

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ШКОЛЫ: ЧТО ПРЕПЯТСТВУЕТ ДЕМОКРАТИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ

Освобождаясь от командно–административной системы управления, мы осваиваем новые пласты, аспекты управленческого демократизма, в основе которого — организационная культура и роль лидера в её утверждении. В это понятие входят базовые коллективные представления о демократизме, нравственности, коммуникативной культуре. По существу, речь идёт о духовно–нравственной атмосфере любой организации, о культуре управления, взаимоотношении в коллективе в процессе трудовой деятельности.

В 9–м выпуске журнала за прошлый год мы начали обсуждение этой актуальной проблемы. Сегодня продолжаем тему.



Евгений Руднев,
старший преподаватель кафедры управления человеческими ресурсами Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования

Концепция модернизации отечественного образования вызвала к жизни в очередной раз ряд реформ, необходимость которых очевидна. Но вот что настораживает (я думаю, со мной согласятся многие руководители школ, пережившие не одну реформу): далеко не всегда удаётся успешно осуществить на практике даже самую конструктивную идею с самыми благородными целями. Как только идеи переходят на уровень практики, реальность оказывается весьма жёсткой, а то и жестокой по отношению к ним. Почему?

Исследуя демократические процессы в отечественном образовании, я пришёл к выводу о том, что причины неудач многих реформ отечественного образования, в том числе сопротивление его демократизации, кроются в игнорировании существенных характеристик российской школы. Доказательство тому — результаты исследования, которое проводила последние два года кафедра управления человеческими ресурсами Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования.

В основу исследования положены теории двух учёных: американца Эдгара Шейна — основателя организационной психологии и голландца Г. Хофстеде — автора организационной теории, основу которой составляют такие ценности: властная дистанция, коллективизм — индивидуализм, отношение к неопределённости, мужественность — женственность. Соотношение их и определяет организационную культуру.

Э. Шейн считает, что любая организация обладает определённой культурой — образцами поведения, которые формируются в процессе совместной деятельности сотрудников. Но любые изменения, связанные с организационной культурой, как правило, наталкиваются на сопротивление сотрудников. Причём чем более кардинальные изменения предполагается провести (квалификация, структура организации, стратегия, ценности), тем больше сил, энергии и времени потребуется от руководителя. Сопротивление может не выражаться открыто — сотрудники могут не говорить «нет», но при этом меняться ничего не будет.

Несколько лет подряд я занимался вопросами экспертизы в образовании. Попадая из одной школы в другую, обратил внимание на то, что очень многое в них схоже и повторяется из одного образовательного учреждения в другое. У меня родилась гипотеза



о наличии неких существенных характеристик, которые присущи сугубо нашей российской школе. Утвердиться в ней очень помогла теория ценностей Г. Хофстедэ. Голландский учёный считает, что организационные культуры разных народов и в разных странах имеют свою специфику в зависимости от базовых (подсознательных) представлений о правильном поведении и характеризуются такими параметрами:

- степень социально одобряемого неравенства — властной дистанцией (иными словами, насколько терпимо в организации относятся к неравенству «начальник — подчинённый»);
- предпочтение решать профессиональные проблемы индивидуально (индивидуализм) или в группе (коллективизм);

- терпимое или нетерпимое отношение к изменениям (избегание неопределённости);
- ориентация на отношения (женственность) или дело и успех (мужественность).

Результатом проецирования этих теорий на отечественное образование стал разработанный мною тест «Параметры Г. Хофстедэ как показатель развития демократии». В его основу положено описание некоторых норм организационной культуры российской школы, выделенных на основе анализа, экспертизы и наблюдения за поведением руководителей, педагогов и учащихся в различных учебных заведениях. Вот этот текст.

Б л о к А

1. В кабинет руководителя из коридора

А. две двери.

Б. одна дверь.

2. Решение педагогических советов

А. разрабатывается заранее теми, кто его готовит и предлагается коллективу в качестве итогового по окончании педсовета.

Б. рождается в ходе дискуссии членов коллектива.

3. На педагогических советах

А. допускается присутствие воспитанников.

Б. присутствие воспитанников не приветствуется.

4. В большинстве своём действует установка

А. опытный педагог со стажем достоин большего доверия, чем вчерашний выпускник вуза.

Б. мнение вчерашнего выпускника вуза может быть более ценным, чем мнение опытного педагога со стажем.

5. Большинство идей, предложенных и реализованных в организации,

А. принадлежат разным людям.

