

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И САЙТ: как реализовать образовательный заказ на основе конкурентных преимуществ



Евгений Анатольевич Руднев

Современные школы работают в условиях нормативного подушевого финансирования и свободы выбора родителями образовательного учреждения. В связи с этим сайт школы — это инструмент поиска будущего места обучения ребёнка. С развитием Интернета у любого образовательного учреждения появилась дополнительная возможность заявить о себе, своих конкурентных преимуществах широкой аудитории.

• миссия учебной организации • организационная культура • профессионализм учителя • автономия • конкурентные преимущества • аутентичность образования

Организационная культура как конкурентное преимущество

Образовательный результат — прямое следствие организационного поведения руководителя и персонала школы. Организационная культура создаётся и регулируется экономическим механизмом — поощрением желаемого в профессиональной деятельности и её результатах. Деньги не мотивируют к деятельности, но служат рычагом воздействия на поведение педагогов. Начисляя надбавки, руководитель тем самым показывает, что он приветствует со стороны педагогов. Результат достигается в том случае, когда ориентиры и ценности озвучиваются на про-

фессиональных совещаниях, педагогических советах. Понятно, что если озвучивается одно, а поощряется другое — педагоги остаются в потёмках. Если приветствуются победы учеников в олимпиадах, то таким образом поощряется индивидуальная работа с ними, способность педагога не только научить решать задачи повышенной сложности, но и выработать у школьников стрессоустойчивость. Самое главное, понять, чего вы хотите как руководитель. Можно одновременно поощрять работу с родителями, привлекая их к решению проблем школы, достижение высокого уровня знаний учащихся, социальную активность педагога — участие в профессиональных объединениях и конкурсах, публикацию методических разработок. Возможна выработка собственного профессионального стандарта — системы

грейдов, на основе которых администрация выдвигает педагога на более высокую квалификационную категорию.

Профессиональный стандарт педагога в современной школе включает: *знание психологии* (умение определить без посторонней помощи способности ученика, подобрать методы, адекватные его уровню и запросу; способность видеть рост школьника и его перспективы, активное использование качественного оценивания; понимание причин поведения); *методическую грамотность* (владение широким спектром методов, способов и технологий обучения; способность самостоятельно проектировать качество и подбирать средства для его достижения; умение вовлечь учащихся в коллективную деятельность и организовать индивидуальную поддержку или работу с отдельным ребёнком); *профессиональные навыки в работе с людьми* (критическое мышление; коммуникабельность, умение сформулировать проблему, поддержать дискуссию, задать вопрос; умение выразить идею, её реализовать и описать собственный опыт; планирование и проекторочные умения; анализ, рефлексия, коррекция, профессиональная гибкость; способность выполнять одновременно несколько ролей в группе; умение работать в автономном режиме); *личностные качества* (скромность и любознательность; инициативность и исполнительность; преданность школе, широкий кругозор и эрудиция, высокий культурный уровень).

В современных условиях основная проблема заключается не во внедрении новой системы оплаты труда, а в том, чтобы определиться — за что платить. За что вы доплачиваете, на то вы и ориентируете педагогов. Например, система грейдов для учителя, работающего в старшей школе, может быть такой: *базовый оклад* — владеет содержанием и способен его передать детской аудитории; *базовый оклад плюс надбавка первого уровня* — может передавать содержание в зависимости от потребностей школьника: литературу для ученика с математическими способностями, будущему абитуриенту филологического факультета университета, учащемуся, желающему освоить основы стихосложения; *надбавка второго уровня* — умение педагога преподавать различные предметы на различных уровнях: английский — элементарный, средний, продвинутый, матема-

тику или любой другой предмет на иностранном языке, способность педагога выполнять заказ учеников, вместе с ними ставить и решать проблемы; *надбавка третьего уровня* — способность решать сложные, нетипичные задачи, работать с детьми, обладающими различными способностями.

В последнее время, работая в системе повышения квалификации, замечаю, что участники курсов в ходе деловых игр нередко в качестве решения предлагают вариант — «работа психолога». Складывается впечатление, что психологи могут решить любую задачу. Но ведь и квалификация педагога предполагает психолого-педагогические знания. Бесспорно, педагогов-уникумов, которые могут организовать работу с родителями, быть асами во внеклассной работе, вести самостоятельный поиск и осваивать новые методы, добиваться того, что их ученики достигают выдающихся результатов, не бывает много. Но если такие учителя есть, то и получать они должны большую в сравнении с остальными зарплату.

