

**Муругова Елизавета Геннадьевна,**

старший преподаватель кафедры педагогики и психологии, Красноярский краевой институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования; 660079, г. Красноярск, ул. Матросова, 19; e-mail: murugova@kipk.ru.

**Ильиных Елена Валентиновна,**

директор муниципального бюджетного образовательного учреждения общеобразовательного учреждения лицея № 3; 660037, г. Красноярск, Чайковского, 13а; e-mail: resurscen@rambler.ru.

**ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ**

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** организационная культура; социальный капитал; человеческий фактор; управленческие воздействия; организационное развитие; типология культур; ролевая культура; культура власти; культура деятельности; культура индивидуальности; культура пассивного нейтралитета.

**АННОТАЦИЯ.** В статье предлагается использование исследовательского подхода к управлению образовательной организации через понимание организационной культуры, рассматриваются приоритеты данного подхода. Представлена диагностика коллектива, графические профили организационной культуры. Обоснована необходимость учета организационных факторов для успешного функционирования и развития школы в современных условиях.

**Murugova Elizaveta Gennadyevna,**

Senior Lecturer of the Chair of Pedagogy and Psychology, Krasnoyarsk In-Service Teacher Training Institute.

**Pyinykh Elena Valentinovna,**

School Principal, Krasnoyarsk Liceum № 3.

**RESEARCH APPROACH IN SCHOOL MANAGEMENT**

**KEY WORDS:** organizational culture; social capital, human factor; administrative influence; organizational development; typology of cultures; role culture; power culture; corporative culture; individual culture; passive neutrality culture.

**ABSTRACT.** The article suggests the use of research approach in the management of the educational institution through the understanding of its organizational culture. It considers all the priorities of the suggested approach, observes team diagnostics and graphic profiles of the organizational culture, proves the necessity of controlling organizational factors for the successful functioning and development of the school in contemporary framework.

Возможно, единственная действительно важная вещь, которую делает руководитель — это создает и управляет культурой.

*Э. Шейн*

**В** современный период стратегические установки развития отечественного образования ориентированы на формирование нового качества управления — способности управлять изменениями и эффективно использовать человеческие ресурсы в условиях социальных изменений. Появилась новая парадигма управления, основа которого — качество менеджмента. Это обусловлено предъявлением высоких требований к результативности, функционированию и развитию образовательных организаций, решению проблем профессиональной деятельности, способности системы управления осуществлять управленческие воздействия наилучшим образом для конкретных обстоятельств, так как именно от грамотного менеджмента во многом зависит качество образования. Качество менеджмента не может быть достигнуто без использо-

вания новых приемов и форм управления, обеспечивающих позитивные изменения и влияющих на эффективность деятельности школы. В свете этого исследовательский подход в управлении является одним из приоритетных для руководителей, так как он позволяет выявить существующие явные и скрытые тенденции и процессы в школе, выстроить адекватную стратегию, спланировать управленческие воздействия и динамику инновационных изменений.

Сегодня в связи с процессами демократизации и гуманизации образования руководителями все больше осознается роль человеческого фактора, ценность социального капитала. Поскольку труднее всего достичь изменений именно социального характера, главная задача организационного развития — выстраивание культуры организации, т. е. совокупности норм, символов, ценно-

стей, традиций, обычаев, ритуалов, правил, регулирующих деятельность, взаимоотношения членов коллектива и определяющих оптимальный уклад жизни школы. Управление школой является эквивалентом управления ее организационной культурой. Организационная культура школы имеет фундаментальное значение для руководителей, особенно в тех случаях, когда возникает много новых направлений развития и когда стратегическое планирование становится совершенно обязательным и необходимым.

Характерно, что многие проблемы и конфликты, которые воспринимаются руководством как обусловленные личностными особенностями отдельных сотрудников, на самом деле являются феноменом группового поведения на основе господствующих в коллективе стереотипов и обусловлены характером организационной культуры школы.

