешних целях компании, устранение неосведомлённости и иных барьеров, которые могут мешать взвешенной выработке стратегических решений². В крупной системе также большую роль играет распределение обязанностей между всеми её элементами. Соответственно, одной из задач внутренних коммуникаций становится преодоление возможного эффекта информационной перегрузки каждого элемента системы по отдельности через грамотное распределение потоков информации и её каналов, модерирование их и поддержание. Другая важная задача, которая ставится перед системой внутренних коммуникаций, – это получение обратной связи и общественное участие в разработке единой внутренней стратегии через выработку эффекта причастия к происходящему в организации.

В случае, если каждый элемент системы начинает чувствовать, что от него ничего не зависит, а он не способен влиять на внутренние решения, он дистанцируется от процесса совершенствования и улучшения организации, что приводит к потере компанией важного внутреннего ресурса самосовершенствования и инновации. Внутренние коммуникации также напрямую связаны с внутриорганизационной культурой – системой ценностей и норм, – воздействие которой на отдельные элементы системы может быть крайне велико и связано с такими качественными внутренними характеристиками организации, как долгосрочная стратегия, повышение удовлетворенности трудом, приверженность и вовлечённость сотрудников³.

Исследования свидетельствуют, насколько высоко внимание к внутренним коммуникациям в бизнесе. Исходя из важности обозначенных задач,

¹ Система внутренних коммуникаций: функции, основные модели и элементы // Электронный портал бизнес инноваций Praxicom, М., 2017. URL: <https://praxiscom.ru/systema-vnutrennih-kommunikatsiy-fun/> (ата обращения 24.03.2017).

² Кудрявцева Н. Как настроить внутренние коммуникации в компании // Секрет Фирмы, электронная версия, М., 2016. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/vnutrennie-kommunikacii.htm> (дата обращения 01.04.2017).

³ Там же.

которые ставятся перед внутренними коммуникациями, можно не без основания заявить, что степень внимания к ним коррелирует с успешностью компании. Отчётливо эта связь прослеживается в исследовании «Роль коммуникации в повышении эффективности бизнеса» (IABC, 1999). Так, по данным исследований, более половины высокоэффективных компаний, попавших в выборку исследования, имеют политики, регламентирующие систему внутренних коммуникаций (против 40% остальных)¹, в 29% – измеряется эффективность внутренних коммуникаций (против 17% остальных), в 43% – менеджеры, отвечающие за внутренние коммуникации, вовлечены в выработку ключевых решений (против 27% в остальных) и т.д.² В настоящее время с развитием форм новых интерактивных коммуникаций, увеличением внимания к неформальным процессам и стилю жизни сотрудника как такового и личности в целом, внимание к внутренним коммуникациям и их распространению в эффективных компаниях растёт³. Отсюда можно сделать вывод о том, что внутренние коммуникации в бизнес-среде приобретают всё большее стратегическое значение, позволяя синхронизировать все элементы организации как системы и вывести её на качественно новый уровень. Соответственно, задачи, которые ставятся перед внутренними коммуникациями, важны и для всей организации в целом: на внутреннем уровне её существования формируется её внешняя привлекательность, от внутреннего имиджа происходит переход к качественному внешнему.

Изучив роль внутренних коммуникаций в организациях за пределами сферы образования, вернёмся к ней и постараемся оценить сходства и различия. Как мы уже говорили, внутри стабильного, многомерного, организованного и упорядоченного пространства общеобразовательной организации также существует множество систем внутренних коммуникаций между всеми участниками образовательного процесса – от учащихся до вспомогательного персонала. Ключевая форма этого взаимодействия в соответствии с первоочередными задачами, которые ставятся перед ОО, – образовательные коммуникации, отражающиеся в различных формах обучения на всех уровнях образования (как основного, так и дополнительного). Однако трансформации в обществе, реформы в системе образования, высокая степень автономии образовательных учреждений, ограниченность различных видов ресурсов (от экономических до кадровых) – заставляют ОО решать целую серию задач для собственного развития и совершенствования. Говоря об этом, мы, естественно, не имеем в виду, что решение маркетинговых задач для

¹ Система внутренних коммуникаций: функции, основные модели и элементы // Электронный портал бизнес инноваций Praxicom, М., 2017. URL: <https://praxiscom.ru/sistema-vnutrennih-kommunikatsiy-fun/> (ата обращения 24.03.2017).

² Там же.

³ Там же.

создания внешнего имиджа является для ОО главным и основным делом. Школа существует не для погони за деньгами и получения прибыли (особенно в случае, если она находится в государственной собственности), однако, как мы уже говорили, капитал и ресурсы для образования важны. Многие из них, как, например, качественный и комфортный внутренний микроклимат сотрудников и учащихся, квалификация персонала, удобство помещений (т.е. – ресурсы) и главное – мотивированность всех участников образовательного процесса на обучение и приумножение знаний, интеллектуальное, творческое и другое развитие, имеют решающее значение для реализации главных задач, которые ставятся перед школой, вне зависимости от того, частная она или государственная.

Привлечение этого капитала – задача внешних коммуникаций, но раскрытие внутреннего потенциала всех участников образовательного процесса ложится именно на внутренние коммуникации. Для этого необходимо сопоставить задачи, которые решаются на их основе в бизнес-организациях для повышения производительности труда, и понять, что внутри образовательной организации внутренние коммуникации также важны для достижения высоких результатов в обучении, что, собственно, и является показателем производительности труда в системе образования.

Задача по повышению производительности и информированности за счёт устранения коммуникативных барьеров актуальна как для учителей, так и для учащихся. Процесс обучения – это процесс коммуникации, и разрушение барьеров в этом процессе для лучшего усвоения материала – важный шаг на пути к гармонизации образовательной среды. При этом производительность в процессе обучения может быть рассмотрена на разных уровнях. Кроме производительности учащегося, – это его способности эффективно воспринимать информацию и «обучаться», «впитывать» знания, характеристику своей производительности – способности качественно выполнять свою работу – имеют также и учителя. Поднимаясь на уровень выше, мы можем оценить, что свою производительность (как в методическом, так и в стратегическом плане) имеют и кафедры, и проектные группы, и структурные подразделения общеобразовательных организаций, отделения и департаменты.

Предотвращение информационных перегрузок ценно для всех участников образовательного процесса. Связано это, прежде всего, с ограниченностью ресурсов образовательной среды, в том числе важным ресурсом становится время и силы сотрудника, его мотивация и вовлечённость, а также риск «перегореть». Гармонизация среды существования и работы крайне важна для образовательного пространства, поскольку комфортные условия имеют огромное значение для качества образовательного процесса. Под условиями в таком случае стоит понимать не только и не столько технические и бытовые (хотя и без них комфорт этого процесса представляется нам сомнительным), сколько психологические условия сотрудников и учащихся.

Формирование сильной внутриорганизационной среды для ОО есть первый шаг на пути к конструированию мощного внутреннего имиджа, который кроме синхронизации усилий участников образовательного процесса и гармонизации их взаимоотношений, связан с ещё одной важной для ОО характеристикой – внешним имиджем, который, в свою очередь, играет важную роль в привлечении ресурсов в школу – от финансирования до кадров (как ученических, так и преподавательских).

Перед общеобразовательной организацией в плане внутренних коммуникаций ставятся такие же задачи, как и для любой другой организации. Интеграцию данных подходов в образовательную систему мы можем отчётливо увидеть на примере вузов. Университеты и институты активно используют доступные им инструменты для формирования у студентов устойчивой образовательной мотивации¹.

Почему же тогда, несмотря на близость целей и задач, учреждения общего образования не находятся в поле зрения исследователей внутренних коммуникаций? Прежде всего, это связано, на наш взгляд, с однобоким пониманием капитала и ресурса для области образования. Важно помнить, что для школы спрос на факторы производства определяется её решением о количестве учащихся, которых она намерена обучать. Она выступает конкурентной и на рынке труда учителей, привлекая множество факторов производства, в том числе интеллектуальные и творческие способности персонала как один из них², при этом и среда, и пространство способны по-своему влиять на раскрытие этих факторов как положительно, так и негативно.

Вторая группа предубеждений может быть связана с отсутствием необходимых компетенций у участников образовательного процесса (в частности, учащихся), для построения такой системы внутренних коммуникаций, в которой каждый субъект заинтересован в развитии организации и способен влиять на её совершенствование. В соответствии с образовательными стандартами, в средней и старшей школе каждый учащийся обладает нужным уровнем коммуникационных компетенций, позволяющих ему участвовать в преобразовании образовательной среды и пространства на равных с другими участниками образовательного процесса, которые могут и должны быть полноправными участниками межличностных отношений по развитию и совершенствованию среды своего обучения.

Продолжительное время коммуникации внутри ОО в представлении исследователей ограничивались взаимоотношениями «Учащийся – Учитель»

¹ *Безгласная Е.А.* Инструменты эффективных внутренних коммуникаций в системе регионального образования // Региональное развитие. Электронный научный журнал Самарского государственного экономического университета. 2015. № 1 (5). URL: <https://regrazvitie.ru/regionalnaya-ekonomika-15113> (дата обращения: 02.06.2016).

² *Комарова О.В., Зырянова Н.И.* Экономика образования: Учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. С. 137.

в связи с ограниченностью ресурсов и инструментов коммуникации и способов взаимодействия.

Фигура учителя для многих учёных, в том числе и для Ф. Джексона, становилась центральной и единственной в образовательной среде школы, способной преодолеть вызовы и давление её как социального института, разнообразить рутину путём неповторимости происходящего «здесь и сейчас», «в данный момент», помогая справиться с институциональным опытом и преодолеть абстиненцию, повысить вовлеченность, которая не всегда связана с результатами учебы¹.

Однако трансформация коммуникаций в сетевые, связанная с развитием новых медийных и digital технологий взаимодействия постепенно заставляет нас расширить эту модель на более общий уровень, перейдя от классического «учитель – ученики – класс», в «Детско-взрослое сообщество в образовательном пространстве школы». Коммуникации детей с переходом на основную ступень обучения всё более выходят за пределы пространства класса, однако в учебное время покинуть пространство учебного заведения они не могут, что заставляет их совершенно по-новому устраивать систему взаимоотношений на территории образовательного пространства школы. Современные технологии позволяют им конструировать свою среду так, как им удобно, и персонал ОО должен реагировать на эти изменения и принимать в них участие, чтобы система продолжала оставаться системой, а каждый её элемент был взаимосвязан с другим, учитывая его сильные стороны для достижения общего результата, связанного с успешной реализацией образовательных технологий.

Инструменты внутренних коммуникаций

Внутренние коммуникации осуществляются с целью создания и поддержания корпоративной культуры учебного заведения и обычно включают в себя обеспечение нормального информационного обмена внутри учебного заведения, изучение мнений и оценок, работу с «лидерами мнений»; формирование корпоративной культуры и имиджа учебного заведения и т.д.². Инструментарий внутренних коммуникаций в ОО в таком случае ограничен техническими возможностями среды, нормативно-правовыми актами, ресурсами самого учреждения и степенью внимания управляющего персонала школы и её сотрудников к этим коммуникациям. Выбор тех или иных инструментов зависит от нескольких параметров. Прежде всего, они должны соответство-

¹ Джексон Ф. Указ соч. С. 204-210

² Абабков Ю.Н., Павлова Г.А. Маркетинговые коммуникации образовательного учреждения // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2010. №4 (6) . URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-kommunikatsii-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya> (дата обращения: 29.04.2017).

вать задачам, которые стоят перед соответствующей системой внутренних коммуникаций, определённым нами ранее.

Следующий важный фактор – это количество субъектов, вовлечённых в процесс внутренних коммуникаций на территории образовательного пространства ОО. Количество сотрудников напрямую влияет на то, что именно стоит применять для координации их формальных и неформальных внутренних каналов взаимодействия¹.

Техническая оснащённость – ещё один важный фактор определения инструментария для конструирования внутреннего пространства коммуникаций в ОО. Количество и функциональность средств коммуникации, являющейся одной из фундаментальных основ жизни человека и общества, невероятно расширились, и столь широкое разнообразие таких средств – прямое свидетельство важнейшей роли коммуникаций в развитии общественных отношений, побуждающей искать и создавать всё более эффективные инструменты².

Спецификой выбора того или иного инструмента внутренних коммуникаций для ОО также является особенность образовательной деятельности и способов восприятия аудиторией различных каналов коммуникации. Кроме каналов вербальной коммуникации, пространство и образ могут стать мощными и понятными различным аудиториям, относительно не затратными способами передачи информации и координации различных социальных групп на территории школы. Для того чтобы учитывать этот фактор, необходимо изучить отношение различных участников образовательного процесса к внутренним коммуникациям, оценить привлекательность для них тех или иных каналов, уровень их вовлечённости в конструирование внутренней культуры ОО и степень информированности о внутренних процессах в школе.

Таким образом, выбор инструментов внутренних коммуникаций основан на нескольких факторах, будь то ресурсная оснащённость пространства и его приспособленность для интеграции инноваций или же специфика образовательных коммуникаций и внимание к тем или иным каналам, в частности – образ и пространство. Соответственно, необходимо оценить способы организации внутренних коммуникаций в организациях, для использования их опыта в ОО с учётом его особенностей как уникального многомерного процесса.

