

Валерия МАРКОВА, Андрей ИОФФЕ,
Людмила БЫЧКОВА, Ирина ВИНОГРАДОВА,
Анна ДАНИЛИНА, Светлана ЛЕТУНОВСКАЯ

КУЛЬТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ: КАК РУКОВОДИТЕЛЮ ШКОЛЫ РАБОТАТЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ИССЛЕДОВАНИЯ



Сотрудники лаборатории развития личностного потенциала в образовании НИИ урбанистики и глобального образования МГПУ уже знакомили читателей UniverCity с понятием культуры образовательных отношений: в шестом выпуске опубликована статья «Что такое культура образовательных отношений, как и для чего ее исследовать?»¹, которая обобщила теоретические наработки по теме и заложила основы дальнейшего эмпирического исследования. В новом материале авторы напомним главные тезисы и расскажут, чем может быть полезно такое исследование и как анализировать его результаты.

Что такое культура образовательных отношений?

Культура образовательных отношений – система мировоззренческих («я и мой взгляд на мир»), повседневных («я и мир вокруг здесь и сейчас») и познавательных («я в образовательном контексте») ценностей и основанных на них ценностных ориентаций, которые проявляются в позиции и действиях участников образовательных отношений в конкретных ситуациях, так или иначе связанных с образованием.

¹ Иоффе А. Н., Бычкова Л. В., Маркова В. К. Что такое культура образовательных отношений, как и для чего ее исследовать? // UniverCity: Города и Университеты: сб. ст. / под ред. С. Н. Вачковой, Н. И. Кондратьевой. Вып. 6. М.: Грин Принт, 2022. С. 183–193. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50070716> (дата обращения: 21.08.2023).

Административный тип культуры образовательных отношений — это прежде всего порядок и дисциплина, соблюдение требований и выполнение инструкций. **Традиционалистский** тип характеризуется лояльностью к укладу, осторожным отношением к нововведениям, поддержкой традиций и привычных повседневных ритуалов. **Коллективистский** — стремлением людей держать друг друга в курсе всех дел, совместно обсуждать важные вопросы и принимать решения. Главные ценности **индивидуалистического** типа культуры — самостоятельность, личная ответственность, самореализация.

Как правило, в каждой школе преобладают один-два типа культуры («в нашей школе *думают/действуют* так»). При этом и каждый участник образовательных отношений привержен к одному-двум типам культуры («в различных жизненных ситуациях я *думаю/действую* так»)².

Для чего и как ее исследовать?

Исследование культуры образовательных отношений позволяет директору и в целом управленческой команде школы перейти *от ситуативной*

² Иоффе А. Н., Бычкова Л. В., Маркова В. К. Что такое культура образовательных отношений, как и для чего ее исследовать? // UniverCity: Города и Университеты: сб. ст. / под ред. С. Н. Вачковой, Н. И. Кондратьевой. Вып. 6. М.: Грин Принт, 2022. С. 183–193. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50070716> (дата обращения: 21.08.2023).

стратегии и единичных мер к системным управленческим решениям:

1. Выстраивать взаимодействие с педагогами, детьми, родителями, опираясь не только на свой опыт, но и на исследовательские данные.
2. Смещать акцент с контроля на управление (основываясь на данных, планировать необходимые изменения и управленческие решения, а не выявлять ошибки и «наказывать виновных»).
3. Вести диалог с педагогическим коллективом, чтобы совместно выработать стратегию развития школы.
4. Не только «запечатлеть» культуру образовательных отношений, но и развивать ее — использовать преимущества того или иного типа, чтобы преодолевать реальные проблемы, возникающие в школе (рис. 1).



Рис. 1. Исследование культуры образовательных отношений способно изменить подходы к управлению школой

Однако как измерить то, что на первый взгляд не поддается измерению? В 2022/23 учебном году команда лаборатории разработала анкеты для администрации, педагогов, учеников и родителей³ «Я и моя школа: культура образовательных отношений»⁴. Этот исследовательский инструментарий позволяет определить, к каким типам культуры привержена каждая из четырех групп респондентов (часть 1 «Я сам») и какова школа в их представлениях (часть 2 «Моя школа»).

Что представляют собой результаты исследования?

