

ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ярулов Александр Анатольевич,

доктор педагогических наук, кандидат психологических наук, профессор кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шаповой Московского педагогического государственного университета, Москва

НА ОСНОВЕ ИДЕИ ОБЩЕСТВЕННОГО ДОГОВОРА ПРЕДЪЯВЛЕНЫ КОНЦЕПТУАЛЬНО-ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

• организация • социально-психологические отношения • организационная культура • многогранность управленческой деятельности • психологический климат • метод совместного управленческого заказа

В комплексном научном знании чаще всего термин «организация» (от лат. organize — сообщаю стройный вид, устраиваю) рассматривается как:

- *явление*, а любое явление, по А.А. Богданову, должно изучаться с точки зрения его организации;
- *вид* социальной деятельности, связанный с целенаправленным воздействием на объект через констатацию соответствующих функций элементов системы, упорядоченности, дефиницию целей и задач и т.д.;
- *система* совокупно взаимосвязанных элементов, образующих целостность, и в то же время, сознательно координируемое социальное образование с определёнными границами, имеющее специфический набор взаимоувязанных целей;
- *процесс*, представляющий собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- *форма* организации деятельности людей, объединённых для достижения поставленных перед ними целей;
- *степень* внутренней упорядоченности, согласованности частей целого имеющей определённую структуру, строение, тип связей как способ соединения элементов в систему;

- *функция* управленческой деятельности по созданию или усовершенствованию взаимосвязей между частями и элементами с целью внесения упорядоченности и повышения их эффективности и т.д.

Несмотря на большое разнообразие трактовок понятия *организация*, сущность любой социальной организации определяется набором следующих родовых признаков:

- это объединение людей, выполняющих специфические функции и роли в ней;
- наличие целей существования и развития, внутренней структуры, особой культуры;
- постоянное взаимодействие с внешней средой;
- использование человеческих, натуральных и материальных ресурсов;
- наличие определённых *границ*, позволяющих ей существовать автономно от других организаций.

Данные характеристики в полной мере отражают суть образовательной организации, которая по своим признакам представляет собой и специально созданное учреждение, и структуру, и систему, и процесс и т.д.

В психологии и педагогике управления организация рассматривается с позиций

организованной деятельности людей, объединённых в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с целым рядом других требований.

Но для того чтобы образовательное учреждение как организация состоялась, необходимо её функционирование **организовать**, т.е. обеспечить упорядоченность, взаимосвязь, согласованность действий и т.п. А это во многом зависит от того, какие управленческие средства как инструменты организации применяются.

Прежде всего, следует обратить внимание на **организацию социально-психологических отношений**, которые выступают как взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, то есть её реальным содержанием, а также формы и способы организации управленческой деятельности с точки зрения её психолого-педагогической эффективности.

Среди социально-психологических факторов эффективной деятельности организаций отечественные исследователи выделяют следующие:

- **целенаправленность**, характеризующая цели совместного взаимодействия, т.е. потребности, ценностные ориентации членов организации, средства и способы взаимодействия;
- **мотивированность**, позволяющая раскрывать причины профессиональной, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов организации;
- **эмоциональность**, проявляющаяся в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, в специфике эмоциональных, неформальных отношений в организации;
- **стрессоустойчивость**, характеризующая способность организации согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевой потенциал людей для противодействия деструктивным силам;
- **интегративность**, обеспечивающая необходимый уровень единства мнений, согласованности действий;
- **организованность**, обусловленная особенностями процессов управления и со-и самоуправления [1].

Важным показателем эффективности успешного функционирования организации является наличие в ней факторов, определяющих в ней культуру организации. Поэтому в центре внимания управления образовательными организациями оказывается анализ и поиск всевозможных форм синтеза и механизмов организационного взаимодействия, сотрудничества, взаимного сопряжения и т.д.

При этом следует учитывать многогранность и опосредованный характер деятельности образовательных организаций.

Многогранность выражается в том, что перед образовательными организациями поставлено и определено множество целей и функций деятельности, которые требуют обеспечения целевой, функциональной и организационной полноты их реализации.

Целевая полнота многогранности достигается путями чёткого смыслового и дифференцированного сочетания общих и частных целей, стоящих перед образовательными организациями и педагогическими сотрудниками.

Общие для всех образовательных организаций цели носят универсальный и обязательный характер их воплощения. Частные цели, вне зависимости от уровней и их актуальной значимости, носят подчинённый общим целям вид их реализации.

Поэтому следует учитывать, чтобы общие для образовательной организации цели стали главенствующими над индивидуальными целями членов организации и прежде всего педагогов. Если подобное не будет обеспечено, то универсальные цели могут оказаться не в ряду приоритетных задач их воплощения.

Для этого необходимо обеспечить относительно постоянную систему доминирования главных для образовательной организации целей над индивидуальными целями путями осознанного преобразования их в индивидуальные программы профессионально-личностной организации педагогической деятельности.

Функциональная полнота многогранности достигается путём разумного иерархического сочетания всех универсальных

функций управления (прогнозирования, планирования, организации, координации, регулирования, контроля), суть которых направлена на со-организацию различных видов деятельности педагогов и подопечных. Результатом эффективного управления образовательной организацией, обеспечивающей функциональную полноту многогранности, выступает осознанная организованность, чёткое согласованное распределение сфер ответственности, преодоление несистемности и параллелизма, усиление исполнительской дисциплины, урегулирование лично-деловых отношений.

Организационная полнота многогранности реализуется посредством разумного применения значительного арсенала способов её достижения, среди которых особым образом выделяются сквозные линии действия, когда организация на административном уровне направлена на со-организацию, нацеленную на формирование культуры самоорганизации.

Опосредованность деятельности образовательной организации выражается в том, что её эффективность оценивается по результатам деятельности подопечных. Речь идёт о том, как организованная деятельность взрослых сказывается на уровнях развития обучающихся (воспитанников). Но степень их воздействующего влияния находится в зависимости от применяемого арсенала педагогически выверенных средств (форм и методов), способствующих или препятствующих полноценному развитию личности обучающихся.