По версии представителей отрасли, инструменты внутренней коммуникации и внутреннего PR условно можно разделить на 4 группы: информационные (СМИ, сайт, стенды, листовки, сообщения), аналитические (обратная

¹ Кудрявцева Н. Как настроить внутренние коммуникации в компании // Секрет фирмы. 2016. № 31. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/vnutrennie-kommunikacii.htm> (дата обращения: 04.04.2017).

² Корпоративные коммуникации: что показал онлайн-опрос? // Информационно-аналитический портал об инфраструктурных решениях PCWeek, 2017. URL: <https://www.pcweek.ru/infrastructure/panasonic/15.php> (дата обращения: 08.04.2017).

связь, анкетирование, фокус-группы, мониторинг персонала; коммуникативные (корпоративные праздники, корпоративное обучение, адаптационные тренинги, профессиональные соревнования и т.п.); организационные (собрания, совещания, выступления руководства, разработка и внедрение корпоративных стандартов и т.п.)¹.

Информационные инструменты связаны с задачей по преодолению различных барьеров незнания и неинформированности сотрудников о важных для компании ценностях. Они могут реализовываться в рамках формальных и неформальных внутренних процессов, однако по большей части – это целенаправленно организованные и административно регулируемые способы передачи сообщения, которые зачастую ориентированы как на внутреннюю, так и на внешнюю аудиторию. Тот же сайт, например, вряд ли будет доступен только сотрудникам – это не функционально и бессмысленно, требует лишних ресурсов и не соответствует основным задачам инструмента. Общеобразовательное учреждение обладает возможностью реализации каждого из этих инструментов, причём большая часть из них связана с визуальным и пространственным каналом коммуникации, которые находятся в фокусе нашего изучения. Эта категория инструментов традиционно доступна не только администрации учебного заведения, но и всем другим участникам образовательного процесса: современные технологии делают их более близкими и понятными и учителям, и ученикам, которые подчас обладают большей технической грамотностью.

Важность *аналитических инструментов* для компании переоценить сложно. Они позволяют управляющим структурам понимать реальное положение дел в организации и предпринимать шаги, направленные на улучшение внутреннего климата и корректировку стратегии развития. Внутренние исследования и интервью – хорошие способы понять, работают ли коммуникации вообще². ОО обладает инструментарием для сбора обратной связи. Опросы и исследования могут проводиться целенаправленно (как, например, самообследования и мониторинги, которые реализуются инновационными ОО каждый учебный год), или же быть включёнными в другие каналы взаимодействия, такие как корпоративная почта, внутренние СМИ и т.д.

Коммуникативные инструменты используют пространство и образ как главный инструмент генерации правильного микроклимата и укрепления межличностных связей. Корпоративные праздники, встречи и другие мероприятия – это ещё и процесс сотворчества, реализации внутреннего потен-

¹ Несмеева А. Что такое внутренние коммуникации? // Сообщество внутренних коммуникаторов, 2008. URL: <https://inside-pr.ru/zhurnal/kommunikatsii/kommunikatsii/item/74-chto-takoe-vnutrennie-kommunikatsii> (дата обращения: 01.03.2017).

² Кудрявцева Н. Как настроить внутренние коммуникации в компании // Секрет фирмы. 2016. № 31. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/vnutrennie-kommunikacii.htm> (дата обращения: 04.04.2017).

циала, который особенно важен для обеспечения гармоничного развития личности учащихся. Они же способны несколько развеять рутину и институциональное давление для учителя, преодолеть барьеры вертикальных внутренних коммуникаций, вывести взаимодействие всех субъектов в единое пространство «здесь и сейчас», создав для них общий опыт взаимодействия. Этот инструмент может реализовываться на всех уровнях образовательного процесса – и на дополнительном, и на основном – и соответствует творческому характеру деятельности как учащегося, так и профессии учителя.

Наконец, *организационные инструменты* внутренних коммуникаций также выводят субъектов образовательного процесса в реальное пространство, позволяя им конструировать общий опыт в процессе сотворчества. Эти инструменты носят более формальный характер и кроме внутренней аудитории могут быть ориентированы и на внешнюю (например, совещание или выступление руководства может транслироваться на внешние имиджевые площадки ОО). Однако это не отменяет их способности деконструировать барьеры вертикальных коммуникаций и позволить каждому, будь то ученик или представитель учебно-вспомогательного персонала, почувствовать свою причастность к коллективному конструированию внутренней системы взаимосвязи, повышая вовлечённость в преобразования и развитие организации.

Каждая из категорий инструментов внутренних коммуникаций в организации может реализовываться через тот или иной канал. Специалисты отмечают, что, поскольку в любой компании происходит обмен информацией, причём независимо от воли владельцев, стоит проанализировать уже существующие каналы распространения информации и интегрировать в них инструменты внутренних коммуникаций¹.

Таким образом, исследовав традиционные методы внутренних коммуникаций в организациях и учитывая специфику образовательного пространства ОО, мы можем выделить основные формы организации каналов внутренних коммуникаций в ОО, которые существуют в специфическом ограниченном пространстве ОО помимо образовательных коммуникаций².

Формальные каналы

1. *Корпоративная почта* (рассылки на внутришкольные ресурсы, форумы и т.д.). Этот контролируемый формальный инструмент позволяет использовать электронные технологии коммуникации разного уровня сложности

¹ *Несмеева А.* Что такое внутренние коммуникации? // Сообщество внутренних коммуникаторов. 2008. URL: <https://inside-pr.ru/zhurnal/kommunikatsii/kommunikatsii/item/74-chto-takoe-vnutrennie-kommunikatsii> (дата обращения: 01.03.2017).

² *Аббков Ю.Н., Павлова Г.А.* Маркетинговые коммуникации образовательного учреждения // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2010. № 4 (6). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-kommunikatsii-obrazovatelnogo-uchrezhdeniya> (дата обращения: 29.04.2017).

для опосредованного общения и информирования. Корпоративные почты распространены в основном среди сотрудников, но в эту коммуникационную сеть могут быть включены и учащиеся и даже их родители, повсеместно имеющие доступ к Интернету. Внутренняя сеть (интранет) для сотрудников обеспечивает более активное участие в проектах и инициативах, а также более тесную связь между членами коллектива, которые будут делать одно общее дело¹.

2. *Сайт школы.* Важно заметить, что создание собственной официальной площадки в виде сайта в современном информационном пространстве затруднено условиями системы. ОО, занимающиеся собственным сайтом, будут иметь этот сайт в поисковом запросе раньше, чем типовой – и подобный сайт будет больше работать на их идентичность и выделять их из общего числа². По мнению профессионалов отрасли, корпоративный сайт – это едва ли не главный инструмент в укреплении бренда работодателя, так как кандидаты, желающие вступить с вами в контакт, рассматривают его в первую очередь³.

3. *Пространство школы* (стенды, афиши, баннеры, экраны). Этот инструмент напрямую связан с пространственными характеристиками школы, построен на трансформации среды существования всех участников образовательного процесса для преодоления институционального давления через типовое здание ОО. Государственные службы и дизайнеры представляют различные способы реорганизации этого пространства: «Психологи Кембриджского университета в своей научной работе «The School I'd Like. Reflections on an Education for the 21st Century. London» пришли к неутешительным выводам: подросткам не хватает ярких красок в учебных помещениях. Аналогичные российские исследования (в частности, проведенное сотрудниками Московского архитектурного института) показали: в том, что у школьников снижается мотивация к обучению, не последнюю роль играет среда – одноликая архитектура зданий и монотонные интерьеры»⁴.

4. *Администрация.* Каждый представитель управления ОО выступает как коммуникатор. В зависимости от управленческого стиля и структуры

¹ *Несмеева А.* Что такое внутренние коммуникации? // Сообщество внутренних коммуникаторов. 2008. URL: <https://inside-pr.ru/zhurnal/kommunikatsii/kommunikatsii/item/74-chto-takoe-vnutrennie-kommunikatsii> (дата обращения: 01.03.2017).

² *Маннин А.А.* Имидж, внутрикорпоративная культура и внешняя привлекательность ГБОУ: взаимосвязь и взаимовлияние // Электронная библиотека ВКР НИУ ВШЭ, М., 2015. URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/153006490> (дата обращения: 02.06.2016). С. 43

³ *Несмеева А.* Что такое внутренние коммуникации? // Сообщество внутренних коммуникаторов. 2008. URL: <https://inside-pr.ru/zhurnal/kommunikatsii/kommunikatsii/item/74-chto-takoe-vnutrennie-kommunikatsii> (дата обращения: 01.03.2017).

⁴ *Дизайн-решения интерьеров типовых московских школ // Портал решений для модернизации городской среды Edudesign, М. 2017. URL: <http://edudesign.ru/> дата обращения: 07.10.2017).*

организации, её открытости и демократичности, администрация может вступать в больший или меньший контакт, а её коммуникационная активность позволяет сориентировать остальных участников образовательного процесса относительно перспектив развития, стратегии совершенствования, целей и задач. Руководство должно ответственно подходить к своему присутствию в коммуникационном поле – оно способно управлять им или делегировать полномочия, однако оно в любом случае будет оставаться в фокусе общественного внимания внутренней и внешней аудиторий.

Смешанные каналы

5. *Социальные сети.* Этот канал может быть официальным или неофициальным. Важно, что он обеспечивает быстрое распространение информации, имеет возможность обратной связи, каждый получатель информации может становиться и её производителем, ретранслятором, выступать как средство массовой информации. Степень формализованности этого канала меняет степень надёжности его как официального источника и способность каждого участника социальной сети производить информацию в нем. Сообщество внутренних коммуникаторов отмечает: «Никто не расскажет о работодателе лучше, чем его сотрудники. Они знают, как устроена компания, разбираются в тонкостях её культуры. Их слова заведомо считаются достоверными. Поощряйте попытки делиться положительными мнениями в Twitter, Facebook, Instagram и LinkedIn»¹.

6. *Корпоративное радио.* Использование внутренних СМИ, таких как радио, связано с техническими возможностями конкретного ОО. Этот канал позволяет вовлечь различных обитателей образовательного пространства в процесс сотворчества. Радиопередачи и объявления могут стать творческим межпредметным проектом организации, реализованным на основной или дополнительной ступени образования, став при этом источником информации для учителей, учеников, администрации и внешних аудиторий.

7. *Видеоканал или видеоблог.* Это визуальное СМИ может также стать глобальным межпредметным проектом, объединяющим представителей различных социальных групп внутри ОО, обладая, кроме этого, высоким уровнем визуальной привлекательности, интерактивности в соответствии с особенностями визуального канала восприятия. Доступность технологий производства, распространения и просмотра продуктов визуальных медиа позволяют этому каналу внутренней коммуникации охватить широкую аудиторию и получать (например, через Youtube) обратную связь с пользователями. В то же время каждый сотрудник или учащийся может создать свой собственный блог, став транслятором индивидуальных и корпоративных ценностей и ориентиров.

¹ *Несмеева А.* Что такое внутренние коммуникации? // Сообщество внутренних коммуникаторов. 2008. URL: <https://inside-pr.ru/zhurnal/kommunikatsii/kommunikatsii/item/74-chto-takoe-vnutrennie-kommunikatsii> (дата обращения: 01.03.2017).

8. *Внутрикорпоративная пресса* (газеты, журналы). Перед школьной корпоративной прессой может стоять множество целей и задач, в зависимости от степени формализации, официальности и представленности в ней различных представителей образовательного процесса: «В образовательных учреждениях СМИ решают множество задач. Прежде всего собственные электронные и печатные издания, а нередко и мультимедийные проекты, естественно, являются элементом дополнительного образования, но также нельзя упускать из виду их роль в формировании корпоративной культуры»¹. По результатам исследования А. Данилиной, в первую очередь среди функций школьного издания педагоги-редакторы выделяют его роль как средства образовательно-воспитательного взаимодействия с учащимися. Кроме этого, существует также информационная, воспитательная и социализирующая функции, при этом присутствуют и чисто корпоративные функции. Об имиджевой функции школьного печатного издания упомянули в анкете 13% опрошенных педагогов-редакторов. Сравнив данные анкетирования, проведённого в рамках XI Всероссийского конкурса школьных изданий, с результатами исследования рынка корпоративной прессы, А. Данилина приходит к выводу, что функции школьной прессы в значительной степени сходны с функциями корпоративных СМИ: «Школьные издания сегодня сплачивают внутреннюю аудиторию, побуждают каждого приложить свои силы к созданию общей школьной истории и, как следствие, стать достойным внесением в её летопись – школьную газету. Таким образом, школьное печатное издание становится не только инструментом педагогической деятельности, но и средством формирования внутришкольной культуры»².

9. *Публичные собрания, встречи, выступления или брифинги от организаторов внутренних мероприятий*. Публичность коммуникации обеспечивает повышенную роль личности и её особенностей в выстраивании межличностных отношений. Одновременно задействуя пространство, образ и вербальный канал, в зависимости от степени формализованности и творческого подхода (объявлений до корпоративных праздников), этот способ осуществления внутренних коммуникаций превращает процесс коммуникации в перформанс, в котором любой представитель образовательного пространства может стать её субъектом и инициатором.

