



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И  
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Формирование организационной культуры в профессиональной  
образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)  
Направленность программы магистратуры  
«Менеджмент профессионального образования»  
Форма обучения очная

Проверка на объем заимствований:  
92,56 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите

«1» июня 2022 г.  
Зав. кафедрой ППО и ПМ  
[подпись] Корнеева Н.Ю.

Выполнил(а):  
Студент(ка) группы ОФ-209-174-2-1  
Коновалова Юлия Витальевна [подпись]

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент, зав. каф. ППОиМ  
Корнеева Н.Ю.  
[подпись]

Челябинск  
2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. Теоретические основы формирования организационной культуры в образовательной организации</b> .....	9
1.1 Понятие и сущность организационной культуры.....	9
1.2 Структура и содержание организационной культуры .....	21
1.3 Основные критерии оценки сформированности организационной культуры в образовательной организации .....	28
Выводы по первой главе.....	41
<b>ГЛАВА 2. Практическая работа по формированию организационной культуры в ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж»</b> .....	42
2.1 Общая характеристика и анализ состояния организационной культуры в ГБПОУ ЮУрГТК .....	42
2.2 Рекомендации по формированию организационной культуры в ГБПОУ ЮУрГТК.....	60
2.3 Итоги работы по формированию организационной культуры .....	69
Выводы по второй главе.....	74
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	75
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	78
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	85

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Из года в год появляются все новые федеральные государственные образовательные стандарты среднего профессионального образования (ФГОС СПО) – расширяется спектр направлений подготовки, специальностей. Новые требования к подготовке кадров, новые общие и профессиональные группы компетенций. Определяются виды деятельности, которыми должен заниматься обучающийся и дисциплины, которые должны быть ими освоены. Это говорит о том, что среднему профессиональному образованию уделяют повышенное внимание.

Поэтому, мы приходим к пониманию, что система среднего профессионального образования – это сложная система, которая нацелена на подготовку специалистов среднего звена. Элементами СПО при этом являются: обучающиеся и педагогический состав в лице преподавателей и мастеров производственного обучения, а также сотрудников.

Система взаимоотношений между преподавателями предполагает наличие тесных взаимосвязей в процессе деятельности. Попадая в новую среду – колледж или техникум, новый сотрудник сталкиваются с тем, что это абсолютно новая система, отличающаяся от предыдущей. Возникает необходимость принятия новой системы взаимодействия с коллективом других обучающихся и коллективом преподавателей.

Взаимоотношения преподавателей и сотрудников – это коллективная работа, а работа в коллективе должна давать всем ее членам уверенность в правильности выбранных решений. А значит, возникает вопрос, какая система ценностей, правил, требований должна существовать, чтобы все участники коллектива чувствовали свою сопричастность и значимость. О том, как эти взаимосвязи выстроены, какими принципами и правилами руководствуются в той или иной образовательной организации, позволяет нам рассказать организационная структура предприятия.

Если рассматривать организационную культуру, как процесс, то в работах отечественных и зарубежных ученых – это некий фактор производства, составляющая экономической деятельности. Э. Джакус трактует данное понятие, как привычку, ставшую традицией, образом мышления и действия. Д. Элдридж и А. Кромби полагали, что «организационная культура – это уникальный набор ценностей, убеждений, моделей поведения в конкретной организации».

Можно сделать вывод, что организационная культура представляет собой набор правил поведения, моральных организационных ценностей, которые члены организации готовы принять и следовать им. Организационная культура охватывает духовную и материальную жизнь коллектива. Спектр вещей, в которых способна проявляться организационная культура, различен: нормы и ценности, принятый кодекс поведения, укоренившиеся обычаи, традиции, установленные стандарты выполняемой работы, форма общения и поведения, стиль одежды и многое другое. Все это прослеживается также и в образовательных организациях.

В образовательной организации среднего профессионального образования организационная культура представлена так же некими правилами и устоями. У любого предприятия, в том числе и у образовательной организации в основе лежит миссия – причина существования, дающая общее представление о деятельности организации. Можно полагать, что основой организационной культуры организации СПО является миссия. Миссия дает толчок наличию ценностей, которые существуют в данной образовательной организации. Ценности ориентируют на то, какое поведение можно считать приемлемым, а какой – недопустимо.

Вопросы организационной культуры являются относительно новыми и мало изученными в нашей стране. Так, например, в США исследование этой проблемы началось в 1980-90 х. годах, в России изучением этого вопроса задались еще позже. Пособий по проблемам исследования

организационной культуры в организациях среднего профессионального образования на сегодняшний день практически нет. Значимость необходимости формирования организационной культуры среди обучающихся системы СПО признана, однако практически нет работ, освещающих вопросы изучения, разработки и реализации научных подходов менеджмента образовательной сферы.

Таким образом, мы наблюдаем противоречие между растущими потребностями использования в практике управления образовательными организациями и недостаточной обоснованностью возможностей их переноса в реально существующую систему среднего профессионального образования. Все вышеперечисленное доказывает актуальность изучения данной темы. Специфика организационной культуры студентов профессиональной образовательной организации выражается в конечном итоге в их определенном поведении по отношению к разным группам (другие обучающиеся, преподаватели и мастера производственного обучения, работодатели).

Данная работа посвящена исследованию совершенствования формирования организационной культуры профессиональной образовательной организации и ее влиянию на эффективность деятельности обучающихся. В работе предприняты попытка оценить существующую организационную культуру образовательной организации на основе ее главных параметров и предложить рекомендации по ее совершенствованию.

**Проблема исследования** заключается в поиске наиболее эффективных способов формирования организационной культуры в профессиональной образовательной организации.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендации по формированию организационной культуры в ФГБОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж».

**Объект исследования:** организационная культура профессиональной образовательной организации.

**Предмет исследования:** способы формирования организационной культуры в ФГБОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж».

**Гипотеза научного исследования** заключается в предположении того, что эффективность формирования организационной культуры ФГБОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» повысится, если разработать рекомендации по улучшению существующей организационной культуры.

Исходя из цели исследования были сформулированы следующие **задачи:**

- 1) изучить состояние проблемы формирования организационной культуры (понятие, функции, принципы, классификацию);
- 2) раскрыть основные особенности формирования организационной культуры в профессиональной образовательной организации;
- 3) выявить основные направления повышения организационной культуры преподавателей в профессиональной образовательной организации.

**Теоретико-методологической базой** исследования послужили учебники, учебные пособия, монографии, научные статьи по организационной культуре отечественных и зарубежных авторов, таких как Базаров Т.Ю., Виханский О.С., Дабиев Д.Ф., Дорофеева Л.И., Кибанов А.Я., Олдхем Д., Симонян М.С., Спивак В.А., Харрис Ф., Шейн Э.Х. и др.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Организационная культура – это система документально закреплённых и негласных ценностей, позволяющий осуществлять процесс адаптации сотрудников, их вовлечённость в трудовую деятельность, мотивацию к труду и тем самым усиливать эффективность деятельности организации

2. Ценностные основы организационной культуры определяют качество работы педагогического коллектива. Организационная культура в различных образовательных организациях имеет уникальный характер.

3. Методические рекомендации по формированию организационной культуры в образовательной организации должны строиться на анализе организационной культуры конкретной организации.

#### **Научная новизна исследования:**

1) осуществлен понятийно-терминологический анализ исследования, что позволило определить сущность понятий «организационная культура», «организационная культура образовательной организации»;

2) предложена типовая методика исследования формирования организационной культуры, отличающиеся своей универсальностью (подходит для любой отрасли, любого региона и предприятия любой формы собственности).

**Теоретическая значимость исследования.** Проведенное исследование расширяет представления о значении организационной культуры в образовательной организации, принципах и методах ее формирования:

– проанализировано современное состояние проблемы, историография исследования понятия «организационной культуры», рассмотрена трактовка понятия «культура»;

– выявлена структура организационной культуры;

– определены критерии оценки сформированности организационной культуры.

**Практическая значимость работы.** Работа имеет практическую значимость, так как:

– собран и обобщен материал российских и зарубежных авторов по данной проблеме;

- предлагается типовая методика исследования данной проблемы, которая характеризуется своей универсальностью (подходит для любой отрасли, любого региона и предприятия любой формы собственности);
- проанализированы результаты проведенного исследования;
- предлагаются практические рекомендации по использованию результатов исследований в профессиональной образовательной организации.

**Методы исследования:**

- 1) теоретические методы (анализ, обобщение и систематизация методической литературы и исследований по проблеме);
- 2) эмпирические методы (изучение документации; анкетирование, интервью).

**База исследования:** государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Южно-Уральский государственный технический колледж».

**Структура работы:** работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников. В первой главе представлена характеристика организационной культуры, как механизма работы организации, выделены особенности формирования организационной культуры в профессиональных образовательных организациях, рассмотрены основные направления повышения организационной культуры обучающихся.

Во второй главе дана характеристика базе исследования – ГБПОУ «Южно-Уральскому государственному техническому колледжу», проведен анализ существующей организационной культуры среди сотрудников и преподавателей одного из комплексов и даны рекомендации по применению программы повышения эффективности формирования организационной культуры в образовательной организации, представлены вывод по второй главе.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и сущность организационной культуры

На сегодняшний день у предприятия существует множество задач, связанных с эффективным производством и сбытом товаров, работ или услуг, организацией труда, распределением ресурсов, улучшением технологических процессов. Процессы менеджмента, затрагивающие систему адаптации персонала, систему наставничества, мотивации, повышения квалификации и создание оптимальных условий труда не может обойти такое направление, как организационная культура предприятия.

Наряду с культурой основными системообразующими факторами являются: миссия и цель организации, ее структура, характер взаимодействия «организация – личность» и «организация – среда». Эффективность взаимодействия зависит от степени удовлетворения потребностей, реализации целей каждой из сторон и ресурсов второй стороны, которые привлекаются для удовлетворения этих потребностей [16].

Изучение феномена «организационная культура» началось с его определения, как фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие.

Первые исследования данного феномена относятся к 1930-м гг. Группа исследователей во главе с Элтоном Мэйо в компании WesternElectric в США провела эксперимент по выявлению факторов, которые влияют на производительность труда работников компании.

Пятилетний эксперимент показал, что, находясь в компании, индивид должен понимать ее миссию и направления развития, а также осознавать и оценивать свою сопричастность к группе. А сделать это возможно путем создания групповых ценностей. Данный эксперимент послужил толчком

для дальнейшего изучения потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации [49].

Но лишь в 1980-х гг. феноменом организационной культуры заинтересовались большее количество исследователей. Об этом свидетельствуют книги У. Оучи «Теория Z», Т. Питерс и Р. Уотерман «В поисках эффективного управления», Т. Дил и А. Кеннеди «Корпоративная культура». В данных работах среди прочих, подчеркивается, что важным фактором эффективности фирмы и адаптации ее к внешней среде является корпоративная культура [50].

Несмотря на многочисленные исследования и труды ученых, нет точного понимания, что же такое организационная культура. Поэтому, в настоящее время существует большое количество разнообразных определений данного понятия. Один из основоположников организационной психологии и теоретиков организационной культуры, американский профессор Э. Шейн дает следующее определение.

«Культура группы может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем». При этом под группой понимается организация, направленная на достижение общих для ее членов целей [54].

Термин «культура» произошел от латинского *colere* — возделывание земли. Отсюда слово «культивировать» — делать обработанным [53].

Когда мы говорим о культуре, то акцентируем внимание на качественных характеристиках развития социума, о целостности и единстве, об историчности и преемственности социальных процессов и результатов социальной деятельности [52].

В связи с этим при определении культуры чаще всего рассматривают сопоставление «природа – культура», рассматривая последнее как реализацию через творческую деятельность людей. Отметим, что на данный момент насчитывается более 500 определений понятия «культура». Такая неоднозначность говорит о многообразии самого феномена культуры.

Культура (с лат. – возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях. [19,45].

А. Швейцер рассматривает культуру как совокупность прогресса человека и человечества во всех областях и направлениях при условии, что этот прогресс служит духовному совершенствованию индивида как прогрессу прогресса [26].

Культура – это обработанная, приспособленная для обитания людей среда, преобразованная с помощью специфических человеческих способов деятельности – технологий и результатов этой деятельности, позволяющая удовлетворять разнообразные потребности человека, организованного в группы, направляющая человеческое поведение на выживание и развитие. Она включает в себя нормативные образования, символические элементы, технологии, воплощающие опыт сообщества [40].

Анализ приведенных определений позволяет выделить ряд общих моментов [25]:

- 1) в основе культуры лежат исторические предпосылки развития;
- 2) результатом культуры является опыт или созданная руками материальная или духовная ценность;
- 3) возникновение культуры неотделимо связано с обществом.

Культура рассматривается в двух значениях:

Материальная культура – физические объекты, сделанные человеческими руками. Объекты отличаются тем, что они созданы

человеком, несут в себе определенное символическое значение, выполняют определенную функцию и представляют известную ценность для группы и общества [26].

Нематериальная, духовная культура – это нормы, правила, образцы, эталоны, модели поведения, законы, ценности, церемонии, ритуалы, символы, мифы, знания, идеи, обычаи, традиции и язык. Они тоже результат деятельности людей, но сотворены не руками, а разумом и чувствами. Нематериальные объекты нельзя трогать, слышать, видеть, осязать, они существуют в нашем сознании и поддерживаются человеческим общением. Их можно выразить, передать «из уст в уста» посредством устной и письменной речи [37].

В современных российских условиях, и в первую очередь на крупных промышленных предприятиях, организационная культура – это более широкое понятие, одним из базовых элементов которого является корпоративная культура [44].

Трудовой кодекс Российской Федерации не содержит понятий «корпоративная» или «организационная» культура («кодекс корпоративной этики», «корпоративный кодекс», «кодекс корпоративного управления», «кодекс корпоративного поведения», «кодекс деловой этики», «корпоративный кодекс работника», «корпоративная этика» [17].

Проанализируем ряд наиболее часто используемых и оригинальных определений организационной и корпоративной культуры, которые длительное время многими авторами рассматривались как синонимы и именно в таком качестве приведены в таблице 1 [47].

Таблица 1 – Сравнительный анализ современных подходов к пониманию и исследованию предмета организационной культуры

Автор определения	Особенности подхода автора
<p>В.В. Томилов: «Корпоративная культура – это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура организации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления, кадровой политике, оказывая на них свое влияние» [18]</p>	<p>Автор подчеркивает, что организационная культура определяет внутреннюю жизнь организации, охватывает и мышление и деятельность</p>
<p>Э. Шейн: «Организационная культура – это совокупность основных побуждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления, отношения к конкретным проблемам» [54].</p>	<p>Автор показывает значимость мотивации организационной культуры. Подчеркивание двух основных функций организационной культуры адаптация к внешней среде и внутренняя интеграция на основе эффективных ценностей, также способов восприятия, мышления, отношения</p>
<p>В.Д. Козлов: «Корпоративная культура – это система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификация работников с предприятием и перспективами его развития» [6]</p>	<p>Автор делает акцент на нормативной и регулятивной функциях корпоративной культуры. Наличие достаточно развернутого перечня составляющих корпоративной культуры</p>
<p>В.А. Спивак: «Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих её индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде» [48].</p>	<p>Автор подчеркивает значимость и взаимодействия материальных и духовных ценностей как составляющих корпоративной культуры. Корпоративная культура представлена как отражение особенностей восприятия (самоидентификации) организации</p>
<p>Т.Ю. Базаров под «организационной культурой» понимает полное представление о целях, ценностях и ориентирах поведения, характерных предприятию. Корпоративная культура – сочетание правил, которые бездоказательно признают все сотрудники предприятия и задают единые стандарты поведения» [2].</p>	<p>Автор показывает, что в основе понятия лежит набор правил и норм поведения, обязательных для исполнения всеми сотрудниками.</p>

Таким образом, основное различие между данными понятиями, состоит в том, что:

1. Образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих её переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

2. Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других может быть всё наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

3. Символика, посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они иногда оказывают большее влияние на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании [19].

Используя то общее, что присуще многим определениям, можно понимать организационную культуру следующим образом. Организационная культура – это система документально закреплённых и негласных ценностей, позволяющий осуществлять процесс адаптации сотрудников, их вовлечённость в трудовую деятельность, мотивацию к

труду и тем самым усиливать эффективность деятельности организации [29].

