

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ПОВЕДЕНИЕ КАК ПУТЬ К РАЗВИТИЮ ДЕМОКРАТИИ В ШКОЛЕ

Демократизацию в школе, как правило, соотносят с управлением, которое требует создания коллегиальных органов (например, совета школы), вовлекающих в свою деятельность общественность, в том числе родителей, а также учащихся. В процессе становления демократической структуры управления руководитель постепенно передаёт часть полномочий органам соуправления. Однако, как показывает практика, в образовательном учреждении, идущем по пути подобных изменений, одно только это не приводит к демократизации школьной жизни в широком смысле.

Решить эту проблему можно с помощью иных подходов. В чём же они состоят и каким образом могут проявляться в жизни школы?



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

Один из таких подходов — аксиологический. Его суть — ценности, составляющие основу образовательного процесса. Директор может тратить много времени и сил на создание органов соуправления, но если урок не демократичен по сути, то о демократии в школе говорить не приходится.

На первый план выходят особенности построения отношений в организации. В науке управления человеческими ресурсами они определяются как феномены организационной культуры и поведения. Среди множества определений можно выделить следующее: организационная культура — это совокупность норм и правил (писаных и неписаных), которые формируются в процессе адаптации организации к условиям внешней среды, и работа самой школы как результат успешного разрешения внутренних проблем. Именно опыт успешного разрешения проблем в процессе деятельности организации закрепляется в памяти сотрудников и используется при возникновении подобных ситуаций в последующем, в том числе передаётся новым работникам организации. Организационная культура характеризуется некоторыми внешними признаками — определённым профессиональным языком (понятиями, которые у всех на устах, например рефлексия, погружение, гуманитарный профиль и т.д.), мифами о героях (историями о людях, имена которых чаще всего упоминают в разговорах в связи с каким-то поступком или действиями), символами (например, изображение герба школы в виде значка на груди учащегося, обилие творческих работ учащихся в коридорах здания школы и др.), процедурами (каким образом выполняется работа, например, как подписывается приказ, как проводится педсовет или любое другое собрание в коллективе).

Что касается организационного поведения, то оно рассматривается:

- как поступки человека по отношению к сотрудникам организации. (В школе это отношение к коллегам, учащимся, родителям, руководителю; руководителя к подчинённым.);
- как научное направление, связанное с интерпретацией поступков людей в организации.

В отечественной педагогической теории и практике феномены организационной культуры и организационного поведения иногда определяются с помощью понятий «уклад школьной жизни» (А. Тубельский) и «скрытое содержание образования» (И. Фрумин). Эти понятия связаны с тем, чего нет в учебных программах, но что оказывает существенное влияние на развитие и становление личности ребёнка.



Образовательное учреждение находится в селе. Разъясните, какие права и обязанности в соответствии с действующим российским законодательством относятся к компетенции органа местного самоуправления в области образования?

В соответствии со ст. 31 Закона РФ «Об образовании» компетенция органов местного самоуправления в области образования заключается в следующем:

1. Органы местного самоуправления ответственны за:

- реализацию права граждан на получение установленного Законом РФ «Об образовании» обязательного основного общего образования;
- ежегодную публикацию среднестатистических показателей о соответствии федеральным и местным требованиям условий осуществления образовательного процесса в образовательных учреждениях, расположенных на подведомственных им территориях.

2. К исключительной компетенции в области образования органов местного самоуправления относятся:

- планирование, организация, регулирование и контроль деятельности местных (муниципальных) органов управления образованием, образовательных учреждений в целях осуществления государственной политики в области образования;
- формирование местных бюджетов в части расходов на образование и соответствующих фондов развития образования, разработка и принятие местных нормативов финансирования системы образования;
- обеспечение гражданам, проживающим на соответствующих территориях, возможности выбора общеобразовательного учреждения;
- регулирование в пределах своей компетенции отношений собственности в системе образования;
- создание, реорганизация и ликвидация муниципальных образовательных учреждений;
- создание и ликвидация местных (муниципальных) органов управления образованием и (или) самоуправляемых школьных округов, определение их структуры и полномочий, назначение и увольнение по согласованию с государственными органами управления обра-

