



Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального педагогического образования
центр повышения квалификации специалистов
«Информационно-методический Центр»
Адмиралтейского района Санкт-Петербурга

«Уклад образовательной организации».

Культура образовательной организации: особенности, оценки, развитие.

В подразделе представлены:

В подразделе представлены материалы для управленческих решений по развитию организационной культуры ОУ: оценки уровня организационной культуры ОУ, мониторинг выпускника, критерии и показатели оценки работы учителя по трем позициям (уровень подготовки ученика, профессиональные и личностные компетенции).

Особую значимость представляет практический алгоритм действий по развитию организационной культуры, представленный в подразделе, направленный на обеспечение повышения образовательных результатов.

В финальной части представлен глоссарий основных понятий по теме подраздела и список дополнительной литературы, рассматривающий более подробно вопросы совершенствования организационной культуры ОУ для обеспечения повышения образовательных результатов.

Учебно-методический комплекс «КУРС» предлагает подход, который заключается в том, чтобы устранить разобщение между главными вопросами философии педагогической деятельности, пониманием миссии школы и оценочными процессами, практикуемыми в образовании. Авторы выходят на такой интегральный критерий оценки работы школы, как **организационная культура образовательной организации** (далее – ОК).

Культура школы – это сравнительно новый термин, который используют сегодня для описания той жизненной реальности, которая существует в каждой школе.

Организационная культура является системой формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, стиль руководства, показатель удовлетворенности работников условиями труда, уровень взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с требованиями **организации**, общность ценностных ориентаций (профессионально-педагогических и личностных), перспективы развития.

Исследования показывают, что в современных условиях образовательное учреждение (далее – ОУ) должно быть открытой системой, как с позиции масштабной популяризации своей деятельности, достижений результатов оценочных процедур, так и в рамках обеспечения широкого взаимодействия, активного вовлечения различных групп партнеров к участию в образовательных отношениях, что поддерживается сетевым организационно-образовательным пространством, где эффективность организационных форм очного сетевого взаимодействия поддерживается цифровым форматом.

Данный подход позволяет сделать опыт многих доступным, взаимодействие разносторонним, образовательную деятельность функциональной, пространственной, адресной и привлекательной.

Речь идет о том, что надо отойти от *культуры академических достижений*, когда работа школы в целом и каждого учителя оценивается по результатам ЕГЭ и ОГЭ (внешних оценочных процедур). Нельзя свести оценку работы школы только к успеваемости. Нужно переходить к *культуре личностного развития*, когда оцениваются мотивы, ценностные ориентации, качества личности, а не только ЗУНы и даже не УУД; когда важен уровень развития коллектива, потому что от него зависит характер и стиль отношений, взаимодействий, психологический комфорт; когда учитывается уровень удовлетворенности и актуальные потребности, запросы участников.

Современный менеджмент рассматривает **организационную культуру** как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Основная задача ОК – помочь людям более согласованно и продуктивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение.

В последнее десятилетие в образовании **различные авторы** представляют публикации по этой тематике, изучая функции и элементы ОК, но детальных практик, направленных именно на повышение качества образования через сочетание различных приемов адресного развития ОК образовательной организации (далее – ОО), крайне мало, они даются фрагментарно, скорее в обобщенных чертах.

Образовательное учреждение сегодня представляет собой современную организацию, которая формируется, развивается, взаимодействует с социальными партнерами как живой организм.

Организационная культура школы – это не только экономическая реальность, но и значимый аспект социального и, в частности, интеллектуального капитала социального организма (К. М. Ушаков, Т.А. Антокольская). Как отмечает В.А. Ясвин, успешность обучения, повышение образовательных результатов обучающихся возможны лишь при учете в организационной культуре предметно-пространственных и организационно-технологических условий (Ясвин В.А., 2019). Действительно, в контексте организационной культуры, как указывают современные авторы, все большее значение приобретает и цифровая культура (Постюшков А.В., 2021), и ценностно-ориентированная управленческая деятельность (Цибульникова В.Е., 2019). При этом важнейшие системные социальные факторы остаются без должного внимания.