Пилотный опрос проводился в апреле – мае 2023 года в 15 школах, которые участвуют в работе федеральной инновационной площадки МГПУ «Реализация сетевой образовательной программы в старшей школе» (далее – ФИП)⁵. Обработаны ответы 59 руководителей и их заместителей, 439 педаго-

³ Под словом «родители» в статье подразумеваются собственно родители, другие законные представители, а также в ряде случаев прочие родственники, вовлеченные в школьную жизнь детей.

⁴ Авторы – А. Н. Иоффе, Л. В. Бычкова, В. К. Маркова, А. А. Данилина, И. А. Виноградова, С. В. Летуновская; техническое решение для проведения исследования – Н. В. Бородкина, Е. А. Коржевская.

⁵ Маркова В. К., Иоффе А. Н., Бычкова Л. В., Виноградова И. А., Данилина А. А., Летуновская С. В. Культура образовательных отношений: первые результаты исследования // Большая конференция МГПУ: Сб. тезисов: в 3 т. Т. 1. Цифровая дидактика / отв. ред. Р. Г. Резаков; сост.: Т. С. Алференкова, Е. В. Страмнова. М.: Парадигма, 2023. С. 22–26. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54323132> (дата обращения: 28.08.2023).

гов, 1 440 учеников 7–11-х классов и 1 114 родителей⁶, для передачи кураторам от школ⁷ подготовлены материалы – файлы с результатами исследования по каждой группе респондентов и рекомендации по их анализу (рис. 2).

Имя	Дата изменения	Тип
Как анализировать результаты	22.08.2023 12:34	Документ Micros...
Школа N_результаты_администрация	18.08.2023 14:22	Лист Microsoft Ex...
Школа N_результаты_педагоги	18.08.2023 15:01	Лист Microsoft Ex...
Школа N_результаты_родители	18.08.2023 11:26	Лист Microsoft Ex...
Школа N_результаты_ученики	18.08.2023 10:58	Лист Microsoft Ex...

Рис. 2. Файлы, подготовленные для передачи кураторам от школ

На рисунке 3 показаны результаты анкетирования представителей школьной администрации (на примере школы N). Диаграмма «Я сам» отражает, какой тип культуры проявляется в их собственных решениях и действиях, «Моя школа» – обобщенное видение респондентами того, как принимают решения и действуют в их школе. Подобные диаграммы построены и на основе данных от педагогов, учеников и родителей (рис. 4–6).

⁶ Из общего массива данных исключены ответы респондентов, которые затратили на заполнение анкеты менее 10 минут (это может свидетельствовать о формальном участии в исследовании).

⁷ Куратор – сотрудник, который организует работу ФИП и/или исследование культуры образовательных отношений в школе (например, сам директор, его заместитель или активный педагог).

Администрация

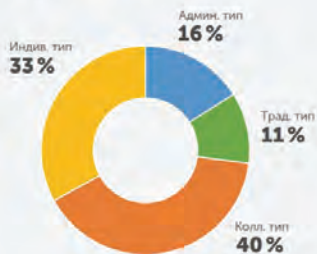
Часть 1. «Я сам»



* «Я сам» — как сами респонденты действуют в разных ситуациях. Данные на примере школы N.

Администрация

Часть 2. «Моя школа»

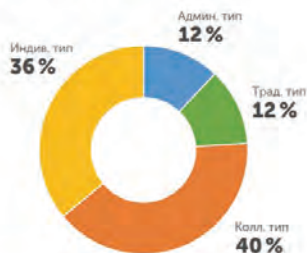


* «Моя школа» — какой респонденты видят школу, в которой работают. Данные на примере школы N.

Рис. 3. Результаты анкетирования представителей администрации (на примере школы N)

Педагоги

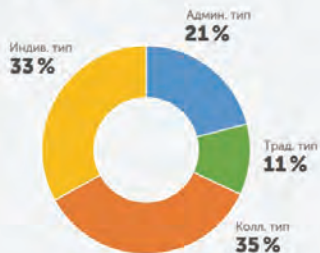
Часть 1. «Я сам»



* «Я сам» — как сами респонденты действуют в разных ситуациях. Данные на примере школы N.

Педагоги

Часть 2. «Моя школа»



* «Моя школа» — какой респонденты видят школу, в которой работают. Данные на примере школы N.

