

**О. Ю. Коровина**

### **Влияние повышения квалификации педагогических кадров на развитие организационной культуры образовательного учреждения**

В статье рассматривается вопрос о влиянии обучения педагогических и руководящих кадров на развитие организационной культуры общеобразовательной школы; приводится структура, направленная на реализацию данного процесса и раскрывающая внутреннюю связь между обучением педагогических кадров, развитием организационной культуры и улучшением показателей деятельности общеобразовательного учреждения.

**Ключевые слова:** организационная культура, образовательное учреждение, деятельность, обучение, педагогические кадры, структура, внешние условия, внутренние условия, критерии.

**O. Ju. Korovina**

### **Effect of Advanced Training of Teachers for the Development of an Organizational Culture of the Educational Institution**

In the article the question of influence of pedagogical and management staff training on development of organizational culture of a comprehensive school is considered; is given the structure directed onto realization of this process and revealing internal communication between training of pedagogical staff, development of organizational culture and improvement of indicators of the educational institution activity.

**Keywords:** organizational culture, an educational institution, activity, training, pedagogical staff, structure, external conditions, internal conditions, criteria.

В связи с проходящей в настоящее время модернизацией российского образования заметно активизировались исследования по различным аспектам организационной культуры, в том числе по ее адаптации к сфере педагогического менеджмента. Несмотря на положительные возможности организационной культуры в деле улучшения показателей деятельности учреждения, адаптация ее проходит достаточно трудно и медленно ввиду отсутствия, на наш взгляд, соответствующих знаний и организационных условий. Учитывая, что в общеобразовательных учреждениях организационная культура формируется в основном стихийно и часто не отвечает целям организации, для реализации заложенного в ней ресурсного потенциала ее следует формировать и развивать осознанно, чтобы она постепенно становилась сильной. В сложившихся условиях возникает необходимость обучения руководящих и педагогических кадров всему комплексу вопросов по организационной культуре – формированию, поддержанию, укреплению и развитию, а также апробированным диагностическим методикам.

Для большинства российских организаций обучение кадров приобретает в настоящее время особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования

к уровню квалификации кадров: знания, навыки, установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность, поэтому большинство организаций поставлено перед необходимостью подготовки кадров к сегодняшним и завтрашним изменениям [2]. Неотъемлемой частью современной системы образования, соответствующей целям и ценностям образования, становится система повышения квалификации, а обучение на протяжении всей жизни (единственно возможный в современных условиях способ жизнедеятельности человека) – настоятельным требованием нашего времени [5]. В практике преподавательской деятельности необходимо учитывать особенности организации образования взрослых, закономерности их обучения и профессионального развития, которые достаточно глубоко раскрыты в трудах С.Г. Вершловского, С.И. Змеева, А.К. Марковой, Т.Ю. Дубовицких, Е.А. Аксеновой, М.И. Магуры, а также различные аспекты подготовки кадров в системе повышения квалификации, освещенные в работах Е.П. Тонконогой, А.Ю. Панасюка, Т.П. Афанасьевой, Н.В. Немовой, А.В. Золотаревой, А.С. Красикова. Вместе с тем анализ научной литературы показал, что проблеме подготовки педагогических кадров как фактору, влияющему на развитие ор-

ганизационной культуры общеобразовательного учреждения, уделяется внимания явно недостаточно, хотя значимость данного аспекта в достижении более высоких показателей деятельности организаций является определяющей.

По нашему мнению, факторы развития организационной культуры общеобразовательного учреждения обусловлены, с одной стороны, внешними условиями – объективными требованиями модернизации школьной системы образования в связи с возникшими новыми задачами, с другой – готовностью ответной стороны, исполнителя (школьного коллектива), выполнить эту работу (внутренние условия).

К последним можно отнести следующие факторы: 1) наличие руководителя с качествами лидера; 2) существование проблемы, требующей

своего решения, часто неотложного (модернизация сферы образования затрагивает и организационную культуру общеобразовательного учреждения); 3) согласие педагогического коллектива проводить реформирование организационной культуры (вносить в нее позитивные изменения); 4) принятие педагогическим коллективом школы провозглашаемых ценностей. На наш взгляд, к числу факторов, влияющих на развитие организационной культуры, не менее важных, чем отмеченные выше, следует отнести и обучение педагогических кадров. Хотя, на первый взгляд, такая связь не является очевидной, теоретически она может существовать, что видно при более глубоком рассмотрении этого вопроса с привлечением критериев, характеризующих организационную культуру и ее развитие (рис. 1).