Между тем, значимым аспектом нарушения организационной культуры является социальное загрязнение (Федорова А.Э., Парсюкевич А.М., 2013; Коропец О.А., 2019). *Токсичные социальные и кадровые технологии приводят к выгоранию целых педагогических коллективов, к излишней флексибилизации сотрудников.* В то же время, одним из экологичных социальных способов взаимодействия является коммуникация в сетевом социальном партнерстве.

Современное управление должно быть научно-исследовательским, в том смысле, что решения должны исходить из научного анализа результатов диагностики, исследования, изучения конкретных показателей качества образования (не только результата, но и условий, характеристик самого процесса).

Но для развития таких практик управления каждой школе не обойтись без выработки конвенциональных ценностей – согласованных в коллективе общих ценностных ориентаций, без анализа актуального состояния культуры ОО и формулирования идеального образа школы, желаемого образа школы.

Обращаем внимание!

Инновационным решением традиционно острой проблемы повышения качества образовательных результатов может стать развитие организационной культуры ОУ при моделировании разнообразных адресных траекторий совершенствования культуры ОУ в соответствии с запросом, потребностями, особенностями каждого учреждения.

Первым шагом к этому может служить диагностика организационной культуры учреждения. Вторым – диагностика личности выпускника. Третьим – диагностика профессиональной компетентности педагогов.

Мероприятия по развитию организационной культуры ОУ.

Рассмотрим эти три главных составляющих диагностики

Культура школы характеризуется определенными параметрами, соответственно, может по ним диагностироваться.

Диагностика организационной культуры ОУ

Так, школьная культура находит свое проявление в следующих параметрах:

- количество, характер и статус бумаг, деловой школьной документации;
- преобладание определенной лексики и тематики в школьном фольклоре (разговоры, слухи, сплетни, байки, легенды), выбор героев этого фольклора;
- способы разрешения конфликтов в коллективе, характер управленческих решений и манера общения администрации с учителями, учащимися, родителями;
- особенности межличностного общения педагогов, педагогов с детьми и родителями, детей различных возрастов друг с другом;
- уровень организованности коллектива, преобладание вертикальных или горизонтальных, формальных и неформальных структур в коллективе;
- отношение к молодым педагогам, уровень их адаптации к педагогическому коллективу;
- конкурсная и инновационная активность педагогов;
- участие во внешних мероприятиях по представлению педагогического опыта ОУ;
- характер общения в месенджерах;
- цифровая компетентность педагогов;
- школьные традиции, обычаи, ритуалы.

Но самым важным, системообразующим элементом школьной культуры, также как во всех других социальных системах, является направленность коллектива, его ценностно-ориентационное поле. Культуру школы определяют те ценности, которые разделяет администрация, большинство педагогов и детей, мотивы, которыми они руководствуются, внутренние установки, ориентации, ожидания.

Условно сегодня можно выделить пять основных типов школьной культуры: Культура неудач, Культура войны, Культура рынка, Культура академических достижений, Культура личностного развития. Все эти виды культур существуют и имеют право на существование, обеспечивая в ряде случаев достаточно результативные с точки зрения массового образования показатели.

Культура личностного развития с позиции современных взглядов и потребностей является наивысшим типом культуры школы, главными ценностями которой признаются личность ребенка, личность педагога, их развитие, личностное равенство ученика и учителя.

Практика сопоставления результатов различных мониторингов показывает, что именно акцент на личностное развитие субъектов образовательного процесса, позитивный эмоционально-психологический компонент уклада образовательной организации способствуют эффективному формированию и развитию образовательной мотивации как в случае педагога – профессиональному развитию, так и в случае обучающихся и воспитанников – стремлению к повышению образовательных результатов.