Ошибка многих руководителей заключается в том, что они не стремятся к экспериментам и не поощряют профессиональный поиск учителей, предпочитают идти путями, проторенными другими людьми. Например, уже давно доказано и показано, что язык — это средство коммуникации и осваивается он в общении. Во многих образовательных учреждениях грамматика составляет первооснову. При этом почти не осваивается твиннинг, когда на занятиях осваивается одновременно несколько иностранных языков. Присутствие в аудитории преподавателей разных языков позволяет сравнивать эти языки, увидеть их сходства и различия. Дети развиваются, осваивая культурные различия. Педагоги совместно выстраивают учебные планы и согласуют действия, осваивают с помощью коллег другие языки. Не конкурентное ли это преимущество школы? Профессиональное развитие плюс интенсивное усвоение языка — несколько

увеличивает временные затраты, но и результат того стоит. Другой вариант — изучение иностранного языка с помощью интернет-технологий. Такой подход находит широкое распространение в учебных заведениях Европы. Дети одновременно осваивают два иностранных языка и обучают своему родному носителю другой культуры. В этом случае подспудно решаются и задачи воспитания, формируются организационная культура, ориентированная на развитие детей и взрослых.

Российские школы в сети Интернет

Я провёл исследование сайтов образовательных учреждений и пришёл к некоторым выводам: во-первых, сайты не только раскрашены в разные цвета, но и отличаются содержательно, во-вторых, стильный сайт ещё не гарантирует интересного содержания образования и не отражает в полной мере деятельность образовательного учреждения, но о вкусе руководителя свидетельствует. А если он присущ первому лицу, то, думаю, и в работе с людьми наверняка проявляется.

На сайтах в качестве символов в основном доминируют солнышко, книга и радуга. Такая ограниченность удивляет, ведь источников, которые могут помочь в создании фирменного стиля в открытом доступе стало значительно больше. Однако многие образовательные учреждения, по-прежнему, не придают значение символике, не понимают, что именно символика должна отражать ценности, которые прививают детям, основную идею школы и её организационную культуру. Почти нет слоганов, показывающих, на какие этические и нравственные нормы школа ориентирует учеников — на честь, любовь, благородство, доброту или, например, на высокий уровень математических знаний, и при этом полное безразличие к окружающим. Какой вклад вносит образовательное учреждение в развитие таких качеств школьников, как ответственность, уважение к правам других людей, любовь к близким? Отдавать эту проблему на откуп родителям, на мой взгляд, было бы непра-

вильно. Ведь именно под воздействием организационной культуры в человеке формируются те или иные ценностные установки. Родители, осознающие значимость не только качественного преподавания математики, но и отношений, которые складываются в школе, скорее, выберут школу, где их ребёнок сможет участвовать в выработке общих норм, где он не станет заложником стандарта, написанного под «чужой» заказ. Делается ли это в школе, на сайте которой отсутствует информация о методах обучения и образовательной деятельности компенсирует портрет руководителя на фоне истории школы? Если ресурс в сети Интернет не содержит ни строчки, кто цели образования в учебном процессе реализует, то современна ли эта школа?

Содержание сайтов, образовательных учреждений, представленных в Интернете, мало чем отличается — будь-то школа, гимназия или лицей. Хорошим тоном стало приводить в пример модель одной школы — пусть и весьма успешной, а потом добровольно-принудительным способом клонировать её в масштабах всей страны, что заведомо неверно — и дети отличаются, и педагоги в школах разные работают, и руководители разные. Согласиться с привилегией одних — быть эталоном, опыт которых стоит осваивать, а других — принимать пусть и успешный опыт, но чужой, «не родной», нельзя. Мне симпатичнее многообразие.

Если мы строим гражданское общество, то у наших сограждан, в данном случае родителей, должен быть выбор. А, следовательно, необходимо, чтобы школы различались по целям, методам, содержанием образования.

