

РЕФЛЕКСИВНО ДЕЛОВАЯ ИГРА КАК НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

Ерхова Марина Викторовна,

доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин
Ульяновского института гражданской авиации им. Главного маршала авиации
Б.П. Бугаева, кандидат педагогических наук, г. Ульяновск, m.v.erhova@mail.ru

Цветкова Инна Владимировна,

директор МБОУ Мариинская гимназия, почётный работник общего образования РФ,
г. Ульяновск, ulsh3@yandex.ru

СЦЕНАРИЙ РЕФЛЕКСИВНО-ДЕЛОВОЙ ИГРЫ «ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ», ВКЛЮЧАЮЩИЙ В СЕБЯ МАСШТАБНЫЙ ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЭТАП, НА РЕЗУЛЬТАТАХ КОТОРОГО ПОСТРОЕНА САМА ИГРА. МОДЕЛИРОВАНИЕ ЦЕННОСТНОГО «ЯДРА» ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ. ЗАЯВЛЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПРОШЛА АПРОБАЦИЮ В ОДНОЙ ИЗ ГИМНАЗИЙ Г. УЛЬЯНОВСКА, ПОЭТОМУ СТАТЬЯ ИНТЕГРИРУЕТ В СЕБЕ АВТОРСКУЮ ТЕХНОЛОГИЮ ИГРЫ И ОПЫТ ЕЁ ПРИМЕНЕНИЯ В ДАННОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ.

• персональные и организационные ценности • организационная культура • ценностное управление образовательным учреждением

Ценностное управление, или управление организационной культурой, можно рассматривать как один из наиболее эффективных и сложных уровней управления образовательным учреждением, предусматривающий обеспечение единообразия должного поведения педагогов, повышение их вовлечённости в рабочие процессы, развитие сплочённости и приверженности через управление системой персональных и организационных ценностей [4]. Под персональными ценностями будем понимать идеальные цели, которые ставит перед собой человек, определяя, таким образом, стратегию поведения и своё отношение к миру. Под организационными ценностями будем понимать цели организации, которые проявляются в каждодневном поведении сотрудников и определяют причину их поведения [1].

Например, наличие у педагога в качестве приоритетной персональной ценности «семья» может означать, что при принятии большинства жизненных решений этот человек будет прежде всего руководствоваться интересами семьи (а не личными и

не рабочими интересами). Наличие в школе приоритетной ценности «сотрудничество» означает, что основные рабочие вопросы в школе решаются через обсуждение, выслушивание друг друга, поиск компромисса, учёт интересов друг друга. Такая форма взаимодействия будет характерна во взаимоотношениях «администратор — учитель», «учитель — учитель», «учитель — родитель», «учитель — ученик», она поддерживается и стимулируется администрацией учебного заведения. Проявление различного рода манипуляций в форме жёсткого использования коллеги (родителя) в личных интересах, конфликтность, оскорбительность, игнорирование потребностей собеседника, жёсткая конкуренция и др. подвергаются осуждению и даже санкционированию.

Скорее всего, у читателя возникнет вопрос: а зачем школе переходить от традиционного целевого управления к ценностному? Для администрации школы такая работа позволяет обеспечить единство действий педагогического коллектива и понимания им стратегических вопросов развития

учреждения, уменьшения количества конфликтов, рост удовлетворённости учителей работой в школе и, как, следствие, снижение текучести кадров. Итоговым устойчивым результатом ценностного управления школой с внешней стороны может стать повышение имиджа и авторитета образовательного учреждения, а с внутренней стороны — формирование «духа» школы, её притягательной уникальности, обеспечивающей привлечение лучших педагогов, образовательных партнёров.