Многогранный и опосредованный характер определяет социально-психологическую специфику множества факторов (от лат. factor — делающий, производящий), выступающих в качествах причины, движущей силы, существенного обстоятельства деятельности образовательных организаций.

Остановимся на характеристике некоторых из них.

Компонент организационного строения образовательной организации направлен на учёт того обстоятельства, что вне зависимости от выбранного количества звеньев или структур управления главным их пред-

назначением является обеспечение координации деятельности, гарантирующей достижение поставленных целей. Следует отметить, что в образовательных организациях наблюдается тенденция по переходу на комбинированную структуру управления, которая включает в себя достоинства, минимизирует недостатки существующего множества моделей управления и строится с учётом разумного сочетания административной, совместно-распределённой и профессионально-личностной ответственности за результаты организованной управленческой деятельности.

При этом усиливается психолого-педагогическая обучающая роль (значение) управленческой деятельности в образовательной сфере: административная роль направлена не только на достижение обозначенных властных компетенций, но и на обогащение совместной и самостоятельной управленческой деятельности педагогов, обучающихся и родителей (законных представителей).

При переходе на комбинированную структуру управления образовательной организацией с психологических позиций рекомендуется:

- осуществлять оптимизацию аппарата управления. Установлено, что каждая управленческая должность в образовании вынуждена «оправдывать» своё существование посредством проведения «затратных», с точки зрения времени и психофизических сил, мероприятий;
- при формировании организационных управленческих структур избегать таких деструктивных проявлений, как чрезмерная централизация или децентрализация; а также громоздкости структур и чрезмерного дробления структурных единиц; господства структуры над функцией; избыточности либо дублирования или противоречивости при определении зон ответственности; запутанности и громоздкости системы стимулирования, восприятия её как несправедливой; усиления влияния неформальной власти отдельных лиц и структур; игнорирования принципа единоначалия и установленного организационного порядка и т.д.;
- проводить минимизацию аппарата управления за счёт усиления так называемой «общественной составляющей», когда те

или иные управленческие функции выполняются общественными структурами и добровольными помощниками.

Ресурсный компонент рассматривается как совокупность трудовых, материальных, социальных и духовных сил, которые могут быть использованы для достижения поставленных перед образовательной организацией целей. Данные ресурсы поступают в управленческую систему и смешиваются, соединяются в ней. Но это не механическое соединение, а интегративное взаимодействие разных по происхождению ресурсов. Специфика ресурсного компонента в деятельности образовательных организаций заключается в том, что преобразующим и приводящим в движение остальные ресурсы здесь выступают человеческие ресурсы (люди), которые включают в себя не только персонал (трудовые ресурсы), но и обучающихся, а также их законных представителей. При этом человеческий фактор должен характеризоваться не столько с позиций количественной, сколько качественной составляющей, включающей в себя показатели наличия:

- высокопрофессионального кадрового потенциала персонала образовательной организации;
- способностей к приращению (умножению, обогащению) «человеческого фактора», который характеризуется высоким уровнем полноценного личностного развития не только взрослых, но и детей.

Характеристики организационной культуры образовательной организации. Организационную культуру следует рассматривать как сильнейший мотиватор, регулятор и индикатор деятельности не только сотрудников, работающих в организации, но и всех участников образовательного процесса, и в том числе обучающихся.

Организационная культура, являясь сложным организационно-культурным явлением, индикатором совместной деятельности (продуктом творения «рук человеческих»), выступает интегральной характеристикой образовательной организации. Под её непосредственным воздействием формируется институционально-ролевое поведение членов образовательной организации — педагогов, сотрудников, учащихся и т.д.

Организационная культура образовательной организации это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности. Она представляет собой набор традиций, ценностей, символов, мировоззрения членов организации, направленных на процессы формирования:

- *коллективов* как совокупности людей, объединённых совместной деятельностью (педагогической, учебной и т.п.), выражающейся в гуманистической готовности к сотрудничеству, взаимодействию и взаимопомощи;
- *качеств организованности и дисциплированности*, базирующихся на осознанном соблюдении норм и правил совместной деятельности, на самодисциплинированности и самоорганизации как социально-психологических состояниях внутреннего и внешнего порядка;
- *базовой культуры личности*, значимой характеристикой которой являются интегративная ценность здоровья во всей его многоаспектности — душевного, духовного, нравственного, социального, когнитивного, физического, профессионального и т.п.

Организационная культура образовательной организации выстраивается на доминировании организационных ценностей, выполняющих функции:

- *безопасности и защищённости* всех и каждого от нежелательных воздействий внешней и внутренней среды;
- *интеграции*, формирующей у членов организации чувство принадлежности к организации, гордости за неё;
- *регулирования*, обеспечивающего поддержание правил и норм поведения, стиля взаимоотношений;
- *адаптации*, облегчающей приспособление людей друг к другу и к организации;
- *ориентации*, направляющей деятельность организации и её участников на достижение стоящих перед ними целей;
- *мотивации*, создающей необходимые стимулы — условия для обеспечения процессов *со-* и *само-*: организации, развития, совершенствования.

Отличительной особенностью формирования организационной культуры образовательной

организации выступает то, что она носит интегративный характер воспитывающего образования, при котором действуют условия для усвоения детьми и взрослыми социально-культурных норм конструктивного поведения, выстроенных на интегративно действующем механизме *идентификации* с лучшими опытными образцами взаимодействия, *обосложения* данных образцов в программах собственной жизнедеятельности и *отчуждения* от неконструктивных образцов взаимодействия с самим собой и окружающей действительностью. Результаты применения данного механизма при формировании организационной культуры могут принести значительный управленческий эффект вследствие того, что его использование осуществляется в относительно стабильном существовании детско-взрослого сообщества образовательной организации, в котором системно действует, охраняется и защищается гуманистически направленный *психологический климат взаимодействия*.