Организационная культура и организационное поведение дают ответы на вопросы о том, что принято (одобряется) и что не принято в школе, как поступать человеку в той или иной ситуации. Таким образом, различия в особенностях организационной культуры и поведения определяют лицо школы. Чтобы понять, в чём это выражается, необходимо понаблюдать за тем, как приветствуют друг друга коллеги, обратить внимание на то, существуют ли различия в приветствии между учителями и учениками, руководителем и учителями, руководителем и учащимися. Какие слова и фразы содержатся в школьной документации — бюрократические или человечески тёплые (например, «явка всем обязательна», «уважаемые коллеги», «в соответствии с планом работы школы проводятся предметные олимпиады, в связи с этим...» и т.д.); как расставлена мебель в классах, каково поведение учителя и школьника на уроке. Например, могут ли учащиеся свободно общаться с учителем, задавать ему спонтанно вопросы в ходе урока или инициатор коммуникации — учитель, которому принадлежит право задавать вопросы, и т.д.

Интерпретировать увиденное и услышанное не так просто, как может показаться. То, что естественно для члена этой организации, представителем другой организационной культуры иногда может быть воспринято как отклонение от нормы. Между тем «отклонение от нормы» как раз и определяет особенности этой школы и её ценности. В любом случае для понимания организационной культуры и поведения требуются дополнительные знания в области управления человеческими ресурсами и практический опыт анализа различных культур.

Среди ценностей демократии чаще всего называют свободу, выбор, равенство, открытость, кооперацию, согласие. Из этого следует, что формирование гражданина демократического общества должно происходить в организационной культуре школы, где эти ценности реализуются в поведении педагогов и руководителя. При этом свободу следовало бы понимать как наличие у людей реальных прав, позволяющих им управлять различными аспектами жизни школы, возможность иметь различные мнения и интересы, но при этом обеспечиваемую поддержкой баланса интересов всех членов коллектива и прежде всего ориентир на дело. Равенство же проявляется в равном удовлетворении потребностей всех работающих в школе. Людям важно понимать, что они каждый день взаимодействуют с коллегами, с другими людьми и принимают коллективную ответственность за многие свои действия и решения, то есть сотрудничают.

Каковы особенности поведения педагога в рамках урока организационной культуры демократической школы? Уточню, что само понятие «урок» в демократической школе в значительной степени отличается от традиционных представлений о нём, поскольку урок может выходить за рамки кабинета (например, для выполнения задания часть учащихся может отправиться в читальный зал библиотеки, а часть — опрашивать местных жителей на улице по какому-то вопросу). Исходя из этого корректнее ис-



пользовать понятие «пространство урока» и при этом рассматривать его как проживание опыта деятельности.

Итак, каким может быть поведение учителя в пространстве урока демократической школы? Оно может быть определено с помощью нескольких стратегий. Стратегия в контексте статьи базируется на признании человека как основной ценности. Используя одну и ту же стратегию, с помощью различных технологий можно прийти к разным результатам, используя одну и ту же технологию — к одинаковому.

Стратегия развития активной позиции учащегося изначально предполагает групповую активность, основанную на интеграции и взаимодействии учащихся. В отечественной практике (например, в исследовательской деятельности учителей московской «Школы самоопределения» А.Н. Тубельского) такая активность называется иногда «совместностью». Эта стратегия может реализовываться разными способами. Например, на первом этапе учитель ставит перед школьниками проблему или задаёт вопрос. Затем представляет структуру урока так, чтобы учащимся была понятна его цель. Далее он предлагает разработать критерии оценки, поскольку результат будет достигнут разными путями. Учитель инициирует и поддерживает высказывания учащихся о возможности достичь результат по предлагаемой структуре урока. Учащиеся высказывают версии или гипотезы по плану урока. Составив план, учитель предлагает сформировать группы, где в качестве лидеров могут выступать учащиеся, которые высказали варианты его корректировки. Учитель перед началом работы в группах говорит о временном интервале, который потребуется для успешного достижения цели, кроме того, учащиеся сами могут поставить вопрос о продолжительности работы. В ходе совместного обсуждения заключается некий устный договор. Таким образом, учащиеся получают опыт не только совместного взаимодействия, переговоров, но и достижения согласия, общего мнения.