Неформальные каналы

10. *Ученическое и педагогическое сообщества, внешнее сообщество (родители)*. Эффект «сарафанного радио» нельзя не приминать во внимание. По мнению некоторых представителей отрасли коммуникаций, точность

¹ Данилина А.А. Функциональная и жанрово-тематическая специфика школьных СМИ // Вопросы образования. НИУ ВШЭ. 2013. № 3. С. 133-138.

² Там же.

передачи информации через слухи в разных случаях достигает 85%¹. Принимая во внимание этот мощный канал при управлении внутренними коммуникациями, необходимо учитывать, что даже в случае с этими субъектами коммуникации необходимо учитывать согласованность с другими каналами и стратегический подход к их реализации.

Анализируя отношение обитателей образовательного пространства ОО к внутренним коммуникациям, их каналам и задачам, нас будут интересовать следующие параметры, которые помогут лучше описать модель устройства этих внутренних сетей ОО:

1. *Степень представленности каналов внутренних коммуникаций* (в том числе, находящихся в центре нашего исследования пространства и образа) в образовательном пространстве. Этот параметр позволяет оценить, насколько обширна сеть формальных и неформальных способов организации внутреннего взаимодействия в ОО, а также внимание к ней различных социальных групп внутри ОО.

2. *Характер межличностных связей участников образовательного процесса как показатель эффективности внутренних коммуникаций.* По мнению представителей различных социальных групп внутри ОО, необходимо оценить влияние каналов именно на этот параметр.

3. *Уровень вовлечённости всех участников образовательного процесса в развитие ОО.* Этот параметр также вытекает из основных задач внутренних коммуникаций. Вовлечённость ведёт к заинтересованности в развитии и совершенствовании организации, что, в свою очередь, приводит к улучшению образовательного процесса. В то же время отсутствие такой вовлечённости может вызвать безразличие, уход в себя, дистанцирование.

4. *Уровень информированности всех участников образовательного процесса о качественных характеристиках образовательной среды ОО (в частности, система ценностей, визуальные артефакты и т.д.) и уровень соответствия этим ценностям на личностном уровне.* Этот параметр связан с задачами внутренних коммуникаций по поддержанию корпоративной культуры и её постоянному развитию.

5. *Степень осведомлённости всех участников образовательного процесса о процессах, происходящих на территории образовательного пространства ОО.* Осведомлённость и информированность входят в задачи внутренних коммуникаций, поэтому необходимо оценить воздействие различных каналов на их уровень.

В рамках исследования отношения субъектов образовательного пространства к внутренним коммуникациям мы условно разделим их на 2 группы –

¹ Система внутренних коммуникаций: функции, основные модели и элементы // Электронный портал бизнес инноваций Praxicom, М., 2017. URL: <https://praxicom.ru/sistema-vnutrennih-kommunikatsiy-fun/> (дата обращения 24.03.2017).

учащиеся и сотрудники. При этом будем учитывать их возрастные и профессиональные особенности, а также характер межличностных отношений как друг с другом, так и с другими группами участников образовательного процесса.

Отношение учащихся к внутренним коммуникациям

Учащиеся ОО – это основная аудитория образовательных коммуникаций в рамках образовательной среды ОО. Кроме потребностей в визуализации, они имеют ряд социальных и психологических потребностей, которые необходимо принять во внимание. Эти потребности школьников внутри образовательной среды ОО выражаются, согласно личностно-ориентированному подходу, во всестороннем развитии личности, интересном процессе обучения, комфортной образовательной и социальной среде¹.

Исследование отношения учащихся к внутренним коммуникациям происходило в рамках обозначенных нами ранее параметров:

- степень представленности каналов внутренних коммуникаций в образовательном пространстве, в том числе находящихся в центре нашего исследования пространства и образа;

- характер межличностных связей участников образовательного процесса;

- уровень вовлечённости всех участников образовательного процесса в развитие ОО;

- уровень информированности всех участников образовательного процесса о качественных характеристиках образовательной среды ОО;

- степень осведомлённости всех участников образовательного процесса о процессах, происходящих на территории образовательного пространства ОО.

Для того чтобы объяснить характер отношений учащихся с данными параметрами внутренних коммуникаций ОО, был реализован опрос, а впоследствии применены методы описательной статистики, корреляционный и регрессионный анализы.

Каждый параметр в опросе был сформулирован через несколько вопросов, вопросы разбиты на блоки в соответствии с отношением к тому или иному параметру.

Все вопросы были распределены по блокам, в соответствии с изучаемыми параметрами.

- Блок вопросов, посвящённых степени интегрированности, был включен в исследование для анализа того, насколько учащиеся включены в процесс внутренних коммуникаций. Он затрагивал *такие аспекты, как:*

- количество времени, которое учащиеся проводят в образовательном пространстве (в том числе после уроков),

¹ Федоров В.В. Чему же учат семья и школа // ВЦИОМ: офиц. сайт, М., 2009 г. URL: <http://wciom.ru/index.php?id=266&uid=8785> (дата обращения: 21.02.2015).

- степень их удовлетворенности событиями, происходящими в ОО;
- наличие аспектов, которыми учащиеся недовольны;
- степень участия в общественных процессах и различных по формам организациях на территории образовательного пространства ОО;
- мнение учащихся относительно степени открытости школы для преобразования и воздействия участниками образовательного процесса на них.
- Блок вопросов, связанных с оценкой школы как пространства по нескольким критериям: удобство, комфорт, визуальная привлекательность, оснащённость и интерактивность.
- Блок вопросов, связанных с отношением учащихся к изменениям, а следовательно, и с их вовлечённостью в преобразование пространства, т.е. наличия желания к преобразованию пространства школы и возможностей это сделать.
- Блок вопросов, посвящённых ценностному аспекту ОО: требовалось выяснить, чётко ли учащиеся понимают ценности ОО, совпадают ли они с их личным видением этих ценностей и в чём они выражаются.
- Блок вопросов, связанных с уровнем информированности о процессах в образовательном пространстве, а также со степенью и характером межличностных связей с различными его субъектами – учителями, администрацией и т.д.
- Наконец, финальные 2 блока вопросов напрямую были связаны с анализом распространенных в ОО каналов внутренней коммуникации: вниманием учащихся к ним, степенью доверия, частотой использования, качеством реализации, привлекательностью.

Для опроса методом случайной выборки была сформирована группа, состоящая из 40 человек разного пола и продолжительности обучения в гимназии. Для получения сопоставимых результатов были выбраны учащиеся 8–11-х классов (старшие, способные принимать активное участие в преобразовании окружающего пространства, обладающие высоким уровнем личностных компетенций) одной из гимназий Москвы, мотивированной на развитие и относящейся нами к категории развивающихся, перспективных ОО.

Большая часть респондентов имела высокую продолжительность обучения в данной школе (почти 54% обучаются в одном и том же ОО более 7 лет), пол и возраст были равномерно распределены, а класс – пропорционально количеству учащихся в генеральной совокупности.

Опрос проводился анонимно с использованием средств ИКТ. Рассмотрение результатов и построение регрессионных моделей позволяет нам сделать некоторые выводы относительно характера восприятия учащимися старших классов средств внутренней коммуникации.

Степень интегрированности

Учащихся старших классов характеризует высокая степень интегрированности во внутренние коммуникации ОО:

43,6% из них проводят в школе около 6–8 часов в день;

15% – более 8 часов, больше половины из них остаётся в школе после уроков (средний показатель 5,5 с высоким числом (8) в верхнем процентиле); средняя удовлетворенность во время нахождения в образовательном пространстве находится в верхней половине (5,7 по десятибалльной шкале, медиана 7).

79,5% опрошенных сообщают, что в школьном быте существуют условия или правила, которые их не устраивают, при этом показатель открытости школы для преобразований учащиеся оценивают невысоко – в среднем на 5 баллов по той же десятибалльной шкале.

Общий коэффициент вовлеченности старшеклассников в общественные процессы гимназии невысок (-4, -4,5 при нормальном распределении).

Хотя этот процент собственной оценки для гимназии невысок, для выявления корреляций нас будут в дальнейшем интересовать стратегии поведения как тех, кто совершенно не вовлечён в процесс общественных отношений, так и тех, кто считает, что он участвует во всех их аспектах.

Оценка школы как образовательного пространства

Из представленных характеристик самой высокой оценки заслужил параметр «Удобство» (6,5), далее – «Интерактивность» (5,74) и «Оснащённость» (5,6). Показатели «Комфорт» (5,4) и «Визуальная привлекательность» (5,1) оценены учащимися ниже, что позволяет нам оценить сильные и слабые места в оцениваемом пространстве. Указанные ранее показатели далеки от идеальных значений – корреляция между комфортом и удобством образовательной среды, с одной стороны, и гармонизацией образовательного процесса, – с другой¹ заставляет нас высоко оценить характер влияния к этим показателям.

Отношение к изменениям. Подавляющее большинство старшеклассников (почти 90%) хотели бы что-то изменить в существующих школьных условиях, однако между тем только 21% из них видит возможности для этого в системе. Количество «пессимистов» и скептиков достигает почти половины. 43% не верят в возможность что-либо изменить. Эти данные отсылают нас к невысокой оценке степени открытости образовательного учреждения для внесения изменений и инноваций (5 из 10), и через эти данные может быть интерпретирована нами низкая вовлечённость учащихся в общественные

¹ Дизайн-решения интерьеров типовых московских школ // Портал решений для модернизации городской среды Edudesign, М., 2017. URL: <http://edudesign.ru> (дата обращения: 07.10.2017).

процессы. В качестве примеров социальных инструментов, используя которые можно оказать влияние на пространство, респонденты приводят следующие:

- персональные проекты (индивидуальные социально-значимые и курируемые учителями проекты учащихся в рамках системы ИВ в 9-м классе, направленные на решение определённой социально-значимой проблемы, которые проходят обязательную защиту по международным стандартам);
- реализацию интерактивных (в том числе и игровых) проектов и мероприятий в рамках дополнительного образования;
- элементы визуальных внутренних каналов (плакаты, соревнования, акции).

При этом некоторые ответы более категоричны: «Все эти преобразования и изменения почти невозможны из-за нежелания педагогов и администрации менять что-либо».

Ценности

Учащиеся продемонстрировали различное понимание перечисленных ниже ценностей, декларируемых гимназией, в которой они обучаются:

- формирование интеллектуальных и этических качеств, исторически присущих российской интеллигенции;
- организация деятельности учащихся на основе идеалов многокультурности, международной солидарности и ответственного гражданства; отзывчивости и сострадания;
- развитие индивидуальных способностей каждого ученика, его/её свободы и прав, формирования у школьников критического мышления;
- воспитание у них стремления и способности к непрерывному образованию в течение всей жизни;
- осознание учащимися своей принадлежности к местному и мировому сообществам;
- понимание учащимися необходимости объединения человечества на основе гуманизма и уважения разнообразия культур и жизненных представлений;
- формирования личной системы ценностей, выражающейся в их реальных поступках;
- идеи продуктивного взаимодействия детей друг с другом, развития их индивидуальности, способностей к творчеству и самоорганизации;
- установление связей учебной деятельности и реальной жизни детей;
- создание образовательной системы, которая подготовит учащихся к продолжению их образования после окончания гимназии и т.д.

Определения, даваемые респондентами, варьировались от положительных до резко отрицательных и также были связаны с их отношением к открытости школы для изменений и преобразований.

Учащиеся выделяли как положительные и коррелирующие с этими ценностями понятия (друзья, компания, общение, культура, образец, образование; коммуникация; интерактивность, творческая организация и спорт, профессиональность, возможности, театр, спорт, развитие, общение, многообразие профильных направлений, престиж, преуспевание, критическое мышление, выгода, эффективность), так и более нейтральные или негативные (деньги, время, престиж, порядок, форма, вседозволенность). Показательным, с точки зрения организации внутреннего устройства коммуникаций, является определение ценностями таких показателей, как «система» и «коммуникация»: они отсылают нас к управляемости внутреннего пространства и важности контроля над ним для решения совместных задач.

По мнению учащихся, в учителях ценности проявляются их заинтересованностью в преподаваемом предмете и небезразличном отношении к ним (то есть, что важно, в личностных качествах); технологическом оснащении школы, подходах к подаче материала и формах отдыха (препровождения внеурочного времени). Характеристики, которыми учащиеся наделяют школу, какой бы они хотели видеть свою (открытая, яркая, принимающая, дающая ученикам возможность к самостоятельной добровольной деятельности, направленной на улучшение пространства вокруг них; школа, уважающая личность каждого ученика, сплочённая, демократичная, толерантная, интерактивная, уникальная), также отсылают нас к пониманию характеристик, влияющих на доступность внутренних каналов коммуникации и открытости школы к индивидуальному проявлению личности, общественном одобрении этих проявлений.

Что показывает исследование об уровне информированности учащихся?