Наблюдается высокий уровень взаимных ожиданий, установка на наличие у каждого учителя и ученика значительного потенциала личностного развития. Преобладают мотивы и цели само- и взаимопознания, саморазвития, самосовершенствования, самовоспитания, помощи младшим в этом процессе.

Ценностями также признаются детство, радость, семья, гармония межличностных отношений, знания и профессионализм в воспитательной деятельности, творчество, индивидуальность, здоровье физическое, психическое и нравственное, творчество. Способом разрешения конфликтных ситуаций становится демократическое обсуждение и согласование ценностей. В образовательном учреждении царит дух творческих поисков, преодоления трудностей и предвкушения успехов, эмоциональная и интеллектуальная насыщенность жизни, ожидание завтрашней радости, которую можно создать своими руками.

Каждая школа имеет свою историю, свое лицо, имидж в окружающем микросоциуме, статус в глазах детей, родителей и учителей, управленцев, общественности. Ученые утверждают, что каждое человеческое сообщество (а школа, несомненно, в первую очередь образовательное сообщество людей, чья жизнедеятельность разворачивается в ее стенах) обладает еще большей индивидуальностью, чем отдельный человек, личность. И в настоящее время, когда учреждениям образования предоставляется широкая самостоятельность в решении целого ряда вопросов, чрезвычайно важно педагогическому коллективу определить, какими ведущими характеристиками обладает именно их школа, каково ее лицо сегодня. Только на этой основе возможно проектирование сценариев ее возможного развития, построение идеального образа школы с учетом ее индивидуальности, определение последовательности шагов к этому идеалу, как целостному образу согласованных ценностей. Естественно, с учетом тенденций социального развития, потребностей общества, рынка труда, образовательных запросов населения.

Естественно, что культура в каждом образовательном учреждении уникальна. Но если образовательное сообщество заинтересовано в развитии своего учреждения, то первым шагом может послужить самоанализ с последующим планированием необходимых изменений по формированию и развитию Культуры личностного развития в образовательной организации, где при выяснении (в результате комплексного анализа выбранных оценочных процедур) «областей совершенствования» первоочередной задачей в принятии управленческих решений становится эффективная организация непрерывного профессионального развития работников.

Главной перспективой развития ОУ становится ориентация на создание в образовательном учреждении условий, способствующих мотивации непрерывного профессионального и личностного и развития педагогических и управленческих кадров, в соответствии с особенностями, дефицитами и потребностями каждой ООУи как следствие, достижение основной цели образования – повышение качества образовательных результатов.

Организационная культура – это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук.

Организационная культура выполняет две основные функции:

- *внутренней интеграции*: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;

- *внешней адаптации*: помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Основные элементы организационной культуры:

- *Поведенческие стереотипы*: общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.

- *Групповые нормы*: свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.

- *Провозглашаемые ценности*: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество продукции», «лидерство на рынке» и т.п.).

- *Философия организации*: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.

- *Правила игры*: правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок».

- *Организационный климат*: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.

- *Существующий практический опыт*: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

Выстраивается следующая логическая цепочка: новые (высокие, качественные) результаты образования – качественная работа педагогов – качественное управление развитием школы – развитие современных педагогических и управленческих практик работы.

На этой основе каждое ОУ сможет спроектировать собственную внутрифирменную систему действий по развитию своего ОУ, из которой будет вытекать программа внутрифирменного повышения квалификации.

Комплект мероприятий.

1. Рассмотрите данные материалы на совете администрации вашего образовательного учреждения, на педагогическом совете, проведите практикум по знакомству с ними в группах, предложив к обсуждению:

- получение новой информации,
- понимание стратегии комплексного анализа для развития ОУ,
- цели и задачи развития, определение сфер (направлений развития);
- предложения по формированию комплекта оценочного инструментария,

процедур индивидуальных или общих для различных направлений деятельности ОУ (групп работников ОУ)

2. Определите, какие из представленных условий уже созданы у вас и как они работают.