Рис. 1. Структура подготовки педагогических кадров, раскрывающая внутреннюю связь между обучением кадров, развитием организационной культуры и улучшением показателей деятельности общеобразовательного учреждения

Разработанная автором структура дает теоретическое представление о возможности существования внутренней связи между обучением педагогических кадров, развитием организационной культуры общеобразовательного учреждения и улучшением показателей деятельности организации в целом. Для доказательства реальности и жизнеспособности высказанного предположения в течение трех лет было проведено исследование на базе одной из вологодских школ.

С учетом вышесказанного была разработана и реализована программа повышения квалифика-

ции руководящих и педагогических кадров «Организационная культура образовательного учреждения: вопросы теории и практики», включающая инвариантную и вариативную части, основной целью которой являлось формирование системы теоретических знаний слушателей, приобретение ими практических навыков по проблеме организационной культуры для их последующего использования в практической деятельности. Учебный процесс в рамках выполненного исследования осуществлялся в двух направлениях, обеспечивающих подготовку кадров как в систе-

ме повышения квалификации (внеорганизационное обучение на базе научных организаций, в частности АОУ ВО ДПО «Вологодский институт развития образования»), так и в процессе профессиональной деятельности (внутриорганизационное обучение на базе образовательного учреждения, в частности общеобразовательной школы).

Образовательная деятельность в рамках *первого направления* проходила в единстве различных форм преподавательской деятельности: лекционных и практических занятий, выполнения упражнений, анализа практических ситуаций, консультирования и др. В рамках курсов повышения квалификации активно использовались современные методы воздействия на слушателей, такие как диалоговые формы общения с аудиторией, интерактивные методы обучения. При этом следует отметить, что, хотя в данном процессе реализуются в основном элементы педагогической модели обучения, поскольку они хорошо отработаны и более привычны, тем не менее, присутствуют элементы и андрагогической модели, например, наличие вариативной части курса по организационной культуре; проведение анализа и обсуждения практических ситуаций, не имеющих заранее готового решения (кейс-метод); возможность обучения слушателей и приобретения ими навыков исследовательской деятельности. Реализация *второго направления* (обучение на рабочем месте) осуществлялась посредством применения различных вышеперечисленных методов, а также в процессе практической деятельности по развитию организационной культуры школы путем проведения выездных проблемных семинаров, педагогических советов, производственных совещаний, собеседований, круглых столов, создания рабочих групп, участия педагогов в проведении диагностических исследований с последующим обобщением, анализом и обсуждением в коллективе.

Несмотря на очевидную значимость повышения профессиональных знаний в системе повышения квалификации (внеорганизационные условия), обучение членов трудового коллектива на рабочем месте (внутриорганизационные условия) приобретает все большее значение в связи с его эффективностью, проявляющейся, на наш взгляд, в том, что можно, во-первых, дать более полную и конкретную информацию по интересующим слушателей вопросам; во-вторых, добиться более полного понимания с членами коллектива по ряду неотложных мероприятий (на-

пример, по методике реформирования организационной культуры); в-третьих, привлечь педагогический коллектив общеобразовательного учреждения к решению организационных и научных вопросов, что будет способствовать повышению их квалификации и в целом сплочению коллектива.

Высказанная нами точка зрения об эффективности обучения по второму направлению находит подтверждение в работе [6], в которой отмечается, что обучение на рабочем месте обладает определенными преимуществами по сравнению с традиционными формами повышения квалификации, а именно: 1) возможность гибкого реагирования на меняющуюся ситуацию в образовании; 2) повышение квалификации всего коллектива школы, а не только отдельных педагогов; 3) постоянный характер обучения, осуществляемый непрерывно в течение всей профессиональной карьеры педагога; 4) возможность осуществления не только предметной переподготовки учителей, но и межпредметной и метапредметной; 5) организация командной работы учителей школы; 6) оказание непрерывной квалифицированной методической помощи учителям по решению конкретных проблем.