Б. являются идеями руководителя.

6. Приказ подписывают

А. сначала педагоги и персонал и только затем — руководитель.

Б. сначала руководитель, а потом все остальные члены коллектива.

7. Принято, что

А. ученики могут оценивать деятельность педагога.

Б. оценку могут давать только педагоги учащимся.

Б л о к В

1. Когда кто-то участвует в конкурсах (например, защищает концепцию воспитательной работы), то приветствуется,

А. чтобы он говорил «Мы».

Б. чтобы он говорил «Я».

2. Праздновать юбилеи, поздравлять коллег с днём рождения, отмечать всем вместе (или большинством членов педагогического коллектива) День учителя и другие праздники в стенах образовательного учреждения

А. принято.

Б. не принято.

3. Поиск по профессиональной проблеме ведётся

А. группой педагогов.

Б. в одиночку или советуясь изредка с коллегой один на один.

4. Отказ от участия в общих делах коллектива (например, заслушивание на общем собрании коллектива итогового доклада педагогов)



А. считается нарушением профессиональной дисциплины.

Б. не считается нарушением профессиональной дисциплины.

5. Члены педагогического коллектива обращаются друг к другу

А. на «Вы» даже в отсутствии детей.

Б. на «ты».

6. По индивидуальному плану в основном обучаются

А. дети с отклонениями в здоровье.

Б. все желающие.

7. Поведение учителя, высказывающего критические замечания о профессиональной деятельности коллег

А. осуждается.

Б. не осуждается.

Блок С

1. В школе

А. в начале года принимаются планы на год.

Б. действуют только краткосрочные планы (не более чем на месяц).

2. В школе

А. существует долгосрочная (например, на пять лет) концепция развития учебного заведения.

Б. каждый год обсуждаются и наполняются новым содержанием основные направления работы.

3. В конце учебного года

А. руководители методобъединений, кафедр или заместители директора представляют отчёты с количественными характеристиками по планам, утверждённым в начале года.

Б. представляют развёрнутый анализ деятельности — что реализовано, а что сделать не удалось и почему.

4. Незнакомая ситуация или конфликт

А. рассматриваются как нормальные явления.

Б. воспринимаются как явления нежелательные и опасные.

5. Интересоваться причинами отсутствия воспитанников в течение нескольких дней и докладывать об этом администрации.

А. принято.

Б. не принято.

6. Отклонение учителя от тематического плана

А. нежелательно.

Б. воспринимаются как норма, как и отсутствие плана, утверждённого заместителем руководителя или завкафедрой.

7. Работа по совместительству (в другом образовательном учреждении или в частной фирме)

А. не одобряется.

Б. как правило, не осуждается.

Блок D

1. При возникновении лично значимой для педагога ситуации (поступление в учебное заведение, участие во всероссийском конкурсе и т.д.) руководитель учреждения скорее

А. откажет учителю в пользу дел школы, организуемых в это время.

Б. пойдёт навстречу, нежели пожертвует личными интересами сотрудника.

2. Школа

А. приветствует победы в различных конкурсах и проектах, в том числе российского уровня.

Б. не стремится участвовать в них.

3. Личные успехи ценятся

А. больше, чем тёплые отношения с коллегами.

Б. меньше, чем отношения с коллегами.

4. Мои коллеги

А. стремятся использовать любую возможность повысить свою квалификацию

(даже если это не связано с аттестацией).

Б. предпочитают повышать квалификацию только тогда, когда этого требует администрация или подходит срок аттестации.

5. Администрация учебного заведения

А. постоянно внедряет новые информационные технологии в образовательный процесс, привлекая к этому как можно больше педагогов.

Б. не стремится их внедрять.

6. В образовательном учреждении

А. частные инициативы поддерживаются.

Б. действует принцип «инициатива наказуема».

7. Уделяется больше внимания

А. условиям труда (удобный график работы, возможность поправить здоровье в санатории в отпускной период и т.д.);

Б. показателям качества обучения (воспитания).



«Преподавателям приходится то и дело сталкиваться с таинственным явлением, состоящим в том, что различные аудитории слушателей ведут себя совершенно неодинаково, несмотря на то, что излагаемый материал и стиль преподавания не претерпевают заметных изменений. Работник, устраивающийся на новую работу, прекрасно понимает, что подходы и позиции различных предприятий, принадлежащих к одной отрасли (читай: разные школы. — *Авт.*) и находящихся в одной территориальной зоне, могут очень сильно не походить друг на друга. Мы чувствуем эту разницу, едва переступив порог...