В целом они определяют свой уровень информированности о происходящих на территории образовательного пространства ОО *процессах как высокой*. В среднем из 10 баллов респонденты определяют его как 7 (Медиана 8), кривая распределения смещена к более высоким значениям. Важно то, что при выборе каналов, из которых учащиеся получают информацию о происходящем в школе, 90% попавших в выборку указали именно пространство школы (афиши, стенды, баннеры, экраны). Другие каналы, использующие образ и пространство, имеют меньшую популярность: 36% используют для этого сайт, 54% – социальные сети, 41% – корпоративную прессу. Ещё одним мощным каналом, реализуемым в пространстве школы, является неформальный канал коммуникации – друзья и одноклассники (77%), учителя и классный руководитель (54 и 51% соответственно). Наименьшей популярностью как канал внутренних коммуникаций имеют радиообъявления, администрация, видеоканал и, что неожиданно, публичные собрания и встречи. Отсутствие данных каналов в числе главных для получения внутренних сообщений

также отсылает нас к характеристике школы как открытого и публичного пространства, на которое каждый причастный к ней может повлиять.

Характер взаимоотношений с участниками образовательного процесса

Учащиеся по-разному оценивают свой характер взаимоотношений с другими «обитателями» образовательного пространства ОО. Эти отношения характеризуются различиями как в частоте коммуникации, так и в её близости, упорядоченности в пространстве и характере основных тем. Наиболее близкий характер носят межличностные отношения старшекласников со своими одноклассниками – в среднем они оценивают их ближе к статусу «Очень близкие, доверительные отношения, частая коммуникация» (6,5). Периодичность этих коммуникаций различна: 43,6% общаются со своими одноклассниками за пределами школы, в то время как 39% – только в учебное время. Следующая по близости межличностных отношений для учеников категория – учителя (5,9). Однако несмотря на это, период их коммуникации в подавляющем большинстве ограничен урочным временем (для 73,7% учащихся), и только один человек из выборки общается с учителями за пределами школы, что ещё раз доказывает нам важность образовательного пространства ОО как точки пересечения мнений между этими двумя группами. Однако другие ученики, которые существуют в образовательном пространстве ОО, также имеют высокие показатели характера взаимоотношений. Учащиеся одной параллели (5,7) и представители других классов (5,1) находятся в том же числовом диапазоне, что и предыдущие агенты внутренних коммуникаций, что позволяет нам сделать вывод о расширении границ пространства взаимодействия школьников. Если у представителей одной параллели процент общения в урочное время выше (43,6%), то основное общение с представителями других классов происходит как на территории пространства ОО в урочное (34%) или неурочное время (13,2%), так и за пределами его (29%), но вне класса, что позволяет нам оценить высокую роль пространства за пределами своего собственного класса в формировании внутришкольных коммуникаций.

Самым низким характером межличностных отношений, разительно отличающимся от других участников (3,2), учащиеся определяют взаимоотношения с администрацией: 69% учащихся не общаются с представителями администрации, в выборке не было ни одного человека, считающего, что он общается с представителями этой социальной группы за пределами школы. Это может говорить как о дистанции власти, вызванной служебным положением, так и о серии барьеров, которые стоят между управленцами и теми, комфортом пространства кого они управляют.

Рассмотрим соотношение представленности и частоты использования каналов внутренней коммуникации. По версии учащихся, наибольшей

представленностью в школе обладает канал «Пространство школы» (стенды, афиши, баннеры, экраны) – 7,5. В очередной раз данные обращают наше внимание на то, какую роль играет пространство при информировании субъектов внутренних коммуникаций школы – наиболее представленный канал является наиболее часто используемым этой аудиторией. Оценка частоты её использования также находится в верхней половине шкалы – 6.

Следующие по популярности в школьном пространстве каналы также связаны с образом и пространством:

– «Внутрикорпоративная пресса» (5,8) при оценке частоты использования в 4 единицы по десятибалльной шкале;

– школьный сайт (5,5 и 4,5 – частота использования);

– внутренние корпоративные площадки для обмена информацией (расылки, форумы, почты и т.д. – 5,3 при оценке частоты использования в 4,5). Канал взаимодействия «Брифинг классного руководителя, классный час», помещенный в пространство ОЦ, оценивается по степени представленности на 5 баллов (частота использования ниже -4,7).

Остальные каналы по степени представленности находятся в нижней половине шкалы:

– «Страницы школы в соцсетях» (4,7);

– «Публичные выступления или брифинги (объявления) от организаторов внутренних мероприятий» (4,9);

– «Публичные собрания, встречи» (3,7), видеоблог (3,1) и радиообъявление (2,1).

Оценка частоты использования стабильно ниже у каждого канала внутренней коммуникации, однако исследование подтверждает, что чаще всего учащиеся пользуются именно визуальными и пространственными коммуникациями. Низкая степень представленности названных каналов напрямую связана со степенью открытости, т.е. чем меньше каналов, тем меньше возможности влиять на среду.

Связи и корреляции

Используя корреляционный анализ (Пирсона) и регрессионный анализ (линейная регрессия) были проверены различные гипотезы относительно выявленных нами ранее параметров взаимоотношения участников образовательного процесса с внутренней средой ОО и инструментами реализации коммуникаций в ней.

Ответы респондентов на вопрос «Хотели ли бы вы что-то изменить в школе?», позволили сделать следующие выводы.

Прежде всего, была установлена *прямая связь* между вовлечённостью и желанием преобразовывать окружающую среду с такими параметрами интегрированности в эту среду, как количество времени, которое учащийся проводит в школе; наличием в школе элементов, которые не устраивают

учащегося; а также степенью участия в школьных общественных внутренних процессах и различных формах организации (коэффициент корреляции $R^2 = 0,47$). Высокая взаимосвязь (коэффициент корреляции $R^2 = 0,68$) между степенью информированности учащегося о внутренних процессах и представленностью каналов внутренней коммуникации, что приводит нас к выводу, что эти контролируемые и управляемые каналы оказывают прямое влияние на этот параметр. Высоким коэффициентом корреляции обладает также информированность со степенью представленности конкретно каналов, использующих образ и пространство (коэффициент корреляции $R^2 = 0,52$). Установлена важная связь между уровнем вовлечённости в общественные процессы школы и частотой использования каналов внутренней коммуникации: чем больше внимания к этим каналам и чем больше степень их представленности, тем больше вовлечённость в общественные процессы на территории ОО (коэффициент корреляции $R^2 = 0,4$). Не менее важна и вторая часть нашей гипотезы о взаимосвязи между уровнем вовлечённости в общественные процессы и систему коммуникаций и характером межличностных связей. Корреляционный анализ выявил, что чем больше учащиеся интегрированы в общественные коммуникации образовательной организации, тем более высоко они оценивают свои межличностные связи со всеми без исключения участниками образовательного процесса (коэффициент корреляции $R^2 = 0,4$).

В ходе анализа также удалось остановить прямую корреляцию:

– между степенью представленности каналов внутренней коммуникации и частотой их использования (чем больше представлены, тем чаще используются: коэффициент корреляции $R^2 = 0,57$);

– между оценкой степени открытости ОО для влияния на учащихся и степенью межличностных связей с остальными участниками образовательного процесса (коэффициент корреляции $R^2 = 0,46$);

– между удовлетворенностью от пребывания в школе и степенью участия в общественных процессах (коэффициент корреляции $R^2 = 0,44$);

– между временем пребывания в ОО и оценкой степени удовлетворенности от этого параметра (чем больше времени, тем больше степень: коэффициент корреляции $R^2 = 0,39$).

Наименьшим уровнем из аспектов гипотезы обладает связь между оценкой степени открытости школы для преобразования и степенью участия в школьных внутренних процессах и организациях (коэффициент корреляции $R^2 = 0,28$).

Наибольшую корреляцию описывает модель связи между удовлетворенностью во время пребывания в пространстве ОО и следующими независимыми переменными:

степенью участия в школьных общественных процессах и организациях;

степенью открытости школы для преобразования учащимися; интерактивностью образовательного пространства;

степенью информированности о происходящих в пространстве ОО процессах;

характером межличностных коммуникаций с различными представителями образовательного процесса и степенью представленности инструментов внутренних коммуникаций, в том числе, пространственных и образных (коэффициент корреляции $R^2 = 0,84$), что описывается уравнением, где наибольшим весом обладает именно коэффициент участия в общественных процессах и интерактивности образовательного пространства.

Полученные данные позволяют нам по-новому взглянуть на роль пространства школы за пределами урока и способы организации и контроля каналов коммуникаций в нем для усиления характера межличностных связей и гармонизации среды обучения.

Руководители, педагогические работники и учебно-вспомогательный персонал ОО и внутренние коммуникации

Система внутренних коммуникаций, существующая на территории образовательного пространства, находится под постоянным влиянием не только учащихся, но и тех, кто обеспечивает их учебный процесс, а следовательно, должна учитывать и их потребности, особенности восприятия и передачи информации и т.д.

В категории субъектов образовательных коммуникаций множество представителей социальных групп, которые делают школьную жизнь работающей и взаимосвязанной системой. Кроме традиционно выделяемых нами педагогических сотрудников, необходимо выделить также управляющий персонал, вспомогательный персонал, методистов и других специалистов. Их стратегии поведения в образовательном пространстве, цели и задачи, которые они перед ним ставят, а также особенности восприятия и степень интегрированности в систему внутренних социальных связей ОО, отличаются в зависимости от различных характеристик (как от принадлежности к какой-то социальной группе – учитель, администратор и т.д., так и от различных социо-демографических особенностей). Однако для нашего исследования крайне важно понимать характер влияния на них внутренних коммуникаций, для того чтобы определить наиболее подходящие для них инструменты. Не менее важно установить *степень взаимосвязи* между представленностью этих инструментов и каналов коммуникации в образовательном пространстве ОО и другими интересующими нас параметрами связи с этим пространством:

- степень соответствия ценностям и степень лояльности к ним;
- характер межличностных связей с другими представителями учебного процесса;
- интегрированность и заинтересованность в процессах саморазвития и т.д. [11].

Естественно, что каналы восприятия информации учителями могут отличаться от тех, которые преобладают у школьников. Принадлежность к другому поколению, которое иначе воспринимает развитие новых форм коммуникаций, может объяснить описанное ранее отличие между используемым педагогами, в основном, вербально-декларативным способом передачи информации и образно-визуальным способом её восприятия, распространённым у учеников. Однако, по нашему мнению, образ и пространство могут стать *компромиссным вариантом*, который нивелирует различия и находит определённые точки контакта между этими непохожими группами, а система внутренних коммуникаций может стать *связующим фактором* между указанными отличающимися социальными группами, помогающим построить единое коммуникационное пространство образовательной организации.

Исследование отношения учителей к внутренним коммуникациям реализовывалось в формате качественного и количественных исследований. По результатам опроса (с учётом различных параметров системы внутренних коммуникаций и характера отношений учителей к ним) для установления связей между различными переменными был проведён корреляционный и регрессионный анализы. Открытые же вопросы (особенно касающиеся ценностного аспекта) и их последующий анализ позволяют нам сделать более глубокий вывод относительно мировоззрения учителей, администраторов, учебно-вспомогательного персонала и т.д.

В исследовании принимали участие преподаватели прогрессивных и развивающихся образовательных организаций, занимающих высокие позиции в московском рейтинге и, по их собственному мнению, обладающих высоким уровнем развития корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. В результате исследования была сформирована методом случайной выборки группа из 30 человек, в которую были включены учителя, представители администрации, учебно-вспомогательного персонала, различного пола, возраста, продолжительности работы в ОО. Исследование отношения учителей к внутренним коммуникациям происходило в рамках тех же *обозначенных нами ранее параметров*:

- степень представленности каналов внутренних коммуникаций (в том числе находящихся в центре нашего исследования пространства и образа) в образовательном пространстве;
- характер межличностных связей участников образовательного процесса;
- уровень вовлечённости в развитие образовательной организации;
- уровень информированности о качественных характеристиках образовательной среды организации и степень осведомлённости о процессах, происходящих на территории её образовательного пространства.

Как и в случае с исследованием мнения учеников, опросник для учителей учитывал несколько параметров, описанных нами выше. Каждый параметр

в опросе был сформулирован через несколько вопросов, вопросы разбиты на блоки в соответствии с отношением к тому или иному параметру. Однако блоки вопросов были несколько скорректированы по сравнению с первым исследованием: специфика работы учителя позволяет нам оценить его связь и с коллегами, и с учениками, взглянуть на его роль в реализации системы внутренних коммуникаций.

Первый блок вопросов также был связан с уровнем вовлеченности учителя как в систему функционирования ОО, так и в систему внутренних коммуникаций.

Учёт таких параметров, как продолжительность пребывания на территории ОО, в том числе и в своё свободное время; степень участия в различных формах общественной жизни школы, а также, что для сотрудников не менее важно, в организации этих форм; степень вовлечённости в процессы преобразования ОО и желания быть вовлечённым в них – даёт возможность выявить мир интересов школьников. Восприятие степени открытости школы для преобразований позволяет учесть, насколько глубоко учитель погружен в процессы (в том числе и коммуникационные), которые происходят на территории школы.

Второй блок вопросов был связан с показателем степени информированности учителей и других сотрудников в описанных процессах: о характере деятельности учеников, коллег, администраторов, а также о происходящих в школе общественных мероприятиях и проектах.

Третий блок относился к ценностному фактору: здесь нас интересовали представления сотрудника о ценностях школы, степень согласия с ними и формы их проявления.

