

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В ДОО



Сафонова О.А.,

д-р пед. наук, профессор, г. Нижний Новгород;

Мочалова И.Ф.,

заведующий, детский сад № 22 «Колокольчик»

почетный работник общего образования РФ,

г. Бор Нижегородской обл.

Аннотация. В статье рассмотрена сущность организационной культуры ДОО как важнейшего внутреннего фактора достижения качества образования, представлена содержательная характеристика ее структурных компонентов, показаны пути формирования данного феномена.

Ключевые слова. Качество дошкольного образования, факторы формирования качества образования в ДОО, организационная культура, артефакты, ценности, базисные представления, этапы создания организационной культуры, ориентированной на качество образования.

Качество дошкольного образования — такая совокупность его свойств и характеристик, реализация которых в образовательном процессе способствует разностороннему развитию ребенка до уровня, соответствующего его возрастным возможностям и требованиям общества, сохранению его здоровья и обеспечению успешности перехода к следующему возрастному периоду [5].

Качественное состояние дошкольного образования не постоянно: оно изменяется по мере появления новых свойств. Следовательно, качество дошкольного образования динамично, т.е. формируется, обеспечивается, до-

стигается. Источником появления новых свойств выступает воздействие на дошкольное образование внешних и внутренних факторов.

Ведущим внешним фактором служат социально задаваемые цели, отражающие требования государства и общества к дошкольному образованию. Помимо целей, к факторам внешней среды, влияющим на качество образования дошкольников, относятся нормы (требования) государства к дошкольному образованию, представленные в нормативных правовых документах, и прежде всего во ФГОС ДО, а также внешние ресурсы (кадровые, программно-методические, материально-технические, финансовые и др.), необходимые для образования детей.

Существенная роль в формировании качества дошкольного образования принадлежит внутренним факторам, заключенным в нем самом, поддающимся изменению со стороны педагогического коллектива ДОО. Наиболее важные среди внутренних факторов: профессиональная компетентность педагогов и руководителя; образовательная программа ДОО; условия реализации образовательной программы; управление ДОО; организационная культура и др. При этом именно организационная культура, на наш взгляд, выступает системообразующим фактором, обеспечива-

ющим направленность деятельности коллектива ДОО на повышение качества образования детей.

Термин «организационная культура» стал общепринятым в 80-х гг. XX столетия.

Организационная культура — система отношений, ценностей, норм, традиций, которые определяют трудовое поведение сотрудников, обеспечивают конструктивное взаимодействие в коллективе и создают особенный облик организации. Она зачастую выражается фразами «так здесь заведено» или «так здесь не принято».

В.Д. Козлов, характеризуя организационную культуру, обращает внимание на следующие существенные признаки: она социальна, т.е. на ее становление влияют большинство сотрудников организации; регулирует поведение членов коллектива, влияя тем самым на отношения между сослуживцами; создается людьми, т.е. является результатом человеческих действий, мыслей, желаний; осознанно или неосознанно принимается всеми сотрудниками организации; полна традиций, т.е. проходит определенный исторический процесс развития; познаваема; способна изменяться; осознаваемая или неосознаваемая; многогранна; является результатом и процессом, находится в постоянном развитии [1].

Организационная культура имеет определенную структуру.

Э. Шейн [6] выделяет три слоя культуры организации.

Самый поверхностный слой — уровень артефактов, включающий все те феномены, которые можно увидеть, услышать, почувствовать при вхождении в новую организацию с незнакомой культурой. Это архитектура ее материального окружения, язык, технологии и продукты деятельности, стиль одежды сотрудников, манера общения, эмоциональная атмосфера, внешние ритуалы и церемонии и т.п.

Второй слой — провозглашаемые ценности, которые находят реальное воплощение в идеологии или организационной философии, целях и стратегии организации, могут служить ориентиром или моделью поведения в сложных ситуациях.