...единственной, действительно важной, проблемой руководителя является задача создания культуры и управления ею, талант же руководителя определяется его способностью понять культуру и работать с ней. Руководство отличается от администрирования постольку, поскольку руководители создают и изменяют культуры, ...администраторы существуют в них».

Определение организационной культуры

Эдгар Шейн, давая определение культуры, перечисляет и описывает кратко такие основные характеристики:

- Наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей: язык, используемый ими, обычаи и традиции, которых они придерживаются, ритуалы, совершаемые ими в определённых ситуациях.

- Групповые нормы: такие, свойственные рабочим группам, стандарты и ценности, как конкретная норма «полноценной дневной выработки за полноценную дневную зарплату» и т.п.

- Правила поведения при работе в организации; ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведённый порядок». (Например, учитель не может дать контрольную работу классу, не предупредив об этом учащихся за десять дней, прозвища считаются оскорблением чести и достоинства.)

- Климат: чувство, определяемое составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами и иными сторонними лицами. Например, рукопожатие при встрече, обращение друг к другу неформально или по имени и отчеству.

- Существующий практический опыт: методы и технические приёмы, используемые членами группы для достижения определённых целей, способность осуществлять определённые

Несложно заметить, что тест состоит из четырёх блоков, в каждом из которых замеряется один из параметров Г. Хофстеде (в блоке А — властная дистанция, в блоке В — коллективизм — индивидуализм, в блоке С — отношение к неопределённости, в блоке D — женственность — мужественность), и каждый блок состоит из семи пар утверждений. Тест построен так, что в каждой из пар утверждений даётся одна норма (образец поведения) организационной культуры, при этом одной норме соответствует пониженный уровень выраженности, другой — повышенный. В основу диагностики положены такие представления о школе: образовательное учреждение с повышенным уровнем властной дистанции характеризуется ограничением доступа к руководителю, в школе ценится стаж и опыт профессиональной деятельности, значительно дистанцируются роли учащегося и учителя, существует дистанция также и между принимающими решение и теми, для кого оно принимается. Образовательному учреждению с повышенным уровнем властной дистанции свойственна низкая степень самореализации педагогов, все идеи исходят исключительно от руководителя, недопустимо сопротивление подчинённых руководителю, которое может быть выражено в отказе подписывать приказ. Повышенный уровень властной дистанции проявляется и в том, что руководитель игнорирует состояние работника — его настроение, самочувствие, отношение к поставленной задаче, загруженность другой работой и т.д.

Образовательное учреждение с повышенным уровнем коллективизма характеризуется ориентацией на решение профессиональных проблем групповым способом, принадлежностью к организации, к группе.

Школа с высокой степенью избегания неопределённости связана с ориентацией на долгосрочные планы, приверженностью планируемому, соответствием плана и результата, негативным отношением к конфликту, а новые ситуации в ней рассматриваются не как возможность для профессионального роста, а как некая угроза. Такому образовательному учреждению присущи нелояльное отношение работника к организации и высокая предсказуемость завтрашнего дня.

Школа с высоким уровнем мужественности характеризуется ориентацией на успех, на дело, а не на условия труда; конкуренцией, внедрением новшеств и позитивным отношением к изменениям.

В исследовании приняли участие 660 респондентов из 55 регионов России. Каковы же его итоги? Тест показал, что 61% опрошенных работают в школах с повышенным уровнем властной дистанции; в 34% вариантов респонденты выделили от 5 до 7 утверждений, соответствующих повышенному уровню властной дистанции. В связи с этим можно предположить с большой долей вероятности, что **в российской школе высока степень социально одобряемого неравенства.**



88% школа, учителя которых приняли участие в исследовании, соответствует повышенный уровень коллективизма, 77% — повышенный уровень избегания неопределённости. Это говорит о том, что в российской школе принято в большей степени решать профессиональные проблемы группой, планировать будущее, поскольку неопределённость рассматривается как угроза. 72% вариантов выбора соответствует организационная культура с повышенным уровнем мужественности. Однако подчеркнем, что в современной школе мужественность — социально одобряемый феномен, поскольку достаточно много респондентов отметили нормы, соответствующие повышенному уровню женственности. Так, 56% респондентов считают, что в организации уделяется достаточное внимание условиям труда в противоположность норме «качество обучения ставится выше, чем условия труда учителя». 57% убеждены, что в школах, где они работают, «тёплые отношения с коллегами ценятся больше, чем личные успехи». 50% ответили: «мои коллеги предпочитают повышать квалификацию только тогда, когда этого требует администрация или подходит срок аттестации».