3. Определите цели и задачи развития, сферы (направлений развития), ценностные ориентиры и смыслы целеполагания, оценки, принятия управленческих решений.

4. Определите акценты, которые важны именно для вашего ОУ, исходя из особенностей типа ОУ, контингента детей, особенностей образовательной среды, традиций, состава педагогического коллектива. Сформулируйте имеющийся потенциал ОУ для решения поставленных задач, пути его использования.

5. Выявите объекты оценки, сроки, технологии их проведения, комплексность подхода, психолого-педагогические мотивы проведения.

6. Из комплексного подхода к анализу проведенной оценки определите проблемные зоны по организационно-педагогическим, психолого-педагогическим и информационно-методическим условиям, проведите свод-анализ внешних и внутренних рисков, ситуаций «позитива».

7. Выявив, каких условий вам не хватает для успешного развития ОУ, выстройте их очередность в порядке уменьшения значимости.

8. В соответствии с этой очередностью составьте комплект управленческих решений, план их реализации, в котором необходимо отразить конкретные меры (действия, события, документы) для каждого условия, конкретных людей, которых необходимо для этого привлечь, ответственных из числа администрации, кто будет руководить и нести ответственность, сроки реализации.

9. Определите сроки следующего этапа оценочных процедур с обязательным комплексным подходом к их анализу.

10. Представьте разработанный план на рабочем совещании (педсовете, проблемном семинаре), привлечите к обсуждению других педагогов, внесите уточнения и коррективы, впишите педагогов, заинтересованных в его реализации.

11. Распределите педагогов-участников по рабочим (творческим, инициативным) группам, предложите каждой группе выбрать руководителя не из числа членов администрации или председателей МО, а из числа рядовых членов группы. Ответственный от администрации в этом случае будет выполнять только роль консультанта.

12. Определите направления, формы и виды повышения квалификации работников ОУ с учетом выявленных «областей совершенствования».

13. Продумайте, кого из социальных партнеров школы, в том числе родителей, вы можете привлечь для создания необходимых условий, предложите им продуктивные формы совместной деятельности.

К технологии определения взаимодействия

Это может быть педсовет, организованный в нетрадиционной форме, проблемный семинар, организационно-деятельностная игра и т.д. Так, например, можно организовать работу в группах сменного состава: после обсуждения каждого вопроса состав группы меняется по какому-то заранее оговоренному правилу.

При этом группам предлагаются следующие задания:

1. Определите, какой тип культуры преобладает в нашей школе?
2. Какие признаки этого и других типов культуры проявляются (перечислить):
3. Какие признаки культуры личностного развития еще не сформированы?
4. Предложите простые, очевидные меры для преобразования господствующего типа культуры в культуру личностного развития:

- по выбору целей деятельности
- по ведению документации
- по формированию фольклора
- по формированию традиций
- по изменению стиля общения
- по разрешению конфликтов
- по изменению организационной структуры.

Предлагаемый педсовет полезно провести в любой школе, даже очень успешной и инновационной. Он даст много материалов для размышления руководителям учреждения, поможет педагогам согласовать самые главные свои позиции, почувствовать общность с коллегами, понять учеников. Так, начав с одного педагогического совета, возможно выстроить целую систему работы по развитию школьного сообщества, в котором будет интересно работать, учиться и жить.

Примерная форма плана:

№	Проблема, выявленная в ходе комплексного	Необходимые меры, управленческие решения по ее	Формы реализации	Ответственные	Сроки

	анализа	«устранению»		
--	---------	--------------	--	--

К формированию оценочного аппарата

Критерии и показатели оценки работы учителя

Оценка работы учителя должна складываться из трех блоков:

1. Результаты его учеников, их обученность, воспитанность и развитость
2. Профессиональная деятельность: знание предмета, методики преподавания, владение технологиями и средствами, контакт с другими участниками образовательного процесса, оформление кабинета
3. Профессиональные и личные качества: позиционирование школы в социуме, научно-методическая работа, участие в инновационной деятельности, самообразование, культурный уровень, ориентировка в проблемах и состоянии современного образования и др.