Третий слой — набор базовых представлений, на основе которых люди выстраивают свое ежедневное поведение. Это представления об общем языке, распределении полномочий и поощрений, наказаниях, особенностях человеческих отношений, подходе к оценке результатов, стратегии деятельности организации и др.

Организационная культура дифференцируется на различные типы. Так, А.И. Пригожин [4] выделяет «механистический» и «органический» типы организационной культуры.

Для «механистических» организаций характерны жесткая формализация функций, отношений; строгий пошаговый контроль; только денежная оценка персонала; сильная иерархия и большая дистанция власти.

«Органический» тип организационной культуры строится на вовлечении сотрудников в определение и достижение целей как своего подразделения, так и всей организации, на максимальном использовании сильных сторон каждого работника и раскрытии его потенциала. В то же время, по мнению А.И. Пригожина, «органические» организации, представляющие собой «самонастраивающиеся системы с высокой реактивностью и адаптивностью» имеют и определенную степень «механизации» (разделение труда, критерии эффективности и др.).

На наш взгляд, для формирования качества образования в ДОО предпочтительным является именно «органический» или человекоцентристский (Т.Н. Шамова, Н.В. Немова) [2] тип организационной культуры. Существенными признаками ее выступают: проявление уважения к индивидуальности каждого человека; поощрение инициативы каждого; предоставление возможности каждому для реализации его индивидуальных способностей; поддержка доверительных отно-

шений и уважение работников друг к другу; ответственность обучение и повышение квалификации персонала; обеспечение справедливой оплаты труда; обязательная оценка результатов профессиональной деятельности.

По мнению М.М. Поташника, целенаправленно формируемая руководителем культура организации представляет собой планомерную работу по развитию у ее членов совокупности представлений:

- о миссии и ценностях образовательной организации;
- нормах и способах поведения, соответствующего ценностям организации, и необходимых для выполнения ее миссии;
- способах восприятия и понимания мира внутри и вне организации;
- системе социального контроля [3].

Процесс формирования качественной (ориентированной на качество образования), человекоцентристской (ориентированной на человека) организационной культуры проходит в два взаимосвязанных этапа, предусматривающих выполнение руководителем определенных управленческих действий.

1-й этап — формирование чувства причастности каждого члена коллектива ДОО к решению задачи обеспечения качества дошкольного образования.

Первоначально в этих целях необходимо информировать коллектив о том, как работает дошкольная образовательная организация в плане обеспечения качественного образования и каково ее положение среди других организаций. Для этого проводятся расширенные педагогические советы с привлечением всех сотрудников, в ходе которых обсуждаются следующие вопросы:

- достижение качественного образования — главная цель ДОО;
- состояние образовательного процесса в ДОО и пути повышения его качества;
- коллектив ДОО — гарант качественного образования ее воспитанников.

Большое значение для формирования организационной культуры имеет разработка философии дошкольной образовательной организации, которая может найти свое документальное воплощение в виде Кодекса законов трудового коллектива. В него закладывается система основных ценностей последнего. Среди них: отношение к ребенку; к родителям воспитанников; работе; между сотрудниками; главные ориентиры в конструировании образовательного процесса.

В качестве примера приведем следующую систему ценностей ДОО:

- ребенок как уникальная развивающаяся личность, его здоровье, интересы, потребности;
- педагог как личность, носитель образования. Уважение и доверие к нему; предоставление возможности проявить инициативу, самостоятельность; забота о его социальном благополучии;
- командная работа как основа достижения успеха;
- качество как единственно возможная работа, постоянное стремление к совершенству;
- семья как основная среда личностного развития ребенка; ориентация на ее образовательные потребности и запросы, содружество с ней [5].

Важным для этого этапа является формирование *артефактов* (отличных от других значимых признаков, событий в жизни ДОО), которые впоследствии ста-

новятся традициями коллектива (рис. 1).