Два следующих блока были посвящены каналам внутренних коммуникаций: учителям предлагалось оценить характер распространения на территории ОО и качество работы, а также частоту использования этих каналов.

Кроме того, требовалось определить, откуда, по мнению самих сотрудников, они получают информацию о внутренних процессах и откуда, что не менее важно, эту информацию получают и должны получать ученики. Сопоставление этих данных с данными учеников может быть полезно для понимания того, насколько же связаны ученики и сотрудники школы и где могут пространственно пролегать точки их контактов.

Завершающий блок вопросов был связан с характером межличностных отношений с другими представителями образовательного процесса – учениками, коллегами по кафедре, структурному подразделению и отделению, администрацией и представителями учебно-вспомогательного персонала. Характер этих отношений исследовался на основе частоты контактов, степенью их доверительности, распространением на территории ОО и вне её. Опрос проводился анонимно с использованием средств ИКТ, а рассмотрение его результатов и построение регрессионных моделей позволяет нам сделать

некоторые выводы относительно характера восприятия сотрудниками школ средств внутренней коммуникации.

Уровень вовлеченности

Из всех опрошенных, оказавшихся в выборке, только один сотрудник школы ответил, что он проводит в ней менее 4,5 часов (то есть в среднем не более 6 уроков). Более половины (53,3%) выбрали ответ «6–8 часов», то есть время, большее по сравнению с количеством уроков, которые они преподают, а ещё 26,7% – более 8 часов, что свидетельствует о высокой роли школы как пространства в жизни сотрудника школы. Зная, что сотрудники проводят в ней столько времени, мы должны более внимательно отнестись к ней как к пространству и характеру её воздействия на них. В среднем сотрудники довольно высоко оценивают свою удовлетворенность во время пребывания в школе: медиана проходит в районе оценки «7» по десятибалльной шкале. Этот показатель отнюдь не означает для нашего исследования, что школа – пространство, в котором все чувствуют себя комфортно: различия в ответах [12] достигают 7 пунктов, а почти треть респондентов оценила свою удовлетворенность на 5 и ниже. *Таким образом, мы констатируем факт необходимости повышения характера гармонизации пребывания учителя в школе.*

В среднем подавляющее большинство попавших в выборку сотрудников остаются в пространстве школы в послеурочное время (среднее = 8,3), демонстрирует высокое участие в межпредметных проектах во внеурочное время (среднее = 6,1 по десятибалльной шкале); участие в проведении и организации школьных внеурочных проектов (среднее = 5,6 по той же шкале); желание находиться в школе после уроков = 5,5.

Почти треть сотрудников школы, оценивая свой личный вклад в реализацию внутренних и внешних проектов школы, отмечают, что они вместе с коллегами или в одиночку организуют более двух образовательных или творческих проектов, почти четверть сотрудников оценивают свой личный вклад в организацию таких проектов, как нулевой (23,3%). Это говорит о различии в позициях, которые сотрудники занимают по отношению к развитию внутреннего пространства школы и неравномерности распределения нагрузок в организации этих проектов. Примеры подобных проектов, за которые учителя несут свою персональную ответственность, различны. Однако вне зависимости от творческой или образовательной специфики того или иного проекта все они формируют коммуникационные площадки для общения учителей и учеников.

Городские открытые олимпиады по английскому языку; неделя английского языка или ИКТ; персональные (индивидуальные) проекты; конференции (литературные, исторические, по естественно-научным дисциплинам); конкурсы рождественской песни и тематических комиксов; брейн-ринги; домашний музей старинных вещей; концерты, игры, спектакли и другие

мероприятия – все отмеченные респондентами формы реализации общественных проектов проходят и реализуются в пространстве школы с высокой степенью образного воздействия. Всё это в очередной раз заставляет нас обратить внимание на эти важные для школы каналы передачи информации.

Вместе с тем большинство сотрудников школы отмечают, что в её устройстве есть такие условия или правила, которые их не устраивают. 66,7% респондентов отмечают тот факт, что высокий показатель коэффициента удовлетворенности отнюдь не говорит о том, что в школе как в пространстве всё прекрасно и безоблачно. Сотрудники школ обладают высоким интересом к преобразованию условий её организации: 73,3% говорят о том, что хотели бы что-то изменить в существующих условиях, но только 10% видят возможности для того, чтобы что-то сделать, в то время как 60% не видят их вовсе. Это тревожный показатель, который свидетельствует о том, что школа как пространство слабо ассоциируется у основных организаторов её внутреннего функционирования с социальным институтом, в котором они имеют значение как личность и для которого её преобразования важны. Более того, ни один из сотрудников не смог назвать публичную общественную площадку, которая реализовывала бы в его школе возможность для совместного её развития и преобразования.

В качестве примеров социальных инструментов, которыми сотрудники пользуются для преобразования пространства, они отмечают личные встречи и обсуждения с руководителями школы или дисциплинарные замечания. Таким образом, оценки школы учителями свидетельствуют об их большем скепсисе, по сравнению с учениками, в отношении возможностей что-либо в ней изменить. Открытость школы для их собственного преобразования учителя также оценивают существенно ниже учеников. Показатель этого коэффициента в среднем равен 4,4 по десятибалльной шкале, что в контексте высокого желания сотрудников к преобразованию школы как пространства (6,7 по десятибалльной шкале) заставляет нас задуматься о том, как должна быть устроена внутренняя коммуникация ОО, чтобы учитывать и реализовывать потенциал своих сотрудников.

Информированность о процессах

В целом сотрудники школы демонстрируют достаточно высокий уровень информированности о процессах, которые в ней происходят: среднее по этому коэффициенту составляет 7. Однако амплитуда колебаний в оценках данного параметра высока: в ходе исследования сотрудники отмечали как показатель «1», так и показатель «9», и хотя кривая смещена в сторону более высокой половины оценок (6–10), 20% ответов находятся в отрезке низких значений, что также свидетельствует о неравномерности уровня информированности. О внешних глобальных образовательных или творческих проектах своей школы уровень информированности сотрудники оценивают ниже – 5,65.

Различно также и представление о деятельности других представителей образовательного процесса. Наиболее высоко своё представление о деятельности учителя оценивают по отношению к ученикам, у которых они ведут уроки и у которых являются классными руководителями (6,17 и 6 соответственно). Ниже – о деятельности своих коллег – 5,2, и администрации – 3,96, что в случае с администрацией также может иметь отношение к уровню дистанции власти. Анализ показателей информированности позволяет нам сделать выводы относительно того, деятельность каких социальных групп является для сотрудников более понятной и предсказуемой, а каких – более закрытой и далёкой.

Ценности

Сотрудники школы демонстрируют средний показатель представления о ценностях их образовательных организаций как 6,44 по десятибалльной шкале. При этом треть ответов лежит в нижней половине, то есть является менее 5. Различие представлений о ценностях подтверждается также и в различии форм их выражения в пространстве. Среди этих предметов в ходе качественного исследования сотрудники выделяли как конкретных людей (учителей), так и формы организации деятельности: персональные проекты, фестивали (театральный и танца), музей, сильную кафедру английского языка, спортивные соревнования, концерты классической музыки, бардовские концерты, детские организации, помощь благотворительным фондам, благотворительные мероприятия т.д.

Ответ на вопрос, насколько респонденты согласны со следующим утверждением: «Я полностью разделяю ценности, которые декларируются моей школой», соответствует среднему показателю 6,3 по десятибалльной шкале.

Среди более глобальных характеристик, в которых проявляются ценности школы, сотрудники выделяли образ ученика, формы организации образовательных процессов согласно программам Международного Бакалавриата (MYP, DP и т.д.), повышение квалификации и возможность профессионального развития, критериальное оценивание, воспитание образованного, любознательного человека, ответственного за свои поступки. Важно заметить, что большая часть форм, в которых реализуются ценности ОО – это перформативные практики.

Характеристики ценностей школы, в которой работают респонденты сейчас, и школы, которой они хотели бы её видеть, также расходятся. Существующие ценности, которые они описывали, позволяют сделать выводы о характере внутренней среды ОО. Наиболее часто были выделены следующие аспекты: рейтинг, благотворительность, личности, формализм, ориентация на зарубежное образование, возможности, творчество, равнодушие, взаимопонимание, любознательность, стремление к знаниям, создание комфортной среды для детей и учителей, толерантность, глобальность, международные

стандарты, проект, коллектив, дети. В целом все участники опроса определяют ценности своего ОО как положительные, имеющие высокую значимость как для них, так и для образования в целом. Оценка негативных параметров (формализм, разобщенность, контроль) позволяет сделать выводы относительно тех аспектов внутренней среды, которые следовало бы скорректировать для гармонизации системы общественных отношений.

Характеристики, какой бы сотрудники хотели видеть свою школу, позволяют сделать выводы относительно ценностных установок этих социальных групп. Наиболее показательны такие определения, как справедливость, свобода, развитие, последовательность, внимание, уважение, открытость, творчество, знания, порядок, выбор, толерантность, оснащение, уют, доброжелательность, сплоченность коллектива, единство, заинтересованность, красивое здание, новизна, креативность, культура, интеллигентность, доброта. Слово «свобода» являлось самой частой из характеристик, которой сотрудники наделяют образовательное пространство своей мечты, что подтверждает их заинтересованность в комфортном и свободном пространстве, в котором реализуется уважительное и доверительное отношение к личности каждого, кто находится в школе. Все характеристики, которые давали респонденты, связаны с вниманием к личностным особенностям каждого участника процесса образования, они направлены вовнутрь, а не во вне среды, описывают ожидания от школьного пространства как гармоничной среды для взаимовыгодного сосуществования.

Представленность каналов коммуникации

Сравнение отношения сотрудников школы к каналам внутренней коммуникации, которые они используют сами, и каналам, которые, как они предполагают, используют дети, позволяют выявить различия к формам представления информации. Для коммуникаций сотрудников более характерна их внутренняя, собственная корпоративная сеть, через которую они получают информацию: 93% получают информацию в виде рассылок по корпоративной почте, а также через внутришкольные ресурсы, форумы и т.д. Однако роль визуальных и перформативных каналов передачи информации также велика: 60% в качестве канала используют пространство школы (стенды, афиши, баннеры, экраны), 56,7% – сайт школы, 20% – социальные сети. Корпоративная пресса как источник информации для учителей не играет большой роли, она оказалась важнее для учащихся, формальные административные ресурсы для получения информации используют 46,7%.

Велика роль и неформальных, межличностных каналов для получения информации: коллеги с кафедры (56,7%), ученики (53,3%), публичные встречи, выступления или брифинги (23%). Представленные данные позволяют сделать выводы относительно того, что, хотя наибольший трафик информации проходит для сотрудников через внутрикорпоративную почтовую сеть,

ни один из них не отдаёт предпочтение только одному каналу коммуникации. Для сотрудников школ внутреннее коммуникационное пространство ОО – это сеть, где различные сообщения проходят через различные каналы, а существование в ней характеризуется использованием нескольких из них в зависимости от специфики информации, то есть часть данных получается через один источник, часть – через другой и т.д.

В качестве каналов, через которые информацию получают дети, сотрудники ОО практически единодушно выбирают три основных: доминирующим, по мнению 76,7%, является пространство школы (стенды, афиши, баннеры, экраны); социальные сети называют 70% (что, как мы видим в исследовании предпочтений учащихся, не совсем так); 63,3% считают, что каналом информации являются другие ученики. Эти показатели говорят о том, что, по мнению сотрудников, внутрикорпоративные коммуникации для них важнее, чем для учеников, и они используют более сбалансированную модель потребления каналов, что, как мы знаем по результатам предыдущего исследования, не совсем так. Однако сотрудники отчётливо осознают внимание учащихся к визуальным и пространственным формам организации внутренних коммуникаций, что позволяет двум аудиториям находить точки контакта и представлять, где они могут пересечься.

По версии сотрудников, наиболее представлен в их ОО такой канал внутренней коммуникации, как корпоративная почта (средняя оценка представленности 8,8 по десятибалльной шкале). Остальные каналы оцениваются с различной степенью представленности: сайт школы (6,8), пространство школы (6,6), соцсети школы (3,3), внутрикорпоративная пресса (4,55), радиодобъявления (2,8), публичные встречи и брифинги (4,5), видеоканал или видеоблог (3,2). Наличие более инновационных каналов внутренней коммуникации (соцсети, видеоканал, радио) даже у прогрессивных и инновационных школ разительно ниже, чем традиционных (корпоративная почта, пространство, сайт и даже пресса), что заставляет нас задуматься о темпах интеграции инновационных каналов внутренней коммуникации и вниманием к ним участников образовательного процесса.