Ценностное управление позволяет рядовым педагогам найти в школе единомышленников в реализации педагогических идей через открытые обсуждения планов и задумок, честно выражать своё мнение и получать конструктивную обратную связь, быть более информированным и, как следствие, включённым во внутренние и внешние образовательные события. Ценностное управление может оказать существенное влияние и на учащихся, которые непосредственно чувствуют на себе настроение и уровень профессионализма учителя. Общие цели педагогов и детей, формируемые в процессе ценностного управления, развивают их взаимопонимание, сходство мнений в отношении проведения воспитательных мероприятий, увеличение количества эмоционально насыщенных совместных с родителями воспитательных дел.

Таким образом, вступление образовательного учреждения на долгий и тернистый путь ценностного управления несёт много преимуществ, обеспечивающих его устойчивое инновационное развитие через включённость всего педагогического коллектива в процесс управления организационной культурой. Однако, как и любая инновационная деятельность, ценностное управление сопряжено с определёнными рисками и трудностями в его реализации.

Какие риски могут ожидать педагогический коллектив школы при переходе на уровень ценностного управления? Во-первых, заявленный процесс требует максимального включения учителей и учеников как на этапе диагностики, так и на этапе организационных преобразований. На это зачастую не хватает времени и самомотивации членов педагогического коллектива.

Во-вторых, внедрение ценностного управления должно иметь подготовленную научную основу, видение этого процесса в его развитии, знание особых технологий управления человеческими ресурсами. Это обеспечивается привлечением научного консультанта, эксперта именно в этой сфере. Таких специалистов в образовании пока недостаточно, а именно они во многом обеспечивают успех дела.

В-третьих, ценностное управление — это длительный процесс, не дающий быстрых ярких результатов. Это, прежде всего, изменение сознания, установок учителей, влекущее за собой изменение их поведения, отношения [3]. Поэтому если школа ориентирована на внешний лоск, показательность, достижение быстрых результатов, то управление организационной культурой может стать для педагогического коллектива рутинной и учителя потеряют интерес к реализации этого процесса.

В-четвёртых, если администрация школы приняла решение о переходе к ценностному управлению, то она должна быть готова к многочисленным изменениям, касающимся атрибутики школы, направленности в учебно-воспитательной работе, в формах профессионального взаимодействия. Это сопряжено с сопротивлениями, игнорированием и неисполнением инновационных решений со стороны педагогов. Этот риск минимизируется через информирование учителей о текущих и перспективных результатах данного инновационного процесса, через повышение из мотивации к участию в нём.

И, наконец, пятая возможная трудность ценностного управления заключается в сложности мониторинга корпоративного поведения педагогов при реализации формируемых ценностей. Минимизация этого риска заключается в разработке удобных измеримых показателей оценки корпоративного поведения.

Перечисленные трудности, на наш взгляд, надо воспринимать как объективно существующую реальность современной школьной практики, которая даёт возможность найти новые пути решения поставленных задач.

В связи с тем, что организационная культура является очень сложным психологическим образованием, требующим тщательного изучения и внимательности к персональным особенностям членов коллектива, то и процесс ценностного управления или управления организационной культурой должен быть основан на научном анализе коллективного опыта учреждения, индивидуальных особенностей сотрудников, устремлений коллектива, стратегии его развития.

Ценностное управление образовательным учреждением — это создание образовательной среды, в которой система отношений педагогов и школьников к миру, людям, работе, учёбе, Родине определяется социально значимыми, схожими по содержанию и целенаправленно формируемыми ценностями [2]. Этот процесс не должен стать стихийным следованием имеющимся разрозненным (возможно, и социально приемлемым) ценностям участников образовательного процесса. Ценностное управление включает в себя изучение имеющихся персональных и коллективных ценностей, моделирование новых ценностей, обеспечивающих социальную активность школьников, и внедрение их (по определённой технологии) в повседневное поведение учителей и учащихся. В школе это может происходить через вовлечённость педагогов и детей в различные целенаправленно спроектированные формы воспитательной и учебной работы, закрепляющие в сознании участников особые правила, отношения, действия, которые и составляют ценностное «ядро» школы. Это — развитие особой атмосферы, «духа» школы, который обеспечивает приверженность учителей и школьников этому ОУ, удовлетворённость и гордость работой и учёбой в нём.