В ходе исследования было выделено 19 типов образовательных учреждений. Из них 35% — с повышенными уровнями властной дистанции, коллективизма, избегания неопределённости, мужественности (1-й тип); 21% — с пониженным уровнем властной дистанции, повышенными уровнями коллективизма, избегания неопределённости, мужественности (2-й тип); 8,5% — с повышенным уровнем властной дистанции, коллективизма, избегания неопределённости, пониженным уровнем мужественности (3-й тип); 8,3% — с повышенными уровнями властной дистанции, коллективизма, мужественности, с пониженным уровнем избегания неопределённости (4-й тип); 8% с пониженным уровнем властной дистанции и избегания неопределённости, повышенными уровнями коллективизма и мужественности (5-й тип). Другие выявленные типы составили от 4,5 до 0,3% от общего числа.

Остановлюсь подробнее на двух наиболее распространённых типах организационной культуры в российской школе.

Первый тип. Доступ к руководителю и влияние педагогов на принимаемые решения ограничены. Присутствие детей на профессиональных собраниях учителей считается отклонением от нормы. Стаж — один из критериев признания. Право выдвигать и реализовывать новые идеи принадлежит первому лицу. Приказы директора не обсуждаются, а сопротивление учителя воспринимается как нелояльное отношение к руководству. Интересы коллектива превалируют над личными. Профессиональные проблемы принято решать коллективно (так безопаснее). Зависимость от организации и расчёт на заботу с её стороны — норма «правильного поведения». Индивидуальное (лично ориентированное) обучение считается отклонением от нормы. Принято обращаться друг к другу на «ты».

действия, передаваемые из поколения в поколение и не требующие обязательной письменной фиксации.

- «Базовые метафоры», или интеграционные символы: идеи, чувства и образы, выработанные группой, которые не всегда оцениваются на сознательном уровне, но находят воплощение в структуре расположения помещений и других материальных аспектах существования группы. Этот уровень культуры отражает не когнитивные, или оценочные, а эмоциональные и эстетические реакции членов группы.

Из наблюдений Г. Хофстеде за организационными культурами стран мира

(<http://geert-hofstede.international-business-center.com/mcsweeney.shtml>)

Франция



Имидж

Французы очень осознанно подходят к предъявлению себя. Одеваются консервативно и в хорошо скроенные модели. Предпочитают ярким и светлым тёмные и хорошо выделанные (качественные) ткани. У них не принято ходить в распахнутом пиджаке или оставлять его на рабочем месте. У женщин не приветствуется яркая бижутерия, в частности, драгоценности и ювелирные изделия.

Поведение

К пунктуальности во Франции относятся довольно небрежно. Общество в этой стране сильно



стратифицировано, с выраженным различием и конкуренцией между классами. Французское рукопожатие отрывисто (не продолжительно) и сопровождается коротким контактом глаз. Оно не настолько крепко, как в США. При встрече всегда принято приветствовать друг друга за руку. Во Франции очень чувствительно относятся к личному пространству. Деловые встречи нередко сопровождаются приёмом пищи, лучшим вариантом является ланч. У французов не принято принимать тяжёлый алкоголь или курить в перерыве между блюдами. Они верят, что это меняет вкус еды.

Коммуникации

Если Вы не говорите по-французски, принято, чтобы Вы извинились за недостаток знаний. Французы — искусные переговорщики. Они часто прерывают друг друга какой-нибудь шуткой. Во Франции люди очень чувствительны к громкости голоса. Контакт глаз частый и интенсивный.

Япония



Имидж

Одежда несёт отпечаток положения в обществе. Японцы одеваются согласно статусу. По одежде можно судить о позиции человека в организации. Мужчины предпочитают тёмные и консервативные костюмы. Вы никогда не встретите японца в небрежной одежде. Обувь должна быть свободной для передвижения. Одежда с вырезом через голову наиболее распространена. Женщины также одеваются консервативно. Особое значение придаётся деталям. Но они должны быть минимальными. У деловых женщин не допускаются брюки. Женщинам позволительно носить

Высказывать критические замечания о профессиональной деятельности коллег не принято.