На этом этапе важно, что, с одной стороны, учитель сам инициирует активность, а с другой — поощряет активное поведение учащихся.

Второй этап — работа в группах (процесс, направленный на достижение результата). Здесь важно дать ребятам возможность скооперироваться, самостоятельно договориться о распределении ответственности, то есть самим организовать процесс. У каждого школьника возникает реальная ситуация выбора, когда он проявляет желание выполнять какую-то работу согласно собственным интересам. Для педагога здесь важно при развитии активной позиции ученика отслеживать, чтобы у учащихся менялись роли и обогащался опыт поведения в совместной деятельности.

В процессе групповой работы учащимся предоставляется возможность выполнять задания под руководством учителя, который как бы самоустраняется от детского коллектива. Однако остаётся возможность для многообразных форм обратной связи: например, ученик — учитель, ученик — ученику: учитель — ученик. Учитель может вмешиваться в работу учащихся, но лишь

зованием руководителей местных органов управления образованием;

— назначение руководителей муниципальных образовательных учреждений, если иное не предусмотрено типовыми положениями об образовательных учреждениях соответствующих типов и видов или решением органа местного самоуправления;

— строительство зданий и сооружений муниципальных образовательных учреждений, обустройство прилегающих к ним территорий;

— контроль условий аренды зданий, помещений и иных объектов собственности образовательными учреждениями;

— использование государственных и муниципальных образовательных учреждений, объектов культуры и спорта в интересах образования;

— установление дополнительных налогов и льгот, стимулирующих развитие образования;

— учёт детей, подлежащих обязательному обучению в образовательных учреждениях, реализующих образовательные программы основного общего образования.

3. Разграничение в компетенции в области образования между муниципальными образованиями, территория одного из которых является частью территории другого (регулируется в порядке, установленном законодательством субъекта Российской Федерации).

4. Разграничение компетенции в области образования между органами местного самоуправления регулируется в порядке, установленном уставом (положением) органов местного самоуправления.

5. Местные (муниципальные) органы управления образованием не вправе самостоятельно принимать к своему рассмотрению вопросы, отнесённые к компетенции государственных органов управления образованием.

Что такое годовой календарный учебный график? Кто его утверждает?

В компетенцию образовательного учреждения входит разработка и утверждение по согласованию с органами местного самоуправления главных календарных учебных графиков (п. 8 ст. 32.2 Закона РФ «Об образовании»).

Годовой календарный график включает в себя дату начала учебного года, сроки проведения осенних, зимних, весенних и летних каникул, а также дополнительных каникул для учащихся



первых классов и дату окончания учебного года (обычно по классам).

В общем виде основные элементы учебных графиков присутствуют в уставе общеобразовательного учреждения. Как правило, необходимость их уточнения связана с особенностями календаря (общевыходные, праздничные и нерабочие дни могут приходиться на различные числа месяца), но может быть связана также с природными (например, наводнение, пожары) или социальными явлениями (например, проведение антитеррористической операции).

Годовые календарные учебные графики ежегодно рассматриваются на педагогическом совете и (или) совете школы, согласовываются с органами местного самоуправления (обычно в лице органа управления образованием) и утверждаются приказом директора школы.

Органы государственной власти, органы управления образованием и органы местного самоуправления не вправе изменять учебный график образовательного учреждения после его утверждения, за исключением случаев, предусмотренных законодательством РФ (ст. 15.2 Закона РФ «Об образовании»).

Возможно ли присвоение звания «Ветеран труда» работникам, награждённым почётными грамотами ФНПР и знаком «За активную работу в профсоюзах»?

Согласно ст. 7 Федерального закона «О ветеранах» от 12.01.95 № 5-ФЗ (ред. 08.08.2000), право на присвоение звания «Ветеран труда» имеют следующие граждане РФ:

1. Лица, награждённые орденами и медалями, либо удостоенные почётных званий СССР, РСФСР или РФ, либо награждённые ведомственными знаками отличия в труде и имеющие трудовой стаж, дающий право на пенсию по старости или за выслугу лет.