Цель настоящей статьи — представление авторской, апробированной в условиях гимназии технологии ценностного управления образовательным учреждением на начальном этапе этого сложного процесса. По мнению автора, начальным этапом ценностного управления может стать рефлексивно-деловая игра, инициирующая включённость педагогов в процесс коллективной интеграции. Данная игра была проведена с учителями гимназии, поэтому содержание статьи основано на фак-

тически проведённой игре, результатах диагностики. Это позволяет отразить реальную картину организационного климата образовательного учреждения и использовать её для моделирования читателями своих подходов к ценностному управлению школой.

Успех проведения представленной игры во многом зависит от мотивации учителей к участию в ней, в основе которой лежит заинтересованность педагогов в создании единого ценностного пространства школы. Как усилить эту мотивацию? На наш взгляд, для этого администрация школы должна показать, в чём будет личный интерес каждого педагога от участия в игре. Этот интерес может быть основан на желании учителей узнать результаты персональной диагностики и сравнить их с общегрупповыми, на желании понять, как ценностное управление поможет решить их личные и общешкольные проблемы.

Для этого целесообразно до игры провести обучающий семинар с элементами групповой рефлексии. В гимназии, описанной в статье, такой семинар был проведён незадолго до выбора темы научно-исследовательской деятельности учреждения и вступления его в программу «Региональные инновационные площадки». Правильно организованный семинар формирует первоначальный интерес учителей к участию в данном проекте, определяет зоны ответственности участников, меру их включённости в исследовательскую работу, способы стимулирования их активности. Очень важно при проведении данного мотивирующего семинара чётко проговорить поэтапный план реализации ценностного управления с указанием предварительных сроков и результатов каждого этапа, о важности и полезности этой работы для школы и для каждого учителя, о возможных рисках и способах их нейтрализации. Такая подача информации ставит членов педагогического коллектива в ситуацию определённости, способствующей более осознанному принятию ими решения о степени своей включённости в общую работу коллектива в этом направлении.

Далее опишем авторскую технологию проведения рефлексивно-деловой игры, в которую включены результаты работы одной

из гимназий г. Ульяновска по теме «Ценностное управление гимназией как фактор развития социальной активности школьников».

Рефлексивно-деловая игра «Ценностное управление образовательным учреждением»

Цель игры — моделирование ценностного «ядра» образовательного учреждения и характеризующих его поведенческих индикаторов.

Ход игры

Первый этап, подготовительный

Цели:

- диагностика и анализ персональных ценностей педагогов гимназии и организационных ценностей ОУ;
- диагностика приоритетных факторов удовлетворённости педагогов работой в ОУ.

Средства: методика попарных сравнений, must test, методика измерений полимотивационных тенденций в Я-концепции личности С.М. Петрова, методика Кэмпбелла-Ньюбергера, методика К. Камерона, методика Хофстеде [2].

Результат: перечень приоритетных персональных ценностей учителей и организационных ценностей ОУ.

Второй этап, основной

Цели:

- моделирование ценностного «ядра» школы;
- определение поведенческих индикаторов, характеризующих ценностное «ядро» ОУ.

Средства: ранжирование ценностей, групповая проблемная работа, групповая рефлексия.

Результат: выделенное «ядро ценностей» ОУ и поведенческие индикаторы, характеризующие каждую ценность.

Третий этап, рефлексивный

Цель: обсуждение персональных возможностей участников игры в реализации выделенных ценностей.

Средства: групповая рефлексия.

Результат: позитивное отношение к выделенному «ядру» ценностей.