Таким образом, понимание особенностей организационной культуры школы позволяет:

- выявить уникальность школы, ее реальные отличия от других школ;
- определить приоритеты и ограничения управленческих действий в рамках данной организационной культуры;
- предвидеть реакции членов педагогического коллектива на определенные инновации и уровень сопротивления изменениям;
- установить истинную причину многих конфликтных ситуаций в коллективе;
- выявить предпочитаемые педагогами способы взаимодействия.

Организационная культура определяет стандартные пути решения проблем и способствует снижению неопределенности, когда люди сталкиваются с новыми ситуациями, может стать эффективным инструментом, позволяющим мобилизовать все творческие и материальные ресурсы для достижения общей цели, стимулировать творческую инициативу обучающихся и педагогов, обеспечить лояльность сотрудников и взаимопонимание между ними.

С целью анализа состояния организации, получения наиболее полного представления о ситуации в педагогическом коллективе в лицее № 3 Ленинского района города Красноярска было проведено исследование организационной культуры. Лицей является инновационным учреждением, включен в национальный реестр ведущих образовательных учреждений России, имеет стабильные результаты ГИА и ЕГЭ, успешно реализует программу «Одаренные дети». Несмотря на это, периодически возникают проблемы, связанные с низкой эффективностью урока, невысоким качеством

обучения большой группы обучающихся из так называемого резерва, имеющих потенциальные, но не реализованные в полной мере способности. Административная команда озабочена тем, что при больших интеллектуальных и временных затратах не всегда достигается желаемый результат в учебной и воспитательной деятельности. Сохраняются такие проблемы, как конфликты со школьниками, непонимание и неприятие требований администрации отдельными учителями, отсюда возникает недовольство педагога собой, не складываются отношения в коллективе. Процесс согласованного формирования универсальных знаний и опыта самостоятельной деятельности в таких условиях становится проблемой, так как встает вопрос эффективного выстраивания взаимоотношений обучающихся с педагогами, а от качества взаимодействия напрямую зависит и качество обучения. Между тем школа несет прямую ответственность за развитие личности обучающегося, отличную от ответственности родителей, за установление продуктивного взаимодействия между родителями и педагогами, отвечает за всё, что обучающийся делает и переживает в ее стенах, и как следствие, — за качество взаимодействия со всеми субъектами образовательного процесса.

Существуют и другие недостатки: нежелание и неумение организовать событийные мероприятия, перенос урочных форм организации во внеклассную и внеурочную деятельность; случается так, что педагоги пишут проекты, которые остаются нереализованными. Отрицательными факторами также являются чрезмерная загруженность педагогов и отчетность. Отсутствие постоянных устойчивых коммуникаций и совместной деятельности в коллективе порождает разнородность требований к обучающимся, которым сложно подстроиться под не согласованные между собой требования педагогов.

Все это служит определенным препятствием в том числе для реализации федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС), в которых особо обозначена роль внеклассной, внеурочной деятельности. Существенная особенность нового образовательного стандарта заключается в том, что требования к результатам освоения обучающимися основной образовательной программы определены на трех уровнях: *личностном, метапредметном и предметном*. Образовательный процесс должен обеспечивать разнообразие форм работы с предметным содержанием, использование практико-ориентированных заданий, что способствует формированию

метапредметных и личностных компетенций обучающихся. В связи с этим каждый учитель несет ответственность не только за знания и умения обучающихся, формируемые при изучении своего предмета, но и за формирование качеств личности каждого ученика и, что не менее значимо, его способностей к познанию. Это возможно, на наш взгляд, только при выстраивании партнерских доверительных отношений между обучающимся и учителем, при знании педагогами индивидуальных особенностей учеников. Особую роль в данных условиях приобретает понимание организационной культуры образовательного учреждения, умение ослаблять или усиливать отдельные организационные факторы, гибко решать ситуационные задачи, целенаправленно использовать разные подходы ко взаимодействию с обучающимися, коллегами для достижения позитивных результатов учебно-воспитательной деятельности, создания благоприятных, комфортных условий для профессионального развития педагогов и развития личности обучающегося.