Многие школы выкладывают многочисленные работы учеников на своих сайтах. Но относиться к этому следует осмысленно. Ведь результаты (буквально) ученического труда — это не только победы в олимпиадах, о которых чаще всего идёт речь на страницах сайтов. Это и презентации, сканированные копии художественных

работ учеников, сочинения, фотографии из лабораторий, где ученики совместно с учителями проводят эксперименты по физике, химии.

То есть работу с детьми нужно представить так, чтобы можно было увидеть, как учебный процесс организован, какой деятельностью ученики охвачены. Можно, конечно, изучать точные и естественные науки на пальцах или с помощью коллекции цифровых ресурсов, только уровень практических навыков при этом будет низким.

Не нужно иметь специального педагогического образования, чтобы понять по информации в сети Интернет, что в той или иной школе в работе с ребёнком могут предложить: созданы ли условия для физического развития (есть ли спортивный зал), развивают ли мелкую моторику, организованы ли уроки труда и художественного творчества, учат ли работать не только головой, но и обустройства быт (работают ли мастерские или со второго класса сажают за компьютер, изучают иностранный язык, а потом купают в бассейне).

В некоторых образовательных учреждениях учат читать книжки на родном языке, сопоставлять тексты разных авторов (российских и зарубежных) по одной тематике, создавать свой текст, переходят с родного языка на иностранный. Из той же серии — индивидуализация с первого класса, а то и с детского сада. Но индивидуальность проявляется в общении и познаёт себя человек в общении с другими людьми, а у нас в некоторых школах вполне здоровым детям предлагают индивидуальный учебный план с начальной школы. На мой взгляд, не мешало бы вначале научить детей совместному существованию, умению общаться с другими людьми. Именно поэтому групповые формы обучения в начальной школе предпочтительнее, чем на старшей ступени. А тенденция в последнее время намечается тревожная — заключить договор с родителем с первого класса, а потом чуть ли не к запуску в космос ребёнка готовить. Но что будет с ним в будущем, если жить среди других он не научился или его не научили. Ему же предстоит дальше учиться, работать в организации, где он каждый день будет общаться с людьми.

Что заметил ещё в сети Интернет? Очень мало ярких школ с оригинальными идеями. Постепен-

но лидеры инновационного образования, как это ни печально, уходят от нас. Поколение людей, открывших российскому учительству педагогику сотрудничества и слово «инновации», теряем безвозвратно. Кто приходит им на смену? Какие новые школы появляются? Если раньше, даже в отсутствие Интернета, можно было смело говорить об авторских учебных заведениях и ярких директорах, то сегодня в образовании таких людей явно не хватает. Как, впрочем, и ярких школ. Зададимся вопросом: может ли появиться самостоятельность, ответственность, умение делать выбор, гражданская позиция в «серых» стенах школы со стандартным набором предметов, где нет ничего кроме пресловутых табличек с названием кабинетов и стендов в повелительно-запрещающей манере, информирующей о правилах поведения, и где всё решает завуч, учитель, родитель и директор?

Аутентичность как основное условие автономии и конкурентоспособности образовательного учреждения

Одна из задач развития образования на современном этапе — это сохранение принципа вариативности образовательных учреждений и поощрение к этому их руководителей. Не может быть образовательное учреждение автономным, если оно не автономно в отношении содержания образования, то есть не обладает правом вырабатывать содержание.

В условиях вариативности образовательных учреждений главная задача коллектива любой школы — это достижение аутентичности, то есть соответствия обещаемого (заявляемого) и получаемого. Родители выбирают образование ребёнку и передают его в руки педагогов в соответствии с выбором. Таким образом, школа получает кредит доверия. Возникает реальная конкуренция между образовательными учреждениями и возможность выбора. Но может ли быть конкуренция между школами с одинаковым

содержанием образования? А если школы не отличаются — в чём смысл подушевого финансирования? В чём смысл автономии? В связи с этим, насколько обещанное соответствует результату, настолько внешкольное сообщество образовательному учреждению доверяет. Не получают родители желаемого — делают выбор в пользу другого образовательного учреждения, школа теряет ученика, а значит, и деньги. Рано или поздно родители найдут такое образовательное учреждение, где если не удовлетворят амбиции, то, во всяком случае, выслушают, а, может быть, и заинтересуются мнением в отношении учебного плана.

