**Фофанов А.М.**

технология и Результаты проведения социально-психологического исследования качества управления (организационной культуры) в общеобразовательных организациях Ленинградской области

Согласно Государственной программе "Современное образование Ленинградской области" важным условием обеспечения качественного образования является эффективное управление, наличие в образовательных организациях развитой организационной культуры, позволяющих оптимально использовать наличные ресурсы и возможности, прежде всего человеческий потенциал.

Организационная культура образовательной организации, являясь весьма динамичным феноменом, испытывая на себе влияние различных внутренних и внешних факторов и условий, интегрально отражает способность образовательной организации к выполнению на высоком уровне своих уставных задач, призвана обеспечить наиболее полную реализацию каждым педагогическим работником своего профессионального и личностного потенциалов [2; 3].

Организационная культура наиболее полно отражает качество управления образовательной организацией, соединяет в себе общепринятые в этой организации представления и подходы к образовательной деятельности, к формам отношений участников образовательных отношений и к достижению образовательных результатов. Одновременно организационную культуру можно представить и как определенный набор внутриорганизационных ценностей, традиций, общих подходов, убеждений и профессиональных установок работников образовательной организации, обучающихся, родителей обучающихся, но, прежде всего, представителей педагогического коллектива [3; 7].

Организационная культура конкретной образовательной организации идентифицирует ее, отличает от других образовательных организаций. Она создает возможности для своих работников, обучающихся выражать свое мнение и самоопределяться по принципиальным позициям. Она обеспечивает неформальное выполнение и следование всех участников образовательных отношений правилам и инструкциям, эффективное применение той или иной системы стимулирования и вознаграждения качественного труда, учебы.

В отношении организационной культуры существует множество различных определений и толкований. Она определяется в одном случае как система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. В другой интерпретации организационная культура подается через набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем [4; 7]. В любом случае организационная культура является выражением индивидуальности, неповторимости той или иной школы, проявлением ее отличий от других.

В организационной культуре, как интегральной производной от управления образовательной организацией, проявляются такие составляющие и феномены, как: инициативность работников; согласованность действий; взаимодействие персонала, помощь и поддержка со стороны администрации; отождествление каждого сотрудника с организацией; система материального и морального стимулирования; возможность открыто выражать свое мнение; др.

Важными функциями организационной культуры, влияющими на управление, являются:

регулирующая функция - является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации;

ориентирующая функция - позволяет направлять деятельность организации и ее членов в необходимое русло;

мотивационная функция - усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей.

Интересным с точки зрения рассмотрения соотношения управления и организационной культуры, является то, что сами классически выделяемые стили управления (авторитарный, демократический, либеральный) являются, в числе прочих (традиции и обычаи, ценности, символика, деловой этикет, др.), атрибутами организационной культуры [1; 6].

Основная проблема, на решение которой направлено управление в любой образовательной организации, - создание в ней такой организационной культуры, которая была бы позволяла эффективно осуществлять образовательную деятельность, реализовывать инновационные стратегии, воспитательные практики, обеспечивать требуемые образовательные результаты [5].

В этом контексте важно иметь информативный и надежный оценочный инструмент, призванный зафиксировать уровень развития и динамику организационной культуры, степень ее влияния на результативность образовательной организации.

В целевые основания разработанного и апробированного в ходе специального социально-психологического исследования соответствующего оценочного инструмента была положена идея актуализации проблемы выбора и реализации наиболее эффективных, инновационных форм, методов, технологий управления, управленческих решений, призванных создать и поддерживать в общеобразовательных школах комфортную, благоприятную для образовательной деятельности организационную культуру.

К исследованию были привлечены по 2 общеобразовательные организации от каждого из 17 муниципальных районов Ленинградской области (по 1 сельской и 1 городской школе), а также 1 городская школа от городского муниципального округа "Сосновый Бор". Всего исследованием охвачено 35 общеобразовательных школ. Образовательные организации для участия в исследовании определялись и отбирались с учетом пропорционального представления сельских и городских территорий, включения в выборку малокомплектных школ и школ, обучение в которых ведется только по программам начального общего и основного общего образования (основные школы), а также школ, значительно территориально удаленных от районных центров и Санкт-Петербурга.

К исследованию привлекались следующие категории участников образовательных отношений:

сотрудники образовательной организации (руководители, заместители руководителей, педагогические работники, сотрудники вспомогательных и обслуживающих подразделений и служб) (всего 277 чел.);

обучающиеся 8-11-х классов, в том числе представляющие органы государственно-общественного управления в образовательной организации, старосты классов, активисты (всего 411 чел.);

родители обучающихся, в том числе представляющие органы государственно-общественного управления в образовательной организации (всего 423 чел.).