Сегодня с такими проблемами сталкивается большинство руководителей школ. Для эффективного решения перечисленных проблем следует учитывать факторы существующей организационной культуры школы. Система станет работать эффективнее, если на всех ее уровнях будет обеспечено *доверие и взаимопонимание* всех участников образовательного процесса. Исходной позицией для решения проблем организации явилось решение административной команды исследовать состояние организации с точки зрения педагогического коллектива.

В настоящее время существует множество различных типологий организационных структур отечественных и зарубежных ученых, однако выбрать какую-либо из них довольно сложно, поскольку не все типологии применимы в условиях российской действительности, необходимо решить проблему кросскультурного переноса (описываются культура церкви, армии, клановая, рыночная культура и пр.), более того, не все классификации подходят для образовательных организаций. Максимально адаптированной к условиям школы типологией, на наш взгляд, является типология организационных культур профессора К. М. Ушакова [7], которая послужила толчком к проведению исследования. Мы дополнили ее еще одним типом — культурой пассивного нейтралитета [1], появление которой обусловлено постоянными интенсивными из-

менениями в системе образования. Получившаяся типология, по нашему мнению, является универсальной для всех типов образовательных организаций.

#### ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

*«Ролевая культура — культура, в условиях которой каждый педагог выполняет определенную, строго ограниченную общепринятыми рамками или должностными инструкциями только ему присущую роль.*

*Культура, ориентированная на власть и силу — культура бесспорного лидера — руководителя организации, авторитет которого является движущей силой, а идеи — решающим фактором всех достижений и побед.*

*Культура, ориентированная на деятельность, или „командная“ — это культура, при которой все устремления и помыслы каждого педагога направлены на решение задач, стоящих перед организацией [6. С. 124]».*

*«Культура индивидуальности, или „звездная“ — это культура, стратегия которой по преимуществу направлена на личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех» [2].*

*«Культура пассивного нейтралитета — направленная на поддержание режима функционирования учреждения, бесконфликтная, управляемая, характеризуется отсутствием инициативы и сотрудничества педагогов, высокой степенью лояльности» [1].*

На диагностическом этапе методом анкетирования выявлялись тенденции, предпочтения, представления педагогов по поводу совместной деятельности в образовательном учреждении (см. табл.).

После проведения диагностики анализировались полученные результаты, были построены графические профили настоящего, будущего (желаемого) состояния организации и профиль несоответствия (диаграммы 1, 2, 3). Графы «Скорее да» и «Скорее нет» при подсчете получали коэффициент 0,5, так как не отражают полной уверенности респондентов в положительном ответе.

Результаты исследования показали наличие всех организационных культур в учреждении, что является нормой. Определены устойчивые группы педагогов, предпочитающих определенные способы взаимодействия, их количественный состав, выявлены приоритетные предпочтения настоящего и желаемого состояния организации.