Важнейшими показателями психологического климата образовательной организации как интегративного критерия сформированности организационной культуры выступают: позитивная удовлетворённость царящей в образовательной организации атмосферой социально-психологической защищённости; высокая степень творческой включённости всех и каждого в совместную преобразующую деятельность; доверительная обстановка сотрудничества, взаимопомощи и поддержки; разумная самооценка, выражающаяся в принятии на себя ответственности за происходящее; этика делового взаимодействия.

Набор критериев оценки влияния организационной культуры конкретной образовательной организации может уточняться в зависимости от степени умения разрешать проблемы, связанные с актуальным уровнем организационного взаимодействия.

Разработанная и апробированная нами **технология формирования организационной культуры образовательной организации** представляет собой согласованный комплекс программ, основанных на идее общественного договора как регулятора отношений между всеми заинтересованными сторонами любых отношений —

государственных, политических, социальных, экономических, межличностных и т.д.

Применительно к управлению образовательной организацией Договор, получивший своё практическое оформление в разработанном нами **методе совместного управленческого заказа**, может выступить эффективным средством согласования:

- объективно существующего «*внешнего*» заказа на цели и задачи, формы и методы образовательной деятельности, исходящего от психолого-педагогической науки, общества, государства и непосредственно от самого образовательного учреждения;
- также объективно существующего «*внутреннего*», порой не осознаваемого, **заказа** на образование, который оформляют участники образовательного взаимодействия, основываясь на собственных индивидуальных представлениях, потребностях, мотивах и интересах.

В случаях, когда между обозначенными компонентами имеется несоответствие и несогласованность, эффективность организации системы образовательного взаимодействия резко понижается. Поэтому обеспечение адекватной системы условий для соотнесённости, согласованности и гармонизации «внешнего» и «внутреннего» заказов требует смыслового отбора способов их согласования. Как показывает практика, это становится возможным благодаря применению системы договорных отношений.

Именно через Договор управление образовательным учреждением приобретает принципиально иной ракурс: от противостояния отношений до складывания системы продуктивного взаимодействия между всеми его участниками. Именно через создание системы договорных отношений, основанных на согласованном взаимном заказе, у участников образовательного взаимодействия возникают способности подчинять эмоционально-личностные отношения деловым, то есть направленным на решение поставленных в планах — программах деятельности задач и проблем. С психологической точки зрения это означает, что участники взаимодействия на индивидуальном уровне, постепенно приобретают способность не только и не столько адаптировать-

ся к существующей системе отношений, в которую в силу тех или иных обстоятельств они оказались вовлечёнными, а изменять эти обстоятельства, управлять ими посредством создания новой системы условий для продуктивных взаимоотношений с самими собой, другими людьми, социумом и т.д. Кроме того, они приобретают способность согласовывать (а при действии некоторых обстоятельств и подчинять) свой «внутренний» заказ (намерения, потребности и интересы) с предъявляемыми к ним требованиями и нормами, исходящими из внешней среды, связанными с этикой поведения, профессией и т.д. Тем самым происходит очень важный интериоризационный процесс изменения и обогащения внутренних обстоятельств и программ личного взаимодействия с миром (как внутренним, так и внешним), то, что принято обозначать как систему личностных отношений. Видеть первопричину личностных достижений и неудач прежде всего в самом себе (что психология определяет как «*внутренний локус контроля*») — вот то жизненно важное индивидуальное качество, которое должно целенаправленно поддерживаться и культивироваться планами и программами, реализуемыми образовательным учреждением. Поэтому применение метода совместного управленческого заказа в системной организации деятельности коллектива образовательного учреждения становится одним из эффективных средств изменения и обогащения культуры взаимодействия между всеми его участниками.

Для того чтобы метод совместного управленческого заказа стал способом совместного действия, он должен быть оформлен через совокупный ряд локальных нормативных актов, регулирующих процессы взаимодействия в пространстве управленческих влияний образовательного учреждения. Отсюда процедура созидания системы договорных отношений посредством локальных нормативных актов требует от руководства школы не только юридических знаний, но и знаний в области организационной культуры планирования, связанной с разработкой данных документов. Только в этом случае мы можем констатировать, что в управленческой практике образовательного учреждения обеспечено применение метода совместного управленческого заказа.

Традиционно метод совместного управленческого заказа в управленческой практике реализуется с помощью следующих специальных разработанных локальных нормативных документов: *устава образовательного учреждения*, в том числе определяющего сферу прав и обязанностей участников образовательного взаимодействия; *договоров* как регуляторов отношений между работодателем и работником; школой и законными представителями ребёнка, а с 14 лет и с самим обучающимся; *должностных инструкций* педагогов и сотрудников, составляемых на основе предъявляемых к ним требований; *правил внутреннего распорядка*, в которых регламентируются права, обязанности и сферы ответственности администрации, педагогов и сотрудников в части добросовестного исполнения возложенных на них функций.

Но как показывает практика, наличие данных документов в образовательном учреждении порой вовсе не означает, что они могут быть охарактеризованы как действующие, то есть изменяющие систему внешних и внутренних обстоятельств и тем самым формирующие эффективно выстроенную культуру взаимодействия между администрацией, педагогами, школьниками и родителями. Прежде всего, такое положение дел связано с отсутствием локального нормативного документа, устанавливающего и регламентирующего *сквозные (единые) правила и нормы поведения и деятельности*, которых должны придерживаться все участники образовательного взаимодействия. По данному утверждению можно привести множество примеров, когда в угоду отдельным категориям и лицам ущемляются права и обязанности других участников взаимодействия. Часто можно *слышать*, что звонок звучит для учителя, *видеть*, как он опаздывает на урок, *наблюдать*, как педагоги занимаются посторонними делами на педагогических совещаниях и т.д. При этом мы (педагоги) тщательно оберегаем себя от всякого рода «покушений» на свой авторитет, считая себя «привилегированными». Поэтому при проектировании системы эффективного образовательного взаимодействия руководству образовательного учреждения рекомендуется с помощью метода совместного управленческого заказа навести организационный порядок в существующей культуре взаимных отношений.