Так, артефактами в архитектуре материального окружения ДОО могут стать:

- оформление помещений с учетом требований дизайнера;
- широкое использование продуктов детской деятельности, совместной деятельности взрослых и детей в интерьере ДОО;
- создание мест для отдыха и профессионального общения сотрудников;
- наличие в интерьере символики, отражающей проблемы качества образования и решение этих проблем в ДОО. Это может найти отражение в создании специального стенда «Качество дошкольного образования — единственно возможная работа», на котором можно разместить извлечения из Кодекса законов трудового коллектива, награды органи-

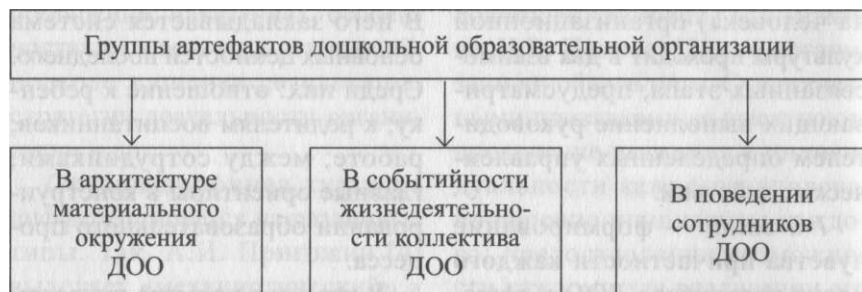


Рис. 1. Группы артефактов дошкольной образовательной организации

зации и членов ее коллектива, фотографии сотрудников, внесших особый вклад в обеспечение качества образования в ДОО.

Артефактами событийности жизнедеятельности ДОО могут быть:

- поздравление педагогов по случаю юбилеев профессиональной деятельности;
- традиционные мероприятия: празднование дней рождения детей, показ спектаклей детьми старших групп детям младших групп, празднование традиционных русских праздников (Рождество, Масленица, Троица и др.), выращивание совместно с детьми цветов к 8 Марта (для подарка сотрудникам) и к 9 Мая (для возложения к Вечному огню), ежегодные отчеты выпускников ДОО об успехах в школе, спортивных и творческих достижениях;
- поздравление членов коллектива с профессиональными достижениями;
- торжественное проведение праздников, юбилеев, организация экскурсий для сотрудников;
- поздравление членов коллектива с торжественными событиями в жизни каждого человека (вступление в брак, рождение ребенка, получение почетного звания и др.);

— проведение для родителей педагогических гостиных с последующим чаепитием.

Следует обратить внимание и на артефакты в поведении сотрудников, характеризующие стиль, отражаемый в одежде (например, носить однотонную одежду, юбки не выше колен, аккуратную обувь и др.), манеру общения сотрудников (к примеру, обращаться друг к другу только по имени и отчеству, не повышая голос, выслушивать собеседника, не прерывая его, оказывать взаимопомощь и др.).

На 2-м этапе формирования организационной культуры проводится работа по созданию благоприятных условий, обеспечивающих успешность профессиональной деятельности (рис. 2).

Материально-технические условия связаны с оборудованием рабочих мест удобной мебелью, дидактическими пособиями и материалами, необходимыми для качественной реализации образовательного процесса; электронными ресурсами.

Психолого-педагогические условия предусматривают обеспечение профессионального роста, творческого самовыражения сотрудников. В практику ДОО следует ввести правило систематического коллективного обсуждения состояния образовательного

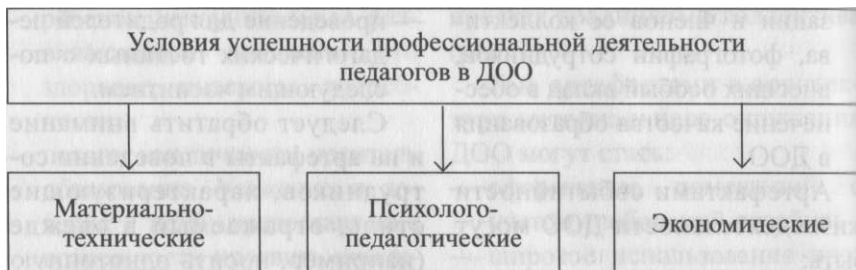


Рис. 2. Условия успешности профессиональной деятельности педагогов в ДОО

процесса, широкого обнародования результатов экспертизы качества образования, поощрения (морального и материального) сотрудников за качественную работу, тиражирования лучшего педагогического опыта членов коллектива.