Таблица

## Диагностическая карта

Вопросы	Настоящее				Будущее			
	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
	Тип организационной культуры							
Ролевая культура								
1. Ваша профессиональная деятельность строго регламентирована администрацией и нормативными документами?	13	15	3	1	10	11	10	1
2. В Вашей организации существует общий единый порядок планирования?	4	6	15	7	23	6	1	2
3. Администрация строго контролирует выполнение утвержденных норм, правил и процедур?	14	11	6	1	14	8	7	2
4. Работает ли администрация с преподавателями по повышению их профессионального уровня?	15	11	5	1	26	3	1	1
Культура власти, или «ордена»								
5. Часто ли Вам приходится выполнять поручения, не входящие в должностные обязанности?	17	5	9	1	1	2	8	20
6. Признается ли авторитет руководителя в Вашей организации всеми членами коллектива?	5	12	9	6	24	8	0	0
7. Считаете ли Вы, что все решения должен принимать руководитель?	1	9	6	16	3	8	4	17
8. Все ли идеи руководителя разделяются и поддерживаются членами организации?	0	6	16	10	19	10	2	1
Командная культура (деятельности)								
9. Существуют ли в Вашей организации команды?	5	11	12	4	23	9	0	0
10. Видит ли администрация в преподавателях равных партнеров?	1	5	12	14	23	9	0	0
11. Поддерживает ли администрация команды и создает ли условия для их успешной деятельности?	3	10	13	6	25	6	0	1
12. Активно ли участвуют преподаватели в обсуждении учебного процесса и возможностей его совершенствования?	5	7	16	5	23	6	0	1
Культура индивидуальности («звездная»)								
13. Есть ли у вас возможность работать автономно?	5	9	12	6	16	6	4	5
14. Есть ли интересующая Вас проблема, над которой Вы хотели бы работать?	12	11	5	3	17	7	5	3
15. Прислушиваются ли коллеги к Вашему мнению?	5	23	1	3	19	5	7	0
16. Нужен ли Вам для качественной работы контроль администрации?	1	7	8	15	1	6	8	16
Культура пассивного нейтралитета								
17. Вы избегаете намеренно конфликтов, не пытаетесь их разрешить?	12	18	2	1	17	9	1	3
18. Вы всегда поддерживаете большинство?	2	13	11	6	4	9	6	11
19. Вы можете работать лучше при определенных обстоятельствах?	10	19	2	1	21	7	0	3
20. Вы не хотите выполнять дополнительные поручения и задания, даже очень важные, так как считаете их обременительными?	13	9	8	2	17	8	5	1