В результате проведенного обучения в системе повышения квалификации и на рабочем месте педагогические и руководящие кадры приобрели необходимый объем теоретических и практических знаний по проблеме организационной культуры (ознакомлены с ее внешними проявлениями согласно первому уровню, содержанием профессиональных ценностей в соответствии со вторым уровнем, методикой определения типологии и степени развитости организационной культуры согласно третьему уровню), который дает возможность перейти к разработке и реализации мероприятий по развитию организационной культуры общеобразовательного учреждения.

Термин «развитие» в широком смысле слова означает процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию [4], то есть развитие, на наш взгляд, тесно связано с изменением и может пониматься как «изменение чего-либо». *Развитие организационной культуры* понимается нами как изменение ее элементов в положительном направлении на обоих уровнях как в качественном, так и в количественном выражении и определяется степенью развитости организационной культуры (сильная, слабая). Для реализации про-

цесса развития организационной культуры автором предложены мероприятия, скомпонованные в шесть этапов, которые должны выполняться в определенной последовательности: подготовительный, стратегический (определение цели развития организационной культуры общеобразовательного учреждения, его миссии и стратегии), диагностический (диагностика организационной культуры школы и определение степени ее соответствия стратегии развития школы), теоретический (содержание и методы реформирования организационной культуры), учебно-информационный и конструктивный (разработка конкретных мероприятий по реформированию организационной культуры, обучение педагогических кадров школы, использование различных каналов информации), итоговый (реформирование отдельных элементов организационной культуры своего образовательного учреждения). Выполнение предложенных автором этапов привело к существенному усилению организационной культуры школы, что будет более детально раскрыто ниже.

Таким образом, в результате трехлетней исследовательской работы по развитию организационной культуры общеобразовательного учреждения на базе одной из вологодских школ можно констатировать, что доминирующая в школе исходная ролевая культура была слабой, не соответствовала стратегии развития общеобразовательного учреждения и требовала реформирования. В ходе реализации мероприятий по развитию организационной культуры ее характеристики существенно изменились в позитивном направлении, что свидетельствует о значительном усилении организационной культуры школы: 1) на первом уровне знаково-символическая система пополнилась новыми элементами и стала более разнообразной и значимой; некоторые прежние элементы претерпели качественные изменения в позитивном направлении; 2) на втором уровне наблюдался рост профессиональных

знаний и умений в результате обучения педагогических кадров по проблеме организационной культуры и участия их в исследовательской деятельности по ее развитию; стремление к профессиональному росту привело к существенному возрастанию уровня квалификации кадрового состава (количество педагогов с высшей квалификационной категорией увеличилось с 27,0 до 39,0 %, с первой категорией – с 29,0 до 32,0 %); творческая активность проявилась в том, что 25,0 % педагогов ведут инновационные разработки по разным направлениям деятельности; 3) в соответствии с типологией доминирующей культурой является ролевая, степень развитости которой изменялась во времени – от слабой в начале исследования и приближаясь к сильной в конце испытаний. Последнее подтверждается и непосредственным определением степени развитости организационной культуры, результаты которого представлены в табл. 1.

Определение степени развитости организационной культуры в процессе ее реформирования (на разных этапах) производили тремя методами: 1) по разработанным автором критериям и показателям качественно определять степень развитости организационной культуры (сильная – слабая), используя методы наблюдения, интервьюирования и анализа документов; 2) по степени разделяемости взглядов на основные ценности организационной культуры (сначала была разработана шкала, характеризующая зависимость силы организационной культуры от разделяемости взглядов (табл. 2), затем методом анонимного письменного опроса были получены данные по количеству членов педагогического коллектива, которые поддерживают главные ценности организации, психологически готовы к принятию изменений в организационной культуре школы и готовы активно участвовать в их реализации); 3) по уровню развития коллектива.