Содержание игры

Первый этап, подготовительный

На данном этапе педагогам было предложено принять участие в диагностике их персональных ценностей и оценить составляющие организационной культуры гимназии. Для определения приоритетных персональных ценностей педагогов использовались методика попарных сравнений с применением списка ценностей по М. Рокичу, must test, а также методика измерений полимотивационных тенденций в Я-концепции личности С.М. Петрова [2]. Для определения особенностей организационного климата гимназии использовалась методика Кэмпбелла-Ньюбергера. Оценка типа и особенностей организационной культуры гимназии проводилась по методике К. Камерона, Р. Куина и по методике Хофстеде.

Приведём некоторые результаты диагностики персональных ценностей педагогов (табл. 1).

Выявленный рейтинг ценностей позволил сделать предположение о внутренней мотивации педагогов к взаимодействию в гимназии: стремление к установлению порядка через влияние, власть, контроль над другими. Недостаточно выражена готовность учителей к открытому партнёрскому общению. Слабо представлена тенденция к развитию профессионализма, результативности. В целом это может говорить о существующей, возможно скрытой конкуренции в коллективе, успех которой решается не персональными профессиональными достижениями, а хорошими личными качествами, должностным статусом, стажем работы.

Анализ результатов диагностики по опроснику Куина и Камерона позволил определить преобладающий тип организационной культуры гимназии, а именно клановый. Системообразующим основанием этого типа культуры являются следующие ценности: сплочённость, соучастие, забота, командная работа, традиции.

Таблица 1

Результаты диагностики персональных ценностей педагогов

Приоритетные ценности педагогов по методике попарных сравнений (по приоритетности)	Приоритетные ценности педагогов по методике must test (по приоритетности)
1. Семья 2. Здоровье 3. Любовь 4. Материально обеспеченная жизнь 5. Дружба	1. Влияние, власть, признание 2. Семья 3. Порядок, ответственность 4. Здоровье 5. Безопасность, комфорт 6. Общение, партнёрство 7. Профессионализм, развитие 8. Результат

Таким образом, анализ организационной культуры гимназии позволил выделить предварительное ценностное ядро, включающее в себя следующие присущие гимназии ценности и слабо выраженные, но важные в плане организационного развития, ценности:

Здоровье, Дружба, Влияние, Признание, Достижения, Профессиональное развитие, Самостоятельность, Открытость, Сплочённость, Вовлечённость, Забота, Командная работа, Традиции, Отношения, Инновации, Результативность, Исполнительность, Порядок.

Выделенные ценности были распределены на четыре группы (таб. 2).

На предварительном этапе педагоги школы получили анкету с моделью удовлетворённости работой и отметили на ней свои персональные источники удовлетворённости работой в гимназии. Наиболее высокий рейтинг получили следующие источники удовлетворённости: доступность руководителя, информированность, нали-

чие традиций, зависимость оплаты труда от результата работы, возможность получить профессиональную помощь коллег, развивающая среда, отпуск, профессиональное и личное общение, личные качества коллег.

Данные факторы были соотнесены с персональными ценностями учителей и включены в предварительное ценностное ядро гимназии.

Кроме того, были учтены ценности, отражённые в гербе гимназии: достоинство (как самоуважение), доброта, честь (определяет границы достоинства), совесть (как самоконтроль).

В результате на предварительном этапе было смоделировано примерное ценностное ядро гимназии, обновлённый вариант которого представлен в табл.3.

Второй этап, основной

1. Педагогам на доске была представлена таблица 3 с предварительным ценностным ядром гимназии, которое было смоделиро-

Таблица 2

Группировка ценностей

Коллектив Стиль отношений	Стиль управления Формы работы Организационное развитие	Организационная безопасность	Личная успешность
Дружба Открытость Забота Отношения Сплочённость	Команда Вовлечённость Признание Инновации	Традиции Порядок Исполнительность	Влияние Достижения Результативность Самостоятельность Профессиональное развитие Здоровье

Таблица 3

Примерное ценностное ядро гимназии

Коллектив Стиль отношений	Стиль управления Формы работы Организационное развитие	Организационная безопасность	Личная успешность
Дружба Открытость Забота Сплочённость Общение Развитие	Команда Вовлечённость Признание Инновации Информированность	Традиции Порядок Исполнительность	Влияние Достижения Результативность Самостоятельность Профессиональное развитие Здоровье Самоуважение Доброта Самоконтроль

вано по результатам комплексной диагностики учителей гимназии. Педагогам было предложено проранжировать данные ценности по каждой из четырёх групп, выделенных в таблице.