Качество каналов коммуникации и частота их использования

Сотрудники школы по-разному оценивают качество работы каналов внутренней коммуникации. Свои собственные выводы о качестве работы этих каналов в рамках данного исследования мы должны сделать не только на основании того, как это представляют учителя и администраторы, но и проследив, насколько хорошо на территории образовательного пространства школы реализуются основные их задачи – повышение таких показателей, как информированность, степень межличностных связей, лояльность к ценностям и корпоративной культуре и т.д. Однако оценка качества работы этих каналов сотрудниками также важна, потому что через этот параметр

мы можем оценить, как они видят эту работу изнутри (ведь все, кто обеспечивает учебный процесс, так или иначе принимают участие в организации функционирования каналов внутренней коммуникации) и как оценивают роль этих каналов в гармонизации внутришкольной среды. Корпоративная почта и другие внутришкольные ресурсы для рассылки вновь оценены выше всех: этот параметр составил 8 по десятибалльной шкале. Это позволяет сделать вывод о том, что для сотрудников почта до сих пор, несмотря на появление всё более новых и инновационных каналов внутренней коммуникации (что в целом близко к ситуации в бизнес среде), является основным формальным каналом для обмена информацией. Качество работы остальных каналов сотрудниками оценено ниже: по нисходящей далее идут пространство школы (6,3), сайт (6) и публичные встречи и собрания (4,48), что в целом подтверждает часть нашей гипотезы о важности пространственных и образных каналов в системе внутренней коммуникации. В результате опроса классных руководителей качество работы такого формального канала для контакта с учениками, как классный час, было оценено средне: этот параметр при выборке в среднем равен 6. Это означает, что классный час как форма реализации контакта с учениками выполняет часть своих функций, однако и сами классные руководители осознают, что она может быть более эффективной и требует совершенствования.

Более новые, инновационные для школьного пространства каналы, работают, по мнению сотрудников, некачественно: пресса (4), видеоканал и блог (3), соцсети (3,4) и радио (2,3) – замыкают этот список контролируемых формальных каналов, что позволяет в целом оценить связь низкого уровня их качества с недостаточным вниманием к этим новым каналам.

Традиционно такие новомедийные площадки выступают как каналы для внешней среды, но как следует из анализа представленности способов реализации внутренних коммуникаций в предыдущем разделе, все больше используются и для внутренних коммуникаций. Так, например, бизнес-среда чувствует их эффективность и приспособливает под собственные нужды. Традиционно государственные учреждения в плане внедрения инноваций отстают от более мобильных частных компаний. Очевидно, сложившееся положение дел в ОО объясняется недостаточным вниманием к таким каналам и некоторой пассивностью реализации инноваций в государственном секторе, что может быть изменено прежде всего в образовательных организациях, мотивированных на развитие.

Частоту взаимодействия с каналами, в отличие от учеников, требовалось оценить по двум параметрам: частота использования и частота контакта. Подобный подход позволяет учитывать организаторскую функцию сотрудников при реализации функционирования данных каналов, а также провести различие между тем, что они должны делать, когда стараются донести информацию до других и как связываются с ней сами. Как и в случае с качественным

параметром, наиболее высоко оценена частота использования традиционных инструментов, а также инструментов, использующих пространство: 8,6 – корпоративной почты, 6,7 – пространство школы, 5,9 – сайт, 4,58 – публичные встречи и объявления. Новые медиа в такой системе также замыкают рейтинг. Частоту использования канала «Классный час» классные руководители оценивают выше, чем качество функционирования данного канала: в среднем оценка составила 7.

Примерно то же распределение можно увидеть, проанализировав параметры частоты контакта с каналами коммуникации: наиболее часто сотрудники школы соприкасаются с такими каналами, как внутрикорпоративная почта (8,89), пространство школы (6,5) и сайт (5,7). Новые медиа также замыкают этот список, что подтверждает общую тенденцию.

Характер межличностных связей с участниками образовательного процесса

Этот параметр можно оценить по периодичности контактов с различными социальными группами на территории ОО и по доверительности этих отношений, степени их близости. В целом наиболее близкими свои отношения работники школы определяют со своими коллегами по внутренним структурным подразделениям (кафедрам) (7,37) и учениками, у которых они ведут предметы (7,86). Если сопоставить эти параметры с ответами учеников из предыдущего исследования, можно определить, насколько сложна и многомерна система внутренних взаимоотношений в школе. В среднем, по своему отделению этот параметр ниже: характер отношений с коллегами за пределами структурного подразделения, но в пределах отделения составит у сотрудников 6,65, а с другими учениками, у которых они не преподают, – 6. Разница в параметрах позволяет оценить, насколько частота соприкосновения в этом ограниченном пространстве влияет на доверительность взаимоотношений или, по крайней мере, на степень оценки этой доверительности. Более обезличенными можно считать отношения с учебно-вспомогательным персоналом (5,75), коллегами из других отделений (5) и представителями администрации (4,79). Низкий уровень этих показателей свидетельствует о неоднородности внутренней культуры, что в перспективе может выразиться в большом разрыве между представлениями и ценностями у разных групп, помешать конструированию единого коммуникационного пространства.

Периодичность коммуникаций также разнится. Наиболее «пёстрым» этот параметр оказался применим по отношению к ближайшим категориям коллег – сотрудникам по кафедре или структурному подразделению. Наименьшая частота взаимодействия – «Общаемся только в учебное время по рабочим вопросам», «только в учебное время» – была определена 20% респондентов; также, но уже «по различным вопросам» с коллегами по кафедре общаются 23%. Более половины остальных коммуникаций

выходит за учебное время: 30% респондентов общаются по различным вопросам с коллегами на территории школы, а ещё 20% – за её пределами.

В целом ситуация с периодичностью коммуникации с остальными коллегами по одному отделению несильно отличается: по-прежнему 20% общаются в учебное время по насущным вопросам, однако параметр общения за пределами школы в этом случае уменьшился до 13,3%. Он равномерно перераспределен между другими вариантами. Наибольшее количество (33,3%) определяют, что общаются после уроков по различным вопросам, но на территории школы. Из этих показателей видно, что пространство школы является площадкой для реализации большого количества различных взаимоотношений, и большую часть времени своих коммуникаций с коллегами сотрудники проводят именно здесь.

Коммуникации с представителями администрации более формализованы: более половины респондентов общаются с ними только по насущным вопросам или не общаются совсем. Пределы школы покидают отношения с администрацией лишь у одного респондента. Под влиянием дистанции власти и иного, управленческого характера деятельности, функционал взаимоотношений с этими представителями образовательного пространства носит в подавляющем большинстве формализованный характер. Однако коммуникационное пространство ОО – это система взаимоотношений, в которую включены все её субъекты, и для достижения максимальной синхронизации и соответствия ценностям среды на личностном уровне, представители администрации должны преодолевать эти барьеры и налаживать свои взаимоотношения с другими представителями образовательного процесса. Такая же ситуация обстоит и с представителями учебно-вспомогательного персонала: 56,7% общаются с ними только по насущным вопросам в учебное время, при этом то, что коммуникации покидают диапазон учебного времени, указали лишь 16,6% опрошенных. И никто из них не отметил, что после уроков в этих коммуникациях они касаются различных тем.

Периодичность коммуникаций с учениками – наиболее важными участниками образовательного процесса – у сотрудников школы выглядит иначе. С учениками, у которых они преподают, 20% сотрудников общаются за пределами школы, и всего 6% ограничивают своё общение с ними учебным временем и насущным характером тем для общения. Почти половина сотрудников, участвовавших в исследовании, общаются с учениками на различные темы, но ограничивают своё общение учебным временем; после уроков 13% общаются по насущным вопросам и столько же по различным. Однако наше внимание должно привлечь то, что почти у половины сотрудников оно ограничено временем урока. Для достижения более близких, доверительных отношений этого может оказаться недостаточно. Также при анализе высокой доли времени, которую сотрудники проводят в школе после уроков, становится понятно, что это время учителя тратят отнюдь не на учеников, в том

числе на своих, что, к сожалению, отражает характер работы современного учителя. 10% отмечают, что вообще не общаются с учениками, которые у них не учатся, а процент тех, кто общается с ними за пределами школы, уменьшается до 6. Большая часть коммуникаций с такими представителями образовательной среды (40%) ограничена учебным временем и сосредоточена на насущных вопросах. Естественно, для генерации единого коммуникационного пространства, направленного на гармонизацию внутренних отношений, этого может оказаться недостаточно.

Более личный и близкий характер носят отношения классных руководителей с учениками их классов: почти половина из них (45,5%) общаются с ними за пределами школы, и всего один классный руководитель указал, что общается с ними только в учебное время и только по насущным вопросам. Это позволяет нам сделать выводы относительно того, что функция классного руководителя позволяет наладить существенно более близкий контакт с детьми, нежели просто преподавание предмета. Классный руководитель в таком случае является для детей близким и понятным наглядным примером ценностей образовательной организации, и его соответствие им в таком случае играет важную роль.

Связи и корреляции

Как и в случае с исследованием отношения учеников к внутренним коммуникациям ОО, в рамках данного исследования, используя корреляционный анализ и регрессионный анализ (линейная регрессия), были проверены различные гипотезы относительно выявленных нами ранее параметров взаимоотношения участников образовательного процесса с внутренней средой ОО и инструментами реализации коммуникаций в ней. Прежде всего, высоким показателем взаимосвязи ($R^2 = 0,78$) обладают отношения между степенью представленности различных каналов внутренней коммуникации и степенью межличностных связей со всеми другими представителями образовательного процесса, то есть чем больше представленность каналов (естественно, как формальных, так и неформальных), тем ближе характер межличностных связей. Также существует определённая взаимосвязь между показателем вовлечённости сотрудника в развитие и преобразование своего ОО и такими показателями, как время, которое он проводит в нём, частота присутствия в школе во внеурочное время, степень участия в межпредметных проектах во внеучебное время, степень участия в организации и проведении школьных внеурочных образовательных и творческих проектов и степень открытости школы для преобразования ($R^2 = 0,55$), соответственно, чем выше эти параметры, тем выше вовлечённость.

Не подтвердилась взаимосвязь между степенью представленности каналов внутренней коммуникации и степенью информированности сотрудников о процессах в ОО ($R^2 = 0,15$). Это заставляет нас задуматься о том, что только

количество каналов не влияет на то, насколько много учитель знает о том, что происходит в школе. Таким образом, для взрослой аудитории, в отличие от учеников, важны иные параметры. Например, подтвердилась большая взаимосвязь между информированностью и ($R^2 = 0,4$). Это означает, что для аудитории сотрудников качество контента и работы канала имеет значение большее, чем просто палитра их представленности в ОО. Также не подтвердилась связь между информированностью и частотой контакта с каналами ($R^2 = 0,17$), то есть нет связи между тем, как часто учитель видит тот или иной канал. Данные исследования говорят о том, что это не влияет на его представления о том, что происходит в школе.

Важны также те связи, которые удалось установить между показателями представленности каналов и представлением о ценностях образовательной организации. Коэффициент корреляции $R^2 = 0,78$ позволяет сделать выводы относительно того, то уровень представления о ценностях напрямую связан со степенью представленности каналов и качеством их работы. Понимание такого рода взаимосвязи помогает нам оценить, какую роль играют каналы внутренних коммуникаций для построения единой системы ценностей в ОО. Наиболее сильные связи обнаружены между уровнем представлений о ценностях ОО и целым рядом показателей наличия и качества каналов коммуникации – коэффициент $R^2 = 0,94$ позволяет сделать вывод, что уровень представления о ценностях тем выше, чем больше оценка качества работы каналов, частота контакта с ними и степень их представленности в образовательном пространстве. Эти же параметры связаны со степенью вовлечённости и уровнем желания в преобразовании ОО – безразличие к развитию школы как пространства тем больше, чем больше эти параметры ($R^2 = 0,96$). Ещё одна важная особенность связей представлений о ценностях и частотой контакта с каналами внутренней коммуникации связана с частотой использования того или иного канала. Данные регрессионного анализа свидетельствуют о том, что показатель соответствия ценностям на личностном уровне (респондент полностью разделяет ценности своего ОО) связаны с тем, как часто он использует тот или иной канал внутренней коммуникации и как часто он сталкивается с тем или иным из них ($R^2 = 0,6$).

Параметр оценки уровня желания в преобразовании школы и вовлечённости в этот процесс так же сильно связан со степенью межличностных связей с остальными участниками образовательного процесса. Чем выше уровень этих связей, тем больше желание участвовать в судьбе школы и привносить свой вклад в её развитие ($R^2 = 0,9$). Для нашего исследования это свидетельствует о том, что раскрытие внутреннего кадрового ресурса ОО напрямую связано с тем, насколько выше качество взаимоотношений между всеми участниками процесса обучения.

Связи между удовлетворенностью от нахождения в пространстве ОО и продолжительностью работы в школе не подтвердились – люди по-разному

оценивают свою удовлетворенность вне зависимости от того, сколько они работают в данной конкретной школе. Не подтвердилась также связь между уровнем желаяния участия в преобразовании школы и оценкой степени её открытости – иными словами даже понимание того, что они не имеют способов воздействовать на происходящее, не останавливает часть сотрудников от желания делать свою среду обитания лучше и наоборот. Однако в некотором случае существует связь между продолжительностью работы в конкретном ОО и уровнем желаяния участия в преобразовании. Для некоторых аудиторий верно, что чем дольше они работают в школе, тем больше хотят что-то изменить в процессе функционирования социального института. Наконец, существует связь между степенью удовлетворенности и количеством времени, которое сотрудник проводит в пространстве школы – он старается оставаться там тем больше, чем он более доволен относительно того, что находится там.