При этом смысл формирования организационного порядка посредством выработки единых правил взаимодействия должен заключаться в том, чтобы вводимые нормы:

- на *предварительном этапе* их разработки стали не очередной кампанией декларирования, а механизмом стимулирования новой культуры организационных отношений;
- на *адаптационно-дифференцированном этапе* их внедрения содержали механизмы санкционирования и интериоризации внешних задаваемых параметров поведения и деятельности во внутренние программы взаимодействия;
- на *этапе интеграции* стали повседневными, то есть традиционными для всего коллектива образовательного учреждения нормами гуманистически выстроенного взаимодействия.

Но каким образом можно реализовать выше обозначенные требования в практической деятельности управления процессами формирования организационной культуры? Прежде всего, необходимо обратиться к богатейшему гуманитарному наследию, откуда можно почерпнуть знание того, как правильно выстраивать эффективное образовательное взаимодействие. Труды не только великих учёных, но и современных исследователей — неиссякаемый источник плодотворных идей и ответов на многочисленные вопросы управленческой практики.

Верным средством исправления так называемых ошибок выступает деятельность по изменению стереотипов в мышлении и поведении не только педагогов, но и родителей школьников. Являясь устоявшимся взглядом на объект и предмет, цели и задачи деятельности педагогов и образовательного учреждения, сложившиеся с годами **стереотипы** формируют систему устойчивого восприятия действительности, вырабатывают оборонительную стратегию по отношению ко всему новому. Как следствие в условиях происходящих реформ в отечественной системе образования сложившиеся в педагогическом сознании стереотипы породили такое массовое, одновременно и позитивное, и негативное явление, как критическое отношение к инновациям и сопротивление им. Этому способствовало множество обстоятельств, в том числе и не-

продуманность в планировании и осуществлении намеченных в программных документах изменений. Поэтому, чтобы не допустить очередного накопления ошибок, необходимо планировать работу по изменению, разрушению стереотипов, в первую очередь в педагогическом сознании и деятельности. Как отказ от неконструктивных стереотипов, как средство формирования и обогащения новых представлений о целях и задачах совместной деятельности может быть применена традиционная методика предварительного обсуждения проекта либо разрабатываемого нормативного акта, с включением в эту деятельность не только педагогов, но и школьников, родителей (законных представителей). Так, при подготовке проекта «Положения о единых нормах и правилах взаимодействия участников образовательного процесса» руководству предлагается внести в него несколько новых принципиальных позиций, которые явным или скрытым образом направлены на отказ от ложных стереотипов. Это связано с искажённым толкованием «свободы на педагогическое творчество», исходящим из ложных представлений «что хочу, то и ворочу», «могу делать — могу не делать». Не вдаваясь в суть понимания проблемы свободы в педагогическом творчестве, лишь заметим, что, как всякая профессия, профессия педагога носит нормативно-регламентирующий характер, связанный с внешним заказом на предмет педагогической деятельности.

Специфика *внешнего заказа* на педагогическую деятельность заключается в том, что он исходит в первую очередь от отраслей научного знания — психологии, педагогики, дидактики и предусматривает *свободу владения* каждым конкретным педагогом закономерностями, принципами, методами и формами организации не только своей деятельности, но и деятельности обучающихся. Если же уровень владения (профессионализма) знаниями, умениями и навыками эффективной организации собственной педагогической деятельности не высок, то для таких педагогов должны быть поставлены пределы в свободе на творчество. То есть должна быть продумана система влияний, побуждающих их на совершенствование своего профессионализма, предоставляющих им право на свободу в преобразовании самого себя.

Специфика *внутришкольного заказа* на педагогическое творчество среди многих его составляющих включает в себя наличие *свободы соблюдения прав и обязанностей*, установленных в образовательном учреждении. Речь идёт о творческом соблюдении каждым педагогом норм и требований, касающихся организации учебного процесса. Здесь должно действовать правило — принятые решения безусловно соблюдаются, а их творческая реализация — всячески поддерживается и поощряется. Если, например, в образовательном учреждении осуществлена регламентация в построении системы учебных занятий, то вне зависимости от того, согласен педагог или не согласен с данным решением, он обязан его исполнять. При этом каждый педагог свободен в оптимизации действующих норм, в инициации действий по их обогащению и изменению. Ведь специфика действия *внутриличностного заказа* педагога на собственную деятельность основана на *свободе нравственного, осознанного и, следовательно, ответственного выбора* форм и методов её осуществления. Любой выбор, осуществляемый педагогом, сопряжён с определёнными последствиями, которые сказываются на деятельности его подопечных, их интересах и потребностях, и связан с личной ответственностью за тот вариант, который им выбран. Если же педагог не готов действовать по мотивам внутреннего происхождения в пространстве осознанного выбора, то вновь в действие должны вступать внешние, исходящие от администрации ограничители, побуждающие его к самоусовершенствованию.

Отсюда целевая задача формирования организационной культуры управления образовательной организации — создавать систему условий по формированию культуры ответственного выбора как на совместном, так и индивидуальном уровнях педагогического взаимодействия. В проектировании системы формирования культуры ответственного выбора неоценимую помощь окажет **технология реализации метода совместного управленческого заказа**. Покажем её применение на уровне педагогического коллектива.

План-программа профессионального самосовершенствования педагога. В основу технологии положен проектно-програм-

мный подход, когда внешне задаваемые параметры (проекты, замыслы) деятельности, исходящие от администрации, оформляются особым образом в программы самостоятельной деятельности каждого педагога. Тем самым достигается цель интериоризации — преобразование внешнего, возможно, пока не приобретённого опыта во внутренний опыт педагогов, то есть в программы их собственной деятельности. Кроме того, предлагаемая технология обладает потенциалом стимулирования процессов профессионального самосовершенствования и справедливого оценивания деятельности педагогов, что является немаловажным фактором в условиях осуществляемого перехода на новую систему оплаты педагогического труда.

Поэтому, для того чтобы технология стала действующей, необходимо запланировать систему мер по её реализации.