1. Учащиеся:

№	Критерии	Показатели
1.	Обученность учащихся (качество знаний, умений, навыков)	успеваемость: % успеваемости, % качества
2.	Достижения учащихся по предмету	Победы в олимпиадах, конкурсах разного уровня
3.	Мотивация обучения	Выбор предмета в качестве любимого (нелюбимого); комплексность мотивации
4.	Осознанность обучения	Понимание, зачем могут пригодиться знания по предмету
5.	Участие во внеучебной деятельности по предмету	% учащихся, занятых в ней
6.	Умение мыслить	Способность проводить анализ, сравнение, строить умозаключения, объяснения, используя знания по предмету
7.	Умение учиться	Организация рабочего места учащихся; рациональное использование времени; качество выполнения самостоятельной, в том числе домашней работы
8.	Сформированность основных жизненных ценностей	Имеющих отношение к данному предмету
9.	Опыт творческой деятельности	Выполнение творческих заданий по предмету
10.	Опыт совместной деятельности	Участие в парной, групповой, коллективной формах работы
11.	Отношение к учителю	Оценка учителя: как человека (личности), знание предмета, умение преподавать, умение находить контакт с классом, учет индивидуальных особенностей ученика и др.

2. Профессиональная деятельность:

№	Критерии	Показатели
1.	Знание предмета	Свободная ориентировка в материале преподаваемых курсов
2.	Владение методикой преподавания	Знание принципов обучения и применение общих требований методики преподавания
3.	Технологическая грамотность	Грамотное и уместное использование разных технологий обучения: проблемной, игровой, проектной, совместного обучения

4.	Владение новыми средствами обучения	Использование ИКТ, информационных и коммуникационных технологий, технологии формирования дискурсивной компетенции
5.	Ведение документации	Оформление журналов, рабочих программ учебных курсов, регулярная проверка тетрадей
6.	Контакт с классом	Благоприятная психологическая атмосфера на уроке, отсутствие конфликтов с классом, преобладание демократического стиля общения
7.	Обеспечение условий для сохранения и укрепления здоровья	Соблюдение санитарно-гигиенических требований, контроль объема домашних заданий в соответствии с возрастными нормами
8.	Учет возрастных особенностей учащихся	В подборе материала, методов, форм работы и оценки работы учащихся
9.	Учет половых и индивидуальных особенностей	Личностный, индивидуальный и дифференцированный подход: использование разного содержания, уровней трудности, меры помощи учащимся и др.
10.	Контакт с родителями	Участие учителя в родительских собраниях, участие родителей в образовательном процессе, консультации для родителей, индивидуальные беседы, обратная связь через дневники учеников
11.	Контакт с классными руководителями	По поводу общих задач работы с классом и индивидуальных проблем учащихся
12.	Сотрудничество с коллегами	Работа в МО, совместная разработка программ, проектов, участие в малых педсоветах, бинарные уроки
13.	Ведение внеучебной деятельности по предмету	Организация дополнительных занятий, ведение кружков, факультативов, организация предметных недель, конкурсов, олимпиад, праздников, тематических мероприятий
14.	Оформление кабинета	Общее эстетическое оформление, наглядность по предмету, насыщенность предметной среды

3. Профессиональные и личные качества:

№	Критерии	Показатели
1.	Участие в общественной жизни ОУ	Выполнение общественных поручений (разовых и постоянных), участие в общешкольных мероприятиях, Совете гимназии, общественных организациях (детских, взрослых, внешкольных)
2.	Участие в жизни педагогического коллектива	Участие в Педагогическом совете, совещаниях, мероприятиях для учителей, выполнение поручений
3.	Позиционирование школы в социуме	Презентация достижений, пропаганда опыта школы в районе, городе: публикации, конкурсы, выступления
4.	Участие в международном сотрудничестве	Участие в международных проектах, программах, привлечение детей и родителей
5.	Участие в сотрудничестве с социальными партнерами ОУ	Выполнение разовых поручений, постоянных ролей координатора, участие в совместных мероприятиях и др.,
6.	Повышение квалификации	Время (когда), сроки (год, месяц), объем в часах, тема программы ПК, место прохождения,