Оценка взаимосвязи между удовлетворённостью от процесса существования в среде ОО с остальными параметрами связи с внутренними коммуникациями позволяет нам сделать следующие выводы: существует высокий уровень взаимосвязи между степенью удовлетворённости от нахождения в пространстве ОО и характером межличностных связей ($R^2 = 0,81$), а также между удовлетворённостью и степенью открытости школы как пространства для преобразования ($R^2 = 0,4$). Это приводит нас к выводам относительно важности роли межличностных связей и готовности пространства школы принимать идеи всех участников образовательного процесса, поскольку внимание к этим факторам может повлечь за собой повышение уровня удовлетворенности сотрудников школы.

Основные выводы

Таким образом, подводя итоги анализу отношения учеников и сотрудников школ к внутренним коммуникациям, необходимо сделать следующие выводы. В образовательном пространстве ОО, специфическом и ограниченном, выражающем в себе высокую степень давления социального института, формируется множественная сеть внутренних коммуникаций между всеми участниками образовательного процесса. Эта система не ограничена только образовательными коммуникациями: в школе под воздействием ограниченности пространства и высокой плотностью коммуникаций межличностные коммуникации не прекращаются после звонка или со звонком. Само пространство играет в таком случае высокую роль: многие эффективные технологии организации взаимодействия, осуществляемые в школе, построены как раз на эффекте пространства и визуализации. Многие системы каналов и инструментов внутренних коммуникаций, которые существуют в бизнес среде, релевантны и для образовательных учреждений вне зависимости от формы собственности (частные или государственные). В среде внутренних коммуникаций доминируют те из них, которые построены на воздействии образа

и пространства, а также те, которые сложились как традиционные в этой достаточно консервативной системе социальной организации. Новые и современные технологии организации внутренних коммуникаций развиты даже в прогрессивных и мотивированных на развитие школах слабо. Однако мы надеемся, что этот процесс находится на своих ранних стадиях и в дальнейшем вслед за организациями из бизнессреды воспримет эти мощные и эффективные способы организации внутренних взаимоотношений. Само существование таких систем связано с заинтересованностью в повышении степени информированности о происходящих внутри организации процессах, степени осведомлённости о ценностях организации и личном уровне ответственности им, о повышении степени межличностных связей между всеми участниками внутренних процессов для координации, улучшения взаимопонимания, достижения эффекта синергии и раскрытия кадрового потенциала.

Образовательное пространство школы – это ограниченный мир со сложной системой внутренних коммуникаций. Традиционное восприятие процесса образования, где единственную роль при рассмотрении воздействия на ученика играл урочный формат, постепенно необходимо менять, учитывая те факторы, которые находятся в том числе и за пределами класса. Что происходит, когда учитель или ученик покидают его со звонком и перед тем, как они снова зайдут в класс? Школа – это сообщество, и от того как организованы отношения в этом сообществе, зависит и результат работы этой системы в целом. Именно здесь, согласно Джексону, формируются первые представления у учащихся о том, что такое социальный институт и каково его воздействие на индивида. Поэтому крайне важно устроить внутри этого ограниченного пространства правильную, специфическую, комфортную для существования среду, которая оказывала бы гармоничный и стимулирующий эффект как на работу учителя, так и на процесс получения знаний учеником. Традиционно школа для поступающего в неё – это не только опыт знакомства с рутинной, похвалой и властью¹, а также другими проявлениями негативных аспектов регламентированных социальных институтов. Школа – это ещё и первый опыт построения социальных отношений, понимания другого, будь то учитель или сверстник, формирование индивидуальной траектории развития, выбор жизненного пути. Здесь проходят важные этапы формирования человека как личности, поэтому крайне важно уделить внимание той среде, в которой эти процессы проходят, и тому пространству, которое его ограничивает. Школы часто жалуются на недостаток ресурсов (в том числе и финансовых), но ресурсы для построения грамотной качественной системы внутренних коммуникаций у нее всегда есть – это внутренние ресурсы, педагоги и ученики, все, кто существует в социальном пространстве школы. Использование этих ресурсов, грамотное их раскрытие и управление этими

¹ Джексон Ф. Указ. соч. С. 30-55.

коммуникационными потоками может помочь ОО решить множество внешних задач.

Анализ отношения учащихся и сотрудников школ к внутренним коммуникациям позволяет сделать выводы, что информированность и вовлечённость напрямую связаны с качеством работы каналов внутренней коммуникации. Сама же вовлечённость, в свою очередь, влияет на степень межличностных отношений: чем больше субъект образовательных процессов интегрирован во внутренние процессы школы, тем теснее его отношения с остальными её представителями. Это сплочение, сближение, поиск общих точек соприкосновения и диалога важно для системного импрувмента школы (*школьный импрувмент – это запланированные изменения в образовании, цель которых состоит в улучшении образовательных результатов учеников и одновременно в наращивании потенциала школы как организации, способной управлять изменениям*) как социального института. Внимание к развитию инструментов внутренних коммуникаций, использующих сильные стороны пространства и образа, позволяет образовательным учреждениям создавать гармоничную среду для образовательного процесса и решать как внутренние, так и внешние задачи школы. Понимание внутренних коммуникаций и их необходимости давно существует в бизнес-среде, и в связи с возникновением рыночных условий в системе образования те из образовательных организаций, которые заинтересованы в собственном развитии и привлечении дополнительных ресурсов, должны уделить этому аспекту жизни в школе большое внимание.

Л и т е р а т у р а

1. Абабков Ю.Н., Павлова Г.А. Маркетинговые коммуникации образовательного учреждения // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2010. №4 (6). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-kommunikatsii-obrazovatelno-uchrezhdeniya> (дата обращения: 29.04.2017).
2. Безгласная Е.А. Инструменты эффективных внутренних коммуникаций в системе регионального образования // Региональное развитие. Электронный научный журнал Самарского государственного экономического университета. 2015. № 1 (5). URL: <https://regrazvitie.ru/regionalnaya-ekonomika-15113> (дата обращения: 02.06.2016).
3. Данилина А.А. Функциональная и жанрово-тематическая специфика школьных СМИ // Вопросы образования. НИУ ВШЭ. 2013. № 3. 140 с.
4. Джексон Ф. Жизнь в классе / Пер. с англ. Р. Устьянцева, Т. Соколовой; Под науч. ред. А. Сидоркина, Т. Соколовой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. 248 с.
5. Дизайн-решения интерьеров типовых московских школ // Портал решений для модернизации городской среды Edudesign. М., 2017. URL: <http://edudesign.ru/> дата обращения: 07.10.2017).

6. *Докучаев И.И.* Образование и перформанс. Заметки ретрограда о знаниях и компетенциях в области философии и не только // Вопросы культурологии. 2016. № 9 (сентябрь). С. 61-65.

7. *Комарова О.В., Зырянова Н.И.* Экономика образования: Учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 205 с.

8. Корпоративные коммуникации: что показал онлайн-опрос? // Информационно-аналитический портал об инфраструктурных решениях PCWeek, 2017. URL: <https://www.pcweek.ru/infrastructure/panasonic/15.php> (дата обращения: 08.04.2017).

9. *Кудрявцева Н.* Как настроить внутренние коммуникации в компании // Секрет Фирмы, электронная версия. М., 2016. URL: <https://secretmag.ru/business/methods/vnutrennie-kommunikacii.htm> (дата обращения: 01.04.2017).

10. *Маннин А.А.* Имидж, внутрикорпоративная культура и внешняя привлекательность ГБОУ: взаимосвязь и взаимовлияние // Электронная библиотека ВКР НИУ ВШЭ. М., 2015. URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/153006490> (дата обращения: 02.06.2016).

11. *Несмеева А.* Что такое внутренние коммуникации? // Сообщество внутренних коммуникаторов. 2008. URL: <https://inside-pr.ru/zhurnal/kommunikatsii/kommunikatsii/item/74-cto-takoe-vnutrennie-kommunikatsii> (дата обращения: 01.03.2017).

12. Система внутренних коммуникаций: функции, основные модели и элементы // Электронный портал бизнес инноваций Praxicom. М., 2017. URL: <https://praxiscom.ru/sistema-vnutrennih-kommunikatsiy-fun> (дата обращения: 24.03.2017).

13. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» // Министерство образования и науки Российской Федерации: офиц. сайт. М., 2012. URL: http://www.ceninauku.ru/page_17645.htm (дата обращения: 15.10.2016).

14. *Федоров В.В.* Чему же учат семья и школа // ВЦИОМ: офиц.сайт, М., 2009. URL: <http://wciom.ru/index.php?id=266&uid=8785> (дата обращения: 21.02.2015).

**Анкета исследования отношения учеников
к образовательному пространству
и внутренним коммуникациям**

Блок 1. Степень интегрированности

1) Сколько времени в среднем вы проводите в школе?

- а) Менее 4,5 часов в день (6 уроков и ничего кроме них)
- б) 4,5–6 часов в день (6–8 уроков и ничего кроме них)
- в) 6–8 часов в день
- г) Более 8 часов в день

2) Оцените свою удовлетворенность во время пребывания в вашей школе от 1 до 10, где:

- 1 – Я совершенно не испытываю удовольствия во время пребывания в школе
- 10 – Я постоянно чувствую себя довольным во время пребывания в школе

3) Есть ли в школьном быте условия или правила, которые вас не устраивают?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

4) Как часто вы остаетесь в школе после уроков? Оцените по десятибалльной шкале, где:

- 1 – Никогда не остаюсь
- 10 – Остаюсь каждый день

5) Оцените степень вашего участия в школьных общественных процессах и организациях по десятибалльной шкале, где:

- 1 – Ни в чем не участвую
- 10 – Стараюсь участвовать во всем

6) Оцените степень открытости школы для вашего преобразования по десятибалльной шкале, где:

- 1 – Существующее устройство школы не дает мне возможности что-либо в ней изменить (Я ничего не могу сделать, чтобы мое пребывание в школе стало лучше)

10 – Школа полностью открыта для преобразований (я могу повлиять на любой аспект образовательного процесса и сделать свое пребывание в школе комфортнее)

Блок 2. Оцените пространство вашего учебного заведения по критериям (оценка по десятибалльной шкале):

- 1) Удобство (1 – Очень неудобно, 10 – Очень удобно)
- 2) Комфорт (1 – Совершенно некомфортно, 10 – Очень комфортно)
- 3) Визуальная привлекательность (1 – Пространство совершенно эстетически и визуально непривлекательно, 10 – Пространство полностью эстетически и визуально привлекательно)
- 4) Оснащенность (1 – Пространство совершенно не соответствует вашим учебным и творческим потребностям, 10 – Пространство полностью соответствует вашим учебным и творческим потребностям)
- 5) Интерактивность (1 – Пространство неинтерактивно (вы не можете вступить во взаимодействие ни с одним объектом в нем, за исключением других учеников), 10 – Пространство интерактивно (каждый элемент пространства открыт к взаимодействию с вами))

Блок 3. Отношение к изменениям

- 1) Хотели ли бы вы что-либо изменить из существующих условий в вашей школе?
 - а) Да
 - б) Нет
 - в) Затрудняюсь ответить

- 2) Существуют ли у вас возможности изменить что-либо в вашей школе?
 - а) Да (приведите примеры и социальные инструменты, которыми вы воспользуетесь для этого)
 - б) Нет
 - в) Затрудняюсь ответить

Блок 4. Ценности

- 1) Перечислите несколько существительных, характеризующихся у вас с ценностями вашей школы. (Развернутый ответ.)
- 2) Перечислите особенности или элементы вашей школы, в которых эти ценности проявляются (образ руководителя, учителя, уникальные методики преподавания и т.д.). (Краткий ответ.)
- 3) Перечислите несколько прилагательных или существительных, которые бы олицетворяли школу, которой вы хотели бы видеть вашу. (Развернутый ответ.)

Блок 5. Информированность

1) Оцените свою степень информированности обо всех событиях и мероприятиях, которые происходят в вашей школе по десятибалльной шкале, где:

1 – Я ничего не знаю о событиях и мероприятиях, которые проходят в моей школе

10 – Я знаю обо всех событиях и мероприятиях, которые проходят в моей школе

2) Выберите из списка те каналы, через которые вы получаете информацию о событиях и мероприятиях, которые проходят в вашей школе:

корпоративная почта (рассылки на внутришкольные ресурсы, форумы и т.д.), сайт школы, пространство школы (стенды, афиши, баннеры, экраны), социальные сети, друзья, одноклассники, учителя, которые ведут у меня уроки, классный руководитель, учителя, которые не преподают у меня, администрация, внутрикорпоративная пресса (газеты, журналы), родители, радиобъявления, публичные собрания и встречи, видеоканал или видеоблог, другое.