В качестве такой системы мер предлагается следующий алгоритм действий.

Администрация совместно с органами взаимодействия (советом образовательного учреждения, педагогическим советом, профсоюзной организацией) должна определиться со шкалой планируемых временных затрат. А также принять совместное управленческое решение по временному учёту некоторых направлений педагогической деятельности (см. табл. 1).

В шкале планирования и учёта рабочего времени по усмотрению администрации и органов совместного управления могут не только отражаться любые виды деятельности педагогов, но и решаться вопросы стимулирования тех аспектов деятельности, которые являются «западающими» или, наоборот, требующими усиления. Но если то или иное направление деятельности уже стало системным, не требующим дополнительных временных затрат, объём времени на его реализацию может быть уменьшен.

Однако важным моментом при разработке «шкалы» выступает основание, связанное с переходом образовательных учреждений на новую систему оплаты педагогической деятельности, учитывающей не только количество ведения часов по предмету,

Таблица 1

Примерная шкала планирования и учёта рабочего времени педагога

№	Виды деятельности	Кол-во часов в неделю
<i>Например, ...</i>		
1.	Педагогическая нагрузка по преподаванию предмета	24
2.	Ведение учебной документации	1
3.	Консультации по предмету	3
4.	Кружки, практикумы по предмету	2
5.	Руководство лабораторией научного общества учащихся	2
6.	Заведование кабинетом	1
7.	Классное руководство	5
8.	Кураторство одного из направлений деятельности	2
9.	Методическая работа	1
10.	Участие в экспериментальной деятельности	1
11.	Итого:	42

но и другие виды деятельности педагога. При этом речь идёт о том, что педагогическая нагрузка учителя на одну ставку должна составлять 36 часов его аудиторной (18 часов) и внеаудиторной аудиторной (18 часов) пропорциональной занятости в неделю. Поэтому при планировании и учёте рабочего времени не следует забывать, что если педагог трудится на 1,25 или 1,5 ставки, то его внеаудиторная нагрузка (18 часов) при этом остаётся неизменной, а общая педагогическая нагрузка увеличивается. Тем самым ставятся препоны в отношении той части педагогов, которые при невыполнении того или иного направления деятельности в качестве оправдания выдвигают причину большой занятости (загрузки) по предмету.

Следующим инструментальным шагом реализации «метода совместного управленчес-

кого заказа» станет планирование содержательного наполнения «индивидуального плана — программы профессионального самосовершенствования» деятельности педагогов образовательного учреждения на учебный год. В качестве ориентировочной матрицы планирования может стать следующая форма (см. табл. 2).

Пункт «Педагогическая нагрузка» направлен на планирование не только количества проводимых учителем часов в тех или иных классах и числа преподаваемых им курсов. Он позволяет увидеть: как задействован педагог, какова интенсивность его труда; сколько ему необходимо потратить своего личного времени на подготовку к проведению на качественном уровне занятий. Результаты планирования данного пункта позволят рационально задействовать педагога

Таблица 2

Ориентировочная матрица плана-программы профессионального самосовершенствования педагога на учебный год

1. Педагогическая нагрузка

Наименование предметов, курсов	Классы/количество часов								Итого
	4	5	6	7	8	9	10	11	
Всего:									

2. Совместный заказ

Составляющие совместного управленческого заказа		Самозаказ (что планируется сделать)	Итоги выполнения	
Виды, формы деятельности	Заказ		1-е полугодие	Год
<i>Например, ...</i>				
Совершенствование образовательного процесса по предмету	Внедрение технологии «Интегративное построение системы учебных занятий»	Отработка технологии в ... классах		
Совершенствование внеурочной деятельности по предмету	Освоение технологии социально ориентированных практикумов по предмету	Разработка и экспериментальное апробирование программы практикума (наименование) в ... классах		
Факультативы, элективные курсы	Отработка технологии «безотметочного» преподавания факультативных и элективных курсов	Ведение курса (наименование) в ... классе. Отработка технологии «безотметочного» преподавания курса (наименование) в ... классе		
Индивидуально-групповые консультации по предмету	Овладение приёмом взаимного консультирования	Указываются классы, дни и время проведения консультаций		
Руководство лабораторией научного общества школьников	Наименование лаборатории	Указывается планируемое количество участников, творческих и курсовых работ, подготовленных к защите под руководством учителя		
Классное руководство	Указывается класс. Овладение воспитательной технологией «Культура самоорганизации»	Дополнительно указываются новые формы деятельности, планируемые к использованию в работе с классом		
Заведование кабинетом	Указывается кабинет. Создание мини ресурсного центра по предмету	Обозначается продукт деятельности, например комплект компьютерных презентаций по теме		
Индивидуальная помощь учащимся, имеющим проблемы в изучении предмета	Обозначаются конкретные фамилии школьников, которым учитель обязан оказать индивидуальную помощь	Обозначается планируемый результат деятельности по оказанию индивидуальной помощи		
Передача опыта	Проведение четырёх открытых мероприятий в год	Учитель обозначает темы, классы и сроки проведения мероприятий		
Обобщение опыта по проблеме	Указывается научно-методическая тема, по которой работает педагогический коллектив образовательного учреждения	Учитель конкретизирует тему применительно к своей деятельности		
Курсы повышения квалификации				
Аттестация				

в других видах его профессиональной деятельности.

Следующие пункты плана-программы направлены на конкретизацию положений, изложенных, как правило, в должностных инструкциях и квалификационных требованиях педагогов. Тем самым создаются системные условия для практического их исполнения. Так, пункт «*Совершенствование образовательного процесса по предмету*» позволяет не только обеспечить единство образовательной политики, проводимой руководством образовательного учреждения в части методической организации учебного процесса, но и предоставить каждому педагогу право свободного выбора технологии (форм, методов, приёмов) достижения поставленных целей, с учётом специфики преподаваемого им предмета. Кроме того, данный пункт «плана-программы» стимулирует активность педагогов в части совершенствования своего мастерства — до высшего уровня профессионализма. Таким образом решается задача качественно совершенствования **урока** как ведущей формы совместной деятельности педагогов и школьников.