Целесообразно организовать проблемные группы педагогов, разрабатывающие тематику, связанную с повышением качества образовательного процесса.

Значимое место в группе психолого-педагогических условий занимает работа по повышению компетентности педагогов в вопросах качества дошкольного образования. В этой связи организуется обучение педагогов как на курсах повышения квалификации, так и в самой ДОО в процессе корпоративного обучения. Целесообразно организовать постоянно действующий семинар «Качество образования детей в ДОО», в рамках которого будет осуществляться конструктивное

обсуждение вопросов теории и практики квалитавитизации образовательного процесса в дошкольной образовательной организации.

Примерные темы для обсуждения на семинаре «Качество образования детей в ДОО»:

- ФГОС дошкольного образования как нормативный правовой регулятор качества образования;
- слагаемые качества образовательного процесса в ДОО;
- факторы и условия повышения качества образовательного процесса;
- образовательная программа группы как ведущий фактор достижения качества образовательного процесса;
- современные квалитативные образовательные технологии;
- обогащенная развивающая предметно-пространственная среда — необходимое условие качественной реализации образовательного процесса;

- — потенциал цифровых технологий в обеспечении качества образования;
 - проектирование качества образовательного процесса;
 - педагог как носитель социокультурного опыта и гарант качества образования. Качественная компетентность педагога;
 - развивающее оценивание качества образования в ДОО.
- изучить мотивы трудовой деятельности и ожидания сотрудников;
 - выработать механизм поощрения сотрудников;
 - обсудить с сотрудниками систему стимулирования, принять ее и документально отразить в положении о премировании;
 - отслеживать эффективность системы стимулирования.

Семинары должны носить прикладную направленность и предусматривать выполнение их участниками ряда специальных практических заданий. К примеру, самооценка уровня качественной компетентности; составление образовательной программы группы; анализ состояния развивающей предметно-пространственной среды и разработка плана ее модернизации в соответствии с требованиями ФГОС ДО; разработка схем протоколов наблюдений за образовательным процессом и др.

Экономические условия предполагают создание системы стимулирования, вознаграждения и оценки за достижения высокого уровня качества образовательного процесса. Для этого руководителю необходимо выполнить следующие действия:

- определить качество результатов труда, за которое следует поощрять сотрудников; установить критерии его оценки;

В совокупности все перечисленные условия направлены на включение таких факторов, мотивирующих работу педагогов, как ожидание достижений и вознаграждений, признание успеха, повышение престижа в коллективе, изменение условий труда, профессионально-личностное развитие.

Реализация рассмотренных выше управленческих действий в практике управления МБДОУ № 22 «Колокольчик» городского округа г. Бор и ряде других ДОО Нижегородской области обеспечила формирование организационной культуры качественной, человекоцентристской направленности, что способствовало повышению качества образовательного процесса.

Литература

1. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. М., 1998.
2. Менеджмент в управлении школой: Учеб. пособие для слушателей

системы подготовки и повышения квалификации организаторов образования / Под ред. Т.И. Шамовой. М., 1992.

3. *Поташник М.М.* Эксклюзивные аспекты управления школой: Пособие для руководителей образовательных учреждений и их заместителей. М., 2013.

4. *Пригожин А.И.* Цели организаций: стереотипы и проблемы // Об-

щественные науки и современность. 2001. №2.

5. *Сафонова О.А.* Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. М., 2011.

6. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб., 2001.