Инструкция может быть такой: «Посмотрите на таблицу с предварительным ядром ценностей. Обратите внимание на первый столбец. Выделите из списка ценностей первого столбца три ценности, которые, по вашему мнению, будут в максимальной степени обеспечивать развитие гимназии и удовлетворённость педагогов от работы в ней». Каждый участник игры записывает выделенные им ценности из первого столбца на свой листок. То же самое нужно повторить с остальными столбцами. В результате у каждого участника игры на листке записан выделенный список значимых ценностей.

2. Затем ведущий игры даёт задание: «Поднимите руки те, кто выбрал первую ценность из первого столбца (в нашем случае это ценность «Дружба»), количество выборов записывается ведущим рядом с ценностью. Та же процедура повторяется по всем представленным в таблице ценностям. В результате голосования рядом с каждой ценностью будет стоять количество выборов, определяющее, в дальнейшем, рейтинг данной ценности. В нашем случае получилось следующее распределение голосов (табл. 4).

3. На основании ранжирования были выделены приоритетные ценности (ценности, набравшие наибольшее количество голосов). Их количество может быть разным, но не превышающим 8. Это связано с тем, что развитие каждой из выделенных ценностей требует комплексной и систематической

Таблица 4

Распределение голосов

Коллектив Стиль отношений	Стиль управления Формы работы Организационное развитие	Организационная безопасность	Личная успешность
Дружба 3 Открытость 3 Забота Сплочённость 1 Общение 4 Развитие	Команда 4 Вовлечённость 8 Признание 3 Инновации 11 Информированность	Традиции 14 Порядок 8 Исполнительность 5	Влияние 1 Достижения 3 Результативность 6 Самостоятельность 1 Профессиональное развитие 13 Здоровье 9 Самоуважение 1 Доброта 4 Самоконтроль 2

Таблица 5

Шаблон

№	Ценность	Индикаторы поведения		
		Администрация	Учителя	Учащиеся
1				
2				

работы, поэтому целесообразнее не расширять ценностное ядро образовательного учреждения. Развитие других приоритетных, но не вошедших в данное ядро ценностей может стать следующим этапом ценностного управления учреждением.

В рамках проведённой игры на основании ранжирования были выделены следующие ценности, набравшие наибольшее количество голосов: «Традиции», «Профессиональное развитие», «Инновации», «Здоровье», «Вовлечённость», «Общение», «Результативность».

4. Группа делится на микрогруппы. Оптимальное количество микрогрупп — 4–5 микрогрупп по 3–5 человек в каждой. Каждая микрогруппа выбирает по 1–2 ценности из выделенного ядра ценностей. Каждой микрогруппе выдаётся листок с шаблоном, изображённым ниже (табл. 5).

В графу «Ценность» записывается выбранная ценность, а затем, путём группо-

вого обсуждения в микрогруппе, для каждой ценности прописываются индикаторы поведения администрации образовательного учреждения, учителей и учеников, характеризующих наличие у человека данной ценности. Иными словами, индикаторы поведения, характеризующие наличие у человека определённой ценности, — это такие поступки человека, способы его поведения, по которым можно сказать, что для человека эта ценность важна и является одной из целей его жизни. При этом индикаторы поведения разных категорий членов педагогического коллектива отличаются.

Пример заполнения шаблона в отношении ценности «Здоровье» представлен в таблице 6.