Следует заметить, что близкие по содержанию и иногда используемые как синонимы понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» на самом деле не совпадают [53]. До последнего времени понятие «корпоративная культура» и «организационная культура» четко не разграничивались. Некоторыми учеными делается попытка выделить и классифицировать существующие точки зрения на соотношение данных понятий. Одно из них исходит из того, что корпоративная и организационная культуры являются самостоятельными феноменами. Организационная культура представляет собой целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способы реагирования. Корпоративная культура — это комплекс предположений, принимаемых всеми членами конкретной организации, и определяет общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации [7].

Стоит отметить, разделение по размеру организации и виду бизнеса не объективны, поскольку в крупном предприятии тоже может быть неформальная внутренняя структура, а в небольшой компании отношения могут носить официальный характер. К тому же, несмотря на различающиеся определения авторов, все трактовки имеют общий смысл [18].

Тем не менее, понятие «организация» является более емким, так как включает в себя не только коммерческие организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность, но и различные некоммерческие организации. В связи с тем, что культура присуща любым организациям, а ее содержание, функции, механизм формирования является универсальным, мы считаем термин «организационная культура» более общим, включающим в себя и корпоративную культуру. Организационная культура

базируется на нескольких элементах, которые представлены на рисунке 1 [3].



Рисунок 1 – Взаимосвязь организационной культуры и близких понятий

Пересечение элементов позволяет сделать вывод, что организационная культура одновременно берет начало деловой этики, организационного поведения, философии бизнеса и корпоративной культуры. Заключение элементов в круг – эта отсылка к непрерывности и повторяемости процессов и целостности элементов в единое целое.

Организационная культура является элементом внутренней среды организации. Она определяет уникальность и неповторимость каждой организации. Предприятия с сильной организационной культуры, как правило, добиваются более высокой эффективности своей деятельности. Это связано с тем, что культура влияет на персонал. Сильная организационная культура обладает четкими для понимания ценностями, которые признаются всеми работниками и ориентирована на достижение целей организации [16].

Организационная культура базируется на следующих основных признаках, которые мы рассмотрим ниже.

Всеобщность организационной культуры. Организационная культура пронизывает всю структуру, охватывает все виды действий в организации. С одной стороны, это форма, в которую облачаются хозяйственные акты (например, она определяет процедуру найма рабочих, порядок разработки миссии, стратегических проблем и др.), с другой - она сама суть, определяющая содержание этих хозяйственных актов. Организационная культура формирует микроклимат компании [21].

Неформальность организационной культуры. Действие организационной культуры не связано с официальными распоряжениями, установленными в приказном порядке. Неформальность организационной культуры является причиной того, что результаты ее воздействия невозможно измерить и оценить [21].

Устойчивость организационной культуры. Устойчивость организационной культуры связана с традиционностью норм и правил, принятых в обществе. Ее становление требует длительных усилий со стороны управляющих. Но когда организационная культура сформирована, она приобретает характер традиций и сохраняет устойчивость на протяжении нескольких поколений работающих в организации. Порой глубоко укоренившиеся традиции, правила или нормы поведения становятся тормозом [38].

В период формирования организационной культуры наиболее значимую роль играет руководитель организации. Именно руководитель занимается диагностикой существующей организационной культуры и анализирует, что следует улучшить в ней. Далее он определяет как влияют на сотрудников существующие ценности и нормы. При пересмотре организационной культуры формулируются новые цели и задачи. Конечным этапом является апробация новой организационной культуры и разъяснение членам коллектива новой системы [15]. Наиболее полно организационную культуру внутри организации характеризуют следующие функции [42].

Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.

Интегрирующая функция — усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура — своего рода социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;

Регулирующая функция — является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации

Адаптивная функция выражается в чувстве общности всех членов организации

Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

Мотивационная функция- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;

Функция имиджа организации, формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой [14].

Формирование организационной культуры происходит под влиянием рынка и общества, и схема формирования представлена на рисунке 2.

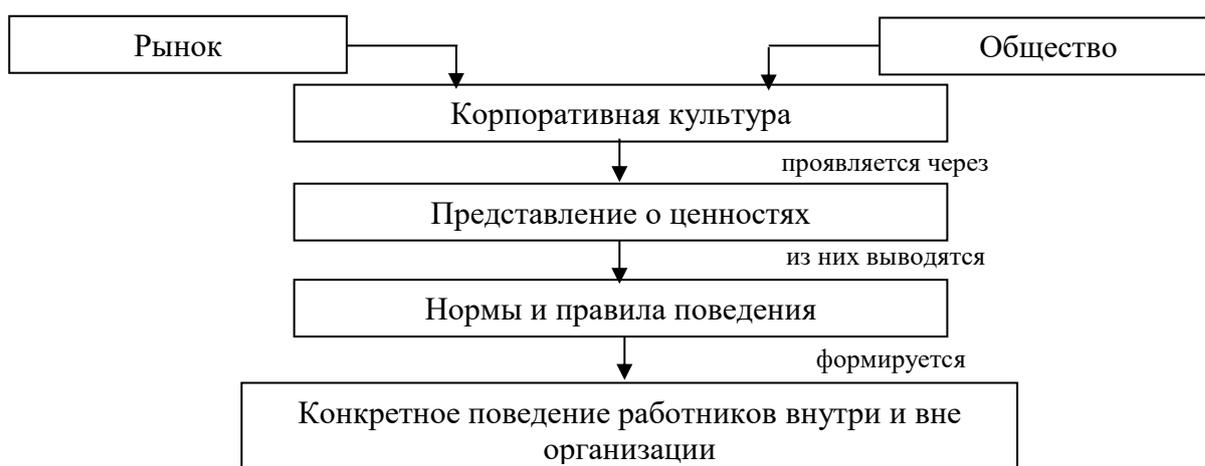


Рисунок 2 – Модель формирования организационной культуры

Культура, которой придерживается фирма, может быть в дальнейшем классифицирована на различные типы [46].

- 1) Механистическая и органическая культура.
- 2) Авторитарная и активная культура.
- 3) Субкультура и Доминантная культура.
- 4) Сильная и слабая культура.
- 5) Предпринимательская и рыночная культура.
- 6) Механистическая и органическая культура.

Механистическая культура формируется формальным правилом и стандартными операционными процедурами. Все должно быть четко определено для сотрудников, как их задача, ответственность и заинтересованные органы. Процесс коммуникации осуществляется в соответствии с указаниями организации. Подотчетность является одним из ключевых факторов механистической культуры.

Органическая культура определяется как сущность социальных ценностей в организации. Таким образом, существует высокая степень коммуникабельности с очень небольшим количеством официальных правил и положений в компании. Он имеет систематическую иерархию власти, которая ведет к свободному общению. Некоторые ключевые элементы органической культуры включают авторитет, ответственность, подотчетность и прямой поток к работнику.

#### Авторитарная и активная культура

Авторитарная культура означает власть одного. В этой культуре власть остается за руководством высшего уровня. Все решения принимаются высшим руководством без участия сотрудников в принятии решений, а также в процессе определения целей. Орган власти требует от работника послушания и предупреждает о наказании в случае ошибки или нарушения. За этим типом культуры следует военная организация.

В культуре участия сотрудники активно участвуют в процессе принятия решений и формирования целей. Как следует из названия, он верит в совместное принятие решений. В этом типе культуры сотрудники являются перфекционистами, активными и профессиональными. Наряду с

принятием групповых решений здесь также рассматривается процесс решения групповых проблем.

#### Субкультура и доминирующая культура

В субкультуре некоторые члены организации создают культуру и следуют ей, но не все члены. Это часть организационной культуры, поэтому мы можем видеть много субкультур в организации. Каждый отдел в компании имеет свою собственную культуру, которая превращается в субкультуру. Таким образом, сила и адаптивность организационной культуры зависит от успеха субкультуры.

В доминирующей культуре большинство субкультур объединяются, чтобы стать доминирующей культурой. Успех доминирующей культуры зависит от гомогенности субкультуры, то есть смешения разных культур. В то же время можно наблюдать некоторую холодную войну между доминирующей культурой и малой культурой.

#### Сильная и слабая культура

В сильной культуре сотрудники лояльны и имеют чувство принадлежности к организации. Они гордятся своей компанией, а также работой, которую они выполняют, и они подчиняются своей цели с надлежащей координацией и контролем. Восприятие и приверженность — это два аспекта, которые видны внутри сотрудников. В этой культуре наблюдается меньшая текучесть кадров и высокая производительность.

В слабой культуре сотрудники почти не хвалят свою организацию. Нет преданности компании. Таким образом, неудовлетворенность работников и высокая текучесть кадров являются двумя аспектами этой культуры.

#### Предпринимательская и рыночная культура

Предпринимательская культура — это гибкая и рискованная культура. Здесь сотрудники демонстрируют свою инновационность в мышлении и являются экспериментальными на практике. Индивидуальные инициативы облегчают достижение цели. Сотрудникам предоставляется свобода в их

деятельности. Организация поощряет сотрудников за лучшую производительность.

Рыночная культура основана на достижении цели. Это очень целенаправленная и полностью ориентированная на прибыль культура. Здесь отношения между работниками и организацией заключается в достижении цели. Социальные отношения среди рабочих не мотивируют [39].

## **1.2 Структура и содержание организационной культуры**

В основе организационной культуры лежит философия предприятия, которая разрабатывается в рамках общепринятых законов и положений: Декларации прав человека, религиозных учений, конституции, гражданского кодекса, законов о труде, коллективного договора, устава предприятия. При разработке философии предприятия необходимо учитывать: национальный состав сотрудников, количество работающих, культурный уровень персонала, региональную специфику, тип производства (отрасль), уровень жизни. Именно философия предприятия является основанием при разработке миссии, целей, общих принципов и правил поведения, т.е. основанием организационной культуры предприятия. Единая философия объединяет людей, принадлежащих к разным конфессиям, является цементирующим звеном во время кризисов. Пренебрежение философией предприятия ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, а также к снижению имиджа предприятия, а в дальнейшем - к кризису и разорению. [38]. Организационная культура содержит в себе множество аспектов, которые наглядно иллюстрирует рисунок 3 [20].

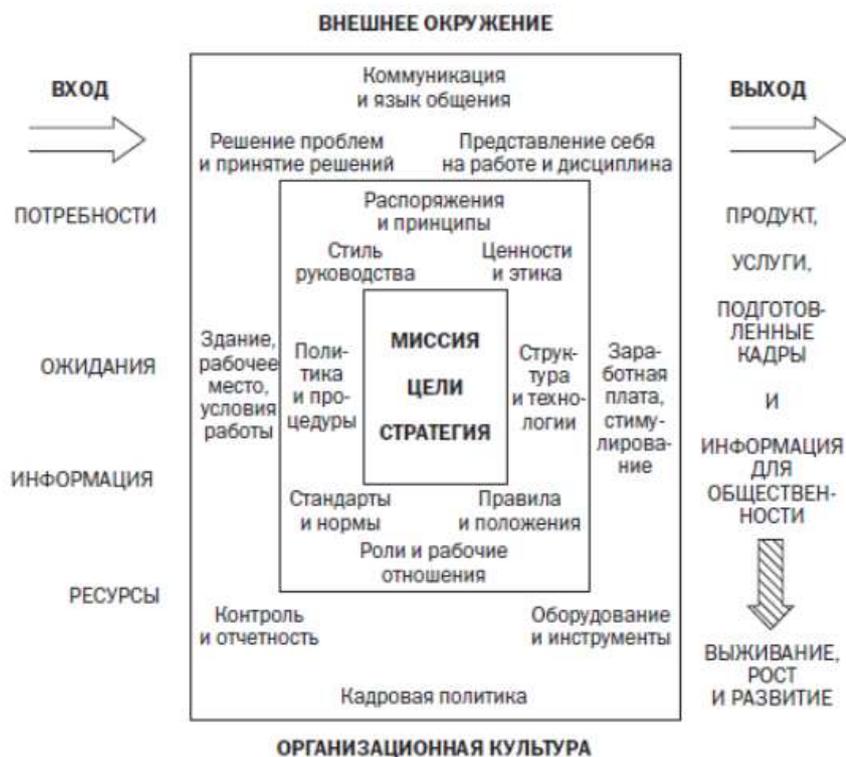


Рисунок 3 – Концептуальная иллюстрация множественности аспектов организационной культуры

Основой организационно культуры являются потребности личности и потребности организации. Как правило, двух одинаковых организационных культур не существует.

Иерархию организационной культуры можно построить, взяв за основу ее построения глубину проникновения в сознание личности каждого работника. Исходя из этого, можно выделить следующие три основных уровня [20]:

Базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространстве, человеческой природе, человеческой активности и взаимоотношениях людей. Это глубинные, подсознательные, скрытые предположения, чаще всего воспринимаемые на веру, трудно осознаваемые даже самими членами организации. Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и носят в основном гипотетический характер.

Ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке.

Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Они осознаются в большей степени, чем базовые предположения, и нередко непосредственно формулируются в программных документах

Содержание организационной культуры определяется степенью личностной значимости профессионально-трудовой деятельности для большинства сотрудников и представлено на рисунке 4 [23].



Рисунок 4 – Содержание организационной культуры

Рассмотрим каждый компонент в отдельности.

Качественные характеристики организационной культуры включают ценности, систему отношений, поведенческие нормы, действия и поведение работников.

Ценности, в большей или меньшей степени, разделяемые всеми сотрудниками организации. Ценности могут быть двух видов: -позитивные, ориентирующие людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей («успех компании — мой успех», «интересы потребителя – превыше всего» и др.); -негативные, снижающие организационную эффективность. Например, «хорошо работать – это не самое главное в жизни», «начальству доверять нельзя – доверять можно только друзьям», «клиенты – случайные люди, и они только добавляют неудобства и мешают нашей работе» и др.

Система отношений, определяющая и формирующая поведенческие нормы, и отношение к труду сотрудников организации. В их числе можно назвать [8]:

- отношение руководства к персоналу;
- отношение работников к руководству;
- межличностные отношения, сложившиеся внутри коллектива;
- отношение персонала к работе;
- отношение работников к клиентам.

Поведенческие нормы – это требования (формализованные в правилах и инструкциях и негласные) к поведению работников, воспринимаемые ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях.

Действия и поведение работников, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение производственных заданий. Это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников можно судить:

- каково в целом ее состояние;
- способствует ли она эффективной работе предприятия;
- служит ли она успешному проведению необходимых изменений;
- поддерживает ли выработанную стратегию развития.

Поведенческие нормы – основа, шкала оценки и для политики социального контроля на производстве.

Американские консультанты по управлению персоналом Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать следующие качественные характеристики организационной культуры [51]:

Осознание себя и своего места в организации (идентификация). Культура дает людям ощущение принадлежности к группе и в некоторой степени определяет их место в жизни; способствует объяснению смысла

объединения людей в группу посредством миссии и целей. В одних культурах ценится сокрытие работником своих чувств и переживаний, в других – поощряется. В одних случаях инициатива и творчество проявляется через сотрудничество, в других – через индивидуализм. Особенности коммуникационной системы и языка общения. Организации отличаются друг от друга своими собственными системами как вербальной, так и невербальной связи. Уникальные процессы взаимодействия развиваются использованием специального набора слов, особой терминологии и системы кодов. Дальнейшее дифференцирование происходит через диалекты, сленг, жаргон. Одежда, внешний вид и представление себя на работе. Культура проявляет себя через предметы одежды, отсутствие или наличие косметики, украшений, через длину волос, разнообразие униформ и спецодежды. Что и как едят люди, привычки и традиции в области питания. Культура проявляется в способах организации питания. Осознание времени, отношение к нему и его использование. В различных организационных культурах существует разные степени понимания работниками пунктуальности, точности и относительности времени. В одних культурах поощряется соблюдение временного распорядка, в других – к нему относятся безразлично.

Особенности взаимоотношений между людьми. Культура устанавливает человеческие и организационные отношения к некоторым характеристикам личности своих работников. Это может быть возраст, пол, статус и степень родства, богатство и власть, мудрость и интеллект, опыт и знания, религия и гражданство. Зачастую в культуре негласно фиксируется ряд нормативных особенностей, например, степень формализации отношений между руководителями и подчиненными, качество получаемой поддержки со стороны руководства, границы ненаказуемости девиантного поведения, пути и способы разрешения конфликтов [43].

Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то. Каждая группа имеет убеждения, формирующие стремления и отношения своих

членов. Это происходит независимо от рациональности убеждений или их истинности. К примеру, это может быть вера в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость. На основе этих верований строится отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, оцениваются добро и зло, насилие и агрессия. На формирование особенностей веры и отношений влияют религия и мораль. Процесс развития работника, ментальные привычки и обучение. В разных культурах поощряются и поддерживаются различные типы мышления и ментальности:

Объективное бытие – это физическое окружение, среда, в которой трудятся люди в организации: здания, дизайн офиса, месторасположение предприятия, оборудование, мебель, цвет и объем пространства, приемные, наличие и оборудование стоянки для автомобилей и пр.

Субъективное бытие – комплекс разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности, включая ряд элементов символики (герои и антигерои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка и лозунгов).

Нормы – правила поведения, ожидания и стандарты, регулирующие взаимодействия между людьми; средство регуляции поведения индивидов и групп, общие правила, действующие непрерывно во времени и обязательные для всех. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, но всегда представляют собой правила игры, которые новичок должен усвоить в процессе адаптации. Нормы существуют в любых организациях в качестве закрепленных (письменно или устно) стандартов действий, которых придерживаются все члены организации в процессе взаимодействия [47].

Этический кодекс (кодекс трудовой этики, кодекс поведения) – свод универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе функционирования организации.

Кодекс поведения ориентирует человека на определенное отношение к организации, к другим людям и к самому себе. С его помощью решаются проблемы нормативной регуляции поведения членов организации. Он включает положения, согласно которым члены организации взаимодействуют друг с другом и способствуют достижению целей организации и включают как общечеловеческие нормы (помощь товарищу, честность, ответственность и др.), так и правила взаимоотношений между подразделениями организации по вертикали и горизонтали [40].

Традиции – элементы социального и культурного наследия, передающиеся из поколения в поколение и воспроизводящиеся в определенных социальных группах (в нашем случае – в организациях) в течение длительного времени; определенный порядок отношений, мышления, деятельности и поведения, сложившийся в процессе становления организации и соответствующий, по мнению членов организации, ее наследию. В качестве традиций выступают определенные культурные образцы, институты, нормы, ценности, идеи, обычаи, обряды, стили и др. [20].

Обычай – устойчивая система норм поведения в различных областях общественной жизни, прочно превратившаяся в привычку. Обычай – элемент нормативной, регулирующей функции организационной культуры, на который влияют национальные традиции, черты национальной психологии, неповторимые особенности данной нации или народности.

Обычаи часто передаются из поколения в поколение, превращаясь в традицию. Приняв форму определенного стереотипа поведения, обычай регулирует поведение людей, нередко освобождая их от необходимости принятия собственного решения.

Организационные обряды – стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Обряд имеет символическое

значение, лишенное целесообразности, но способствующее упрочению связей либо между постоянными членами коллектива, либо во взаимодействии между организациями.

Корпоративный имидж – образ организаций, существующий в сознании людей, присутствующий на уровне предчувствий, предположений, ощущений, догадок всех тех людей, контактирующих с организацией. В русском языке слово «имидж», (от англ. «image» – образ), стало использоваться недавно.

Специалисты считают, что можно говорить о внешнем и внутреннем имидже фирмы. Внутренний (габитарный) имидж – это образ фирмы, который сформировался в сознании ее сотрудников; внешний имидж – образ фирмы, существующий в сознании клиентов, партнеров, конкурентов и других людей, не относящихся к персоналу [31].

### **1.3 Основные критерии оценки сформированности организационной культуры в образовательной организации**

Любая деятельность общества или предприятия оценивается по ряду параметров и критериев. Организационная культура не является исключением. В словаре С. И. Ожегова критерий определяется как признак, на основании которого делается оценка чего-либо, а показатель – это признак, который свидетельствует или показывает уровень сформированных определенных качеств личности учителя. Уровни, так же как и показатели, можно сравнивать: высокий уровень – показатель, средний уровень – показатель, низкий показатель и т. д. [36].

В образовательной организации среднего профессионального образования организационная культура представлена так же некими правилами и устоями. У любого предприятия, в том числе и у образовательной организации в основе лежит миссия – причина существования, дающая общее представление о деятельности организации.

Можно полагать, что основой организационной культуры организации СПО является миссия. Миссия дает толчок наличию ценностей, которые существуют в данной образовательной организации. Ценности ориентируют работника на то, какое поведение можно считать приемлемым, а какой – недопустимо [29].

Задачами организационной культуры организации среднего профессионального образования при этом являются:

- создание ценностей;
- обучение и развитие педагогических работников;
- укрепление командного духа коллектива;
- преодоление конфликтов;
- обеспечение положительного внешнего и внутреннего имиджа;
- создание правил и норм поведения [41].

В настоящее время наличие организационной культуры в образовательной организации так же общепризнано, как и её влияние на функционирование организации. Чем выше уровень организационной культуры, тем в меньшей степени сотрудникам и обучающимся необходимы наставления и директивы, детальные схемы и подробные инструкции. Одновременно повышаются конкурентоспособность, престиж, эффективность и адаптивность организации.

При одинаковых предъявляемых лицензионных и аккредитационных требованиях, нормах финансирования, контингенте абитуриентов и других внешних факторах каждое учреждение обладает индивидуальной аурой, отличающей его от других [14]. К особенностям организационной культуры в профессиональной образовательной организации можно отнести следующее:

- формирование культуры – это задача руководства организации, а преподаватели и студенты транслируют ценности и нормы, образцы поведения и действий;

– наличие организационной культуры в образовательной организации признается, но только некоторые её нормы отражены в локальных нормативных актах;

– формирование организационной культуры происходит через выражение ценностей организации;

– техникумы и колледжи могут принимать ценности организации партнера;

– основные идеи и убеждения транслируются через обучение и воспитание;

– чаще всего наличие организационной культуры выражается в сформулированных ценностях и символах;

– студенты входят в состав организации до срока окончания учебы, являются источником формирования репутационного капитала организации.

Вопрос формулировки критериев оценки организационной культуры вызывает интерес у исследователей.

Так, Георгием Израеляном была разработана система критериев оценки, определяющих эффективность сформированности организационной культуры и позволяющих при выработке механизмов формирования организационной культуры учесть индивидуальные особенности всех функциональных сфер деятельности организации, в числе которых:

- критерий мотивированности персонала;
- критерий ценностного целеполагания организации;
- критерий видимой атрибутивности;
- критерий наличия конкретной формы организации работы;
- критерий характера деятельности организации/ тип организационной структуры;

– критерий учета внешнего воздействия на организацию и сотрудников [4].

И.В. Грошев и А.А. Мищенко предлагают в качестве критериев оценки организационной культуры рассматривать эффективность функционирования различных подсистем организации: социальной, информационной, технической, маркетинговой, экономической [10].

Е.С. Гайдаржи предлагалось рассмотреть критерии эффективной организации такие, как вовлеченность, согласованность, адаптивность миссии и проводить их оценку с помощью расчетных факторов эффективности организационной культуры: делегирование полномочий, командная работа, развитие персонала, базовые ценности, согласие, координация, управление изменениями, ориентация на обучающихся, организационное обучение, стратегический фокус, цели, задачи, видение. В целом, можно сделать вывод о том, что критерии оценки управления организационной культурой разнообразны, и их сложно свести к какому-то одному показателю. В частности, эффективность организационной культуры можно оценить с помощью нескольких групп критериев в соответствии с типологией организационных структур, которые приложены в таблице 2 [7].

Таблица 2 – Критерии экономической эффективности организационной культуры

№ п/п	Тип организационной структуры	Основные характеристики	Основные критерии
1	Иерархическая культура	Акцент на стратегию внутри организации и последовательный образ действий в стабильной окружающей среде, внутреннюю интеграцию и экономичность. Символы, образцы для подражания и церемонии подчеркивают важность сотрудничества, традиций и соответствия утвержденной политике.	Четкость распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы учета и контроля.

Продолжение таблицы 2

2	Рыночная культура	Акцент на маркетинговую функцию или представления о потребителях на рынке. Организация ориентирована на внешнее окружение, а не на внутреннее состояние.	Рыночная доля и степень проникновения на рынок, опережение конкурентов и лидерство на рынке
3	Клановая культура	Сплоченность, соучастие, индивидуальность, восприятие потребителей как партнеров, делегирование наемным рабочим полномочий и облегчение условий их участия в бизнесе, создание возможностей для демонстрации их преданности делу и организации	Разделение всеми работниками ценностей и целей организации.
4	Адхократическая культура	Усиление адаптивности организации, обеспечение ее гибкости и творческий подход работников к делу в ситуациях неопределенности, двусмысленности и перегруженности информацией. Динамичное, предпринимательское и творческое место работы, когда люди готовы жертвовать собой и идти на риск	Преданность экспериментированию и новаторству

Организационная культура образовательной организации – это результат многолетней работы учебного заведения. Ее формирование необходимо, поскольку это один из элементов системы управления предприятием [30]. Для ее формирования необходимы специальные условия, а именно:

1. Усвоение нововведений через систему подражания: формирование примера для очиненных.
2. Закрепление необходимых для предприятия ценностей посредством эмоций.
3. Создание устойчивой системы обучения преподавателей для формирования правильного отношения к профессионально-педагогической деятельности.

4. Формирование системы морального и материального стимулирования труда.

5. Разработка норм, подчеркивающих содержание и направленность организационной культуры образовательной организации.

6. Выработка системы критериев для оценки деятельности сотрудников.

7. Выработка системы критериев отбора и принятия нового сотрудника.

8. Создание системы преемственности в передаче и поддержании организационной культуры образовательной организации.

9. Внедрение корпоративной символики.

Следует отметить, что важную роль в формировании организационной культуры является руководство образовательной организации. Именно от администрации исходят основные правила и нормы поведения в образовательной организации. Важно не только уметь устанавливать нормы и ценности, а также необходимо уметь поддерживать и контролировать их соблюдение [30]. Руководство организации должно грамотно реагировать на критические события и кризисы, уметь поддерживать починенных. Руководящий состав контролирует трудовые функции, вырабатывает критерии вознаграждения и продвижения по карьерной лестнице. Однако этого недостаточно.

Образовательная организация может применять условия, которые позволят укрепить организационную культуру. Рассмотрим эти условия:

1. Создание общего языка, единой терминологии внутри образовательной организации. Это позволит упростить процесс работы между членами организации (в том числе между сотрудниками разного пола).

2. Разработка параметров оценки поведения сотрудников, устанавливающих, что допустимо, а что нет [28]. Нарушение общепризнанных в организации норм – это один из элементов культуры.

3. Демонстрация отношения руководителя к работе и стиль поведения руководителей. Правильная подача будет расцениваться в глазах сотрудников как эталон [2]. Сотрудники сознательно или неосознанно будут подстраивать свои действия под ритм работы руководителя и формировать устойчивые нормы поведения в организации. В случае если руководитель будет постоянно опаздывать, не выполнять обязательств, то и сотрудники будут делать то же самое. Пресечь такое поведение руководитель может только собственным примером.

4. Разработка понятной и достижимой базы поощрения и стимулирования сотрудников. Подчиненные, должны четко осознавать – за что они получают вознаграждение или наказание, а также понимать – что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым в организации определенную организационную культуру. При попадании в данную организацию, сотрудниками подневольно осуществляется передача системы поощрения и наказания новым коллегам.

5. Формирование критериальной базы отбора, назначения, продвижения и увольнения из образовательной организации [9]. Это позволяет упростить и ускорить систему приема потенциальных соискателей на должность или сотрудников предприятия.

6. Формирование организационно-управленческой структуры образовательной организации. У преподавателей и сотрудников в процессе работы складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием руководства в зависимости от того, как построено управление организацией, как распределяются полномочия и функции между подразделениями и сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование. Понимание функционала организационной структуры всеми сотрудниками позволяет наладить рабочую атмосферу.

7. Выработка системы передачи информации, структура организационных процедур. В организации поведение преподавателей и

сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди общаются между собой по определенным вопросам, заполняют различные документы, с определенной периодичностью и по определенной форме отчитываются о проделанной работе (это могут быть еженедельные совещания, педагогические советы, методические советы, заседания предметно-цикловых комиссий).

8. Разработка внешнего вида образовательной организации – внешнее и внутреннее оформление помещения. Дизайн помещения, наличие элементов символики организации, лозунгов; принцип размещения сотрудников; стиль оформления оказывают влияние на организационную культуру [12]. Влияет на моральное восприятие рабочего места. Имидж организации должен благоприятно влиять на рабочую атмосферу и настрой всех сотрудников. Работоспособность и внешний вид взаимосвязаны.

9. Наличие мифов и историй о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Эти истории позволяют создать атмосферу общности сотрудников, причастности их к одному делу, формирует приверженность организации [22].

10. Наличие неформального лидерства в организации. Важно понимать – существует ли в организации неформальный лидер и какую направленность относительно руководства он имеет - поддерживает или критикует. От этого зависит дальнейшее сотрудничество или соперничество внутри коллектива. Ситуация, если все действия руководства (даже неправильные) безоговорочно поддерживаются неформальным лидером (или при его отсутствии ключевыми фигурами) сильно отличается от ситуации, когда руководитель и неформальный лидер находятся в оппозиции [27].

Работу руководителя образовательной организации по развитию организационной культуры можно представить в виде определённой системы действий.

1 этап – подготовительный. Задача на данном этапе состоит в определении философии, идеологии, миссии образовательной организации, основных ценностей. На данном этапе идет работа с историографией образовательной организации, особенностью ее работы в разные периоды.

2 этап – диагностический. На этом этапе идет работа по выявлению основных характеристик организационной культуры образовательной организации методами анализа локальных актов, протоколов и планов работы педагогического Совета по организационной культуре, анкетирования педагогов, проведения бесед. Здесь выявляется, какая работа ведётся с преподавателями и обучающимися по развитию организационной культуры, знакомит ли руководитель с данным компонентом, ведёт ли какие-либо мероприятия и как они закреплены в нормативных актах, какую работу и кем ведётся при несоблюдении положенных форм работы.

3 этап – выбор направлений изменений в организационной культуре и факторах, ее определяющих. На данном этапе происходит разработка программы мероприятий по формированию организационной культуры.

4 этап – реализация программы сформированности организационной культуры и контроль результатов [11].

Организационная культура формируется с момента основания организации. Главное влияние на этот процесс оказывает личность руководителя и его окружения. В дальнейшем этот процесс может стать либо стихийными, либо управляемым. Во многом это зависит от директора, потому что управление организационной культурой – его непосредственная обязанность. Он должен наглядно представлять, какие факторы влияют на формирование организационной культуры (рисунок 5) [34].



Рисунок 5 – Ментальная карта: влияние различных факторов на организационную культуру

Для того, чтобы оценить, является ли организационная культура профессиональной образовательной организации эффективной, существуют следующие критерии:

1. Система ценностей, обычаев, традиций, Кодекс организационных ценностей. Уточните, знают ли преподаватели о существующих обычаях, мероприятиях, знают ли этот документ и соответствуют ли постулаты Кодекса реальному положению дел. Сделать это можно с помощью анкетирования или в ходе бесед с персоналом [35].

2. Коммуникация. Определите, насколько четко налажена связь между существующими системами в образовательной организации и преподавателями. Для этого проверьте, знакомы ли между собой преподаватели разных комплексов, отделений, комиссий, которые должны работать вместе. Подготовьте простой опросник и попросите преподавателей дать ответы. Оптимальное количество коллег, с которыми должен быть знаком сотрудник, примите за 90-100%. Рассчитайте процент для того количества, с которыми он знаком на самом деле. Низкие показатели от 10 до 30% свидетельствуют о проблеме в коммуникациях [55].

3. Каналы передачи информации. Проверьте, использует ли руководство и преподаватели все доступные каналы передачи информации о новостях образовательной организации, предстоящих событиях, ежегодных мероприятиях. Проанализируйте, каким образом происходит передача информации (посредством педагогических советов, совещаний, планерок, личных бесед руководства с преподавателем). Сделайте вывод об эффективности существующих каналах связи [28].

4. Выходные интервью компании. Их анализ даст богатый материал для понимания, насколько хорошо работает организационная культура компании. Обратите внимание на ответы неформальных лидеров вновь прибывших преподавателях, а также сотрудников, которые уходят по собственному желанию [24].

