



Продуктивной формой проведения занятий является, на наш взгляд, также **педагогическая студия**. Суть студийных занятий — в обучении, но это обучение специфично: построено на фундаменте педагогических знаний, получающих своё профессиональное воплощение тут же, на занятиях, на основе реального педагогического опыта и при уже сформировавшихся профессиональных привычках, умениях и взглядах. Работа в студии — это не только приобретение новых умений и знаний, это ещё и ломка профессиональных стереотипов и преобразование индивидуальной системы педагогических взглядов учителя.

Педагогические студии — это комплексные занятия, направленные на всестороннее овладение какой-то определённой, вычленённой проблемой: «Пути профилактики и преодоления эмоционального неблагополучия младших школьников», «Педагогическая оценка», «Специфика работы с гиперактивными детьми» и т.д.

Самое трудное в организации студии, безусловно, — создание необходимого для работы психологического климата, той атмосферы раскрепощённости, взаимного расположения, деликатности и дружелюбия, без которых учитель не станет ни рассуждать, ни участвовать в деловой игре-тренинге, ни вести дискуссию и делиться своим мнением.

Групповые педагогические консультации, педагогические студии позволяют оказать психолого-педагогическую и методическую помощь учителю начальных классов. Особый акцент при оказании педагогической поддержки учителем делается на развитие у них позитивного отношения к себе, овладение способами самопознания, саморазвития, на освоение техник саморегуляции своего психического состояния.

Чем более позитивно отношение педагога к себе, тем большую гибкость проявляет он в общении с коллегами, детьми, окружающими, тем более велика вероятность того, что он сможет и у учащихся воспитать творческое отношение к учению, основанное на самостоятельном мышлении. С другой стороны, чем меньше учитель уверен в себе, тем больше он склонен к стереотипу, формальному мышлению и соответственно к догматическому, авторитарному стилю педагогической деятельности.

На одном из учебных занятий мы спросили у слушателей, возможно ли, чтобы учитель в классе оставался таким, каким он вне класса, то есть самим собой. Типичный ответ начинался словами: «Конечно, нет!», за которым следовали яркие и убедительные доводы в пользу того, почему в учебной ситуации учитель не может быть самим собой.

Прежде всего почти каждый учитель в ходе своей профессиональной подготовки и самостоятельной педагогической деятельности привыкает думать о себе как об источнике информации, хранителе порядка, эксперте, который только оценивает, а не как о человеке со своими эмоциями, чувствами, желаниями, готовом поделиться этим с детьми. Изменить такие установки мы помогали с помощью занятий педагогической студии, психолого-педагогического тренинга, групповых консультаций.

## Организационная культура как технология управления образовательным учреждением

**Мария Ткач,**

доцент кафедры управления образованием  
Новосибирского государственного  
педагогического университета,  
заслуженный учитель России,  
кандидат педагогических наук

Организационная культура — это новое, а может быть, незаслуженно забытое направление в образовании.

Культура — понятие чрезвычайно ёмкое. Она, как воздух, окружает всё и влияет на всё происходящее в коллективе. Организационную культуру образовательного учреждения, по мнению К.М. Ушакова, определяют внеорганизационные факторы (национальные особенности, экономические реалии, господствующая культура окружающей среды) и внутриорганизационные (миссия, цели и задачи, личность руководителя и педагогов, их образованность, квалификация и общий уровень культуры).

При этом следует помнить: культура организации обладает достаточно высокой инертностью, что свидетельствует об её устойчивом характере. Эта устойчивость вызывает у руководителей (особенно начинающих и вновь прибывших) серьёзные затруднения. Часто конфликты диагностируются ими как личностные, исходящие от отдельных людей.

В самом деле конфликты связаны с феноменом группового поведения и установками организационной культуры. В основе культуры любой организации — социальные ценности. Всё многообразие человеческой деятельности и общественных отношений оценивается в плане добра и зла, допустимого или запретного, справедливого или предвзятого, полезного или вредного. Ценностное содержание объектов действительности и побуждает человека к действию. В каждой организации свой набор ценностей, являющийся ориентиром целенаправленной деятельности коллектива. Ценности служат и регулятивом поведения людей. Важно, на какие ценности ориентируются члены коллектива.

Под воздействием социального, политического и экономического развития общества в системе народного образования изменяются или



## Организационная культура

уточняются ценности, составляющие основу организационной культуры.