Принято обсуждать планы на год, но действовать в рамках долгосрочных планов, интересоваться причинами отсутствия воспитанников; администрация может пойти на уступки сотруднику в случае возникновения значимой для него ситуации. Результаты труда отслеживаются соответственно планируемому, а не вновь возникающим условиям. Отклоняться от плана не принято. Конфликт в организации не считается нормой «правильного» поведения. Новые ситуации не рассматриваются как возможности для профессионального развития. Работа в нескольких организациях воспринимается как признак нелояльного отношения к руководству и норма «неправильного» поведения.

Вступать в конкуренцию, повышать свою квалификацию, заниматься самообразованием — нормы «правильного» поведения. Тёплые отношения могут быть принесены в жертву ради достижения личного успеха. Администрация признаёт необходимость нововведений и ставит качество обучения выше условий труда.

Тип второй. Руководитель доступен для подчинённых. Педагоги могут оказывать влияние на управленческие решения. Присутствие детей на профессиональных сборах не считается нарушением норм. Рольевые позиции и статусы в организации значительно размыты. Стаж и опыт не основание для признания коллегами. Руководитель допускает сопротивление со стороны учителей принимаемым решениям. Приказы обсуждаются. Образовательному процессу даётся двухсторонняя оценка: учителем — ученика и учеником — учителя. Принято решать профессиональные проблемы коллективно, следовать долгосрочным планам, коллективное важнее личного. Неопределённость рассматривается как угроза. Профессиональные конфликты (идей и мнений) не поддерживаются. Не принято отклоняться от плана, быть сотрудником нескольких организаций. Приоритетными считаются успех и качество обучения, а не отношения и условия труда.

Каким же образом организационная культура российской школы связана с реформами отечественного образования и, в частности, с демократизацией, с ценностями демократии? В общественном сознании существуют представления о странах, имеющих опыт демократических отношений и демократические традиции. Это США, Великобритания, Канада, Австралия, некоторые страны Европы. Они обладают определённым уровнем параметров Г. Хофстеде: большинство из них характеризуется пониженным уровнем властной дистанции и избегания неопределённости, а также повышенными уровнями индивидуализма и мужественности. В основных типах организационных культур российской школы можно выделить различные причины сопротивления демократизации, которые соответствуют или не соответствуют параметрам организационной культуры демократической организации по Хофстеде.



Так, если в организационной культуре школы повышен уровень властной дистанции, причинами сопротивления являются поддержка неравенства руководитель — подчинённый, опытный педагог — молодой педагог и учитель — учащийся, ограничение влияния учителей на принимаемые решения и новшества, негативное отношение руководителя к сопротивлению со стороны педагогов, сдерживание инициативы подчинённых. Если в организационной культуре школы повышен уровень коллективизма, причинами сопротивления становятся отсутствие интереса к индивидуальным образовательным потребностям учеников, подавление общим («мы») индивидуального («я»), ориентация на отношения. В организационной культуре с повышенным уровнем избегания неопределённости препятствием на пути демократизации становятся страх перед будущим, пониженная степень рефлексии в профессиональной деятельности, лояльность по отношению к организации. Когда же организационная культура не соответствует по нескольким параметрам школе демократического типа, причины сопротивления становятся комплексными.

Невероятно, но по результатам исследования только в 1% изученных образовательных учреждений существуют благоприятные условия для развития демократии. Организационной культуре такой школы свойственны пониженная степень неравенства руководитель — подчинённый, опытный учитель — молодой педагог и учитель — учащийся. В ней руководитель поддерживает участие педагогов в обсуждении и принятии управленческих решений, инициативы со стороны педагогов и внедрение новшеств рассматриваются как норма жизни. В такой школе директор допускает сопротивление со стороны подчинённых. Здесь существует интерес к индивидуальным потребностям учеников, а индивидуальное («я») приоритетно перед общим («мы»). В школе с демократической ориентацией существует профессиональная автономия педагога, критическое отношение к профессиональной деятельности коллег, акцент на настоящем, позитивное восприятие нового и конфликтов, ориентация на процесс и его осмысление, терпимость к нелояльному отношению к организации является нормой «правильного» поведения». В условиях такой школы успех важнее, чем отношения, а достижения, конкуренция, развитие приоритетнее условий.