Пункт «Совершенствование внеурочной деятельности по предмету» решает злободневную для многих образовательных учреждений задачу интеграции урочных и внеурочных форм организации учебного процесса и тем самым обеспечивает преемственность и непрерывность развития учебно-познавательной деятельности школьников. Существует множество способов организации данного направления деятельности, из которых образовательное учреждение вправе самостоятельно выбрать свой подход его реализации. Это могут быть и традиционные кружки по предметам, и инновационные для данного образовательного учреждения, например, социальные практикумы по предметам, такие как «Экологическая химия», «Экологическая физика» и т.д. Важно лишь, чтобы избранная линия действий способствовала, обеспечивала и поддерживала познавательные интересы и активность школьников.

Пункт «Факультативы, элективные курсы» вводится в план-программу при условии стремления руководства образовательного учреждения не только навести организаци-

онный порядок, но и обеспечить качественную результативность данного вида деятельности. Для этого необходимо вновь определиться с целевым предназначением курсов и исходить не только из обеспечения весомой учительской нагрузки, но и из тех задач, которые ставили перед школьным образованием разработчики «базового учебного плана» — создавать средствами дифференциации условия для формирования у школьников культуры познавательного выбора.

Порой можно столкнуться с тем фактом, что факультативное время используется для проведения дополнительных занятий по предметам. При этом не изменяются формы их проведения, а факультативные часы превращаются в обыкновенные учебные занятия, в структуре которых присутствуют традиционные виды опроса, объяснения, оценивания и т.д. Поэтому введение в «план-программу» этого пункта может стать средством совершенствования данного направления деятельности.

Пункт «Индивидуально-групповые консультации по предмету» может стать основой для упорядочивания данной формы деятельности в образовательном учреждении средствами планирования. Зафиксировав количество часов, отводимых на их проведение каждым учителем в «плане-программе», можно в дальнейшем ввести их в еженедельное расписание и тем самым обеспечить системную организацию и контроль проведения консультаций. При этом перед каждым учителем ставится организационная задача обеспечить эффективность проведения этих занятий. Не следует забывать о том, что в силу возрастных особенностей школьники, особенно подросткового возраста, не осознают и не испытывают потребность в консультировании. Поэтому задача каждого учителя — организовать адресное присутствие школьников на консультациях.

Пункт «Руководство лабораторией научного общества школьников» применяется в качестве инструмента планирования и организации научно-исследовательской деятельности школьников. В нём могут быть зафиксированы как направление исследований проводимой лабораторией, так и планируемые результаты. При этом не стоит

стремиться к тому, чтобы каждый учитель руководил деятельностью лаборатории и каждый ученик подготовил и защитил свою исследовательскую работу. Стремление к валовому подходу, как правило, приводит к тому, что истинная научно-исследовательская деятельность подменяется ложными формами и результатами её воплощения.

В пункте «Классное руководство» отражаются в основном новые для классного руководителя и детского коллектива направления и формы деятельности, освоение которых позволит решить стоящие перед ними в данном учебном году актуальные задачи. Здесь не может быть абстрактных формулировок по типу «улучшить», «совершенствовать», «добиться» и т.д. Также в образовательных учреждениях, в которых классное руководство имеет богатые традиции и качественные результаты, не может быть выделено и применено единое направление деятельности для всех классов на учебный год. Здесь следует исходить из практической реализации принципов учёта возрастных особенностей и степени развития коллектива того или иного класса.

Только в тех образовательных учреждениях, в которых классное руководство традиционно сведено к проведению тематических классных часов, экскурсий и дискотек, может быть установлено единое направление деятельности на учебный год. В качестве средства стимулирования и активизации может выступить подход к освоению классными руководителями плодотворных воспитательных технологий, методов и форм организации деятельности, которые фиксируются в совместном управленческом заказе.

Введение в структуру плана-программы пункта «Заведование кабинетом» позволяет решить задачу содержательной конкретизации деятельности педагогов в вопросе организационно-методического ресурсного обеспечения учебного процесса по предмету. К таковым ресурсам можно отнести следующие виды деятельности: создание совместно с учащимися пакета компьютерных презентаций по темам и классам; систематизация и оформление дифференцированных учебных заданий; подготовка учебно-методических комплексов по предмету и т.д.

Пункт «Индивидуальная помощь учащимся, имеющим проблемы в изучении предмета» может вводиться в структуру «плана-программы» в тех образовательных учреждениях, которые не на словах, а на деле стремятся обеспечить реализацию принципа индивидуализации обучения. В педагогической психологии установлено, что одной из основных причин ухудшения успеваемости отдельных учащихся по предмету выступает уровень конфликтного взаимодействия учителя с тем или иным учеником, что, как правило, отражается на результатах деятельности последнего. В то же время доказано, что если психологически изменить негативный стиль взаимодействия на благоприятный, то наблюдается позитивная динамика в освоении школьниками программы учебного курса. Поэтому, используя пункт, где указываются фамилии школьников, которым учитель окажет адресную помощь, можно снять не только зоны существующей напряжённости, но и улучшить индивидуальные учебные результаты данных конкретных школьников. При этом, если руководство образовательного учреждения интересуется качеством индивидуальной помощи, оказываемой тем или иным учителем, не стоит увлекаться количественными показателями.

Пункты «Передача опыта» и «Обобщение опыта по проблеме» посвящаются организации профессионального взаимодействия педагогов, обогащению их методического мастерства. В них согласуется заказ на демонстрацию и обобщение каждым педагогом полученного в ходе освоения технологий и методик, обозначенных в пунктах, связанных с совершенствованием образовательного процесса по предмету.