Таблица 1

**Изменение степени развитости организационной культуры (ОК) школы в процессе ее реформирования (количество респондентов: 31)**

№	Период, учебный год	Применяемые методы					
		1 – по развитию элементов ОК на разных ее уровнях (авторская)	2 – по степени разделяемости взглядов на основные ценности ОК (авторская)		3 – по уровню развития коллектива (А.Н. Лутошкин) [3]		
			характеристика ОК	кол-во чел.	%	характеристика ОК	наименование уровня
	декабрь 2007 – декабрь 2008*	слабая	5	15,6	слабая	«песчаная россыпь»	слабая
	декабрь 2008 – декабрь 2009	наметилась тенденция к усилению	12	37,5	средняя	«мягкая глина»	умеренно слабая
	декабрь 2009 – де-	сильная	17	53,1	умеренно	«мерцающий	средняя

кабрь 2010				сильная	маяк»	
------------	--	--	--	---------	-------	--

\* – характеристики организационной культуры определяли в конце 2008, 2009, 2010 гг.

Таблица 2

**Примерная шкала зависимости силы организационной культуры от разделяемости взглядов респондентов на ее основные ценности**

№ п/п	Разделяемость взглядов, %	Сила организационной культуры
	0 – 20	слабая
	21 – 35	умеренно слабая
	36 – 50	средняя
	51 – 65	умеренно сильная
	66 – 80	сильная

Из табл. 1 видно, что исходное состояние организационной культуры общеобразовательного учреждения было определено как слабая ролевая культура, характеризующаяся разобщенностью людей, отсутствием взаимопомощи, общих интересов, общих дел; вроде бы все вместе, и в то же время каждый отдельно (напоминает уровень развития коллектива типа «песчаная россыпь» [3]). По мере проведения в жизнь мероприятий по развитию организационной культуры школы во времени наметилась положительная динамика по усилению организационной культуры, что было зафиксировано всеми применяемыми методами. После трех лет развития организационной культуры ее характеристики существенно изменились в позитивном направлении, что свидетельствует о существенном усилении организационной культуры школы (сильная, умеренно сильная, средняя).

Согласно нашим представлениям, значительное усиление организационной культуры в результате ее развития должно было привести и действительно привело сначала к усилению отдельных направлений деятельности коллектива (например: 1) к проявлению творческой активности педагогов школы в сфере инновационной деятельности – около 25,0 % взяли на себя ответственность за разработку дополнительной тематики, расширяющей кругозор, познавательный интерес, умения и навыки обучающихся, то есть качества, которые, несомненно, будут востребованы обучающимися в недалеком будущем; 2) к активизации участия обучающихся в мероприятиях спортивного и интеллектуального характера на уровне школы, города, области; 3) к оздоровлению общей атмосферы школы, которая постепенно изменяется к лучшему, становясь более доброжелательной и плодотворной, что приводит к улучшению взаимодействия субъектов всего образовательного процесса, а затем и к улучшению показателей деятельности общеобразова-

тельного учреждения в целом (на уровне школы, педагога, ребенка) [1].

В процессе реализации работ по развитию организационной культуры наблюдалось существенное сопротивление педагогических работников школы, поэтому для его уменьшения были разработаны и проведены следующие мероприятия: 1) лекции, совещания, педсоветы, на которых консультант и руководитель объясняли сущность проводимых мероприятий, их значимость и полезность для развития школы в целом; 2) индивидуальные и групповые беседы, на которых консультант и руководитель, выслушивая мнения педагогов и учитывая позитивные стороны этой информации, вносили коррективы в характер работ; несогласных (а таких было большинство на первых порах) приходилось убеждать в том, что занятая ими позиция контрпродуктивна, не способствует развитию школы, а следовательно, ее необходимо со временем поменять на более лояльную, а впоследствии, возможно, и более позитивную, пополнив ряды единомышленников руководителя; 3) привлечение педагогов к исследовательской деятельности, увеличивая их профессиональные возможности и расширяя научный кругозор, способствует проявлению интереса к более детальному ознакомлению и осмыслению необходимости проведения мероприятий по развитию организационной культуры школы.

Таким образом, в результате проведения вышеизложенных мероприятий количество несогласных с проведением реформирования организационной культуры постепенно снижалось и увеличивалось количество сторонников руководителя: так, если после первого года эксперимента разделяемость взглядов составляла всего 15,6 %, то по завершении второго и третьего года этот показатель соответственно увеличился до 37,5 и 53,1 % (табл. 1).