Среди норм организационной культуры российской школы существуют как те, которыми не поддерживаются пониженный уровень властной дистанции и избегания неопределённости, а также повышенный уровень индивидуализма и мужественности, так и те, которыми поддерживаются. Однако в силу того, что существуют нормы, которые не поддерживают демократические отношения, возникает сильное сопротивление процессам демократизации, затрудняющее её развитие. Среди этих норм наиболее выражены такие:

- решение педагогических советов разрабатывается заранее теми, кто его готовит, и предлагается коллективу в качестве итогового (62,3%);

обувь на низком каблучке, чтобы не возвышаться над мужчинами. Делая выбор одежды, в Японии следует всегда помнить фразу: «Гвоздь, который торчит, получает удар молотком». Японцы избегают активных движений руками, необычных выражений лица или любых драматических проявлений. Они не здороваются с помощью рук. В этой стране следует избегать символа «О'кей!», потому что там это означает «деньги». Улыбка может быть воспринята двояко. Она может выражать как радость, так и недовольство. Поэтому нужно быть очень предусмотрительным, выражая свои эмоции с помощью мимики. Они могут быть не поняты.

Поведение

Приём алкоголя является частью японской культуры. Это способ снять стресс. В Японии не принято наливать себе, это делает всегда кто-нибудь. Пищу, как правило, принимают в ресторанах или барах после окончания рабочего дня. У японцев не принято посещение таких мест женщинами. Достаточно распространённым является караоке.

Японцы развлекаются, как правило, дома и быть приглашённым в дом японца считается большой честью. В Азии несчастливым считается число 14. Чаевые не приняты. Подарки являются очень важным элементом. Но сам по себе подарок имеет малое значение. Наиболее важна церемония вручения. Подарки всегда преподносят упакованными. Нельзя упаковывать подарок в светлые тона или в белый цвет — цвет смерти. Их вручают обеими руками и принимают так же. Не принято распаковывать подарок при дарящем.

Коммуникации

Японцы очень любят визитные карточки, которые называются «мейши». Они передают и принимают «мейши» обеими руками. Такая визитная карточка должна быть напечатана с одной стороны на Вашем родном языке, а с другой — на японском. На карточках не принято писать, укладывать их в сумку или бумажник, потому что это воспринимается как неуважение. Важно как бы сфотографировать (запечатлеть) карту и зафиксировать имя человека в собственном сознании. Дело не начинается до тех пор, пока процесс обмена «мейши» не закончен. Обычным приветствием в Японии считается поклон. Как низко Вы кланяетесь, определяет статус отношений между Вами и другим человеком. Когда человек кланяется, ему необходимо опустить глаза, а ладони



прижать к бёдрам. Карточками обмениваются после поклона. Японцы предпочитают обращаться по фамилии. Поэтому не следует просить их называть Вас только по имени. В этой стране предпочитают не использовать в своей лексике слово «нет».

Соединённые Штаты Америки



Имидж

Во всех крупных городах принято носить деловую одежду. Как правило, тёмных — серого и синего цветов. На официальные встречи принято надевать белую рубашку, на менее официальные — светло-голубую, что тем не менее сохранит классический имидж. Женщины также носят костюмы либо платье в сочетании с пиджаком. Классическая одежда и классические цвета, такие, как синий, серый, слоновой кости и белый, обеспечат Вам самоуверенный и консервативный имидж. В штатах с тёплым климатом требования к гардеробу значительно снижены. Так, у женщин допустимы платье или юбка с блузкой, мужчины могут не носить пиджак. В регионах с тёплым климатом протокол деловых встреч допускает неклассический пиджак или одежду спортивного фасона у мужчин, но при этом требует от женщин платья в сочетании с пиджаком. Свободный внешний вид допустим, когда работа не связана с деловыми встречами. Вместе с тем классические линии и цвета всегда обеспечат Вам образ стильного человека и профессионала, даже если Вы отдыхаете. Но независимо от ситуации и работы одежда всегда должна быть чистой и аккуратной. У мужчин допускаются джинсы

- не приветствуется присутствие воспитанников на педагогических советах (67%);
- приказ сначала подписывает руководитель, а потом все остальные (69%);
- когда кто-то из образовательного учреждения участвует в конкурсах, то приветствуется, чтобы он говорил «мы» (75,5%);
- принято коллективно отмечать юбилеи, поздравлять коллег с днём рождения, отмечать всем вместе (или большинством коллектива) День учителя и другие праздники (90,3%);
- допускается обращение учителей друг к другу на «ты» (74%);
- в основном обучаются по индивидуальному плану дети с отклонениями в здоровье (78%);
- действуют только краткосрочные планы (не более чем на месяц) (4%);
- существует долгосрочная концепция развития учебного заведения (59%);
- принято интересоваться причинами отсутствия воспитанников в течение нескольких дней и докладывать об этом администрации (94,5%);
- отклонение учителя от тематического плана считается нежелательным (88,5%);
- тёплые отношения с коллегами ценятся больше, чем личные успехи (64%);
- уделяется достаточное внимание условиям труда (63,5%).