Рис. 4. Результаты анкетирования педагогов (на примере школы N)

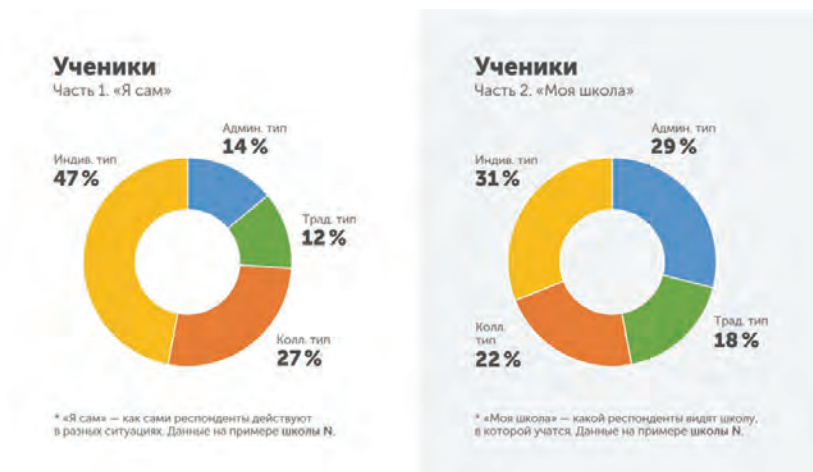


Рис. 5. Результаты анкетирования учеников 7–11-х классов (на примере школы N)

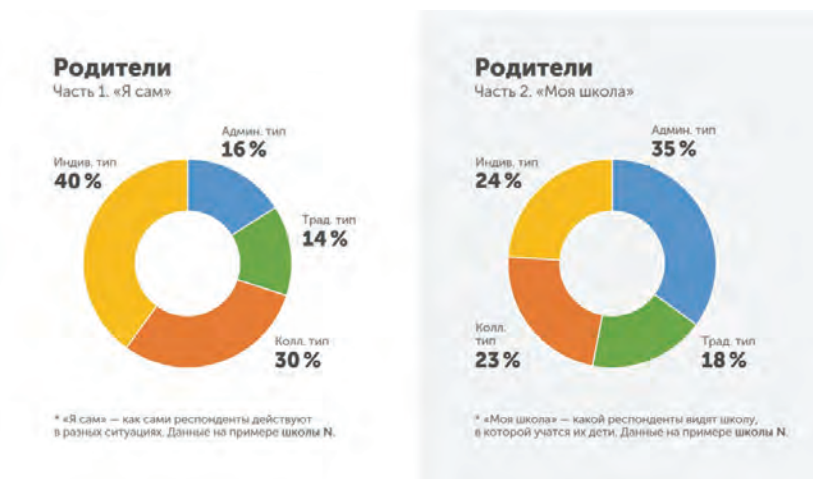


Рис. 6. Результаты анкетирования родителей (на примере школы N)

Как анализировать результаты исследования?

Авторы убеждены, что результаты исследования должны стать основой для совместного анализа и открытого диалога администрации с педагогами. Это позволит наиболее точно интерпретировать полученные данные и осмысленно использовать их в профессиональной деятельности. Для школьных кураторов разработана инструкция:

Общие рекомендации по анализу данных

1. Изучайте данные, не оценивая людей: результаты исследования нужны прежде всего для того, чтобы планировать изменения и улучшать школьную жизнь.
2. Рассматривайте типы культуры образовательных отношений беспристрастно: среди них нет «хороших» или «плохих», у каждого из них есть сильные и слабые стороны.

Примеры. Административный тип: законность, ясность требований, порядок — жесткий контроль и формализм. Традиционалистский: стабильность и дружелюбная атмосфера — неприятие изменений и риск стагнации. Коллективистский: общие дела и консолидация взглядов — игнорирование индивидуальных мнений и размывание ответственности. Индивидуалистический:

свобода, автономия, возможность лично влиять на ситуацию – разобщенность и соперничество.

3. Фиксируйте ход анализа: последовательность действий, а также вопросы, ответы, интересные наблюдения.