2. Лица, начавшие свою трудовую деятельность в несовершеннолетнем возрасте в период Великой Отечественной войны и имеющие трудовой стаж не менее 40 лет для мужчин и 35 лет для женщин.

В соответствии с Указом Президента РФ № 1270 от 25.09.99 «Об утверждении положения о порядке и условиях присвоения звания «Ветеран труда» решение о присвоении звания «Ветеран труда» либо об отказе в присвоении этого звания принимается органом ис-

затем, чтобы подчеркнуть важность креативного подхода при решении проблемы или зафиксировать тупик (например, кризис во взаимодействии участников группы, бездействие, скрытый конфликт). Продуктивной работу группы можно считать тогда, когда её участники задают вопросы по существу, стремятся выработать совместное понимание терминов, пути решения проблемы.

На следующем этапе представляются продукты — результат совместной деятельности учащихся. Здесь учитель поддерживает диалог о том, каким образом был достигнут результат, какие трудности возникали при этом, что помогало, а что тормозило работу в группе. Далее класс совместно с учителем анализирует результат работы в соответствии с принятыми критериями оценки. При этом важна как самооценка, так и оценка внешними экспертами — учащимися — участниками других групп. Учитель поддерживает высказывания о том, что могло способствовать выполнению работы на более высоком уровне, а также гипотезы учащихся — участников других групп о способах совершенствования продукта (что можно было сделать, чтобы достичь лучшего результата).

Наряду с развитием активной позиции ученика на демократическом уроке целесообразно использовать стратегию взаимообучения. Это более усложнённый вариант. Здесь также используется групповой подход в пространстве урока, однако после защиты продукта группы переформируются по интересам, и представители различных групп рассказывают друг другу о том, как они достигли результата, то есть идёт взаимообучение различными методами, способам — процессу деятельности.

Стратегия построения урока под названием «case-study» (случай) базируется на культурологическом подходе к демократии в школе. Основанием его служат личный опыт учащихся и предположение о том, что они воспитываются в семьях с различными традициями, взглядами на мир, отношениями людей в мире. Каждый учащийся сталкивается с различными ситуациями в жизни и интерпретирует их по-своему. Культурологический подход к демократии в школе уместен в многонациональных регионах и мегаполисах. Неоднородность национального состава как учащихся, так и педагогов может стать показателем демократичности организационной культуры школы.

Какое поведение педагога влечёт за собой культурологический подход в пространстве урока? Основанием для него служит убеждение педагога в том, что у каждого школьника — свой жизненный опыт. Учащиеся приходят на урок со своим багажом знаний о мире, который они получили вне стен школы, а учитель — со своим. При этом опыт детей существенно отличается друг от друга. В процессе обучения педагог делится своим опытом, а школьники — своим. Учитель выслушивает истории учащихся, поддерживает ученика, рассказывающего какой-нибудь случай из его жизни, создаёт условия для совместного обсуждения рассказанного. Такой способ ведения демократического урока можно назвать неплановым обучением. Стратегия непланового обучения во многом базируется на развитии критического мышления и предполагает



некое скептическое отношение ко всему происходящему. Ученик, который задаёт вопросы, склонен в большей степени развивать своё образование, чем ученик, который пассивно впитывает материал, заранее заготовленный учителем. В современной педагогике немало противников стратегии, развивающей критическое мышление. В качестве контраргументов обычно называют формирование негативной системы ценностей — скептицизма, недоверия. Среди аргументов «за» — стремление к познанию, прояснение представлений об объектах, явлениях, феноменах.

При движении школы в демократическом направлении для руководителя ценен опыт других школ, особенно тех, которые рекомендовали себя как школы с демократической ориентацией.

Анализ организационных культур и организационного поведения демократических школ позволил выделить некоторые (далеко не все) особенности, оказывающие влияние на становление человека демократического общества.