В завершении содержательного наполнения «плана-программы профессионального самосовершенствования» педагогов могут быть помещены пункты, связанные с курсами повышения квалификации и прохождением процедуры аттестации. При этом они могут быть оформлены в качестве внешнего заказа педагогу или введены им самостоятельно. Например, учитель имеет конкретные проблемы в организации деятельности школьников, но не планирует их разрешить с помощью посещения курсов повышения квалификации. Администрация в отношении данного учителя может оформить ему заказ

на данный вид деятельности. Пример второй. Администрация не планирует в отношении педагога проведения процедуры аттестации, но он сам считает, что готов претендовать на получение квалификационной категории. В данном случае в разделе «самозаказ» он может оформить свою потребность.

После того как будет проведена процедура согласования и подписания совместного управленческого заказа, оформленного в виде плана-программы профессионального самосовершенствования педагога на учебный год, необходимо продумать алгоритм совместного контроля его реализации. В качестве таковых средств могут быть использованы следующие формы деятельности.

Табло контроля исполнения совместного управленческого заказа, в котором регулярно отражаются результаты его выполнения (см. табл. 3).

Структура «табло» может не соответствовать структуре совместного управленческого заказа и не дробиться по его разделам, а строиться по конкретным видам деятельности, подвергающимся контролю. В дан-

ном случае табло выступает в роли своеобразного «экрана исполнительской дисциплины педагогов», отражающего уровень организационной культуры каждого педагога и коллектива в целом. Но для того чтобы действие «табло» было эффективным, необходимо определить, каким образом будут отражаться результаты исполнения. В качестве «приёма справедливого оценивания» уровня организационной культуры педагогов предлагаются следующие критерии: *маркировка* того или иного пункта контроля *зелёным цветом* свидетельствует о своевременном и качественном исполнении либо активном, с точки зрения продуктивности участия в подготовке и проведении мероприятия; *маркировка* того или иного пункта контроля *жёлтым цветом* может свидетельствовать о том, что к уровню исполнения имеются незначительные замечания либо по срокам, либо по качеству; *маркировка* того или иного пункта контроля *красным цветом* станет свидетельством недобросовестного отношения к исполнению порученного. Применительно к образованию мы избрали привычную гамму светофора и экспериментально апробировали её в оценивании деятельности не только педагогов, но и школьников. Полученные в ходе экспериментального апробирования результаты

Таблица 3

Примерное табло контроля выполнения совместного управленческого заказа

ФИО педагогов	Параметры контроля				
	Направления контроля		Направления контроля		и т.д.
	Вид контроля	Вид контроля	Вид контроля	Вид контроля	
	Дата исполнения	Дата исполнения	Дата исполнения	Дата исполнения	
<i>Например...</i>					
	Совершенствование образовательного процесса				
	Календарно-тематический план по предмету	Отчёт по предмету за 1-ю четверть	Участие в декаде открытых занятий	Участие в подготовке и проведении конференции научного общества учащихся	И т.д.
	До 20 сентября	До 5 ноября	С 14 по 24 ноября	15 марта	
Иванова С.И.					
Петрова Л.А.					
И т.д.					

показали высокую эффективность, в том числе в части возросшего уровня исполнительской дисциплины педагогов.

Индивидуальные собеседования с педагогами по вопросам выполнения плана-программы профессионального самосовершенствования. Рекомендуется на первоначальном этапе внедрения метода совместного управленческого заказа проводить их по результатам каждой четверти, затем, по мере овладения, — по результатам полугодия и года. Сама процедура проведения собеседования может быть построена следующим образом. Перед собеседованием педагогу предлагается с использованием цветowych маркеров самому обозначить уровень выполнения плана-программы. Зелёным маркером отметить пункты, которые выполнены качественно, жёлтым — находящиеся на стадии выполнения, красным — те, которые не выполнены. Само проведение собеседования как *совместной беседы* предлагается построить в доброжелательной деловой атмосфере.

«Сертификат успешности» деятельности (см. табл. 4), который является не только эффективным средством контроля, но и важным инструментом стимулирования процессов профессионального самосовершенствования деятельности педагогов. Он, как правило, вручается по результатам учебного года и собеседования по выполнению совместного управленческого заказа.

Остановимся на некоторых инструментальных аспектах заполнения и публикации «Сертификата успешности»:

1. В сертификате фиксируются лишь положительные результаты, достигнутые в выполнении индивидуального плана-программы.
2. В тех пунктах, которые оказались не выполненными, ничего не отражается.
3. Только с согласия педагога разрешается опубликовать его «сертификат успешности» в коллективе.

За этими вроде бы простыми рекомендациями стоят важные с точки зрения психологии управления основания, связанные с формированием позитивной *установки на успешность*. Во-первых, «сертификат успешности» позволяет удовлетворить ин-

дивидуальную потребность в успехе по основным его составляющим: в результативном успехе, приносящем педагогу некоторую степень удовлетворённости результатами своей деятельности; в успехе, выражающемся в признании его достижений со стороны «значимых других», прежде всего, руководства и коллег; в успехе, как в волевом преодолении себя, своих «слабостей» и «недостатков» и усилении своих профессиональных достоинств. Во-вторых, сертификат побуждает и тем самым ориентирует педагога на самостоятельное инновационное развитие, вырабатывая у него *стратегию достижений успеха*, предполагающей способности профессионала видеть перспективу, принимать конкретные действия по реализации своего будущего при успешном анализе своих ресурсов и знаний пути дальнейшего профессионально-личностного саморазвития. В-третьих, «Сертификат успешности», может выступать в качестве формирования «портфолио» как своеобразного инструмента фиксации, накопления и оценки профессионально-личностных достижений педагога. При этом у организаторов управленческих процессов отпадает необходимость превращаться в архивариусов, которые в силу своих служебных обязанностей заинтересованы в подробнейшей «бумажной» детализации каждого процесса или явления. Ведь «портфолио» на управленческом уровне — это не «архивное дело», не средство тотального пошагового контроля деятельности педагогов, а психологически настроенный инструмент стимулирования их профессионально-личностного роста и мастерства. Поэтому не следует уподобляться архивариусам, а на основе действия «Сертификата успешности» создать информационно-накопительную базу данных, позволяющих выстроить систему анализа позитивных и негативных тенденций в деятельности каждого педагога. Для этого стоит лишь ввести систему учёта результатов выполнения пунктов, вводимых в план-программу профессионального самосовершенствования по учебным годам. А всё остальное, прилагающееся к «портфолио» (различные справки, творческие работы и т.д.), передать на уровень самого педагога. И если у него есть потребность вести своеобразный бумажный накопитель, подтверждающий результативность его профессиональной деятельности, то пусть