5. Символика, ритуалы, мероприятия. Подготовьте опросник, в который включите вопросы о ритуалах образовательной организации, корпоративной символике и о традиционных мероприятиях. Узнайте, известен ли преподавателям их смысл, назначение и дата проведения мероприятий [33].

Каждый этап сопровождается беседами с преподавателями и сотрудниками колледжа, анкетированием работников и диагностикой результатов.

После диагностики следует определить ценности организации, которые войдут в Кодекс организационной культуры компании. Следует выделить самое главное, что влияет на развитие образовательной организации. Организационная культура должна включать в себя базовые ценности:

- профессионализм сотрудников и преподавателей;
- уважение преподавателей и студентов;
- ответственность за результаты своей работы;

- законность и качество предоставляемых образовательных услуг;
- желание самосовершенствоваться и развиваться;
- умение сотрудничать с другими образовательными организациями;
- репутация на рынке образовательных услуг.

Для диагностики организационной культуры используются следующие параметры, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Параметры оценки для диагностики организационной культуры

№ п/п	Параметр оценки
1	Типичное поведение преподавателей образовательной организации, которое отличается от поведения их коллег в других организациях: <ul style="list-style-type: none"> <li>– поведение в формальной обстановке (на совещаниях, в кабинетах при решении рабочих вопросов и т. д.);</li> <li>– поведение в неформальной обстановке (в коридорах, между собой и т.д.);</li> <li>– манеры и стиль одежды;</li> <li>– отношение к посторонним посетителям;</li> <li>– время обеда;</li> <li>– язык общения преподавателей с руководством, друг с другом, со студентами и т. д.</li> </ul>
2	Соблюдение договоренностей и временных границ, уважение личного времени и пространства преподавателей и студентов, преподавателей между собой
3	Распределение пространства учебных аудиторий, кабинетов, лаборантских, производственных мастерских, обязательные элементы интерьера, дизайн интерьера
4	Нормы и правила, существующие в образовательной организации: <ul style="list-style-type: none"> <li>– записаны и находятся в свободном доступе для всех в виде документации или хранятся в негласных интерпретациях;</li> <li>– созданы авторитарно или выработаны совместно;</li> <li>– выполняются всеми сотрудниками и преподавателями или существуют для разных групп;</li> <li>– наказываются нарушения или поощряется желаемое поведение;</li> <li>– совпадают декларируемые нормы и реально действующие или нет</li> </ul>
5	Критерии эффективности: <ul style="list-style-type: none"> <li>– какие разработаны официальные и неофициальные критерии эффективности работы преподавателей и сотрудников;</li> <li>– какие приоритеты в ценностях в каждой группе преподаватели и сотрудников;</li> <li>– считают ли преподаватели и сотрудники критерии справедливыми;</li> <li>– ради каких ценностей преподаватели и сотрудники выполняют те или иные действия</li> </ul>
6	Мифы и установки, в которые верят преподаватели и сотрудники
7	Легенды, герои, символы и ритуалы образовательной организации

Для диагностики организационной культуры могут быть использованы следующие инструменты, представленные в таблице 4:

Таблица 4 – Инструменты оценка организационной культуры

Инструмент оценки	Характеристика
Анализ документов	<p>При анализе документов необходимо уделить внимание следующим основным направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– история развития организации</li> <li>– сформулированные политика фирмы, стратегия, кадровая политика.</li> <li>– организационная структура</li> <li>– примеры должностных инструкций преподавателей и сотрудников</li> <li>– управление персоналом</li> <li>– кадровая политика</li> <li>– документы по адаптации преподавателей</li> <li>– программы обучения педагогических работников</li> <li>– внутренние и внешние системы коммуникаций</li> <li>– внутренние средства информации, корпоративные издания</li> <li>– рекламные материалы</li> <li>– результаты внутрифирменных исследований (например, социально-психологического климата)</li> <li>– примеры выступлений работников (например, поздравление преподавателей с Новым годом)</li> </ul>
Посещение организации	<p>Реальная диагностика существующей ситуации, которая позволяет проанализировать поведение в формальной и неформальной обстановке, язык общения преподавателей с руководством, друг с другом, со студентами и т. д.</p>
Интервью	<p>Существенный вклад в познание организационной культуры вносит такой метод получения информации, как интервью. При определении круга лиц, с которыми будет организована беседа, следует обратить внимание на следующие категории преподавателей и сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– лица, которые занимают ключевые посты в организации (заместители директора, руководители специальностей, заведующие);</li> <li>– самые «старые» / «молодые» преподаватели организации;</li> <li>– секретарь директора, комендант</li> </ul>
Анкетный опрос	<p>Разработка анкеты для выявления того, насколько осведомлены сотрудники о существующих ценностях и нормах, и соблюдается ли организационная культура в образовательной организации</p>

Таким образом, эффективное управление организационной культурой образовательной организации через скрытые компоненты представляет собой осознанный и целенаправленный многоэтапный процесс по формированию и развитию организационной культуры образовательной организации посредством коррекции норм и правил поведения, ценностей, традиций, психологического климата педагогического коллектива.

## ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В первой главе настоящего исследования было рассмотрено понятие организационной культуры,

Нет единого мнения, что же понимается под организационной культурой организации. Анализ научной литературы по проблеме исследования показал, что под организационной культурой понимают систему представлений, об окружающей действительности и месте человека в ней, с учетом ценностей, норм, обычаев, правил, привычек, традиций, известных и разделяемых сотрудниками организации, задающих им ориентиры их поведения и действий. Организационная культура имеет определенную структуру.

Кроме того, анализ литературы позволил выделить систему критериев, определяющих эффективность сформированности организационной культуры и позволяющих при выработке механизмов формирования организационной культуры учесть индивидуальные особенности всех функциональных сфер деятельности организации. К таким критериям можно отнести:

- критерий мотивированности персонала;
- критерий ценностного целеполагания организации;
- критерий видимой атрибутивности;
- критерий наличия конкретной формы организации работы;
- критерий характера деятельности организации/ тип организационной структуры;
- критерий учета внешнего воздействия на организацию и сотрудников.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ГБПОУ «ЮЖНО- УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ»**

### **2.1 Общая характеристика и анализ состояния организационной культуры в ГБПОУ ЮУрГТК**

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Южно-Уральский государственный технический колледж» организовано в 1940 году по Постановлению Совнаркома СССР от 09.04.1940г. № 081-162 и Приказу народного Комиссариата по строительству от 22.05.1940г. №89Н. Как Южно-Уральский государственный технический колледж образовательное учреждение определилось в 2010 году, когда на основании Распоряжения Правительства Российской Федерации от 01 марта 2010г. № 250-р к ФГОУ СПО Монтажный колледж были присоединены государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Челябинский машиностроительный техникум» и федеральное государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования Челябинский политехнический техникум. Приказом Федерального агентства по образованию от 18 марта 2010г. федеральное государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования Челябинский монтажный колледж переименовано в федеральное государственное учреждение среднего профессионального образования Южно-Уральский государственный технический колледж.

Действующее наименование колледжа: полное - государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Южно-Уральский государственный технический колледж», сокращенное – ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж», аббревиатура - ГБПОУ «ЮУрГТК».

Учредитель: Министерство образования и науки Челябинской области  
Местонахождение образовательного учреждения:

ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» - 454007, г. Челябинск, ул. Горького, д.15.

Адреса места осуществления образовательной деятельности: 454007 г. Челябинск, ул. Горького, д.15, 454007 г. Челябинск, ул. Грибоедова, д.45, 454007 г. Челябинск, ул. Грибоедова, д.49, 454007 г. Челябинск, ул. Первой Пятилетки, д.41, 454085 г. Челябинск, ул. Марченко, д.33, 454010 г. Челябинск, ул. Гагарина, д.7.

Колледж реализует:

– основные программы профессионального обучения (программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих); в среднем за год обучаются более 800 человек по 50 программам профессионального обучения;

– дополнительные общеразвивающие программы для студентов, в среднем в год реализуется 21 дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа, которой охвачено 575 студентов колледжа и порядка 200 учеников школ, потенциальных абитуриентов ЮУрГТК;

– дополнительные профессиональные программы, ежегодно реализуется порядка 25 программ повышения квалификации, охватывающие около 1 000 слушателей.

В колледже реализуются 33 образовательные программы – программы подготовки специалистов среднего звена по 24-м специальностям (таблица 5).

Таблица 5 – Перечень образовательных программ

№ п/п	Код	Наименование
1	07.02.01	Архитектура - базовая подготовка
2	08.02.01	Строительство и эксплуатация зданий и сооружений - базовая подготовка

Продолжение таблицы 5

3	08.02.01	Строительство и эксплуатация зданий и сооружений - углубленная подготовка
4	08.02.01	Строительство и эксплуатация зданий и сооружений, квалификация – техник, актуализированный ФГОС
5	08.02.04	Водоснабжение и водоотведение
6	08.02.04	Водоснабжение и водоотведение, квалификация – техник, актуализированный ФГОС
7	08.02.09	Монтаж, наладка и эксплуатация электрооборудования промышленных и гражданских зданий - базовая подготовка
8	08.02.09	Монтаж, наладка и эксплуатация электрооборудования промышленных и гражданских зданий – углубленная подготовка
9	08.02.09	Монтаж, наладка и эксплуатация электрооборудования промышленных и гражданских зданий, квалификация – техник, актуализированный ФГОС
10	09.02.04	Информационные системы (по отраслям)
11	09.02.03	Программирование в компьютерных системах
12	09.02.05	Прикладная информатика (по отраслям)
13	09.02.06	Сетевое и системное администрирование (Сетевой и системный администратор)
14	09.02.07	Информационные системы и программирование, квалификация - Разработчик веб- и мультимедийных приложений (ТОП-50)
15	09.02.07	Информационные системы и программирование, квалификация – Программист (ТОП-50)
16	11.02.11	Сети связи и системы коммутации - базовая подготовка
17	11.02.11	Сети связи и системы коммутации – углубленная подготовка
18	11.02.15	Инфокоммуникационные сети и системы связи (ТОП- 50)
19	15.02.01	Монтаж и техническая эксплуатация промышленного оборудования (по отраслям) - базовая подготовка
20	15.02.01	Монтаж и техническая эксплуатация промышленного оборудования (по отраслям) - углубленная подготовка
21	15.02.07	Автоматизация технологических процессов и производств (по отраслям)
22	15.02.12	Монтаж, техническое обслуживание и ремонт промышленного оборудования (по отраслям) (ТОП-50)
23	15.02.14	Оснащение средствами автоматизации технологических процессов и производств (по отраслям) (ТОП-50)
24	15.02.15	Технология металлообрабатывающего производства (ТОП 50)
25	21.02.05	Земельно-имущественные отношения
26	22.02.03	Литейное производство черных и цветных металлов
27	22.02.06	Сварочное производство – базовая подготовка
28	23.02.02	Автомобиле- и тракторостроение - базовая подготовка

Продолжение таблицы 5

29	23.02.03	Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта
30	23.02.07	Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей (ТОП-50)
31	35.02.12	Садово-парковое и ландшафтное строительство
32	38.02.01	Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)
33	38.02.01	Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям), квалификация – бухгалтер, актуализированный ФГОС

Колледж сегодня – это: 4 учебных корпуса; 1 лыжная база; 2 спортивные площадки; 5 спортивных залов; 1 тренажерный зал; 4 здания учебно- производственных мастерских; 3 учебных полигона; 4 библиотеки; 36 кабинетов по общеобразовательным дисциплинам и дисциплинам циклов ОГСЭ и ЕН; 80 кабинетов профессионального цикла; 55 учебных лабораторий; 30 компьютерных классов; 25 аудиторий, оснащенных интерактивными досками или мультимедийными установками.

Учебные лаборатории оснащаются учебно-лабораторными стендами и другим лабораторным оборудованием, обеспечивающим выполнение лабораторных работ и практических занятий, предусмотренных образовательными программами подготовки специалистов среднего звена.

Учебно-производственные мастерские и полигоны оснащаются необходимым учебно-производственным оборудованием, вспомогательным оборудованием, инструментом и расходными материалами, необходимыми для организации и проведения учебных практик студентов, в том числе и для получения квалификации по рабочей профессии.

Управление колледжем осуществляется в соответствии с нормативно-правовыми актами Российской Федерации и Челябинской области, Уставом колледжа и строится на принципе сочетания единоначалия и самоуправления.

В колледже существуют следующие уровни управления:

- административный (директор, заместители директора: по учебно-воспитательной работе, по научно-методической работе, по учебно-производственной работе, по производственному обучению, по учебной работе и общим вопросам, главный бухгалтер, руководители структурных подразделений);
- органы самоуправления (Конференция работников и обучающихся, Совет колледжа, Педагогический совет, Совет студенческого самоуправления, Попечительский совет и другие.)

Непосредственное управление деятельностью колледжа осуществляет директор. Высшим органом самоуправления ГБПОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» является Конференция работников и обучающихся колледжа, к компетенции которой относится принятие Устава колледжа и изменений в него, избрание членов Совета Учреждения, решение вопросов заключения с администрацией колледжа коллективного договора, внесение дополнений и изменений в него, выполнение иных функций в соответствии с действующим законодательством. Система управления колледжем постоянно совершенствуется.

В ЮУрГТК существуют следующие отделения:

- архитектурно-строительное,
- экономики и инфраструктуры,
- электромонтажное,
- информационных технологий и сервиса,
- машиностроительное,
- заочное.

ФГБОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж» осуществляет свою деятельность на основании следующих документов:

- 1) Федеральные закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г., № 273.

- 2) Приказ от 14.06.2013 № 464 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования»,
- 3) Приказ от 18.04.2012 № 291 «Об утверждении положения о практике студентов, осваивающих образовательные программы среднего профессионального образования»,
- 4) Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 16.08.2013 г. № 968 «Об утверждении порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего профессионального образования»,
- 5) Лицензия на право осуществления образовательной деятельности № 11440 от 19.05.2015 г.,
- 6) Устав ГБПОУ ЮУрГТК – определяет общие положения, основные направления деятельности колледжа, структуру и компетенции органов управления учреждения, содержит сведения о финансовой и хозяйственной деятельности учреждения, порядок реорганизации и ликвидации учреждения.
- 7) Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) по направлениям подготовки.
- 8) локальные нормативные акты (таблица 6).

Таблица 6 – перечень локальных нормативных актов ЮУрГТК

Общего пользования	
1.	Положение о конференции работников и обучающихся
2.	Положение о снижении стоимости обучения
3.	Положение об обработке и защите персональных данных
4.	Политика в отношении обработки персональных данных
5.	Положение о правилах оказания платных образовательных услуг
6.	Положение о реализации дополнительных профессиональных программ
7.	Положение о реализации основных программ профессионального обучения
8.	Положение об официальном сайте
9.	Гимн ЮУрГТК
10.	Положение о зачете результатов освоения студентами дисциплин (модулей), практик, ДОО, освоенных в других организациях, осуществляемых образовательную деятельность

Продолжение таблицы 6

Для педагогических работников и сотрудников	Для обучающихся
1. Положение о системе внутриколледжного аудита качества	1. Правила приема обучающихся
2. Положение о формировании основной образовательной программы по специальности СПО	2. положение о режиме занятий обучающихся,
3. Положение о формировании программы подготовки	4. правила внутреннего распорядка обучающихся
11. Положение о формировании основной образовательной программы по специальности СПО.	5. Положение о реализации права обучающихся на обучение по индивидуальному плану в т.ч. ускоренное обучение
12. Положение о подготовке педагогических работников к аттестации в целях установления	6. Положение о студенческом самоуправлении
13. Правила внутреннего распорядка	7. Правила пользования библиотекой
14. Кодекс профессиональной этики педагогических работников	8. Положение об утверждении порядка и оснований предоставления академического отпуска обучающимся
15. Положение об оплате труда	9. Положение об охране и укреплении здоровья обучающегося
16. Положение о педагогическом совете	10. Требования по организации выполнения и защиты ВКР
17. Положение о совете ГБПОУ ЮУрГТК	11. Положение об электронной библиотеке
18. Положение о порядке проведения аттестации педагогических работников в целях подтверждения соответствия занимаемой должности	12. Положение о порядке и основании перевода, отчисления и восстановлении обучающегося
19. Кодекс этики и служебного поведения сотрудников	13. Положение о порядке оформления, возникновения, приостановления, прекращения и регламентации отношений между образовательной организацией и обучающимися.
20. Положение о рейтинговой оценке качества деятельности преподавателей	14. Положение о практике студентов
21. Порядок поощрения работников колледжа	15. Положение о текущем контроле и промежуточной аттестации
22. Порядок премирования работников	16. Положение о текущем контроле и промежуточной аттестации в рамках ОП по ФГОС ТОП 50
23. Положение о постоянно действующей экспертной комиссии	
24. Положение о комплексах	
25. Коллективный договор между работодателем и работниками колледжа	

Продолжение таблицы 6

26. Положение о проведении внутриколледжного аудита качества облученности студентов	27.
28. Положение об организации работы по охране труда, обеспечению безопасности образовательного процесса	
29. Положение об организации и ведении учета обучающихся – дети-сироты, дети, оставшиеся без попечения родителей, лица, потерявшие родителей в период обучения	
30. Положение о совете профилактики правонарушений	
31. Положение о самообследовании	

- 9) образовательные программы,
- 10) учебные планы,
- 11) календарные учебные графики.
- 12) программы учебных дисциплин и профессиональных модулей.