Как добиться аутентичности? Прежде всего, повышая уровень организационной культуры. Этот процесс включает: разработку управленческой командой миссии и стратегии на ближайшие пять лет (так сложилось в российском образовании), управление изменениями. В этот период могут меняться стандарты профессионального поведения учителей, то есть появятся

иные приоритеты поддержки поведения и деятельности со стороны педагогов, скажем, проблемно-ориентированный подход к разрешению профессиональных проблем, работа педагогических команд под задачу, новые методы или технологии обучения. Конечно, стратегическое планирование содержит элемент риска — насколько те или иные технологии будут восприняты учителями и востребованы родителями школьников. Но разве не в этом заключается содержание управления в современной школе? Разве не задача умелого руководителя видеть перспективы, мотивировать учителей и добиваться желаемого? Миссия школы содержит не только ответ на вопрос — ради чего мы все здесь работаем, но и передаёт её уникальность, тесно связана с методами и подходами в работе с детьми и весьма конкретными ценностями. Так формируется организационная культура. Приведу примеры такой связи (см. табл.).

Миссия и организационная культура школы

Характеристики	Школа роста	Школа индивидуальности	Школа здоровья	Поликультурная школа
Миссия	Обеспечение хорошего уровня общего образования	Развитие индивидуальных способностей и общеучебных умений для жизни в гражданском обществе	Физическое, интеллектуальное и социальное развитие личности	Воспитание гражданина мира
Представление о качестве образования	Умение свободно различать и пользоваться языком основных учебных дисциплин (математики, физики, химии, родного и иностранного языка и т.д.) в практической деятельности	Понимание и принятие себя и других людей, умение делать выбор, ставить цели и выбирать средства	Зрелость человека на различных этапах развития	Планетарное мышление
Критерии оценивания, основания мониторинга	<ul style="list-style-type: none"> – Понимание учебного содержания; – уровень обученности; – умение решать стандартные задачи и применять знания в нестандартных ситуациях 	<ul style="list-style-type: none"> – Личностная позиция и отношение к изучаемому материалу; – самостоятельность суждений; – функциональная грамотность 	<ul style="list-style-type: none"> – Уровень физического здоровья; – общественная активность; – умение поставить проблему и её решить; – позитивное мышление, адекватная самооценка 	<ul style="list-style-type: none"> – Диалектический подход к содержанию ответов; – высокий уровень грамотности в письменной и устной речи; – высокий уровень знаний в области культурных различий, географии и страноведения

Характеристики	Школа роста	Школа индивидуальности	Школа здоровья	Поликультурная школа
Методы и технологии обучения	<ul style="list-style-type: none"> – Классно-урочная система; – поточное обучение; – бригадно-лабораторный метод; – консультации 	<ul style="list-style-type: none"> – Погружение; – проекты; – школьный театр; – индивидуальный учебный план; – парк открытых студий; – обучение в разновозрастных группах; – дискуссии; – мастерские; – социальная стажировка; – участие в общественной экспертизе школы; – публичный экзамен 	<ul style="list-style-type: none"> – Социальное проектирование; – коллективные творческие дела; – широкий спектр кружков и клубов, в том числе танцы, фехтование, плавание, лёгкая атлетика, волейбол, футбол и баскетбол; – брейн-ринги, интеллектуальные марафоны, олимпиады, конкурсы; – поездки и турпоходы 	<ul style="list-style-type: none"> – Межкультурное обучение; – внеаудиторные методы; – Е-твиннинг; – философская среда; – метод «свободных текстов»; – обучение нескольким иностранным языкам; – майевтика
Содержание профессионализма педагога	<ul style="list-style-type: none"> – Глубокие знания в предметной области; – академический склад ума; – разумная требовательность, строгость, дисциплинированность 	<ul style="list-style-type: none"> – Самомотивация; – умение делать выбор; – умение работать в команде; – тьюторская позиция; – профессиональная гибкость 	<ul style="list-style-type: none"> – Организаторские способности; – всестороннее развитие; – увлечённость предметом 	<ul style="list-style-type: none"> – Терпимость по отношению к представителям различных культур; – гуманитарный склад ума; – коммуникабельность
Доминирующие нормы поведения	<ul style="list-style-type: none"> – Профессиональная автономия; – повышение квалификации в области научных знаний; – ориентация на освоение новых технологий обучения и передачу знаний; – соответствие планируемого и результатов; – приверженность слогану «знание сила – а незнание – тьма» 	<ul style="list-style-type: none"> – Коллективное планирование; – «мозговые штурмы», проблемные педагогические совещания; – поощрение участия в форумах, круглых столах и организации учебного процесса с их использованием; – повышенное внимание к интересам и образовательным потребностям ребёнка; – поощрение неодинаковости поведения, способов освоения знаний, познания индивидуальности; – педагогика сотрудничества; – приверженность слогану «я люблю слов любых – красных, жёлтых, голубых. Самый лучший в мире слон – всех цветов – со всех сторон» 	<ul style="list-style-type: none"> – Социальная активность педагогов; – расширение границ учебного пространства; – приверженность слогану «В здоровом теле – здоровый дух» 	<ul style="list-style-type: none"> – Представительный внешний вид; – акцент на различиях как отличительных особенностях; – гостеприимство, открытость к общению; – приверженность слогану «Нет хороших и плохих культур – есть разные»