Примерное содержание «Сертификата успешности»

В течение ___ / ___ учебного года _____ (ФИО педагога)
в рамках совместного управленческого заказа достигнуты следующие
результаты в выполнении индивидуального плана-программы профессионального
самосовершенствования:

Направления деятельности	Результаты деятельности
<i>Например, ...</i>	
В совершенствовании образовательного процесса по предмету	Овладев технологией интегративного построения системы учебных занятий, обеспечил повышение качества успеваемости по предмету до __%, в том числе в 8 классе __%, в 9 классе __%; 10 классе __%
В совершенствовании внеурочной деятельности по предмету	Разработал и апробировал программу социально ориентированного практикума по предмету «Химия в быту» для учащихся восьмых классов
В проведении факультативов, элективных курсов	Отработал технологию «безотметочного» преподавания факультативного курса «Экологическая химия»
В проведении индивидуально-групповых консультаций по предмету	Овладел приёмом взаимного консультирования в 9 классе, что позволило организовать системное овладение учащимися программы курса, повысить их учебно-познавательную активность
В руководстве лабораторией научного общества школьников	В рамках лаборатории по химии НОУ обеспечил качественную подготовку учащимися 10 исследовательских работ
В классном руководстве	В руководстве 8 классом, овладев воспитательной технологией «Культура самоорганизации»; активно занимался вопросами формирования умений и навыков самоуправления. На высоком уровне были подготовлены и проведены следующие мероприятия (перечень). Класс стал победителем следующих соревнований и конкурсов (перечень). В работе с родителями использовал такие формы деятельности как (перечень)
В заведовании кабинетом	В рамках создания мини-ресурсного центра по предмету совместно с учащимися подготовил серию компьютерных презентаций по химии для 8 класса. С помощью добровольных пожертвований родителей создана библиотечка научной и популярной литературы по химии
В индивидуальной помощи учащимся, имеющим проблемы в изучении предмета	В течение года оказана действенная индивидуальная помощь по предмету пяти учащимся, что позволило им повысить уровень овладения предметом
В передаче опыта	Активно участвуя в пропаганде инновационного опыта, провёл 4 открытых мероприятий для (указывается целевая аудитория) по технологии интегративного построения системы учебных занятий
В обобщении опыта по проблеме «_____»	В рамках научно-методической темы образовательного учреждения подготовил и успешно защитил на педагогических чтениях научно-методическую работу по проблеме (указывается тема)
В прохождении курсов повышения квалификации	На базе института повышения квалификации освоил программу «Педагогическое управление образовательным процессом» в объёме 144 часов и получил квалификационное удостоверение
В аттестации	Успешно прошёл процедуру аттестации. Присвоена высшая квалификационная категория
Иное	В рамках национального проекта «Образование» получил персональный грант

это будет его личным делом, к которому руководство может иметь только опосредованное отношение.

Подобная технология применения метода совместного управленческого заказа как продуктивного инструмента формирования организационной культуры образовательной организации нами предложена в работе с обучающимися, родителями и семьями [2; 3; 4].

Таким образом, к процессам формирования организационной культуры образовательной организации принято относить наличие системного руководства, регулирования и контроля в выполнении намеченных планов и программ. При этом эффективность воздействия данных условий значительно повышается, если соблюдено требование включённости в эти процессы всех участников образовательного взаимодействия по сквозным стратегически и тактически выстроенным линиям:

- **руководство через со-руководство и саморуководство**, когда руководящие направляют свою и деятельность подчинённых по выполнению намеченных планов посредством устных и письменных указаний (инструкций, алгоритмов, положений и т.д.), которыми следует согласованно руководствоваться при организации совместной и самостоятельной деятельности;
- **регулирование через со-регулирование и саморегулирование**, при котором вводятся нормы, упорядочивающие процедуры планирования и организации совместной и самостоятельной деятельности на всех уровнях взаимодействия;
- **контроль через со-контроль и самоконтроль**, как система, обеспечивающая эффективность исполнения намеченных планов и программ деятельности. Обозначенные компоненты в своей совокупности выступают в качестве основного условия организации **системы взаимодействующих побуждений** и, следовательно, **содействия** процессам самоосуществления и самореализации. Благодаря чему становится возможным обеспечить действенное решение проблем, связанных, как правило, с 1) отсутствием

регламентации и контроля; 2) дефицитом времени, общей непродуктивной загруженностью; 3) игнорированием установленных требований и т.д. [5]. □

Литература

1. *Платонов Ю.П.* Социальная психология поведения: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по направлению и спец. психологии. — М., 2006.
2. *Ярулов А.А.* Интегративное управление средой образования в школе. — М., 2008.
3. *Ярулов А.А.* Взаимодействующее управление как ключевой ресурс успешной реализации ФГОС. — М., 2014.
4. *Ярулов А.А.* Технология включения семьи в образовательную деятельность // Народное образование. — 2013. — № 6.
5. *Ярулов А.А.* Культурно-нормативный подход к организации педагогической деятельности // Школьные технологии. — 2013. — № 6.

References

1. *Platonov Y.P.* Social psychology behavior: studies. allowance for students. Wucall, students in the direction of and special. Psychologies. — M., 2006.
2. *Arylov A.A.* Integrative management the environment of education at school. — M., 2008.
3. The Interacting management as a key resource for the successful implementation of the GEF. — M., 2014.
4. The Technology of inclusion of the family in educational activities // Public education. — 2013. — № 6.
5. *Aralov A.* Cultural-normative approach to the organization of pedagogical activities // children's technologygii. — 2013. — № 6.