Следовательно, обучение педагогических кадров вопросам работы с организационной

культурой как в системе повышения квалификации, так и на рабочем месте привело к повышению профессиональных знаний, умений, навыков на первом и втором уровнях организационной культуры, а также стало возможным определение типологии и степени развитости сложившейся культуры школы. Постепенно проводя мероприятия по развитию организационной культуры, мы пришли к состоянию, когда культура значительно усилилась (близка к сильной), а в этом случае реализуется синергический эффект (то есть результат деятельности определенной группы работников становится больше, чем простая сумма их усилий), что в конечном итоге способствовало активизации деятельности коллектива и привело к улучшению показателей деятельности общеобразовательного учреждения на всех трех уровнях: школы, педагога, ребенка.

Таким образом, рассмотрение вопроса обучения педагогических и руководящих кадров и реализации этапов развития организационной культуры общеобразовательного учреждения показало, что такая внутренняя связь существует и ее необходимо учитывать в практической деятельности. Все изложенное доказывает правильность сделанного нами предположения о том, что обучение кадров является фактором, существенно влияющим на развитие организационной культуры общеобразовательного учреждения и в целом на деятельность организации.

#### Библиографический список

1. Коровина, О. Ю. Влияние организационной культуры на эффективность управления общеобразовательным учреждением [Текст] / О. Ю. Коровина // Ярославский педагогический вестник. – Ярославль, 2010. – № 3. – Том II. – С. 26–29.
2. Магура, М. И. Современные персонал-технологии [Текст] / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 376 с.

3. Максименко, А. А. Организационная культура: системно-психологические описания [Текст] / А. А. Максименко. – Кострома : КГУ им. Н. А. Некрасова, 2003. – 168 с.

4. Ожегов, С. И. Словарь русского языка: Около 57 000 слов [Текст] / под ред. чл.-корр. АН СССР Н. Ю. Шведовой. – М. : Русский язык, 1987. – 750 с.

5. Осипова, О. П. Внедрение дистанционных образовательных технологий (ДОТ) как одна из задач системы повышения квалификации [Текст] / О. П. Осипова // Методист. – 2009. – № 3. – С. 12–15.

6. Эндзинь, М. П. Развитие адаптивной модели повышения профессиональной компетентности педагогов [Текст] / М. П. Эндзинь // Методист. – 2011. – № 6. – С. 24–26.

#### Библиографический список

1. Korovina, O. Yu. Vliyaniye organizacionnoj kul'tury' na effektivnost' upravleniya obshcheobrazovatel'ny'm uchrezhdeniyem [Tekst] / O. Yu. Korovina // Yaroslavskij pedagogicheskij vestnik. – Yaroslavl', 2010. – № 3. – Том II. – С. 26–29.

2. Magura, M. I. Sovremenny'ye personal-tehnologii [Tekst] / M. I. Magura, M. B. Kurbatova. – M. : ЗАО «Biznes-shkola «Intel-Sintez», 2001. – 376 s.

3. Maksimenko, A. A. Organizacionnaya kul'tura: sistemo-psihologicheskiye opisaniya [Tekst] / A. Maksimenko. – Kostroma : KGU im. N. A. Nekrasova, 2003. – 168 s.

4. Ozhegov, S. I. Slovar' russkogo yazyka: Okolo 57 000 slov [Tekst]/ pod red. chl.-korr. AN SSSR N. Yu. Shvedovoj. – M.: Russkij yazy'k, 1987. – 750 s.

5. Osipova, O. P. Vnedreniye distancionny'h obrazovatel'ny'h tehnologij (DOT) kak odna iz zadach sistemy' povysheniya kvalifikacii [Tekst] / O. P. Osipova // Metodist. – 2009. – № 3. – С. 12–15.

6. Endzin', M. P. Razvitiye adaptivnoj modeli povysheniya professional'noj kompetentnosti pedagogov [Tekst] / M. P. Endzin' // Metodist. – 2011. – № 6. – С. 24–26.