Диагностика документов образовательной организации позволяет сделать вывод, что документов, относящихся к вопросам организационной культуры сотрудников, – немного. Основная часть нормативной базы регулируют работу администрации, преподавателей и сотрудников колледжа.

Для понимания уровня организационной культуры нами была осуществлена диагностика администрации, преподавателей и сотрудников Машиностроительного комплекса ГБПОУ ЮУрГТК. В диагностике приняло участие 41 человек. На первом этапе было проведено анкетирование, которое содержит в себе 9 вопросов, требующих развернутого ответа. Перечень вопросов представлен в приложении 1.

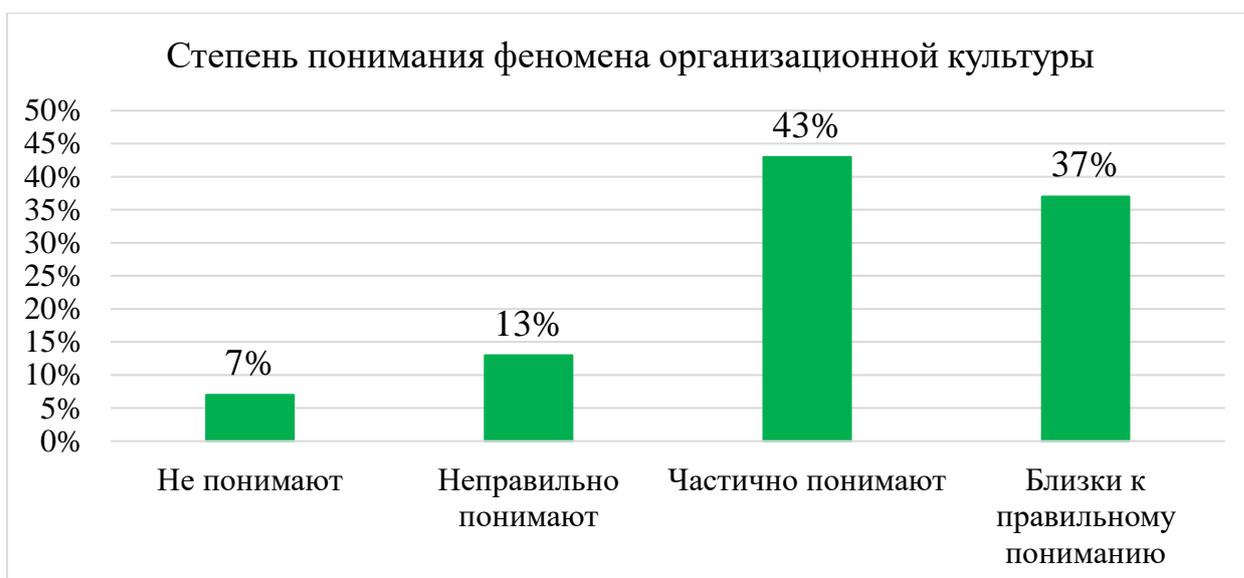
Вопросы анкеты составлены таким образом, чтобы изначально определить степень понимания сущности корпоративной культуры педагогами и сотрудниками комплекса. Анкетирование показало неоднозначные результаты.

На вопрос о понимании организационной культуры как явления в целом 21% опрошенных не смогли дать определение, 27% определили его как «культуру, объединяющую коллектив», 10% считают, что организационная культура связана с имиджем организации. Оставшаяся часть трактуют культуру по-разному, однако полученные ответы никак не связаны с нашим пониманием. Такие результаты говорят о том, что у преподавателей и сотрудников нет общего понимания организационной культурой. Большая часть не могут дать определение.

Определить сотрудника колледжа с организационной культурой смогли лишь 6% респондентов, которые указывали на его принадлежность к конкретной образовательной организации. Единицы из опрашиваемых (в частности люди старшего поколения) дали такие ответы как: «...отлично ладит с коллективом, студентами и их родителями...», «...ценит работу в колледже», «знает обычаи и традиции образовательной организации».

Заведомо предполагая, что первые два вопроса могут вызвать затруднения у респондентов, следующий вопрос, был подобран таким образом, чтобы сотрудников и преподавателей натолкнуть на мысль о правильном представлении об организационной культуре. Требовалось выделить взаимосвязь организационной культуры и культуры преподавателя. Вопреки нашим предположениям, ответов было получено немного. Всего лишь 44% смогли ответить на данный вопрос.

Таким образом, первый блок анкеты показал в целом удовлетворительный результат (рисунок 6). Уже на данном этапе можно говорить о проблеме отсутствия верного понимания об организационной культуре у преподавателей и сотрудников. Они не соотносят ее со своей деятельностью, не видят взаимосвязи культуры и правил поведения, ценностей и других важных элементов организационной культуры сотрудника.



**Рисунок 6 – Результаты первого блока анкетирования**

Во втором блоке анкеты вопросы сложнее. Ответ на них требует наличия уже понимания сущности и составляющих организационной культуры. Хорошие результаты показали ответы на вопрос о структуре организационной культуры преподавателя и сотрудника колледжа. Большинство опрошенных (76%) первым компонентом назвали знания преподавателя, его профессиональную компетентность. Следующим элементом 83% респондентов назвали опыт профессиональной деятельности. Последние два компонента назвали не все, но и среди них нашлись такие ответы, как «личностные качества преподавателя», «желание работать», «хорошая мотивация».

При определении факторов, влияющих на организационную культуру, многие ответили, что решающую роль играет руководство колледжа. Такое мнение в целом считается верным, поскольку анализ научной литературы свидетельствует о том, что лидер играют важную роль в формировании организационной культуры. Также было несколько респондентов, ответивших, что решающую роль играет «преподаватель» и «коллектив».

Большие затруднения вызвал вопрос об аргументации факта, что прежде чем формировать организационную культуру педагога, следует

оценить общую организационную культуру образовательной организации. Лишь 12,2% (5 человек) опрошенных ответили, что организационная культура колледжа определяет то, какой должна быть эта культура у преподавателя или сотрудника. Остальные ответы мало соотносятся с правильным пониманием организационной культуры. Данные результаты наводят на мысль о том, что преподаватели и сотрудники не совсем могут определить наличие организационной культуры в своей образовательной организации.

Таким образом 2 блок вопросов вновь показал удовлетворительные результаты. Вопросы были построены таким образом, что нужно было не просто высказывать свое теоретическое понимание понятия, но и аргументировать суждения. С этим справились не все, а всего лишь 5 человек (12,5% от общего числа респондентов). Преподаватели не привыкли аргументировать свою точку зрения, что является удивительным. А коммуникативные навыки являются одним из составляющих организационной культуры (рисунок 7).



Рисунок 7 – Результаты второго блока анкетирования

Третий блок анкетирования требовала наличия творческого мышления у преподавателей и сотрудников колледжа. Результат анкетирования показал следующие результаты. На вопрос о том, какими

методами лучше всего формировать организационную культуру среди сотрудников, большинство ответили, что игровыми – 15 человек (%). Еще столько же человек ответили, что в форме лекций, семинаров или тренингов (%). Оставшейся части вообще не интересная данная проблема. Как правило, эти результаты прозвучали от преподавателей или сотрудников в возрасте 50 лет и старше.

Далее преподавателям и сотрудникам было предложено составить текст из перечня слов. С вопросом справились все 100% опрошенных. Стоит отметить, что все тексты были составлены грамотно. В них отражалась специфика организационной культуры, проявлялось понимание данной темы респондентами. В данном вопросе мы подобрали слова таким образом, чтобы они наполнили бы смыслом организационную культуру преподавателя колледжа.

Следующим вопросом в анкете была проблемная ситуация, требующая разъяснения. На данный вопрос также ответили 100% опрашиваемых. Среди возможных причин отказа коллектива от мероприятий, предложенных молодым преподавателем, были такие, как «не нужно лезть в чужой монастырь со своими правилами», «сначала надо было влиться в коллектив», «и без таких всегда хватает работы», «слишком рано решил проявить инициативу». В целом, логика рассуждений преподавателей верна, поскольку в разных образовательных организациях могут быть иные традиции и ценности. Следовательно, при переходе в новую образовательную организацию следует изучить новые ценности и традиции и только затем выдвигать идеи на общее обсуждение.

Таким образом, результаты третьего блока анкеты получились хорошими (рисунок 8). Преподавателям было интересно отвечать на вопросы, размышлять над ситуацией, придумывать текст. Ответы оказались в большинстве случаев близкими к правильным.



Рисунок 8 – Результаты второго блока анкетирования

В целом, анкетирование выявило наличие главной проблемы: у преподавателей нет четкого понимания понятия организационной культуры образовательной организации. В ходе опроса также возникло понимание о необходимости формировать организационную культуру. После анкетирования между опрашиваемыми началось живое обсуждение, которое доказывает гипотезу о том, что первоочередным условием формирования организационной культуры преподавателя является актуализация мотивации его на данный процесс.

Анкетирование не дало нам полного понимания о том, насколько у преподавателей и сотрудников сформирована организационная культура. Поэтому дополнительно было проведено интервью. Перечень вопросов представлен в приложении 2. Поскольку преподавателей много было принято решение проводить интервью по подгруппам. В каждой подгруппе находились преподаватели разной возрастной категории, и с разным опытом работы. Всего мыло сформировано 8 микрогрупп по пять-шесть преподавателей или сотрудников в каждой из них. Ответы нами фиксировались письменно.

Первый вопрос вызвал смущение у молодых сотрудников. Старшие преподаватели с большим опытом работы более спокойно реагировали на данный вопрос. Однако ответы были неточными: «нормальная», «напряженная», «какая может быть атмосфера с такой нагрузкой» (рисунок 9).

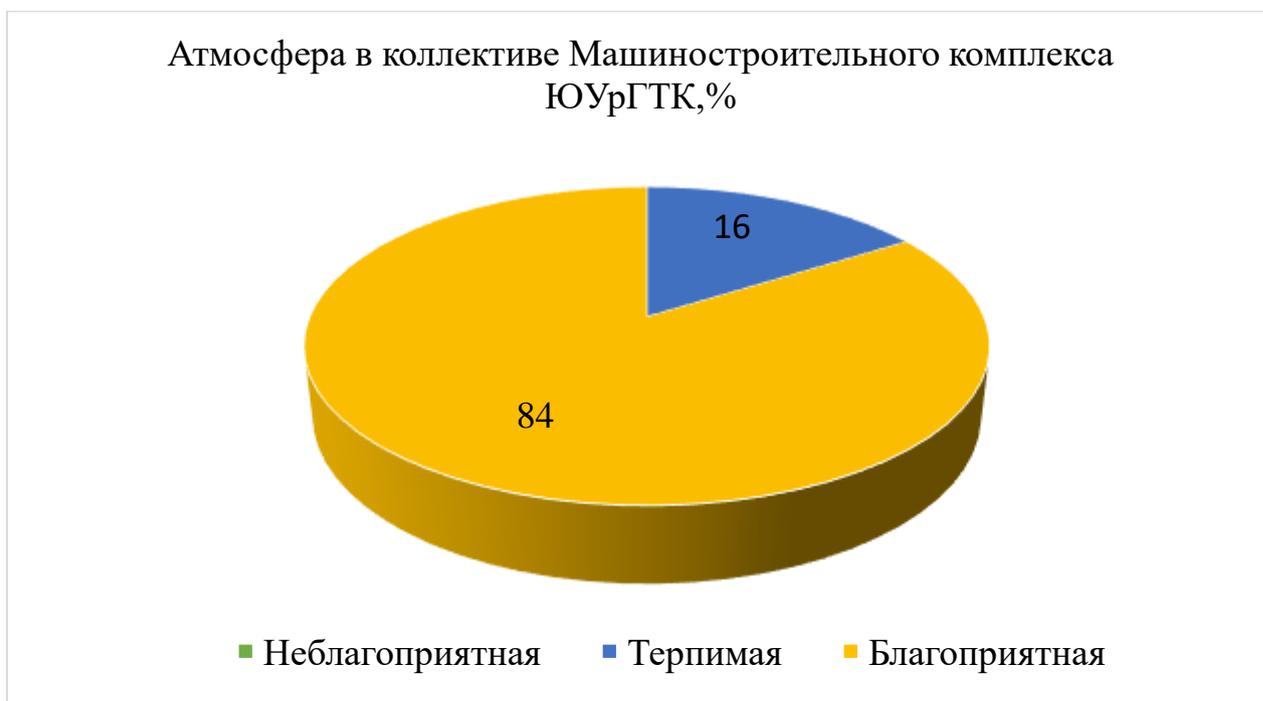


Рисунок 9 – Результаты интервью – первый вопрос

Формирование благоприятной атмосферы – сложный и затратный по времени процесс. Однако корректировать уже имеющийся климат в организации и в коллективе необходимо постоянно для того, чтобы не усугублять ситуацию.

Следующий вопрос заставил преподавателей каждой микрогруппы подискутировать. В результате, стало понятно, что в колледже есть как формальные, так и неформальные нормы, и правила. Они устанавливаются как внутри комплекса, так и внутри предметно-цикловых комиссий. Так, к неформальным респонденты отнесли требования ко внешнему виду, правила общения, форма общения со студентами и их родителями. Что касается формальности, то в колледже существуют нормативные документы, разработанные системой менеджмента качества, которые

регламентируют деятельность педагогов и сотрудников, их поведение на рабочем месте. К таким документам мы можем отнести Правила внутреннего распорядка, Кодекс профессиональной этики педагогических работников, Кодекс этики и служебного поведения сотрудников (рисунок 10).

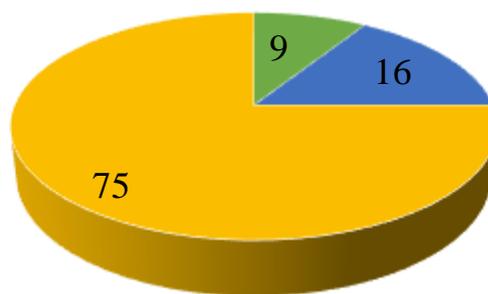


Рисунок 10 – Результаты анкетирования – второй вопрос

Как видно из диаграммы, в образовательной организации преобладают формальные правила и нормы поведения.

В следующем вопросе затрагивалась тема взаимодействия преподавателя с субъектами образовательного процесса (рисунок 11). Ни у кого из интервьюируемых не было проблем с перечислением различных способов взаимодействия их со студентами и их родителями. Как правило, преподаватели активно принимают участие в мероприятиях, проявляют активность в своей профессиональной деятельности и при общении с коллегами, студентами и их родителями.

Виды взаимодействия сотрудников в колледже, %



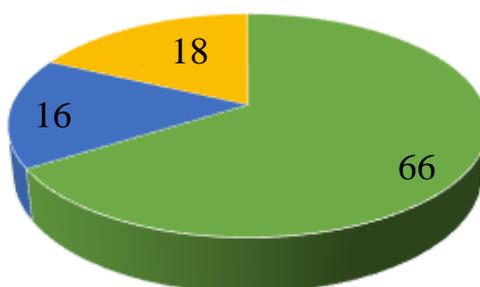
- Вне колледжа (конкурсы, конференции)
- В виде общения (устная и письменная коммуникация)
- В виде поддержки и помощи (студентам, коллегам)

Рисунок 11 – Результаты анкетирования – третий вопрос

Также нас интересовало, принимаются ли в коллективе те обычаи и традиции, которые существуют в колледже. Все сотрудники высказались положительно.

С помощью следующего вопроса предлагалось определить, какой стиль руководства в колледже является определяющим (рисунок 12).