К сожалению, бывают случаи, когда такие общепризнанные ценности, как совесть, сострадание, отзывчивость, эмпатия и др. утрачивают своё значение. И на смену им приходит индивидуализм, который в своих крайних формах не способствует становлению корпоративного мышления и действий. Надежда только на свои силы обедняет возможности как самого индивида, так и коллектива в целом. И стремление добиваться успеха любым путём небезопасно — легко перейти невидимую черту этических норм и даже законности. В бизнесе ситуация наиболее жёсткая. Как правило, процедура распределения прибыли несовместима с чисто дружескими и даже родственными отношениями.

Современная педагогическая корпорация станет сильной в том случае, если будет представлять собой сумму индивидуальных и общественных интересов, объединённых общей целью. А эта общая цель — органичная совокупность индивидуальных целей и задач. В эффективной организации, учреждении, компании человек не теряет своей индивидуальности. И это не находится в оппозиции с корпоративными интересами.

Многие руководители понимают значимость ценностного подхода в управленческой деятельности. Совершенствуя организационную культуру, они тем самым выводят коллектив на позитивные, созидательные и гуманитарные ценности.

Организационная культура — особое направление в российском менеджменте, модификация когда-то существовавшей научной организации труда (НОТ). Применительно к нашим условиям НОТ слабо разработана, ибо относится к междисциплинарному научному направлению, которое находится на стыке менеджмента, социальной психологии, педагогики, эргономики, культурологии и др.

В литературе даются различные определения, но в основе всех лежит набор базовых ценностей. «Организационная культура — это система разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности. Организационная культура выражает уровень социальной интегрированности и профессиональной зрелости коллектива — руководителей и исполнителей в процессе достижения целей организации» (*Малинин Е.Д.* Концепция организационной культуры как управленческой технологии: Автореферат дисс. на соиск. уч. степени доктора социологических наук. Новосибирск, 2003).

Так, занятие психолого-педагогического тренинга со слушателями по теме «Самопознание» было направлено на осознание своих личностных особенностей, расширение знаний о себе, углубление и совершенствование самовосприятия и рефлексии. Педагоги знакомились с закономерностями проявления эмоций и чувств, их природой, со способами психологической защиты, используемыми человеком для сохранения образа «Я», с техниками преодоления эмоционального напряжения.

Занятие по теме «Самооценка и самоотношение» предполагало углубление доверия к себе, осознание собственных критериев самооценивания. На этом занятии учителя вели индивидуальные «Дневники успехов», в которых каждый день отмечали все достижения и успехи, за которые стоит себя похвалить. Таким образом, создавались условия для осознания педагогами своих положительных качеств, безграничности своих возможностей, для мотивации на успешность. Интерес вызвало у слушателей занятие «Программирование саморазвития». Его цель — оказать помощь учителю в осознании возможностей и перспектив собственного развития, как личностного, так и профессионального.

Кроме занятий в рамках курсовой подготовки, проводится индивидуальное и групповое консультирование, где учителя получают психолого-педагогическую поддержку и методическую помощь.

На творческих группах учителя активно участвуют в коллективном обсуждении современных проблем обучения и воспитания школьников, общаются с преподавателями в новом проблемном поле. Важное значение для развития их исследовательских навыков имеет участие в межвузовских научных конференциях. Здесь педагоги учатся слушать научные сообщения своих коллег и учёных, задавать вопросы, делать самостоятельные доклады.

Одно из эффективных направлений оптимизации процесса обучения слушателей в системе повышения квалификации, как показывает наш многолетний опыт работы с учителями, — взаимодействие с учёными педагогического университета. Формы такого сотрудничества различны: это и чтение лекций, и организация проблемных групп, создание научно-исследовательских лабораторий, оказание преподавателями вуза помощи в написании рецензий на учебные пособия, образовательные программы, обучение научно-исследовательской деятельности.

Методисты Института повышения квалификации работников образования также консультируют студентов, магистрантов, аспирантов по актуальным проблемам начального образования (написание курсовых, дипломных работ, кандидатских диссертаций); оказывают помощь студентам в выборе базы для проведения опытно-экспериментальной работы, «мастер-классов» для студентов, магистрантов по современным моделям обучения младших школьников в рамках выездных практических занятий.