Бесспорно, отличия организационной культуры могут быть и другими, об этом на страницах журнала, в статьях автора написано не раз, а оценка организационной культуры отдельного образовательного учреждения позволяет выделить её конкурентные преимущества. Соглашусь с тем, что возможны другие варианты — бывают и другие образовательные учреждения, где, возможно, над созданием организационной культуры работают долго и целенаправленно.

Что стоит в сети Интернет показать, а что показывать не стоит

Должностные инструкции, положения об органах управления, правила поведения и кодексы, за что и кому доплачивают — это информация для внутреннего пользования. А вот работы учеников, фотографии школьных событий, не имеющих аналогов в других учебных заведениях, свидетельствуют о креативности педагогического коллектива, о том, что в школе подобраны и расставлены уникальные педагогические кадры. Конечно, если родители заинтересованы в весьма конкретном содержании образования — хорошей филологической подготовке для поступления на факультет иностранных языков, математической — на мехмат МГУ, то, безусловно, искать они будут соответствующую школу — на то имеют право.

На мой взгляд, хорошая школа — это совсем не знания в узкой области, ограничивающие в познании ребёнка, скорее — это обучение социальным навыкам, коммуникации, работа со способностями, совместная деятельность взрослых и детей. Человек живёт в мире среди других людей, поэтому участие в сборах, совместном планировании — всё это способствует социальному становлению личности.

Если показать нечего, гораздо честнее сказать о том, что школа не готовит гениев, но при этом назвать несколько имён выдаю-

щихся людей, когда-то учившихся в её стенах. Потребители на такое образование наверняка найдутся тоже, потому что сами родители учились в такое время, когда у всех было всё одинаково, но многие из них стали вполне успешными людьми. Другое дело, что не все родители сегодня на это согласны.

Уникальность может быть в её академических традициях, количестве чемпионов мира и Европы в отдельных видах спорта, выращенных в её стенах, сотрудничестве с другими образовательными учреждениями — за рубежом или в России — например, по продуктивному обучению, свободной педагогике. И это скажет о школе гораздо больше, чем если она назовёт количество выпущенных медалистов или результаты по ЕГЭ.

Сегодня уже вряд ли можно назвать уникальными детские парламенты, победы школьных команд в олимпиадах по предметам и тем более сайты школ, где информация подана по шаблону: история, новости, методические разработки учителей, администрация. До личности ли в такой школе? Интерес полагаю, может представлять информация о хобби руководителя и педагогов. Ведь, увлечённый человек способен свернуть горы, а учитель прежде всего передать свою увлечённость ученикам.

Что может предложить ученику школа: клубы по интересам, Дни школы, встречи с интересными и известными людьми, обучение у авторов учебников, зимние и летние лагеря, школьное радио, телевидение, занятия в учебных лабораториях, стажировки на предприятиях и в компаниях города или села. Становится ли ребёнок в школе взрослым? Развивается ли социально? Об этом и нужно писать на сайте школы, для того, чтобы показать конкурентные преимущества, результаты работы и достижения педагогической деятельности, уровень организационной культуры. **НО**