Проведенное пилотное исследование с использованием разработанного оценочного инструмента, позволило установить не только общее состояние вопроса качества управления (организационной культуры) в общеобразовательных организациях, но и отдельные сильные и слабые стороны, области улучшения. Кроме того, установлены некоторые тенденции, зависимости уровня развития организационной культуры, ее отдельных составляющих по отдельным кластерам общеобразовательных организаций (городские - сельские школы; школы с большим количеством обучающихся - малокомплектные школы; школы, реализующие программы среднего общего образования - школы, реализующие программы основного общего образования; школы, территориально расположенные в пределах или поблизости к районному центру, к крупному мегаполису (Санкт-Петербург) - школы, территориально значительно удаленные от районного центра, крупного мегаполиса).

Обобщенные данные по всем группам респондентов и по отдельным вопросам каждой их трех анкет свидетельствуют, что уровень развития организационной культуры в общеобразовательных организациях Ленинградской области, принявших участие в исследовании, находится в диапазоне от 2,20 до 4,52 баллов по 5-балльной шкале. При этом подавляющее большинство обобщенных оценок по всем группам респондентов находится в диапазоне от 4,16 до 4,52 баллов.

Исключение составляет вопрос № 12 "Наличие состояния «эмоционального выгорания», «эмоционального напряжения» в ходе профессиональной деятельности и при нахождении в образовательной организации" (его общее среднее значение составило - 2,20 балла; по группе сотрудников образовательных организаций - 2,46+0,035; по группе обучающихся - 2,13+0,002; по группе родителей обучающихся - 2,00+0,019). Низкие значения оценок респондентов по данному вопросу можно расценивать как позитивное явление, поскольку низкий уровень эмоционального выгорания, свидетельствует об отсутствии психотравмирующих ситуаций, психогенных факторов, о безопасности профессиональной и образовательной среды.

Обращает на себя внимание то, что респонденты из числа персонала общеобразовательных организаций в 5 случаях из 12 (исключая вышеназванный вопрос) выставили более высокие оценки по отдельным составляющим организационной культуры по сравнению с другими группами респондентов (родители, обучающиеся). Это можно интерпретировать и как большую их компетентность в данном вопросе, и как желание представить в ходе исследования в более выгодном свете свою образовательную организацию. Респонденты из числа родителей также в 6 случаях из 12 (исключая этот же вопрос) выставили более высокие оценки, нежели две другие группы (персонал образовательных организаций, обучающиеся). Здесь интерпретация может заключаться в том, что родители обучающихся, эпизодически посещая образовательную организацию и опираясь на эмоциональные оценки их детей, могли несколько завысить свои оценки.

Если проводить анализ по суммарным средним значениям за все группы респондентов по отдельным вопросам, то наибольшие оценки получены по таким вопросам (обобщенная интерпретация), как:

важность для участников образовательных отношений имиджа образовательной организации, его сохранения - 4,52;

частота материального поощрения, поощрения дипломами и сертификатами работников образовательной организации и обучающихся за участие в школьных проектах, программах развития, инновационных разработках, конкурсах, олимпиадах - 4,51;

стремление администрации образовательной организации развивать кадровый потенциал, мотивировать обучающихся к развитию путем участия в конференциях, конкурсах, олимпиадах и т.д. - 4,47;

приоритет в работе образовательной организации целей, ценностей, традиций взаимодействия участников образовательных отношений - 4,46.

Наименьшие оценки получены по таким вопросам (обобщенная интерпретация), как:

степень развития в образовательной организации педагогического наставничества, помощи молодым учителям, психолого-педагогического сопровождения, помощи и консультирования обучающихся - 4,25;

степень приоритетности вопросов взаимодействия педагогов с обучающимися и их родителями при выработке стратегических и тактических задач образовательной организации, учета при этом мнения родителей и обучающихся - 4,21;

полезность личных и профессиональных качеств участников образовательных отношений с точки зрения инновационного развития образовательного процесса в образовательной организации - 4,16.

Основываясь на результатах проведенного исследования, отдельно проведен их анализ по отдельным кластерам общеобразовательных организаций (городские - сельские школы; школы с большим количеством обучающихся - малокомплектные школы; школы, реализующие программы среднего общего образования - школы, реализующие программы основного общего образования; школы, территориально расположенные в пределах или поблизости к районному центру, к крупному мегаполису (Санкт-Петербург) - школы, территориально значительно удаленные от районного центра, крупного мегаполиса).

Из полученных результатов следует, что в целом существенных различий в уровне проявления организационной культуры по названным выше кластерам общеобразовательных школ не наблюдается. Тем не менее, фиксируются отдельные различия по ее отдельным составляющим. Чаще всего респонденты отмечали межкластерные различия по таким пяти составляющим организационной культуры, как:

стремление администрации образовательных организаций развивать кадровый потенциал, мотивировать обучающихся к развитию путем участия в конференциях, конкурсах, олимпиадах и т.д.;

стремление улучшать имидж образовательной организации, сохранять и поддерживать его.

стремление материально поощрять, поощрять дипломами и сертификатами работников образовательной организации и обучающихся за участие в школьных проектах, программах развития, инновационных разработках, конкурсах, олимпиадах.