5. На работу в микрогруппах отводится 20–30 минут. После того как микрогруппы заканчивают работу со «своими» ценностями, они передают свой листок по кругу, и каждая микрогруппа имеет возможность

Таблица 6

Пример заполнения шаблона

№	Ценность	Индикаторы поведения		
		Администрация	Учителя	Учащиеся
1	Здоровье	• Организует школьные спортивные мероприятия • Поощряет спортивные успехи учителей и учеников • Следит за качеством питания в столовой • Поддерживает партнёрство школы со спортивными учреждениями и спортивными лидерами • Обеспечивает профилактику инфекционных заболеваний	• Не курит • Ходит в бассейн, фитнес клуб • Участвует в школьных спортивных соревнованиях • Систематически занимается каким-то видом спорта: волейбол, лыжи, скандинавские палки • Одобряет спортивное хобби своих детей • Часто организует спортивные мероприятия как классный руководитель • Пропагандирует здоровый образ жизни	• Занимается спортом, фитнесом • Защищает честь школы на спортивных соревнованиях • Не курит • Не злоупотребляет колой и фастфудами

дополнить поведенческие индикаторы по ценностям других микрогрупп. После того как листок возвращается в исходную микрогруппу, представитель от каждой микрогруппы озвучивает все поведенческие индикаторы по своим ценностям, а остальные участники игры имеют возможность задать выступающему проясняющие вопросы, дополнить его предложения, скорректировать сказанное.

Таким образом, результатом основного этапа игры станет перечень поведенческих индикаторов учителей, учащихся и администрации образовательного учреждения по всем ценностям, входящим в ценностное ядро учреждения.

Третий этап, рефлексивный

На данном этапе участники игры садятся в круг, и каждый из них делает короткое выступление, отвечая на следующие вопросы.

1. Какая из ценностей выделенного ядра ценностей является для меня наиболее важной и как я показываю это в своём поведении в школе и вне её?
2. Чему мне надо ещё научиться, чтобы эта ценность ещё более вошла в мою жизнь?
3. Какая из ценностей выделенного ядра ценностей является для меня наиболее сложной в реализации? Почему?
4. С чего мне можно начать для того, чтобы усилить значимость этой ценности и проявлять её в своём профессиональном поведении?

На этом рефлексивно-деловая игра с присутствием педагогов школы может быть завершена. Однако, чтобы смоделированное на игре ценностное ядро образовательного учреждения стало основанием для организационных изменений, важна дальнейшая работа администрации школы над поиском способов стимулирования выделенных поведенческих индикаторов и разработкой системы мероприятий, инициирующих развитие обозначенных ценностей у всех членов педагогического коллектива. □

Список использованных источников:

1. Бакурадзе, А.Б. Ценности — цели и ценности — средства в управленческой деятельности / А.Б. Бакурадзе // Вестник МГОУ. Серия: философские науки. 2015. № 1. С. 20–29.
2. Батаршев, А.В. Психодиагностика в управлении. Практическое руководство / А.В. Батаршев. М.: дело, 2005. 496 с.
3. Цибульникова, В.Е. Ценностно ориентированное управление педагогическим коллективом общеобразовательной организации / В.Е. Цибульникова // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute, 2019, may № 2(47). P. 429–433
4. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. СПб: Питер, 2002. 336 с.

References:

1. Bakuradze, A.B. Cennosti — celi i cennosti — sredstva v upravlencheskoj deyatel'nosti / A.B. Bakuradze // Vestnik MGOU. Seriya: filosofskie nauki. 2015. № 1. S. 20–29.
2. Batarshhev, A.V. Psihodiagnostika v upravlenii. Prakticheskoe rukovodstvo / A.V. Batarshhev. M.: delo, 2005. 496 s.
3. Cibul'nikova, V.E. Cennostno orientirovannoe upravlenie pedagogicheskim kolektivom obshcheobrazovatel'noj organizacii / V.E. Cibul'nikova // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute, 2019, may № 2(47). P. 429–433.
4. Shejn, E.X. Organizacionnaya kul'tura i liderstvo / E.H. Shejn. SPb: Piter, 2002. 336 s.