Эти нормы говорят о том, что:

- в российской школе в процессе принятия управленческих решений прослеживаются манипулирование учителями и детьми и в определённой степени формализм;
- решения руководителя не обсуждаются, не подлежат сомнению, а сопротивление принятому решению скорее всего будет воспринято как неподчинение и нелояльное отношение;
- принадлежать группе безопаснее, групповой интерес выше личного;
- предсказуемость — норма «правильного» поведения;
- «не высовываться» важнее, чем проявлять себя и достигать успеха.

Вместе с тем в организационной культуре российской школы существуют и нормы, которые способствуют демократизации. Среди них:

- руководители методобъединений, кафедр и заместители руководителя представляют развёрнутый анализ деятельности — что реализовано, а что не удалось и почему (67%);
- дополнительная работа «на стороне» (по совместительству), как правило, не осуждается (71,5%);
- при возникновении лично значимой для работника ситуации руководитель скорее пойдёт ему навстречу (66%);
- победы в различных конкурсах и проектах приветствуются (99%);
- администрация постоянно внедряет новые информационные технологии в учебно-воспитательный процесс, привлекая к этому как можно больше педагогов (90%);
- поддерживаются индивидуальные инициативы (92%).



Таким образом, причины сопротивления демократизации образования лежат главным образом в недостаточно развитой организационной культуре российской школы, нормы которой отражают национальный менталитет и базовые представления о правильном поведении. Опираясь на теории Э. Шейна и Г. Хофстедэ, а также результаты полученного исследования, нетрудно спрогнозировать, какие из намечаемых в будущем реформ российской школы потерпят фиаско, а какие будут приняты; какой ценой будут реализованы одни реформы и какой — другие. Так, в частности, трудно представить, чтобы даже в 11-м классе любой российской школы существовало ровно столько индивидуальных планов и расписаний, сколько учеников в классе. Сомневаюсь в том, что эта идея когда-нибудь найдёт массовое воплощение. Допускаю, что общественно-государственное управление может быть развито при существующем положении дел. Но трудно представить, чтобы в будущем на основе сформировавшегося со временем школьного законодательства ученики и педагоги подавали друг на друга заявления и защищали свои права (властная дистанция повышена, роли в образовательном процессе подчёркнуты, отношения приоритетны). На тех же основаниях маловероятно воплотить в жизнь идею о защитнике прав детей и учителей. Успешно могут быть реализованы идеи коллективных способов обучения — проекты, экспедиции, полевая практика, работа учеников и учителей во временных творческих группах или командах. Успешно, но не без сопротивления, будут проходить процессы интеграции, в частности, создание школ-комплексов. Модель учебного заведения детский сад — школа — профессиональный колледж или вуз достаточно хорошо соотносится с российским менталитетом.

Что же можно предпринять руководителю при внедрении того или иного нововведения? Как демократизировать управление? Предлагаю директорам такой алгоритм поведения:

1. Выявите и опишите основные нормы и правила организационной культуры вашей школы (ответьте себе на вопросы: что такое хорошо и что такое плохо в нашей организации?). При этом советую помнить, что разные люди в организации могут понимать организационную культуру по-разному. Поэтому администрации стоит провести профессиональное совещание с учителями на основе мозгового штурма или письменно (и анонимно). Классные руководители могут провести подобную работу среди учеников. Наиболее часто повторяемые варианты — показатель принятых норм поведения. Подобный опрос может помочь руководителю выявить и субкультуры, то есть группы тех, чьё представление об организационной культуре отличается от принятого.

2. Соотнесите список выявленных норм и правил с параметрами Г. Хофстедэ (иными словами, ответьте себе на вопросы: какие из них соответствуют повышенным уровням, а какие пониженным?).

или брюки цвета хаки в сочетании с рубашкой, а у женщин широкие брюки с рубашкой свободного покроя, джинсы или шорты. Однако такая одежда менее приемлема в городах.

Поведение

Во время переговоров американцы могут принимать пищу. Однако бытовые или социальные вопросы чаще всего обсуждаются за едой дома. Нередко встречи, в том числе для достижения деловых целей или отчёта, увязываются с приёмом пищи. Подарки обескураживают в США, и во многих американских компаниях эти процедуры ограничены. Они всегда сопровождаются снисходительной запиской. Если подарок преподносится, он не должен походить на взятку. Более всего уместны приглашение поесть или скромный подарок. В США не принято жевать или использовать зубочистку на публике. Во многих общественных местах и в частных владениях запрещено курить.