**Элементы организационной культуры
и организационного поведения в демократической школе**

Организация физического пространства	<ul style="list-style-type: none"> • начальная, средняя и старшая школы находятся в одном здании; • у детей и педагогов есть места для общения и решения проблем собственными силами; • в коридорах или вестибюлях расставлена мебель (диваны, скамейки и т.п.), на которой ученики могут общаться и обсуждать проблемы одни или со взрослыми; • в учительской столы стоят кругом, а не по отдельности; • в учительской много информационных стендов, на которых размещаются коллективный договор, план ключевых дел и другая информация; • в школе много мест, где вывешиваются и постоянно обновляются фотографии о прошедших делах; • в школе вывешиваются и выставляются творческие работы учащихся; • в школе много мест, где вывешивается информация, в том числе объявления; • в кабинетах парты либо отсутствуют, либо стоят кругом, полукругом, горизонтальными рядами, в виде амфитеатра, либо индивидуально, когда у каждого ученика своя парта; • в школе много предметов интерьера, изготовленных руками детей
Особенности поведения педагогов	<ul style="list-style-type: none"> • учителя одного предмета с уважением относятся к учителям других предметов; • новых педагогов встречают дружелюбно; • учителя не боятся признаваться в том, чего они не знают; • каждый учитель имеет свою «педагогику»; • учителя интересуются тем, что происходит вне стен школы; • к слабоуспевающим ученикам относятся с уважением; • учителя советуются с учащимися по поводу изменений в обучении; • учителя знают имена учащихся из тех классов, в которых они не являются ведущими преподавателями; • учителя верят свидетельствам учащихся; • учителя к учащимся обращаются по имени; • учителя в урочное и внеурочное время обсуждают с детьми разные интересующие их темы; • учеников не вызывают отвечать к доске или по журналу; • не выставляют отметок на каждом уроке; • учителя предпочитают качественную оценку количественной; • в школе не используют «красную пасту»; • предпочитают активные и интерактивные способы обучения; • ценят юмор; • педагоги могут называть завуча по имени, а друг друга на «ты»

полнительной власти субъекта Российской Федерации. Кроме того, в связи с отсутствием установленного федеральным законодательством определения понятия «ведомственный знак отличия в труде», а также письмом Министерства труда и социального развития РФ от 11.02.02 № 791-ГК, отменившим учёт ведомственных знаков отличия в труде, комиссия по рассмотрению спорных вопросов, возникающих при присвоении звания «Ветеран труда», Министерство труда и социальной защиты населения Ставропольского края своим решением от 21 мая 2002 года утвердило следующий перечень ведомственных знаков в труде, учитываемых при присвоении звания «Ветеран труда»: нагрудные и почётные знаки, нагрудные значки, медали, почётные и заслуженные звания работников отрасли (ведомства), почётные грамоты (дипломы), если награждение производилось Президентом РФ, Правительством РФ, руководителями федеральных органов власти РФ, руководителем Администрации Президента РФ, руководством Конституционного суда РФ, Верховного суда РФ, Высшего Арбитражного суда РФ, руководством Генеральной прокуратуры, руководителями федеральной государственной власти СССР и РСФСР и при этом имеется ссылка на решение федерального органа.

В соответствии с вышеуказанным решением комиссии почётные грамоты ФНРП за длительную, безупречную работу в профсоюзных и знак «За активную работу в профсоюзных» не являются основанием для присвоения звания «Ветеран труда» до принятия законопроекта Государственной Думой.

Что представляет собой административно-общественный контроль за охраной труда в образовательном учреждении?

Административно-общественный контроль по охране труда — это совместный контроль администрации школы и профсоюзной организации за состоянием охраны труда. Для систематического соблюдения требований законодательства по охране труда вводится следующая *многоступенчатая система контроля*.

Первая ступень контроля осуществляется учителями, воспитателями. Они ежедневно до начала работы проверяют рабочие места учащихся, исправность оборудования и инструмента. Одни отклонения от правил и норм техники безопасности, производственной санита-



рии и пожарной профилактики устраняются сразу же, остальные записываются в журнал учёта проверки административно-общественного контроля и указываются сроки их устранения.