Алгоритм анализа

1. Соберите заинтересованную группу (5–7 чел.), в которой вы будете анализировать результаты исследования. В нее могут входить директор, его заместители, активные педагоги.
2. Перед тем как открыть файлы с диаграммами, всей группой прочитайте статью «Что такое культура образовательных отношений, как и для чего ее исследовать?». Обсудите между собой этот материал, чтобы быть в едином смысловом поле.
3. Изучите файлы в той последовательности, в которой посчитаете нужным (запишите ее и обсудите с коллегами – участниками исследования, почему вы решили начать анализ именно с этой категории респондентов).

С каждым файлом работайте следующим образом:

- 3.1. Диаграмма «Я сам». Определите, какой тип культуры образовательных отношений доминирует / находится в дефиците у соответствующей группы респондентов.

- 3.2. Диаграмма «Моя школа». Определите, какой тип культуры образовательных отношений доминирует / находится в дефиците в видеии школы респондентами.
- 3.3. Диаграммы «Я сам» и «Моя школа». Сравните результаты по типам культуры (что согласованно, что рассогласованно, в чем сходства и различия в результатах), это основа для дальнейших обсуждений и возможных изменений.
- 3.4. Последовательно ответьте на вопросы (ответы запишите):
- В чем сильные и слабые стороны доминирующего (дефицитного) типа культуры? Как они влияют на взаимоотношения в вашей школе?
 - Что показывают результаты сравнения?
 - Как эти результаты исследования подтверждаются и не подтверждаются в жизни вашей школы? Приведите несколько *примеров* и *контрпримеров*.
 - Что конкретно нужно *изменить* в вашей школе, учитывая эти результаты?
 - Что конкретно нужно *сохранить* в вашей школе, учитывая эти результаты?

Например, интересно, что в школе N административные работники и педагоги – приверженцы коллективистского типа культуры, велико влияние на

их деятельность и индивидуалистического. Также им представляется, что эти типы культуры поддерживаются и в школе (рис. 3–4). Дети и родители, судя по диаграммам (рис. 5–6), видят в школьной жизни массу формальностей. Нужно ли с этим что-то делать? Решать вам!

4. Встретьтесь с педагогическим коллективом, чтобы поделиться с ним результатами исследования и вашими размышлениями, вместе продумать, как использовать их на практике. Например, вы можете задать педагогам вопросы: «Какие из названных наблюдений и проблем вы считаете ключевыми для культуры образовательных отношений в школе и почему?», «Чем вам помогут результаты этого исследования?», «Что, по вашему мнению, осталось незамеченным при анализе результатов?», «Как бы вы сами прокомментировали результаты исследования?», «Что вас удивило в результатах исследования?» и т. п.

Формат встречи остается на ваше усмотрение. Это может быть классическая презентация результатов исследования и их анализа. Кроме того, педагоги могут объединиться в четыре группы и, руководствуясь пп. 3.1–3.4, обсудить результаты исследования по определенной категории респондентов (желательно присутствие в каждой из групп модератора, который знаком с теорией и ранее анализировал результаты). Возможно, вы спроектируете свой вариант организации такой встречи.

5. Сделайте выводы по итогам встречи и проверьте, насколько они соотносятся с данными исследования.
6. Дополните свои записи новыми размышлениями, идеями.
7. Поделитесь с учениками и их родителями, какие выводы вы сделали и какие решения приняли. Важно, чтобы все видели, как исследования помогают улучшать школьную жизнь.

Помните, что необязательно планировать изменения, если ваш коллектив устраивает сложившаяся культура образовательных отношений.

Спустя некоторое время директору и его команде важно вернуться к записям и подумать, какие из предложенных идей стоит воплотить в жизнь в первую очередь и что для этого нужно.

Например, в школе N решили организовать новые события, которые убедят детей и родителей в том, что руководители и педагоги ценят совместные увлекательные дела и поддерживают неформальное общение (коллективистский тип культуры), а не только устанавливают правила и выдвигают требования (административный тип культуры). Если этот опыт окажется успешным, на него можно опираться и в других сферах (в проектировании локальных актов, организации учебной деятельности, коммуникации с

родителями и партнерами, в повышении квалификации, ведении социальных сетей и сайта, в дизайне помещений и мн. др.). Когда подобные изменения станут системными, можно снова провести исследование и оценить, насколько они повлияли на культуру образовательных отношений в школе, что стоит сохранять и развивать, а от чего необходимо отказаться и какие шаги предпринимать в дальнейшем.