Организация встреч с авторами учебно-методических комплектов для начальной школы — тоже продуктивная форма личностно-профессионального развития учителя. Институт повышения квалификации взаимодействует с некоторыми издательствами



(«Дрофа», «Просвещение», «Академкнига», «Вентана-Граф», «Вита-Пресс», «Ассоциация XXI век», «Учебная и деловая книга»). В свободной дискуссии с учёными учителя могут обсуждать наиболее важные вопросы, уточнять теоретические и методические положения конкретной образовательной программы.

Практическое воплощение модели продуктивного личностно-профессионального развития учителя связано с разработкой соответствующих технологий обучения. Это дидактические, общепедагогические, психологические и другие процедуры.

Интегративные технологии обеспечивают передачу слушателям знаний в соответствии с основными дидактическими требованиями высшей школы, интегрируют идеи личностно ориентированного, индивидуально-творческого, деятельностного обучения ведущих отечественных и зарубежных педагогов и психологов.

При этом новая технология должна не разрушать традиционную систему образования, а преобразовывать её, сохраняя необходимое для реализации новых образовательных целей.

Мы разработали субъектно-деятельностную технологию, основанную на **стимулировании эмоциональной активности слушателей в учебном процессе**. Это ориентированная на развитие личности организация учебно-познавательной деятельности слушателей с учётом их потребностей, интересов, склонностей, способностей и возможностей, что обеспечивается за счёт использования комплекса значимых для педагога средств:

- эмоциональных стимулов содержания, форм, методов, средств обучения (игровой стимул, соревновательный, творческий, эмоционально-образный стимул);
- учебных ситуаций для овладения педагогами методикой самонаблюдения и техниками управления своими психическими состояниями (с использованием педагогических задач, игр, психогимнастических упражнений, направленных на развитие наблюдательской чувствительности, способности понимания состояний, свойств, качеств и отношений людей и групп);
- ситуаций эмоционально-ценностного переживания для развития позитивного самоотношения учителя (задания, игры, упражнения на самопознание, самооценку, на развитие социально-перцептивных и коммуникативных способностей личности, на анализ ошибок в межличностном взаимодействии, на программирование саморазвития).

Использование эмоциональных стимулов в процессе обучения учителей начальных классов предполагает включение в содержание учебного материала в ходе учебных занятий информации, затрагивающей проблемы профессионального и личностного самоопределения, профессиональных затруднений.

Один из способов **активизации эмоциональной сферы учителей** — развитие у них позитивного самоотношения. Чем более позитивна Я-концепция учителя, тем большую гибкость проявляет он в общении с учащимися, тем более велика вероятность того, что он сможет и у ребят воспитать стиль творческого учения, основанного на самостоятельном мышлении, а не на механическом заучи-

Среди множества определений целесообразно использовать и такое рабочее определение: «Организационная культура — совокупность норм и правил (написанных, точно сформулированных и неписанных, воспринимаемых интуитивно), которые формируются в процессе адаптации к условиям внешней среды, и работа самой школы как результат успешного разрешения внутренних проблем» (Руднев Е. Организационная культура и поведение как путь развития демократии в школе // Народное образование. 2005. № 2). В некоторых публикациях по вопросам управления образовательными учреждениями феномен организационной культуры обозначается понятием «уклад школьной жизни». Особенности организационной культуры определяют профессиональное лицо школы.

Организационная культура характеризуется следующими признаками: **профессиональным языком** (например, современная лексика педагога-менеджера изобилует такими словами, как рефлексия, педагогическое проектирование, погружение, личностно ориентированное обучение, аутентичная педагогика), **мифами** об интересных и важных событиях в истории школы, о педагогах и учащихся, поступки которых приводят в пример, **символами** (герб школы, медали выпускников, гимн, кодекс выпускника), **процедурами** (посвящение в гимназисты или лицеисты).

Поведение членов коллектива определяется некоторыми установками, набором представлений о должном, запретах, нормах, симпатиях, ритуалах, которые осознанно или неосознанно разделяет большинство коллектива. Осознание культуры своей организации — начало управления, далее прямой путь к самоуправлению. Сильная организационная культура играет активную роль в достижении поставленных целей, а слабая тормозит этот процесс.