Россия



Имидж

В России в сфере бизнеса приняты хорошо скроенные и тёмные костюмы, продолжением которых является хорошо сочетаемая с одеждой обувь. Гардероб человека демонстрирует его индивидуальный образ как профессионала. Мужчины могут пренебрегать пиджаками на переговорах. В России не принято держать руки в карманах. Это рассматривается как невоспитанность, невежественность или даже оскорбление. Юбки считаются более выигрышным вариантом одежды, чем брюки. Небрежная одежда допускается во время обеда дома, вплоть до мятых брюк или шорт.



Поведение

Как иностранец, Вы всегда должны быть вовремя на всех деловых встречах. Однако русский коллега может опаздывать, что является неким тестом для ожидающего на терпеливость. При этом не стоит ожидать извинения от опоздавшего русского и не демонстрировать какое-либо отношение, если события начались на час или два позже. Это также становится тестом на терпеливость. В России не любят церемоний. Поэтому со стороны иностранцев допускается опоздание от 15 до 30 минут. Терпение — крайне важная добродетель среди русских, пунктуальность — нет. Русские известны как величайшие заседатели (крайне усидчивы) во время переговоров, этим они демонстрируют их терпеливость. Самым сложным у русских является достижение компромисса, который считается символом слабости. В этой стране слово «переговоры» часто ассоциируется со словом «вливание». А поэтому там очень трудно делать бизнес без поддержки местной власти. Такая помощь часто приходит за счёт подарков и денег. И это считается хорошей идеей, когда ты задумываешь начать своё дело в России. Если Вы приглашены к кому-то домой, то принято захватить с собой бутылку вина, что-то из десерта или букет цветов. Когда Вы жмёте кому-нибудь руку, принято снимать перчатки, в противном случае это будет воспринято как невоспитанность. Во время приёма алкоголя и пищи принято быть живым и открытым. Отказ вести себя таким образом считается серьёзным нарушением этикета.

Коммуникации

Общение и громкий смех на публике воспринимаются как дурной тон и невоспитанность. Многие русские говорят по-английски. Они высокообразованны. Уровень грамотности в стране составляет практически 100%.

3. Опишите поведение, которое планируется после внедрения нововведения, перескажите словами ту ситуацию развития, которую вы ходите достичь в своей организации в будущем. Ответьте на такие вопросы:

- какого уровня — повышенного или пониженного — параметров Г. Ховстедэ потребует нововведение?
- значительно ли будет отличаться планируемое поведение от принятых норм и правил?
- что потребуется изменять — квалификацию (нагружать людей дополнительной работой), процедуры (менять принятый порядок выполнения работы в организации); структуру (перераспределять должностные обязанности, изменять их); стратегию (внедрять новое направление работы); организационную культуру («переосмысливать» нормы поведения)?
- что в наибольшей степени расхочется с принятым поведением?

4. Найдите союзников, тех, кто доверяет вашим методам и стилю управления (достаточно 10–15% сотрудников), подержит вашу новую идею и готов идти за вами.

5. Разработайте коллективно (групповым способом), опираясь на поддержку союзников, технологию внедрения изменений, с учётом уровня новых норм поведения.

6. Апробируйте на практике внедряемую технологию, подерживая постоянно видение будущего за счёт информирования союзников, в том числе союзников между собой, и согласовательных процедур.

7. Зафиксируйте после апробации новые нормы поведения в виде новых инструкций, ролей, положений (локальных правовых актов), ритуалов или процедур.

8. Познакомьте большинство членов вашей организации с отработанной на практике технологией, подчеркните при этом успешность реализации нововведения.

Надеюсь, что тем самым вы повысите организационную культуру своей школы, ускорите процесс демократизации управления и школьной жизни в целом, приведёте деятельность коллектива к новому качеству. **НО**



Геральдика.ру

Адрес: 119991, Москва, Ленинский пр-т, д. 29. Телефон: (095) 955-43-66
<http://geraldika.ru> E-mail: support@geraldika.ru, yury@rocich.ru ICQ: 72278968
Редактор сервера, менеджер по маркетингу Юрий Перфильев

Редакция журнала «Народное образование» благодарит сервер Геральдика.ру в лице Юрия Перфильева за любезно предоставленные векторные макеты гербов городов и регионов России.