Блок 6. Характер взаимоотношений с участниками образовательного процесса

Оцените характер своих межличностных отношений с одноклассниками, однопараллельниками, учениками других классов, учителями, администрацией (отдельно) по десятибалльной шкале, где:

1 – Нет межличностных отношений (не коммуницируем)

10 – Очень близкие, доверительные отношения, частая коммуникация

Выберите один из вариантов, который наиболее близко характеризует периодичность вашей коммуникации с одноклассниками, однопараллельниками, учениками других классов, учителями, администрацией (отдельно):

а) Не общаемся

б) Общаемся только в учебное время

в) Общаемся в школе после уроков

г) Общаемся за пределами школы

Блок 7. Каналы внутренних коммуникаций: наличие

Оцените представленность в вашей школе канала коммуникации «Корпоративная почта (рассылки на внутришкольные ресурсы, форумы и т.д.)», «Сайт школы», «Пространство школы (стенды, афиши, баннеры, экраны)», «Страница школы в социальных сетях», «Внутрикорпоративная пресса (газеты, журналы)», «Радиобъявления», «Публичные собрания и встречи», «Видеоканал или видеоблог», «Публичные выступления или брифинги (объявления)

от организаторов внутренних мероприятий», «Брифинг классного руководителя, классный час» (отдельно) по десятибалльной шкале, где:

- 1 – Не существует или не знаю о существовании
- 10 – Существует, работает отлично

Блок 8. Каналы внутренних коммуникаций: наличие

Оцените частоту использования вами канала коммуникации «Корпоративная почта (рассылки на внутришкольные ресурсы, форумы и т.д.)», «Сайт школы», «Пространство школы (стенды, афиши, баннеры, экраны)», «Страница школы в социальных сетях», «Внутрикорпоративная пресса (газеты, журналы)», «Радиообъявления», «Публичные собрания и встречи», «Видео-канал или видеоблог», «Публичные выступления или брифинги (объявления) от организаторов внутренних мероприятий», «Брифинг классного руководителя, классный час» (отдельно) по десятибалльной шкале, где:

- 1 – Не существует или не пользуюсь
- 10 – Пользуюсь постоянно

Информация о респонденте:

Пол, возраст, продолжительность обучения в вашей школе (первый год, 1–2 года, 3–5 лет, 5–7 лет, более 7 лет), класс (8–11)

Приложение 2

Анкета исследования отношения сотрудников школ к образовательному пространству и внутренним коммуникациям

Блок 1. Степень интегрированности

- 1) Сколько времени в среднем вы проводите в школе?
 - а) Менее 4,5 часов в день (6 уроков и ничего кроме них)
 - б) 4,5–6 часов в день (6–8 уроков и ничего кроме них)
 - в) 6–8 часов в день
 - г) Более 8 часов в день

- 2) Оцените свою удовлетворенность во время пребывания в вашей школе от 1 до 10, где:
 - 1 – Я совершенно не испытываю удовольствия во время пребывания в школе
 - 10 – Я постоянно чувствую себя довольным во время пребывания в школе

- 3) Часто ли вы остаетесь в школе после уроков? От 1 до 10, где:
 - 1 – Никогда не остаюсь
 - 10 – Постоянно остаюсь

4) Оцените свое участие в межпредметных проектах во внеурочное время от 1 до 10, где:

1 – Никогда не участвую

10 – Всегда участвую

5) Существуют ли внеурочные проекты (образовательные или творческие), реализуемые во внеурочное время, за которые вы несете персональную ответственность и лично занимаетесь их разработкой?

а) Нет

б) Помогаю коллегам проводить один образовательный или творческий проект

в) Вместе с коллегами организую один образовательный или творческий проект

г) В одиночку организую один образовательный или творческий проект

д) Помогаю коллегам проводить два образовательных или творческих проекта

е) Вместе с коллегами организую два образовательных или творческих проекта

ж) В одиночку организую два образовательных или творческих проекта

з) Помогаю коллегам проводить более двух образовательных или творческих проекта

и) Вместе с коллегами организую более двух образовательных или творческих проекта

к) В одиночку организую более двух образовательных или творческих проекта

Если «Да», приведите примеры проектов, которые вы помогаете проводить или организуете (краткий ответ)

6) Оцените свою участие в организации и проведении школьных внеурочных образовательных и творческих проектов от 1 до 10, где:

1 – Не участвую

10 – Участвую во всех, о которых знаю

7) Есть ли в школьном быте условия или правила, которые вас не устраивают?

а) Да

б) Нет

в) Затрудняюсь ответить

8) Хотели ли бы вы что-либо изменить из существующих условий в вашей школе?

а) Да

- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

9) Существуют ли у вас возможности изменить что-либо в вашей школе?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

Если «Да», приведите примеры и социальные инструменты, которыми вы воспользуетесь для этого.

10) Оцените степень открытости школы для вашего преобразования от 1 до 10, где:

1 – Существующее устройство школы не дает мне возможности что-либо в ней изменить (Я ничего не могу сделать, чтобы мое пребывание в школе стало лучше)

10 – Школа полностью открыта для преобразований (я могу повлиять на любой аспект образовательного процесса и сделать свое пребывание в школе комфортнее)

11) Оцените уровень вашего желания находиться в пространстве школы после завершения уроков от 1 до 10, где:

- 1 – Совершенно не желаю
- 10 – Очень хочу

12) Оцените свой уровень желания участия в преобразовании и улучшении вашей школы от 1 до 10, где:

- 1 – Совершенно не желаю
- 10 – Очень хочу

Блок 2. Информированность о процессах

1) Оцените свой уровень информированности о событиях и мероприятиях, которые происходят в вашей школе от 1 до 10, где:

- 1 – Совершенно не имею представления
- 10 – Имею полное представление обо всех событиях и мероприятиях

2) Оцените свой уровень информированности о внешних глобальных образовательных или творческих проектах, в которых участвует ваша школа от 1 до 10, где:

- 1 – Ничего не знаю
- 10 – Знаю обо всех

3) Оцените свой уровень информированности о деятельности ваших коллег (других учителей вашего отделения) за пределами программы уроков от 1 до 10, где:

- 1 – Совершенно не имею представление о том, чем они занимаются
- 10 – Знаю обо всем, чем занимаются мои коллеги вне уроков

4) Оцените свой уровень информированности о деятельности администрации от 1 до 10, где:

- 1 – Совершенно не имею представление о том, чем они занимаются
- 10 – Полностью представляю, чем занимается

5) Оцените свой уровень информированности о деятельности учеников, у которых вы преподаете, во внеурочное время в школе от 1 до 10, где:

- 1 – Совершенно не имею представление о том, чем они занимаются
- 10 – Знаю обо всем, что они делают

6) Если вы являетесь классным руководителем, оцените свой уровень информированности о деятельности учеников вашего класса во внеурочное время от 1 до 10, где:

- 1 – Совершенно не имею представление о том, чем они занимаются
- 10 – Знаю обо всем, что они делают

Блок 3. Ценности

1) Оцените своё представление о ценностях и миссии вашей школы от 1 до 10, где:

- 1 – Не имею представления
- 10 – Совершенно точно представляю

2) Приведите примеры того, в чем они выражаются (конкретные люди, атрибуты пространства, проекты, другие особенности). (Развернутый ответ.)

3) Перечислите несколько существительных, ассоциирующихся у вас с ценностями вашей школы:

4) Перечислите несколько существительных, которые бы олицетворяли школу, которой вы хотели бы видеть вашу.

5) Оцените, насколько вы согласны со следующим утверждением: «Я полностью разделяю ценности, которые декларируются моей школой» от 1 до 10, где:

- 1 – Полностью не согласен
- 10 – Полностью согласен

Блок 4. Каналы коммуникации (представленность)

1) Выберите из списка те каналы, через которые вы получаете информацию о событиях и мероприятиях, которые проходят в вашей школе:

Корпоративная почта (рассылки на внутришкольные ресурсы, форумы и т.д.), сайт школы, пространство школы (стенды, афиши, баннеры, экраны), социальные сети, коллеги с моей кафедры, коллеги с других кафедр, ученики, администрация, внутрикорпоративная пресса (газеты, журналы), родители учеников, радиообъявления, публичные собрания (встречи, выступления или брифинги (объявления) от организаторов внутренних мероприятий), видеоканал или видеоблог, другое.

2) Выберите из списка те каналы, которые, как вам кажется, предпочитают дети в вашей школе для получения информации о происходящем в вашей школе:

Корпоративная почта (рассылки на внутришкольные ресурсы, форумы и т.д.), сайт школы, пространство школы (стенды, афиши, баннеры, экраны), социальные сети, коллеги с моей кафедры, коллеги с других кафедр, ученики, администрация, внутрикорпоративная пресса (газеты, журналы), родители учеников, радиообъявления, публичные собрания (встречи, выступления или брифинги (объявления) от организаторов внутренних мероприятий), видеоканал или видеоблог, другое.

3) Оцените представленность в вашей школе канала коммуникации «Корпоративная почта (рассылки на внутришкольные ресурсы, форумы и т.д.)», «Сайт школы», «Пространство школы (стенды, афиши, баннеры, экраны)», «Страницы школы в социальных сетях», «Внутрикорпоративная пресса (газеты, журналы)», «Радиообъявления», «Видеоканал или видеоблог», «Публичные выступления или брифинги (объявления) от организаторов внутренних мероприятий» (отдельно) по десятибалльной шкале, где:

1 – Не существует или не знаю о существовании

10 – Существует, активно используется многими

4) Оцените качество работы в вашей школе канала коммуникации «Корпоративная почта (рассылки на внутришкольные ресурсы, форумы и т.д.)», «Сайт школы», «Пространство школы (стенды, афиши, баннеры, экраны)», «Страницы школы в социальных сетях», «Внутрикорпоративная пресса (газеты, журналы)», «Радиообъявления», «Видеоканал или видеоблог», «Публичные выступления или брифинги (объявления) от организаторов внутренних мероприятий» (отдельно) по десятибалльной шкале, где:

1 – Не существует или работает очень плохо

10 – Работает отлично

Блок 5. Каналы коммуникации (использование)

1) Оцените частоту использования вами канала коммуникации «Корпоративная почта (рассылки на внутришкольные ресурсы, форумы и т.д.)», «Сайт школы», «Пространство школы (стенды, афиши, баннеры, экраны)», «Страницы школы в социальных сетях», «Внутрикорпоративная пресса (газеты, журналы)», «Радиообъявления», «Видеоканал или видеоблог», «Публичные выступления или брифинги (объявления) от организаторов внутренних мероприятий» (отдельно) по десятибалльной шкале, где:

1 – Не существует или не пользуюсь

10 – Пользуюсь постоянно

Если вы классный руководитель, оцените, оцените частоту использования вами канала коммуникации «Классный час» по десятибалльной шкале, где:

1 – Не существует или не пользуюсь

10 – Пользуюсь постоянно

2) Оцените частоту вашего контакта с каналом коммуникации «Корпоративная почта (рассылки на внутришкольные ресурсы, форумы и т.д.)», «Сайт школы», «Пространство школы (стенды, афиши, баннеры, экраны)», «Страницы школы в социальных сетях», «Внутрикорпоративная пресса (газеты, журналы)», «Радиообъявления», «Видеоканал или видеоблог», «Публичные выступления или брифинги (объявления) от организаторов внутренних мероприятий» (отдельно) по десятибалльной шкале, где:

1 – Никогда не контактирую

10 – Постоянно сталкиваюсь

Блок 6. Характер взаимоотношений с участниками образовательного процесса

1) Оцените характер своих межличностных отношений с вашими коллегами по кафедре, коллегами в вашем отделении, представителями администрации, учебно-вспомогательным персоналом, учениками, у которых вы преподаете, учениками в вашем отделении, у которых вы не преподаете, коллегами из других отделений (отдельно) по десятибалльной шкале, где:

1 – Нет межличностных отношений (не коммуницируем)

10 – Очень близкие, доверительные отношения, частая коммуникация

Если вы классный руководитель, оцените характер своих межличностных отношений с учениками в классе, у которого вы являетесь классным руководителем по десятибалльной шкале, где:

1 – Нет межличностных отношений (не коммуницируем)

10 – Очень близкие, доверительные отношения, частая коммуникация

2) Выберите один из вариантов, который наиболее близко характеризует периодичность вашей коммуникации с вашими коллегами по кафедре, коллегами в вашем отделении, представителями администрации, учебно-вспомогательным персоналом, учениками, у которых вы преподаете, учениками в вашем отделении, у которых вы не преподаете, коллегами из других отделений (отдельно):

- а) Не общаемся
- б) Общаемся только в учебное время по насущным вопросам
- в) Общаемся только в учебное время по различным вопросам
- г) Общаемся после уроков на территории школы только по насущным вопросам
- д) Общаемся после уроков на территории школы по различным вопросам
- е) Общаемся в жизни за пределами школы

Если вы классный руководитель, выберите один из вариантов, который наиболее близко характеризует периодичность вашей коммуникации с учениками в классе, у которого вы являетесь классным руководителем:

- а) Не общаемся
- б) Общаемся только в учебное время по насущным вопросам
- в) Общаемся только в учебное время по различным вопросам
- г) Общаемся после уроков на территории школы только по насущным вопросам
- д) Общаемся после уроков на территории школы по различным вопросам
- е) Общаемся в жизни за пределами школы

Информация о респонденте:

Пол, возраст (18–25, 25–35, 35–45, 45–60, более 60), продолжительность работы в школе, в которой преподаёт в настоящее время (первый год, 1–2 года, 3–5 лет, 5–7 лет, 7–10 лет, 10–15 лет, 15–20 лет, более 20 лет), категория должности в школе (администрация, педагогический работник, учебно-вспомогательный персонал).