Организация в своём развитии, как правило, проходит следующие этапы: возникновение, собственно развитие, остановка развития (стагнация) и затухание активности. Секрет непрерывного и результативного развития организации состоит в своевременном переходе из одной стадии в другую. Руководители успешных образовательных учреждений не только стараются проявлять заботу о выживании и функционировании, но стремятся прогнозировать и проектировать будущее, осуществлять гибкое регулирование, создавать условия для своевременного обновления.

Различают сильные и слабые организационные культуры. Сильная характеризуется тем, что ключевые ценности принимаются большинством коллектива; успешными чаще всего оказываются



## Организационная культура

организации с разнообразной, богатой и сильной культурой.

Чтобы сформировать и поддерживать организационную культуру, важно определить философию организации — это не что иное, как концентрированное выражение ключевых ценностей, определяющих характер и принципы деятельности. Разрабатываются специальные программы — требования, ключевые компетенции, которыми должен владеть специалист. Наличие ясной профессиональной ориентации играет важную роль в освоении новой педагогической и организационной культуры. Администрация посредством педсоветов и совещаний, интеллектуальных и деловых игр, научно-методических семинаров помогает работникам адаптироваться к новым условиям и требованиям. Одновременно происходит присвоение элементов новой организационной культуры.

Работа по обновлению организационной культуры предполагает решение следующих задач:

— проанализировать состояние организационной культуры;

— разработать эталонную модель организационной культуры, основанную на ценностях, нормах, принципах, вытекающих из стратегии развития образовательного учреждения;

— создать механизм реализации потребностей модели в условиях культурного образовательного пространства в контексте модернизации образования.

Позитивные изменения в педагогической и организационной культуре возможны при следующих условиях.

Новая (или обновлённая) организационная культура начинается, как правило, с определения новой миссии школы и провозглашения ключевых ценностей. Происходит замена устаревших ритуалов, символов, требований новыми, выражающими содержание новой культуры организации. Пересматриваются основы профессионально-педагогической культуры в соответствии с требованиями времени и развитием науки.

Изменение организационной культуры — длительный процесс. Основная трудность её совершенствования в том, что она нацелена на будущий результат, а базируется отчасти на прошлом опыте. Организационная культура готовит основания для педагогических инноваций, без которых невозможна модернизация. Кроме того, она способна адаптировать чужой, «холодный» опыт, полученный кем-то и когда-то, к конкретным условиям своего образовательного учреждения. ■

вании положений учебника. С другой стороны, чем меньше учитель уверен в себе, тем больше он склонен к стереотипу, формальному мышлению и соответственно к догматическому, авторитарному стилю преподавания.

Один из стимулов эмоциональной активности учителя начальных классов — использование творческих заданий. Как показывают психологические исследования, эмоциональная активность человека тесно связана с его творческой активностью. Для стимулирования творческой активности учителя начальных классов мы использовали **рефлексивно-инновационный метод обучения**.

В технологии стимулирования творческой активности речь идёт прежде всего о развитии творческой профессиональной позиции и индивидуально-творческого стиля деятельности.

Технология стимулирования творческой активности учителя начальных классов, в основе которой лежит рефлексивно-инновационный метод обучения, предполагает также:

- использование результатов диагностики (творческих способностей, профессиональных позиций, уровня сформированности индивидуального стиля профессиональной деятельности) для рефлексивного анализа, а самого процесса — для активного формирования творческого потенциала;

- направленное формирование основных компонентов творческого мышления и креативности как качества личности;

- создание условий для изучения и анализа передового педагогического опыта.

Содержание всех учебных предметов в процессе профессиональной подготовки способствует личностно-профессиональному развитию педагогов.

Анализ практики обучения учителей начальных классов в системе повышения квалификации говорит о том, что интегративную роль в повышении качества их подготовки и профессионального развития играет всестороннее психолого-педагогическое сопровождение. Это целостный и непрерывный процесс изучения, анализа, формирования, развития и коррекции познавательной сферы и личности педагога.

Психолого-педагогическое сопровождение слушателей — учителей начальных классов включает:

- разработку профессиональной программы специалиста как основной цели (модели) обучения и личностно-профессионального развития учителя начальных классов;

- психолого-педагогическую диагностику слушателей с целью выявления их особенностей, значимых для профессионального становления учителя начальных классов;

- организацию психологической поддержки и методической помощи.

Использование новых форм организации образовательного процесса в системе повышения квалификации способствует более эффективному решению задач личностно-профессионального развития учителей начальных классов, творческой реализации педагогов, повышению профессиональной компетентности. ■