Стили руководства в ЮУрТГК, %



- Приемлемый
- Удовлетворительный
- Затруднились ответить

Рисунок 12 – Отношение педагогического коллектива к стилю руководства

Результатом анализа ответов на данный вопрос стали такие распространенные стили, выделенные преподавателями и сотрудниками, как «приемлемый», «привычный», «удовлетворительный».

В следующем вопросе предстояло выяснить, какие критерии оценки нового члена коллектива существуют. Мы получили разные ответы. Кто-то оценивает профессиональную компетентность, для кого-то важные в первую очередь человеческие, а не профессиональные качества. Ответы были разными, для сводного результата нами были взяты три часто встречающихся варианта (рисунок 13).



Рисунок 13 – Популярные качества, названные сотрудниками и преподавателями

Что касается истории образовательной организации, то ее знают только сотрудники и преподаватели с большим стажем работы или сотрудники-выпускники колледжа (рисунок 14).

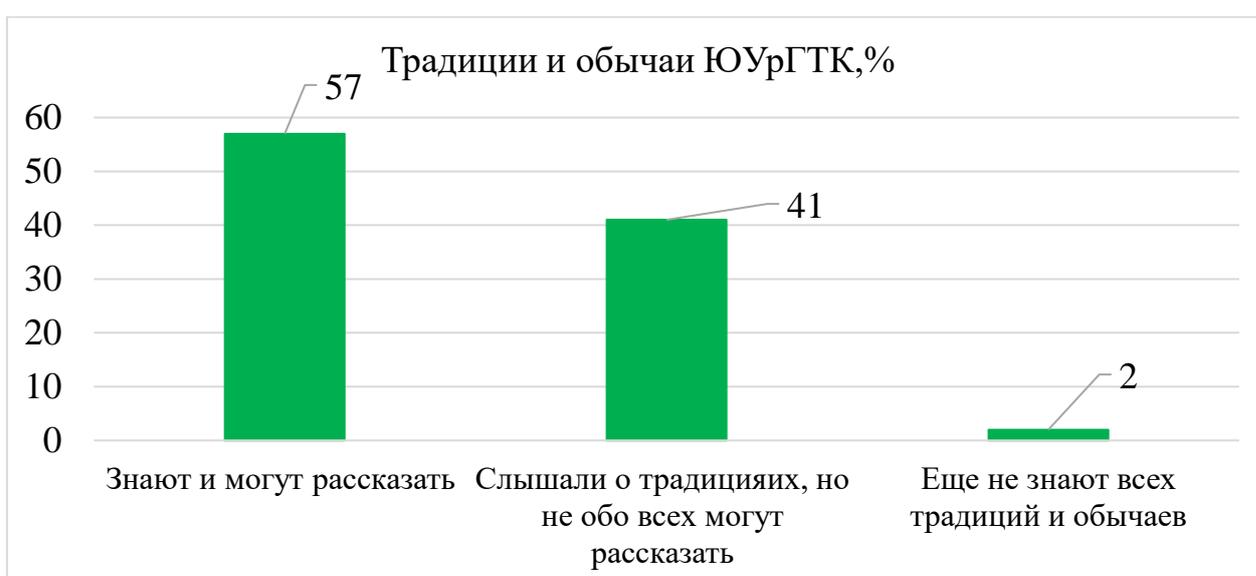


Рисунок 14 – Знание традиций и обычаев

На заключительном этапе интервью необходимо было выяснить владеют ли сотрудники и преподаватели организационной культурой. В микрогруппах возникла дискуссия. Среди часто встречающихся ответов, можно было услышать: «несомненно, владеем», «нет, не владеем», «организационная культура у нас есть в любом случае, только мы этого, наверное, не знаем». В итоге, ситуация субъективной оценки наличия организационной культуры у педагогов сложилась следующим образом (рисунок 15).



Рисунок 15 – Самооценка владения организационной культурой преподавателями и сотрудниками

Таким образом, эксперимент, проведенный нами, показал, что преподаватели и сотрудники не осознают, что такое организационная культура, но уверены, что владеют ею. Возникали сложности, с трактовкой и перечислением компонентов организационной культуры. Необходимо проводить разъяснения для преподавателей по вопросам организационной культуры в интерактивной форме. При проведении интервью мы выявили одну негативную тенденцию: не все вопросы дали нам объективные и исчерпывающие ответы. На будущее стоит пересмотреть и откорректировать процесс получения ответов на вопрос: сделать их в анонимной форме. Также стало понятно, что ценностно-мотивационный компонент организационной культуры развит на подповерхностном уровне. Заметно, что в целом взгляды и ценности преподавателей ориентированы на

эффективный и качественный результат. Однако внутренние потребности не побуждают его деятельность. Скорее потребностями выступают материальные ценности. Нет понимания ценности миссии, осознания результатов и целей, которые преследуются образовательной организацией.

## **2.2 Рекомендации по формированию организационной культуры в ГБПОУ ЮУрГТК**

Для того, чтобы та или иная профессиональная образовательная организация была привлекательная и динамично развивающиеся с неповторимой уже сложившейся или складывающейся организационной культурой, она должно иметь:

- миссию, понятную для сотрудников организации и для внешней среды;
- сформулированную систему ценностей, обычаев, традиций, стиля поведения;
- систему корпоративных мероприятий, вовлекающих всех сотрудников и преподавателей;
- яркие, узнаваемые, своевременно обновляемые информационные печатные, и цифровые материалы, предназначенные для внешнего представления образовательной организации.

Южно-Уральский государственный технический колледж имеет свой определённый стиль, что является визитной карточкой образовательной организации. Это проявляется во многих аспектах. Внешний пользователь, впервые слышащий о данной образовательной организации, знакомится с его сайтом. На сегодняшний день – это электронная визитная карточка, которая должна быть удобной, понятной, интерактивной и запоминающейся (рисунок 16).



Рисунок 16 – Сайт образовательной организации

Колледж, объединяющий несколько комплексов, использует одну эмблему в разных вариациях и сочетаниях цветов (рисунок 17). Чаше можно встретить первый вариант.

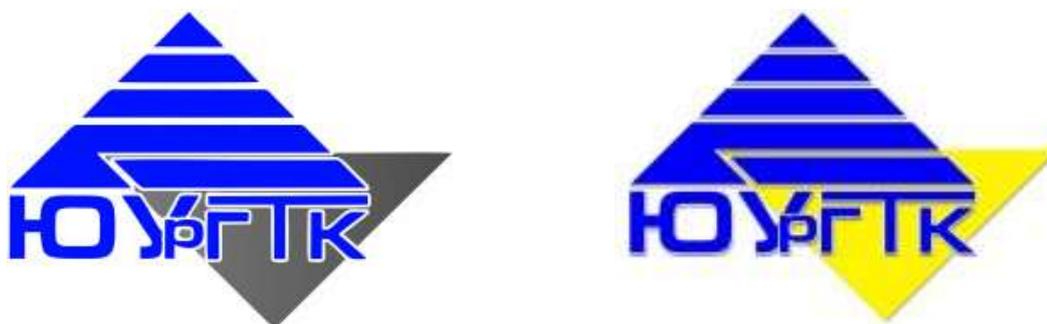


Рисунок 17 – Эмблема колледжа

Еще одной отличительной чертой образовательной организации, которая является и частью организационной культуры, можно считать подарочные сувениры. С течением времени происходила модернизация и видоизменение канцелярии, которая отражала символику колледжа (рисунок 18).

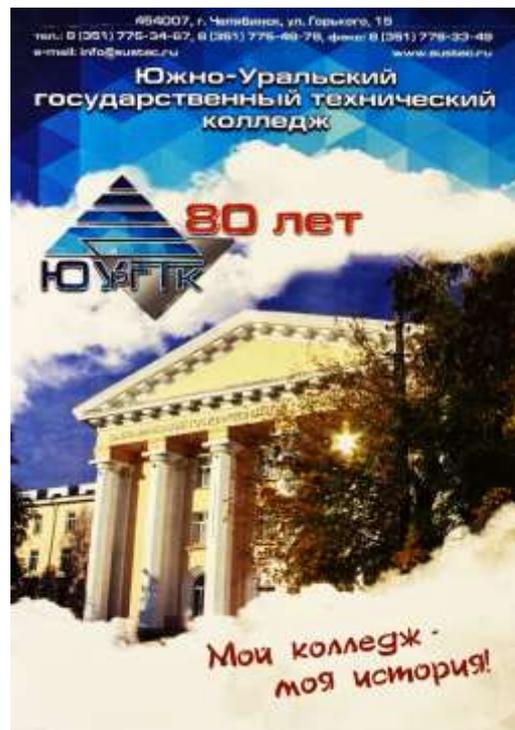


Рисунок 18 – Варианты сувенирной продукции (2016 и 2022 гг.)

Также колледж имеет свой фирменный стиль в оформлении и выдачи наградных документов (сертификаты, дипломы, благодарственные письма) практически для всех мероприятий колледжа (рисунок 19).



Рисунок 19 – Дизайн наградных документов

С 2020 года для защиты выпускных квалификационных работ используется установленный образовательной организацией шаблон мультимедийных презентаций (рисунок 20). Отметим, что данный шаблон применим только для дипломных проектов, и не является обязательным для внутриколледжных конкурсов, проектов или работы преподавателей.



Рисунок 20 – Шаблон презентаций

Как мы видим, приоритетным сочетанием цветов во всех случаях являются сочетания синего, голубого и белого оттенков.

Проанализировав атрибутику образовательной организации, можно предложить следующие рекомендации:

1) разработка и применение в работе эмблем для каждого комплекса в отдельности. Конкурс на лучший эскиз можно организовывать как для преподавателей, так и для обучающихся колледжа. Выявить членами жури несколько вариантов для каждого комплекса в отдельности, и устроить голосование, где большинством голосов определятся абсолютные победители для каждого комплекса организации. Это будет способствовать усилению чувству сопричастности в принятии решений, значимых для организации. При этом важно, чтобы полученный результат применялся и был рабочим – использовался в документации (например, для разделения документов разных комплексов), был понятным по своему визуальному содержанию, не противоречил основной эмблеме образовательной организации;

2) разработка дизайна наградных документов для каждого комплекса в отдельности посредством конкурса дизайна макета/эскиза.

Привлекаемая аудитория: студенты и преподаватели колледжа;

3) расширение ассортимента сувенирной продукции для узнаваемости и рекламы образовательной организации. Это может быть значки, наградные статуэтки, обложки для студенческих билетов/зачетных книжек, футболки, бейсболки, термокружки, канцелярия, шопперы с последующей их монетизацией под заказ или в качестве памятных подарков партнерам и участникам конкурсов.

Немалая роль в формировании организационной культуры принадлежит руководителю. Наилучшей является демократическая модель управления. Иначе говоря, принятие управленческих решений осуществляется при активном участии персонала. При этом следует отметить тот факт, что обсуждение профессиональных вопросов осуществляется руководителем с привлечением конкретных специалистов, а при рассмотрении общих вопросов развития организации приглашаются все работники организации.

Не стоит забывать, что на организационную культуру образовательной организации благоприятно воздействуют корпоративные мероприятия. Принятие участия в традиционных мероприятиях комплекса:

- 1) День знаний;
- 2) День учителя.
- 3) День пожилого человека;
- 4) День матери;
- 5) Новогодний праздник;
- 6) неделя специальностей ЮУрГТК;
- 7) День защитника Отчества;
- 8) Международный женский день;
- 9) День победы;
- 10) выпускной бал.

Каждый новый специалист или преподаватель должен быть представлен коллективу. В образовательной организации также существует традиция размещения фото педагогического состава на стенде комплекса. Еще одной традицией является награждение почетными дипломами по итогам ежегодного конкурса «Лидер качества».

Как уже отмечалось выше, профессиональные праздники обязательно отмечаются всем коллективом. Также проводятся разного рода мероприятия, связанные с повышением организационной культуры: обучение, тренинги, семинары-практикумы, конференции, совместное благоустройство территории при комплексе, проведение субботников. Чествование юбиляров для подчеркивания причастности преподавателя к коллективу.

Организационная культура преподавателя может быть сформирована. Для этого необходимо проводить специальную работу.

Эффективное формирование организационной культуры в образовательной организации возможно при соблюдении выявленных нами организационно-педагогических условий.

Прежде всего, необходимо изучить психологический климат педагогического коллектива. При выявлении негативной атмосферы следует проводить мероприятия для создания благоприятной.

Создать ситуацию мотивации для преподавателей при помощи принципа коллегиальности. Например, руководство организации выносит на обсуждение новшества, необходимые для организации. Любой заинтересованный в этом вопросе может высказать свои предложения, поправки и корректировки, которые затем выносятся на обсуждение. Форма: круглые столы, семинар, дискуссия.

Еще одним способом формирования организационной культуры является применение инновационных способов, приемов, технологий. Применение инновационных способов позволит развить в нем все элементы организационной культуры, что является ценным. А также процесс

формирования можно построить по принципу постепенного усложнения, таким образом, преподаватель будет включаться во все более сложные процессы, что в конечном итоге принесет результат в виде высокого уровня сформированности организационной культуры.

Проанализировав уровень сформированности корпоративной культуры в колледже, нами предложены рекомендации по формированию организационной культуры ФГБОУ «Южно-Уральский государственный технический колледж». Разработка программы развития и укрепления группового самосознания педагогического коллектива Машиностроительного комплекса будет проводиться по следующим направлениям:

1. Теоретическое осмысление понятия организационной культуры.
2. Формирование системы преемственности организационной культуры внутри предметно-цикловых комиссий комплекса.
3. Сплочение коллектива преподавателей и сотрудников комплекса.

Знакомство с организационной культурой любого образовательного учреждения происходит с изучения нормативно-правовой документации. В колледже системой менеджмента качества собран довольно большой перечень локальных документов, разъясняющих работу структурных подразделений, работу педагогических работников, классных руководителей.

Нами была проведена лекция для сотрудников с привлечением заведующей отделением и педагога-психолога для сотрудников и преподавателей комплекса. Лекция включала в себя разъяснение понятия организационной культуры, с приведением примеров на образовательной организации в целом. Делался акцент на локальных нормативных документах, которые существуют в образовательной организации. При

объяснении выделялись компоненты организационной культуры, которые вызвали затруднения при анкетировании преподавателей и сотрудников.

Еще одним акцентом в данной лекции стало выделение целей и миссии образовательной организации, которые оказались неизвестны практически всем сотрудникам и преподавателям. Миссия и цели образовательной организации были взяты из программы развития колледжа – еще один документ, который стал базой для подготовки к лекции.

Лекция для преподавателей и сотрудников колледжа на тему «Сущность организационной культуры. Формирование миссии и целей организации». Время лекции: 45 минут.

План лекции:

1. Понятие, значение организационной культуры, понятие и значение миссии организации.

2. Цели организации: формулирование, направления установления, классификация и значимость, иерархия характеристика.

3. Практическое занятие: Формулировка миссии и формирование иерархической структуры целей колледжа.

- миссия колледжа;
- характеристика основных целей колледжа;
- построение дерева целей колледжа;
- управление по целям в колледже.

Следующий этап – работа с вновь принятыми преподавателями. Поскольку основной штат сотрудников и преподавателей смог при проведении интервью назвать традиции и обычаи, существующие в колледже традиции и праздники, то акцент был сделан на вновь принятых преподавателях. На данный момент это два человека (предметно-цикловая комиссия «Сварочное производство» и «Технология металлообрабатывающего производства»). Совместно с руководителями предметно-цикловых комиссий была проведена беседа по разъяснению

традиций и обычай Машиностроительного комплекса и колледжа в целом, обозначены перспективы карьерного роста в образовательной организации. Также проведено разъяснение по материальному и нематериальному стимулированию в образовательной организации, рейтинговой системе.

Сегодня существует острая потребность в образовательных организациях, способных бережно хранить нравственные ценности, выращивать в своих обучающихся высокие духовные потребности. Вместе с тем общество нуждается в образовательных организациях, которые могут подготовить выпускника, отличающегося творчеством и предприимчивостью, обладающего крепкой духовной силой, ответственностью. Теоретические положения, описанные в первой главе, подтвердились на практике. Руководители образовательных организаций не всегда используют ресурсный потенциал своей организации. При этом, организационная культура может стать той основой, которая обеспечивает, эффективное развитие образовательной организации.