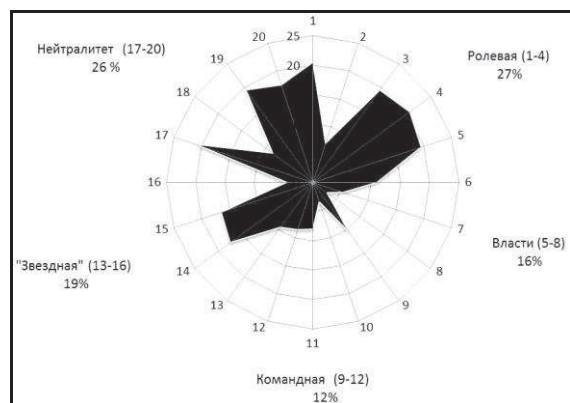


Диаграмма 1. Графический профиль настоящего

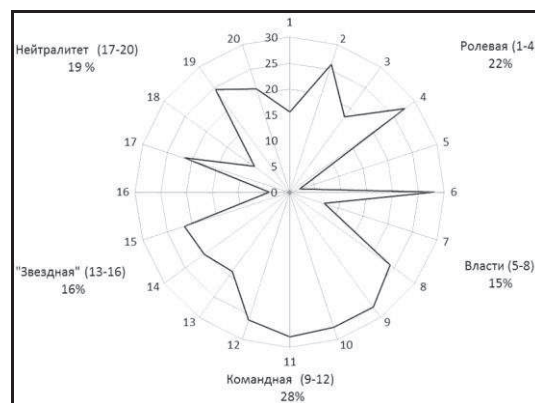


Диаграмма 2. Графический профиль будущего

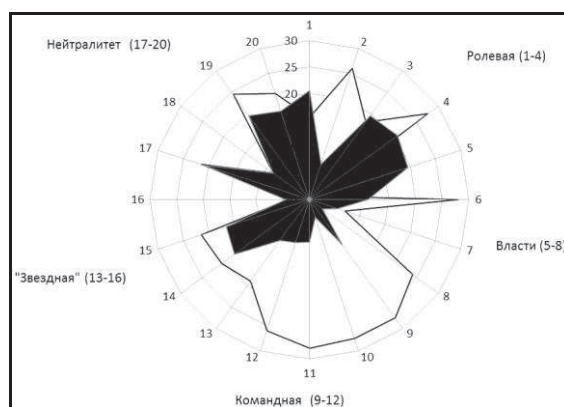


Диаграмма 3. Графический профиль несоответствия

Диаграмма 3 показала несоответствие между настоящим и желаемым для педагогов состоянием организации. Чем больше профиль несоответствия, тем сильнее потребность педагогов в изменении ситуации. Административная команда увидела скрытые и явные тенденции, целесообразность и нецелесообразность определенных управленческих воздействий, потенциал и ресурсы развития коллектива в целом. Так, например, ответы из третьего сектора анкеты (вопросы 9—12) свидетельствуют о желании и готовности педагогов работать командами, брать на себя ответственность за решение проблем организации и результаты деятельности, быть полноправными партнерами администрации школы. Это говорит о профессиональной зрелости коллектива и способности к изменениям. При создании определенных условий часть педагогов может активно включиться в работу, в результате чего в будущем возможно сокращение сектора культуры пассивного нейтралитета с 26 до 19 %.

Следующим этапом работы администрации было представление результатов исследования педагогическому коллективу и обсуждение способов взаимодействия. Цель данного этапа — согласование позиций и целей с педагогами. В ходе совместного конструктивного разговора и организованной рефлексивной деятельности обсужда-

лись все вопросы анкеты, выявлялись причины несоответствия (см. диаг. 3), сопротивления изменениям, рассматривались позиции педагогов и администрации, намечались пути согласованных обоюдных действий по различным вопросам профессиональной деятельности. Все это позволило по-новому взглянуть на взаимоотношения, определить дальнейшие перспективы развития лица в рамках реализации ФГОС начальной, основной и апробирования ФГОС старшей школы, выработать общую стратегию профессиональных взаимодействий в коллективе. Работа административной команды была высоко оценена педагогами, способствовала повышению доверия к администрации и усилению ее авторитета, помогла педагогам принять позицию равноправных партнеров в решении проблем организации.

Согласно профессиональным интересам и выявленным недостаткам педагогам была предложена программа повышения квалификации по освоению командного метода работы и решению проблем профессиональной деятельности, которая на данный момент успешно реализуется Красноярским краевым институтом повышения квалификации и профессиональной подготовки работников образования на базе лица.

Применение исследовательского подхода в управлении школой помогло управ-

ленческой команде разработать систему усиления и ослабления отдельных организационных факторов, определить критерии продуктивной системы коммуникации, конструктивных механизмов разрешения конфликтных ситуаций в условиях демократического управления, условий комфортного

самочувствия педагогов и обучающихся. Учет организационных факторов позволил выстроить адекватную управленческую стратегию по отношению к педагогическому коллективу, спланировать направление и динамику стратегического развития образовательно-организационной системы лицея.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. МУРУГОВА Е. Г. Организационная культура управления // Педагогика. 2012. № 8. С. 59—64.
2. МУРУГОВА Е. Г. Исследование организационной культуры образовательного учреждения в период инновационных преобразований // Инновации в образовании. № 11. М. : Изд-во СГУ, 2010. С. 78—98.
3. МУРУГОВА Е. Г. Организационная культура образовательных учреждений в условиях российской действительности // Молодежь. Образование. Карьера : материалы Междунар. науч. конф. / гос. пед. ун-т им. В. П. Астафьева. Красноярск, 2008. С. 78—80.
4. УШАКОВ К. М. Ресурсы управления школьной организацией. М. : Сентябрь, 2000.
5. УШАКОВ К. М. Управление школой: кризис в период реформ. М. : Сентябрь, 2011.
6. УШАКОВ К. М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. М. : Сентябрь, 2004.
7. УШАКОВ К. М. Подготовка управленческих кадров образования. — М. : Сентябрь, 1997.

Статью рекомендует д-р пед. наук, проф. И. Ю. Соколова