		документ
7.	Научно-методическая работа	Тема, что сделано, где используется, участие в районных МО и т.п.
8.	Участие в инновационной деятельности	Работа над инновационными программами или по ним, участие в разработке проектов, индивидуальная тема ОЭР, что сделано, где представлено
9.	Самообразование	Чтение литературы по педагогике, психологии, методике
10.	Повышение своего общего культурного уровня	Посещение театров, музеев, выставок, концертов, участие в экскурсиях, чтение художественной литературы и публицистики
11.	Ориентировка в проблемах и состоянии современного образования	Знание происходящих событий в сфере образования в мире, в России, в СПб, изучение новых документов по образованию, знание современных целей и задач системы образования
12.	Профессиональное самовоспитание	Самостоятельная работа над собой по выработке или развитию необходимых для педагогической деятельности личностных качеств
13.	Оценка качества работы и профессионального уровня коллегами	Знание предмета, методика преподавания, контакт с детьми, взаимодействие с коллегами, личностный уровень, человеческие качества
14.	Оценка качества работы и профессионального уровня родителями	Знание предмета, методика преподавания, контакт с детьми, взаимодействие с родителями, личностный уровень, человеческие качества

ГЛОССАРИЙ

Образовательный результат – это результат, который целенаправленно формируется в рамках образовательного процесса дидактическими средствами.

Организационная культура – это совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений.

Организационные отношения – это взаимодействие, противодействие или нейтральное отношение элементов организации внутри или вне ее.

Организационная культура – это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась также из сравнительно новой области знаний – организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в организации.

Основная цель организационного поведения – помочь людям более продуктивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение.

Список источников

1. Коропец, О. А. Модели поведения и психологическое благополучие работников в условиях социального загрязнения трудовых отношений / О. А. Коропец // Вопросы управления. – 2019. – № 4(59). – С. 217-224. – DOI 10.22394/2304-3369-2019-4-217-224.
2. Постюшков, А. В. Проблемы развития образования в условиях цифровой экономики / А. В. Постюшков. – М.: Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Международная академия образования», 2021. – 169 с. – ISBN 978-5-6045886-0-4.
3. Федорова, А.Э., Парсюкевич, А.М. Социальное загрязнение от экономической деятельности хозяйствующих субъектов: развитие категориального аппарата // Управленец. 2013. № 4. С. 16-21.
4. Цибульникова, В. Е. Ценностно-ориентированное управление педагогическим коллективом общеобразовательной организации / В. Е. Цибульникова // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 2(47). – С. 429-434. – DOI 10.25683/VOLBI.2019.47.205.
5. Ясвин, В. А. Школьная организация: инструментарий развивающего управления / В. А. Ясвин // Образовательная политика. – 2019. – № 3(79). – С. 100-111.
6. Кочетова А. А. К 55 Модульное проектирование культурно-образовательной среды как совместная инновационная деятельность субъектов образования: Монография / Под ред. З. И. Васильевой. — СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2009. — 257 с.
7. Передовые педагогические практики. Альманах № 7, 2021 / Передовые практики инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга: Сборник статей организаторов и участников инновационной деятельности / Под ред. О. М. Гребенниковой, А.А. Кочетовой, С. А. Писаревой – СПб: «Ниц Арт», 2021 – 145 с.
8. От педагогического поиска – к эффективной практике: Сборник аннотированных отчетов о результатах инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга за 2020-2021 учебный год. Сборник 8 /Под ред. О.М. Гребенниковой, А.А. Кочетовой, С.А. Писаревой – СПб: «Ниц Арт», 2021 – 88 с.