Еще одним мероприятием, которое будет способствовать совершенствованию организационной культуры в Машиностроительном комплексе ЮУрГТК, является проведение тренингового занятия с привлечением педагога-психолога Машиностроительного комплекса (приложение 3).

Цель тренингового занятия: достижение положительных межличностных отношений, сплочение преподавателей и сотрудников между собой, создание благоприятного социально-психологического климата в комплексе. Данная цель будет способствовать в дальнейшем активное взаимодействие и сотрудничество членов внутри предметно-цикловых комиссиях и между комиссиями, развивая творческий потенциал.

Задачи:

- формирование благоприятного психологического климата внутри коллектива;

- развитие умения работать в команде;
- развитие средств эффективного общения преподавателя с коллегами по работе;
- осознание каждым участником своей роли, функции в группе.

Данное мероприятие проводится, как правило, в активной форме, и включает в себя элементы тренинга доверия. Тренинговое занятие содержит как задания и упражнения, которые предполагают работу каждого члена группы на благо команды и достижение единой цели, так и игры и упражнения, предполагающие работу всей команды ориентированной на одного человека, помогая ему решать свои задачи и, тем самым, формируя доверие к остальным сотрудникам.

Тренинг сплочения – это метод работы с командой, формирующий групповую сплоченность, приверженность группе ее членов. Он является одним из лучших способов наладить отношения в рабочем коллективе, повысить мотивацию персонала, увеличить производительность.

Таким образом, тренинговое занятие на сплочение позволяет каждому участнику осознать цели и ценности коллектива, повысить оценку группы в глазах каждого ее члена, а группа, в свою очередь, учится создавать доброжелательную атмосферу внутри коллектива.

По окончании проведения всех заявленных мероприятий по формированию организационной культуры педагогического коллектива комплекса необходимо вновь провести опрос с целью определения эффективности (неэффективности) проведенных мероприятий.

### **2.3 Итоги работы по формированию организационной культуры**

Практическую деятельность по созданию, поддержанию и развитию организационной культуры осуществляют разные категории специалистов. В первую очередь это руководители предметно-цикловых комиссий и специальностей. Именно они являются основными носителями культуры,

особенно для вновь принятых сотрудников. На их личном примере, энтузиазме и каждодневной деятельности чаще всего культура держится и передается другим членам коллектива. Начиная с формирования культуры внутри комиссии, преподаватели усваивают и общеколледжную культуру.

Кроме них, работы, связанные с организационной культурой, осуществляют заведующие отделением, методисты, специалисты служб. Знание назначения этих служб важно, поскольку при решении рабочих вопросов зачастую специалисты оказывают важную помощь.

Нами была взята часть педагогического коллектива – преподаватели и сотрудники Машиностроительного комплекса ЮУрГТК. Небольшое количество сотрудников комплекса позволило более детально и подробно провести эксперимент и собрать входные данные, которые дали понять, что проблемы с формированием организационной культуры все же существуют. Отметим, что среди сотрудников наблюдается общий корпоративный дух, есть мотив работать в тех направлениях, где деятельность каждого сотрудника влияет на данное подразделение в целом. Преподаватели ориентированы на изменения и новшества, вводимые в комплексе и колледже всецело, готовы к освоению новых технологий, открыты к восприятию новой информации.

Поскольку анализируемый педагогический коллектив сравнительно небольшой, у сотрудников и преподавателей можно было наблюдать общие профессиональные интересы. Основной упор делался на развитие «семейных» отношений внутри коллектива или предметно-цикловой комиссии. Роль заведующей отделением определялась как роль главы семейства. такая же тенденция наблюдается и внутри предметно-цикловых комиссий. Во главу угла ставились преданность образовательной организации и традиционный уклад, особенно у преподавателей с большим стажем работы. Ярко выражена высокая обязательность организации перед сотрудниками. Особое значение придается сплоченности коллектива и моральному климату.

Следовательно, преподаватели и сотрудники склонны в большей мере доверять руководителю (заведующей отделением) и предоставлять право принятия управленческих решений.

Глубокое чувство защищенности руководством комплекса, позволяет ему безоговорочно рассчитывать на моральную и материальную помощь преподавателя и сотрудников.

Можно сказать, что педагогический коллектив рассматриваются как потенциальные партнеры по бизнесу, а не наемные рабочие. Подобный подход увеличивает степень личной ответственности каждого преподавателя, позволяет уделять меньше внимания контрольным функциям со стороны администрации.

После обучающей лекции вновь было проведено анкетирование для проверки освоенности материала. Для большинства сотрудников и преподавателей (65%) организационная культура приобрела смысл и стала понятным и необходимым компонентом.

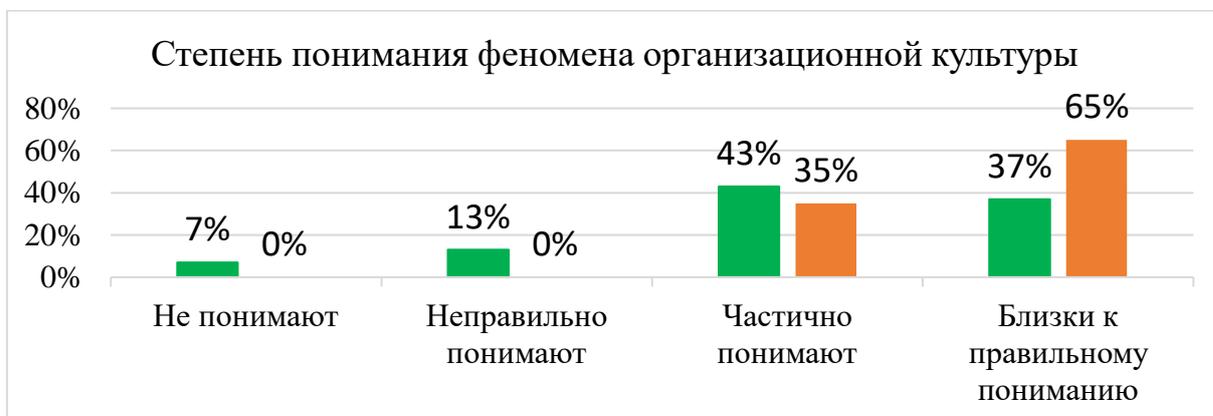


Рисунок 21 –Диагностика результатов степени понимания организационной культуры после внедрения мероприятий

Многие из преподавателей при повторном ответе на вопросы анкеты признались, что раньше не понимали до конца что такое организационная культура и для чего она нужна. В ходе проведенного нами анализа входного анкетирования сотрудников следует отметить, что именно отсутствие четкого понимания самого понятия организационной культуры

первоначально являлось проблемой, которая не давала ей развиваться и быть необходимой коллективу (рисунок 21).

Мероприятия по разъяснению преподавателям и сотрудникам особенностей организационной культуры в коллективе свели на нет напряжение, которое возникало по причине недосказанности и отсутствия теоретической базы по данному вопросу.

Начинать работу по развитию организационной культуры образовательной организации следует с верхнего звена – руководства. От верхнего звена нисходят остальные звенья: работы педагогического коллектива, работа со студентами и родителями. Те же принципы взаимного уважения, признания прав и удовлетворения базовых потребностей своих сотрудников. Учитывая тот факт, что работа преподавателя часто исключает

режим формального функционирования, а напротив, воспринимается как форма служения ценностям, можно предположить, что многие преподаватели по личному выбору решают не пропускать того стиля отношения, который они чувствуют на себе вниз. И это проецируется на отношения к студентам и их родителям. Это негативный фактор, от которого надо избавляться, поскольку имидж – это часть организационной культуры. Поэтому, принцип реализации программы формирования организационной культуры должен происходить по направлению сверху вниз: от администрации колледжа – к педагогическому коллективу. От педагогического коллектива к работе с обучающимися.

Мы исходим из того, что адаптация к колледжу у подавляющего большинства студентов проходит совершенно безболезненно в тех случаях, когда обучающиеся получают положительное впечатление об образовательной организации. К таким впечатлениям относятся следующие тезисы:

- а) удовлетворение потребностей в безопасности,
- б) получение интересной имеющей смысл для жизни информации,

в) принятие и уважение со стороны сверстников и педагогического коллектива.

Впечатление точно отражает существо дела, так называемую атмосферу колледжа: уважительную или бесцеремонно «нарушающую границы», заинтересованную или формально-равнодушную.

Колледж может декларировать свою философию и миссию, но декларации не всегда совпадают с ощущаемой атмосферой. А, следовательно, это передается на организационную культуру организации в целом.

## ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

По итогам проведенного констатирующего эксперимента для формирования организационной культуры нами был предложен целый комплекс определенных условий. Остановимся на основных более подробно:

- повысить конкурентоспособность профессиональной образовательной организации во внешней среде;
- установить традиции и внедрять инновации в жизнедеятельность коллектива;
- повысить уровень сплочённости коллектива;
- создать положительный морально-психологический климат.

Таким образом, эффективное формирование организационной культуры в профессиональной образовательной организации возможно при соблюдении выявленных нами условий. Можно предположить, что основными условиями формирования и развития организационной культуры можно считать такие, как имидж руководителя и организации в целом, система принятых корпоративных традиций и ритуалов, наличие оптимального психологического климата в коллективе, привлекательность обстановки, система поощрения персонала, его обучения и продвижения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационном исследовании был проанализирован широкий спектр вопросов, связанных с изучением организационной культуры профессиональной образовательной организации.

В первой главе настоящего исследования был детально проанализирован понятийный аппарат в области организационной культуры. Подробный анализ литературы, посвященной организационной культуре, показал, что, несмотря на наличие большого количества работ по этой тематике, до сих пор не выработано единого определения, фактически не проводилось разграничение между близкими понятиями «организационная культура» «корпоративная культура».

Нами было установлено, что организационная культура – это система документально закреплённых и негласных ценностей, позволяющий осуществлять процесс адаптации сотрудников, их вовлеченность в трудовую деятельность, мотивацию к труду и тем самым усиливать эффективность деятельности организации.

Образовательная организация может применять условия, которые позволят укрепить организационную культуру. Рассмотрим эти условия:

1. Создание общего языка, единой терминологии внутри образовательной организации.
2. Разработка параметров оценки поведения сотрудников, устанавливающих, что допустимо, а что нет.
3. Демонстрация отношения руководителя к работе и стиль поведения руководителей.
4. Разработка понятной и достижимой базы поощрения и стимулирования сотрудников.
5. Формирование критериальной базы отбора, назначения, продвижения и увольнения из образовательной организации.

6. Формирование организационно-управленческой структуры образовательной организации.

7. Выработка системы передачи информации, структура организационных процедур.

8. Разработка внешнего вида образовательной организации – внешнее и внутреннее оформление помещения.

9. Наличие мифов и историй о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации.

10. Наличие неформального лидерства в организации.

Были выделены 4 этапа работы руководителя над формированием организационной культуры профессиональной образовательной организации.

Во второй главе был проведен анализ базы исследования. Дана аналитическая справка об образовательной организации. Проанализирована нормативно-правовая база колледжа. Проведен констатирующий эксперимент текущего уровня сформированности организационной культуры одного из образовательных комплексов Южно-Уральского государственного технического колледжа. Так, было выявлено, что у преподавателей нет четкого понимания понятия организационной культуры образовательной организации. В ходе опроса также возникло понимание о необходимости формировать организационную культуру. После анкетирования между опрашиваемыми началось живое обсуждение, которое доказывает гипотезу о том, что первоочередным условием формирования организационной культуры преподавателя является актуализация мотивации его на данный процесс.

Далее были приведены рекомендации внедрению элементов формирования организационной культуры. Для того чтобы профессиональная образовательная организация была привлекательная и динамично развивающиеся с неповторимой уже сложившейся или складывающейся организационной культурой она должно иметь:

- миссию, понятную для сотрудников организации и для внешней среды;
- сформулированную систему ценностей, обычаев, традиций, стиля поведения;
- систему корпоративных мероприятий, вовлекающих всех сотрудников и преподавателей;
- яркие, узнаваемые, своевременно обновляемые информационные печатные, и цифровые материалы, предназначенные для внешнего представления образовательной организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров Т.Ю., Еременко Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 620 с.
2. Беликова Д.А. Организационная культура как фактор управления персоналом в системе московского образования / Д.А. Беликова. // Наука. Образование. Инновации. Анапа, 2019. С. 61-66.
3. Борбенчук Е.А., Солохова О.А., Фастович Г.Г. Правовая культура как базовый, элемент деятельности организационной правовой культуры / Е.А. Борбенчук, О.А. Солохова, Г.Г. Фастович // Аллея науки, Том 2. – 2019. – № 4 (31). – С. 64-67.
4. Виноградова Н.К., Определение состояния образовательной деятельности инновационных школ, возможностей и направлений их дальнейшего развития / Н. К. Виноградова Т.К. Молчнова. - М.: УЦ «Перспектива», 2015 - 320 с.
5. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. - 656 с.
6. Волошин, Ю.Ю. К понятиям «организационная культура» и «корпоративная культура» / Ю. Ю. Волошин. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 35 (169). – С. 29-35. – URL: <https://moluch.ru/archive/169/45483/> (дата обращения: 18.11.2020).
7. Гайдаржи Е. С. Сущность «Организационной культуры» // Вестник ТГУ. 2001. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения: 22.08.2021).
8. Голубкова, О.А. Организационное поведение: теория и практика : учебное пособие [Текст] / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. Ун-та «Высшая школа экономики». – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2013. – 224 с.

9. Горохова А.С. Влияние организационной культуры на увеличение эффективности работы / А.С. Горохова // Начало в науке. 2015 г. С. 149-150.
10. Грошев, И. В. Организационная культура / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: Юнити, 2016. - 528 с.
11. Гулак А.Н. Диагностический инструментарий выявления сформированности организационной культуры педагогов и руководителя ДОО // Материалы XI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2019/article/2018014481> (дата обращения: 12.08.2021).
12. Дабиев Д.Ф. О японском опыте организационной культуры / Д.Ф. Дабиев // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015 г. № 4-1. С. 95-96.
13. Дагман С. Основные фикции организационной культуры / С. Дагман // Экономика. Общество. Человек – Межвузовский сборник научных статей. Белгород, 2015 г. С. 190-195.
14. Домрачева Л.Н. Организационная культура профессиональной образовательной организации и механизмы трансляции ценностных ориентаций / Л.Н. Домрачева // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. Казань, 2020. С. 32-37.
15. Дорофеева Л.И. Организационная культура: учебное пособие и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л.И. Дорофеева. – Саратов, 2018. – 89 с.
16. Дубенко А.Н. Совершенствование организационной культуры / А.Н. Дубенко // Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем. Челябинск, 2019.
17. Душарина Е.Ю. Соотношение понятий корпоративная культура и организационная культура / Е.Ю. Душарина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. № 9. – С. 80-90.

18. Емельянцеv, Н. В. Организационная культура : опорный конспект лекций / Н. В. Емельянцеv. – Симферополь : Университет экономики и управления, 2018. – 158 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/86408.html> (дата обращения: 18.11.2020). – Режим доступа: для авторизир. Пользователей.
19. Жидков А.А., Гордеев К.С., Слюзнева К.В., Закунова Е.Д., Анисимова А.Е. Понятие и структура организационной культуры / А.А. Жидков, К.С. Гордеев, К.В. Слюзнева, Е.Д. Закунова, А.Е. Анисимова // Современные научные исследования и инновации. Москва, 2019.
20. Жидков А.А., Гордеев К.С., Слюзнева К.В., Закунова Е.Д., Анисимова А.Е. Типология организационных культур / А.А. Жидков, К.С. Гордеев, К.В. Слюзнева, Е.Д. Закунова, А.Е. Анисимова // Современные научные исследования и инновации. Москва, 2019.
21. Захарова Л.Н., Шилова Л.Н., Гадбеджи З., Чжу Л. Организационная культура индустриальных колледжей и предприятий России, Китая и Ирана в оценках студентов и преподавателей / Л.Н. Захарова, Л.Н. Шилова, З. Гадбеджи, Л. Чжу // Вопросы образования. № 3. 2020 г. С. 234-254.
22. Зиновьева Ю.В. Формирование организационной культуры образовательной организации / Ю.В. Зиновьева // Образование и наука в России и за рубежом. Москва, 2019. С. 72-76.
23. Инжиева, Д. М. Управление персоналом : учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2016. — 268 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/73272.html> (дата обращения: 05.09.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

24. Исакова Г.С. Формирование организационной культуры обучающихся колледжа с использованием электронных ресурсов: Автореферат диссертации. кан. пед. наук. – М.: 2014. – 24 с.

25. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 695 с.

26. Клименко, А. А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия / А. А. Клименко. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2010. — № 11 (22). — Т. 2. — С. 173-179. — URL: <https://moluch.ru/archive/22/2267/> (дата обращения: 05.09.2021).

27. Колосова В.В., Пиллаи С.С. Организационная культура в условиях обновления образовательной деятельности вузов и колледжей (обзор исследований) / В.В. Колосова, С.С. Пиллаи // Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада. 2019 г. С. 383-387.

28. Коновалова Ю.В. Анализ организационной культуры профессиональной образовательной организации / Ю.В. Коновалова, Н.В. Уварина // Перспективные научные исследования: опыт, проблемы и перспективы развития. Уфа, 2021. С. 64-69.

29. Коновалова Ю.В. Особенности организационной культуры в организации среднего профессионального образования / Ю.В. Коновалова, Н.Ю. Корнеева // Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы. Красноярск, 2020. С. 164-167.

30. Коновалова Ю.В. Условия эффективного формирования организационной культуры в профессиональной образовательной организации / Ю.В. Коновалова // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. Пенза, 2022. С. 116-118.

31. Конталев, В. А. Управление персоналом: Основы теории организационной культуры : учебное пособие / В. А. Конталев. – Москва :

Московская государственная академия водного транспорта, 2008. – 254 с. – ISBN 2227-8397. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/46779.html> (дата обращения: 18.11.2020). – Режим доступа: для авторизир. Пользователей.

32. Ланкина М.Ю., Подопригора М.Г., Едалова Е.С. Организационная культура организации как фактор становления и развития ее интеллектуального потенциала / М.Ю. Ланкина, М.Г. Подопригора, Е.С. Едалова // *Фундаментальные исследования*. – 2015 г. № 9-2. С 356-360.

33. Лебедева Т.Е., Голубева О.В. Организационная культура и ее влияние на социально-психологический климат в компании / Т.Е. Лебедева, О.В. Голубева. // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*, Том 2. – 2018. – № 7 (33). – С. 34-39.

34. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учеб. - М.: Финпресс, 2004. – 172 с.

35. Можаров М.С. , Можарова А.Э. Взаимообусловленность организационной культуры образовательного учреждения и профессионально-педагогической культуры учителя / М.С. Можаров, А.Э. Можарова // *Информация и образование: границы коммуникаций*. – 2012. № 4 (12). – С. 467-469.

36. Ожегов С. И. Словарь русского языка / под ред.Н. Ю. Шведовой. 2-е изд., доп. М.: АЗЪ, 1994. 928 с.

37. Олдхем Д. Культура организации. – Жуковский: МЦДО ЛИНК, 2002. – 190 с.

38. Олянич Д. В. Теория организации. Глава 5. Организационная культура [Электронный ресурс]. – 2008 г. Режим доступа: <https://port-u.ru/organizatsionnaya-kultura> (дата обращения: 17.04.2021).

39. Организационная культура – краткое руководство [Электронный ресурс]. – 2018 г. Режим доступа:

<https://coderlessons.com/tutorials/upravlenie/organizatsionnoe-povedenie/organizatsionnoe-povedenie-kratkoe-rukovodstvo> (дата обращения: 17.04.2021).

40. Организационная культура : учебное пособие / Автор-составитель О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УЛГТУ, 2014. – 110 с.

41. Платонова В.М., Жиркова З.С. Особенности организационной культуры образовательных организаций среднего профессионального образования. / В.М. Платонова, З.С. Жиркова // Повышение качества образования в современных условиях. Якутск, 2019. С. 33-35.

42. Пожарская Л.М. Организационная культура и профессиональное самоопределение студентов / Л.М. Пожарская // Безопасная образовательная среда будущего: вызовы и технологии решения. Саранск, 2020.

43. Пухных А.В. Сравнение восприятия организационной культуры университета преподавателями и студентами / В. А. Пушных // Университетское управление: практика и анализ. Екатеринбург, 2019. С. 122-130.

44. Романова О.С. Анализ различных подходов к изучению организационной культуры как научной категории / О.С. Романова // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2015. № 2 (42). - С. 89-96.

45. Саенко Н.Р., Мамин А.А. Сопоставление западной и восточной организационных культур / Н.Р. Саенко, А.А. Мамин // Государство, общество, образование в контексте цивилизационного подхода. 2015. – С. 72-75.

46. Симонян М.С., Сыщиков А.Ю. Организационная культура как инструмент управления трудовым коллективом учреждения культуры / М.С. Симонян, А.Ю. Сыщиков // Культура и время перемен. Краснодар, 2020.

47. Спивак В.А. Корпоративная культура. Теория и практика. – СПб.: Питер, 2001. – 345 с.
48. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб.пособ. для вузов. – СПб.: Питер, 2000.- 416 с.
49. Старочкина А.Р., Цыпин С.В., Исмагилова А.Р. Организационная культура и необходимость ее формирования / А.Р. Старочкина, С.В. Цыпин, А.Р. Исмагилова // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность в современных условиях: теория и практика. 2015. – С 199-202.
50. Тесленко И.В. История менеджмента: учебное пособие / И.В. Тесленко. Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2009. 140 с.
51. Харрис Ф., Моран Р. Менеджмент в организации: пер. с англ. - М., 2002. – 230 с.
52. Черняева Г.В. Организационная культура: Конспект лекций. – М.: РУТ (МИИТ), 2018 – 88 с
53. Шапиро, Сергей Александрович Организационная культура [Текст] : учебное пособие / С. А. Шапиро. - Москва : КНОРУС, 2017. - 256 с.].
54. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование; пер. с англ. В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2006. – 241 с.
55. Шилова Л.Н., Орлова О.М. Особенности организационной культуры образовательных организаций системы профессионального образования / Л.Н. Шилова, О.М. Орлова // Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада. Нижний Новгород, 2019. С. 436-441.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Анкета для преподавателей и сотрудников

##### 1 блок

1. Что для Вас означает понятие «Организационная культура»?
2. Кто для Вас преподаватель/сотрудник, обладающий организационной культурой?
3. В чем состоит взаимосвязь понятий «организационная культура» и «культура преподавателя/сотрудника»?

##### 2 блок

4. Какова структура организационной культуры педагога?
5. Какие факторы влияют на организационную культуру?
6. Докажите, что прежде, чем формировать организационную культуру педагога, следует оценить общую организационную культуру образовательной организации.

##### 3 блок

7. Какими способами было бы интересно формировать организационную культуру преподавателя/сотрудника?
8. Составьте текст из предложенных слов: организационная культура, поведение, преподаватель, культура преподавателя, педагогическая деятельность, культура образовательной организации.
9. Проанализируйте ситуацию отказа сотрудников педагогического коллектива принимать участие в мероприятии, предложенным молодым сотрудником, вновь пришедшим преподавателем.

Материалы для интервьюирования преподавателей/сотрудников

1. Опишите атмосферу в вашей образовательной организации.
2. Существуют ли в образовательной организации формальные или неформальные нормы и правила поведения?
3. Опишите различные способы взаимодействия преподавателя с различными участниками образовательного процесса.
4. Опишите обычаи и традиции вашей образовательной организации.
5. Опишите отношение педагогического коллектива к стилю руководства образовательной организации.
6. Каковы критерии оценки нового члена педагогического коллектива?
7. Владете ли Вы организационной культурой?

Тренинг на сплочение педагогического коллектива

Цель: Формирование и развитие навыков группового взаимодействия.

Задачи:

1. Формирование групповой сплоченности
2. Развитие творческих способностей
3. Обучение принятию групповых решений

Время занятия: 1 час 30 минут.

План тренинга

1. Знакомство участников с целями и задачами тренинга (2 мин)
2. Групповые нормы (7 мин)
3. Упражнение «Возьми салфеток» (15 мин)
4. Упражнение «Узел» (10 мин)
5. Упражнение «Совместный счет» (10 мин)
6. Упражнение «Квадрат» (10 мин)
7. Упражнение «Интуиция» (20 мин)
8. Упражнение «Путаница» (10 мин)
9. Упражнение «Ливень» (10 мин)
10. Рефлексия (5 мин)

Ход занятия

1. Вступительное слово. Ознакомление участников с целями тренинга
2. Принятие групповых норм
  - Правило конфиденциальности: все что говорится и слышится в группе, не выносится за её пределы. После занятия третьим лицам вы можете рассказывать только о своих собственных переживаниях. Вы не должны сообщать ничего о действиях, словах и чувствах других участников.
  - Говорить максимально искренне.
  - Вы должны быть максимально в настоящем, придерживаться принципа “здесь и сейчас”. Быть в настоящем – значит обращать внимание

на текущие события, на поведение и чувства других участников, т.е. быть включенным в групповую работу.

– В группе не говорят о других участниках в третьем лице, а обращаются к ним, называя по имени.

### 3. Упражнение “Возьми салфеток”

Цель: выявление представлений слушателей о себе.

Оборудование: пачка салфеток.

Тренер передает по кругу пачку бумажных салфеток со словами: “На случай, если потребуются, возьмите, пожалуйста, себе немного салфеток”.

После того как все участники взяли салфетки, тренер просит каждого представиться и сообщить о себе столько фактов, сколько салфеток он взял.

### 4. Упражнение “Узел”

Оборудование: длинная веревка.

Каждый из группы держится за веревку. Задача – завязать веревку в узел. Отпускать руки нельзя, можно только перемещать вдоль веревки (если кто-то отпускает руки, упражнение начинается сначала).

### 5. Упражнение “Совместный счет”

Задание очень простое: следует всего лишь досчитать до десяти (по количеству участников). Хитрость состоит в том, что считать надо коллективно: кто-то говорит “один”, кто-то другой - “два” и т.д., договариваться о порядке счета нельзя. Если очередное число произносят одновременно два человека, счет начинается сначала. В простейшем варианте упражнение выполняется с открытыми глазами, в более сложном - с закрытыми. Разговаривать по ходу выполнения упражнения запрещается. Ведущий фиксирует, до сколько, удалось довести счет в каждую из попыток. Это упражнение проходит интереснее, когда участники располагаются не по кругу, а врассыпную. Если участники сами установят определенный порядок произнесения чисел (по кругу, через одного, по алфавиту и т.п.), следует похвалить их за находчивость.

### 6. Упражнение “Квадрат”

Цель: прочувствовать каждого участника группы.

Постройте весь коллектив в круг, и пусть участники закроют глаза. Теперь, не открывая глаз нужно перестроиться в квадрат. Обычно сразу начинается балаган, все кричат, предлагая свою стратегию. Через какое-то время выявляется организатор процесса, который фактически строит людей. После того, как квадрат будет построен, не разрешайте открывать глаза. Спросите, все ли уверены, что они стоят в квадрате? Обычно есть несколько человек, которые в этом не уверены. Квадрат действительно должен быть ровным. И только после того, как абсолютно все согласятся, что стоят именно в квадрате, предложите участникам открыть глаза, порадоваться за хороший результат и проанализировать процесс. Так же можно строиться в другие фигуры.

Во время упражнений участники переживают сильные эмоции и делают массу выводов, поэтому после каждого этапа можно устраивать небольшое обсуждение, где можно говорить пожелания своим коллегам для улучшения работы. Самый главный вопрос здесь: каким образом задание можно было сделать качественнее и быстрее?

Очень хорошо, если каждый участник тренинга будет отмечен руководством, а еще лучше, если команды получают хорошие памятные призы.

#### Упражнение 7

Отыщите во фразах спрятанные имена (пример: «Принесите кофе дяде» — Федя).

1. Невкусный этот омар и я блоки тоже. Няня, дай свежие — в апельсиновом желе!
2. Не мешает и майский свет, а плохо мне от ночи ранней.
3. Принеси горький перец с летнего рынка, пожалуйста!
4. Ковал я железо ярким днем.

#### Упражнение 8

1. Перед собой поставьте какой-нибудь предмет.
2. Спокойно и внимательно смотрите на него несколько минут.
3. Закройте глаза и вспомните вещь во всех деталях.
4. Откройте глаза и найдите «пропущенные» детали.
5. Закройте глаза.
6. Повторяйте так до тех пор, пока не будете в состоянии абсолютно точно воспроизвести предмет в своей памяти.
9. Упражнение «Надувная кукла»
10. Упражнение «На стереотипы»

Цель: работа с различными стереотипами, Выход из привычного отношения к себе.

Инструкция: Ведущий готовит основной перечень вопросов (далее участники могут предлагать вопросы сами).

Пример:

- У тебя есть миллион рублей?
- Тебе нравится океан?
- Ты творческий человек?
- Ты добрый?
- У тебя бывают рваные носки?
- Тебе нравится танцевать?
- Ты любишь кого-нибудь?
- Тебе нравится готовить?
- Ты любишь учиться?
- Тебе нравится кто-нибудь из колледжа?
- Ты любишь будущую профессию?
- Тебе нравятся веселые люди?
- Ты любишь готовить?
- Ты любишь животных?
- У тебя есть скелеты в шкафу?

– Ты любишь одеваться красиво?

На любой вопрос ведущего, вне зависимости от «правильности» ответа, каждый участник должен ответить «Да».

Это упражнение с одной стороны, способно вызвать всеобщий смех, а с другой – посмотреть на себя и свои привычки другими глазами, задуматься над стереотипами отношения к самому себе

Цель: Выявление степени групповой сплоченности. Настрой участников на взаимодействие.

#### 11. Упражнение: «Живые руки»

Участники садятся друг напротив друга с закрытыми глазами таким образом, чтобы не знать, кто сидит перед ними. Игрокам предлагается пообщаться молча, только с помощью рук: познакомиться и поздороваться, поспорить, помириться, попрощаться, обняться, поощрить друг друга. Затем идет обмен впечатлениями

Цель: Настрой участников на взаимодействие, доверие.

#### 12. Упражнение «Путаница»

Участники встают в круг и протягивают правую руку по направлению к центру круга. По сигналу ведущего каждый участник обязан найти себе “друга по рукопожатию”. Затем все участники вытягивают левую руку и так же находят себе “другу по рукопожатию” (важно чтобы друзья по рукопожатию были разные). И теперь задача участников состоит в том, чтобы распутаться, т.е. снова выстроиться в круг, не разъединяя рук. Задачу можно усложнить тем, что запретить всяческое общение между участниками.

#### 13. Упражнение «Ливень»

Все сидят в кругу. Ведущий просит всех закрыть глаза и сохранять тишину, настраиваясь, таким образом, на восприятие звуков. Через некоторое время ведущий начинает потирать ладони (шум приближающегося дождя), затем к нему присоединяются следующий участник и т.д. против часовой стрелки, пока последний участник (левый

сосед ведущего) не подхватит это движение. Затем ведущий запускает следующее движение – щелчки пальцами одной руки (первые крупные капли). Постепенно это движение выполняют все участники. Таким образом, будут запущены следующие движения:

- Потирание ладоней (шум приближающегося ливня);
- Щелчки пальцев одной руки;
- Щелчки пальцев двух рук;
- Хлопки в ладоши;
- Хлопки по груди;
- Хлопки по одному колену;
- Хлопки по двум коленям;
- Не переставая хлопать, сначала топать одной ногой, затем двумя ногами.

Так постепенно создается шум сильного ливня.

Через какое-то время ведущий начинает запускать движения в обратном порядке - дождь постепенно затихает и удаляется. После того как последний участник перестанет потирать ладони, несколько секунд все сидят в тишине, пока ведущий не попросит открыть глаза. Ну как? Вы слышали шум тропического ливня.

Правила:

- Начиная выполнять движения только после твоего соседа слева.
- Продолжай выполнять старое движение, пока не приступишь к новому.

#### 14. Упражнение «Стена»

Человек с закрытыми глазами быстрым шагом идет в сторону либо стены, либо конца сцены. Его напарник должен в последний момент сказать "Стоп", чтобы человек остановился.

Техника безопасности: Обеспечить физическую безопасность. Предупредить группу, что человеку для восприятия информации

необходимо определенное время, что следует учитывать при подаче команды.

#### 10. Рефлексия

В качестве рефлексии используется игральный кубик, на гранях которого написаны неоконченные фразы. Каждый участник, сидя в кругу, по очереди подкидывает кубик. Фраза, которая окажется на верхней грани, должна быть им окончена.