Вторая ступень контроля осуществляется заведующими кабинетами, мастерскими совместно с общественным инспектором профсоюзного комитета школы по охране труда. Они ежедневно тщательно контролируют состояние охраны труда в своих подразделениях. Выявленные в ходе проверки недостатки устраняются на месте или записываются в журнал учёта проведения административно-общественного контроля с указанием сроков и ответственных лиц за их исполнение.

Третья ступень контроля осуществляется заместителем директора по учебно-воспитательной работе, заместителем по воспитательной работе, директором по административно-хозяйственной деятельности, которые один раз в три месяца (четверть) проводят проверку состояния охраны труда во всех структурных подразделениях школы и принимают меры к устранению выявленных недостатков.

Четвёртую ступень контроля осуществляет руководитель общеобразовательной школы совместно с председателем профкома, которые один раз в полугодие изучают материалы третьей ступени административно-общественного контроля, на основании результатов проводят проверку состояния охраны труда во всех структурных подразделениях школы и устраняют руководителями подразделений недостатки, отмеченных в журнале учёта проведения административно-общественного контроля первой и второй ступени.

Отчёты ответственных лиц за выполнение соглашения по охране труда заслушивают на совместных заседаниях администрации и профсоюзного комитета школы. На основании проведённой проверки руководитель школы издаёт приказ. Дважды в год (каждое полугодие) он отчитывается перед коллективом о выполнении мероприятий по соглашению охраны труда, которое заключается между администрацией и профсоюзным комитетом школы.

Продолжение на с. 88

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Особенности поведения детей</p>	<ul style="list-style-type: none"> • учащиеся начальной, средней, старшей школ свободно общаются между собой и знают друг друга по именам; • учащиеся разных классов и параллелей участвуют в общих делах или проектах; • дети на переменах свободно передвигаются по школе, бегают и играют в подвижные игры; • учащиеся не боятся заходить в кабинет директора; • учащиеся доверяют педагогам; • дети часто самостоятельно иницируют дела; • дети часто выражают проблему в художественной, творческой форме и размещают свои произведения в пространстве школы
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Особенности поведения руководителя</p>	<ul style="list-style-type: none"> • привлекает педагогов к принятию решений, но понимает, что не все хотят участвовать в этом процессе; • поддерживает независимое и творческое поведение скорее, чем конформное; • одинаково приветствует взрослых и детей; • поощряет инновационную деятельность педагогов, их профессиональный поиск; • руководителю нравится, когда к нему в кабинет приходят дети
<p>Особенности организационной культуры и организационного поведения, выделенные на основе опыта демократических школ и представленные в таблице, можно воспринимать как артефакты. Их интерпретация не может быть однозначной, а попытка механически соотнести факты, приведённые в таблице, с опытом какой-нибудь школы не гарантирует возможности назвать её демократичной или хотя бы отчасти демократичной. К примеру, в отечественном образовании довольно популярно слово «самоопределение», однако использование его в лексиконе школы ещё не означает её демократичности, поскольку за самоопределением скрывается построение учебного процесса, в рамках которого учащийся, в частности, может выбирать. Например, школа может заявлять, что она помогает учащимся самоопределиваться с помощью профильного обучения. Между тем анализ учебного процесса в младшей и средней школе свидетельствует, что он носит жёстко структурированный характер (расписание, составленное завуем без участия детей, отсутствует возможность выбирать уроки по интересам и т.п.). В школе, где у ученика в течение девяти лет не было условий выбора, вряд ли существует реальное самоопределение. Под сомнение можно поставить самоопределение там, где при построении учебного процесса делается акцент на обязательные курсы и углубление академических знаний, а не на выбор курсов учащимися.</p> <p>При попытке анализировать демократичность школы следует сопоставлять все компоненты и характеристики организационной культуры и организационного поведения. Кроме того, важно понимать, что внедрение изменений в организационную культуру и поведение — процесс поступательный, а значит, требует усилий руководителя по работе с представлениями о профессиональной деятельности и сознанием педагогов. НО</p>	