приоритет в работе образовательной организации целей, ценностей, традиций взаимодействия участников образовательных отношений;

комфортность психологического климата в образовательной организации.

Особый интерес представляют результаты анализа интегральных значений организационной культуры применительно к каждой из 35 школ, принявших участие в исследовании и с учетом коэффициента конкордации, показывающего степень согласованности мнений и оценок всех трех групп респондентов (работники образовательной организации, родители обучающихся, обучающиеся). В данном виде анализа сопоставлялись интегральные оценки всех трех групп респондентов по всем 13 вопросам диагностической анкеты в отношении каждой отдельной образовательной организации с учетом коэффициента конкордации.

Проведенный анализ, на основании интегральных значений оценок организационной культуры, а также коэффициентов конкордации этих оценок, позволил отнести каждую отдельную общеобразовательную организацию не только к определенному уровню по среднему значению организационной культуры (низкий уровень - интегральные оценки от 1,00 до 2,50; средний уровень - интегральные оценки от 2,51 до 4,00; высокий уровень - интегральные оценки от 4,01 до 5,00), но и определить характер ее качественного проявления (нестабильное проявление - конкордация от 0,10 до 0,40; консолидированное проявление - конкордация от 0,41 до 0,70; однозначное проявление - конкордация от 0,71 до 1,00).

Из результатов анализа следует, что 85,7% образовательных организаций (30 школ из 35) вошли в группу школ с высоким уровнем развития организационной культуры (14,3% в группу школ с высоким уровнем развития организационной культуры, 5 школ). Вместе с тем, по критерию согласованности мнений респондентов, 14 школ (40,0 %) составили группу школ с нестабильным проявлением организационной культуры, что может рассматриваться как определенный риск и определять наличие скрытых факторов (в первую очередь, попытка отдельных респондентов и их групп завышать, либо занижать оценки; ситуация полимодальности оценок, суждений по конкретным составляющим организационной культуры). Это означает, что при использовании результатов исследования организационной культуры с применением разработанного оценочного инструмента, наряду с анализом количественных данных, должен предполагаться и значительный объем качественного анализа, проведение дополнительного анализа контекстных, объективных данных, данных других сопоставимых исследований (наличие зарегистрированных жалоб, обращений родителей, в которых излагаются подтвержденные факты неправомерных действий администрации, некорректного отношения к обучающимся, формального отношения к обращениям родителей и т.п.).

С учетом проведенного исследования, имевшего целью апробацию разработанного оценочного инструмента, определение уровня и характера проявления организационной культуры в общеобразовательных организациях Ленинградской области, можно сделать ряд обобщающих выводов:

1. Разработанный оценочный инструмент позволяет с помощью социально-психологического исследования выявить основные проблемы и недостатки, направления улучшения организационной культуры в образовательных организациях с учетом социального и территориально-географического контекста, численности контингента обучающихся, характера реализуемых образовательных программ по уровням общего образования. Оценочный инструмент может применятся, в том числе, для мониторинга и контроля выполнения региональной программы развития воспитания в Ленинградской области.

2. Настоящий оценочный инструмент призван обеспечить проведение внутрирегионального мониторинга с последующей аналитической оценкой качества управления (организационной культуры) в общеобразовательных организациях. Оценочный инструмент может также быть использован в рамках внутренних и муниципальных систем оценки качества образования для мониторинга и аудита качества управления (организационной культуры), а также для проведения самообследования в образовательных организациях.

3. Предложенные и апробированные в исследовании диагностические анкеты, показатели уровня развития организационной культуры являются достаточно информативными, надежными и могут быть использованы в рамках реализации различных оценочных процедур в региональной системе образования Ленинградской области.

*Литература:*

1. Жилина А.И. Эталонная модель профессиональной компетентности менеджера (руководителя). Книга 3. - СПб.: ИОВ РАО, 2002. - 228 с.

2. Литвиненко Э.В. Квалиметрия управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений (монография). - М.: Прометей, 2005. - 252 с.

3. Мозгарев Л.В., Панасюк В.П., Егорова В.М. Теория и практика мониторинга качества образования в Воронежской области. Спец. вып. 5 Оценочно-измерительные средства систем оценки качества образования. - Воронеж: ВОИПКиПРО, 2007. - 126 с.

4. Олянич Д.Б. Теория организации: учебник / Д.Б. Олянич [и др.]. - Ростов н/Д: Феникс, 2008. - 408 с.

5. Панасюк В.П. Актуальные проблемы и эффективность управления образовательными системами // В сб. мат-лов XX межд. науч.-практ. конф. "Личность. Общество. Образование" (30 марта 2017 г.) / науч. ред.: О.В. Ковальчук, В.П. Панасюк, А.Е. Марон. - СПб.: ЛОИРО, 2017. - 486 с.

6. Субетто А.И., Чернова Ю.К., Горшенина М.В. Квалиметрическое обеспечение управленческих процессов. - СПб.: Изд-во "Астерион", 2004. - 278 с.

7. Интернет-источник - http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizacionnaya-kultura.html.