




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



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

**Проблемы формирования организационной культуры
образовательной организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
86,45% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«11» января 2023 г.
Зав. кафедрой ИППО и ПМ
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-3
Гончар Надежда Александровна

Научный руководитель:
д.фил.н., профессор
Кожевников М.В.


Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА. СТРУКТУРА ПОНЯТИЯ	
1.1. Характеристика организационной культуры	10
1.2. Принципы объединения в коллективе школы	26
Выводы по 1 главе	49
ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ	
2.1. Краткая справка о школе	51
2.2. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры школы и оценка их эффективности	59
Выводы по 2 главе	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71
ПРИЛОЖЕНИЯ	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Начало 21 века принесло в современное общество новые социально-экономические отношения, обусловленные дальнейшим укреплением экономики страны на рыночных позициях. Постоянно происходящие в мире изменения затрагивают каждую сферу жизнедеятельности, в том числе деятельность организаций. Данные изменения неизбежны и необходимы для дальнейшего развития населения.

Актуальность исследования определяется тем, что в последние 20 лет как в теории, так и на практике сильно возрос интерес к культуре организаций, что связано с осознанием того влияния, которое организационная культура оказывает на успехи и эффективность организации. В современном обществе организационная культура становится экономической категорией, так как, являясь специфическим ресурсом организации, составной частью интеллектуального капитала, оказывает влияние, как на рыночную стоимость самой организации, так и на стоимость производимых товаров и услуг. Существует косвенная зависимость рыночной стоимости организации от ее культуры, проявляющейся в том, что организационная культура оказывает большое влияние на деятельность всего коллектива, что, в свою очередь, предопределяет положение организации на рынке, эффективность взаимодействия с другими субъектами хозяйствования страны, а также конечные результаты валовой внутренней продукт. Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий.

Успешное руководство требует учета постоянно меняющихся условий жизни и деятельности людей, степени осознания ими себя как личностей, уровня их образованности, информированности. Управленец

должен сформировать новое видение своей организации и вдохновить людей на совместное движение к новой цели, как к цели собственной жизни. Способность руководителя добиться поставленных задач зависит во многом от благоприятной организационной культуры. Именно поэтому изучение и анализ эффективности управленческой деятельности по формированию организационной культуры очень важен для развития персонала и благополучия организации.

В связи с необходимостью выдержать конкуренцию, которая появилась в сфере оказания образовательных услуг, со стремлением выжить в современной экономической ситуации, когда происходит ликвидация одних организаций и создаются другие, предлагая более широкий спектр услуг людям, а также в связи со стремительными экономическими переменами и новыми технологиями требуются изменения культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности. Знание и грамотное управление организационной культурой, своевременное применение изменений способствуют укреплению и стабильности организации во внешней среде.

Проблема изменения организационной культуры является актуальной для конкретной образовательной организации – школы.

Степень изученности данной проблемы. Интерес к изучению организационной культуры образовательных организаций за рубежом появился середины 70-х гг. XX в. Основными исследователями являются: Г. Морган, К. Шольц, М. Ван Хутту, Андерсон, Л. Шен, К. Теддли, М. Уилсон и др.

В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах. Публикации по этой тематике в последнее десятилетие стали появляться систематически. Здесь, в первую очередь, следует отметить работы А.Я. Кибанова, который: одним из первых обратил внимание на проблему организационной культуры в сфере

образования; глубоко анализирует это понятие применительно к современному состоянию нашей школы; дает рекомендации по анализу сложившейся организационной культуры (например, уровневая модель оценки); работает в направлении адаптации зарубежных типологий к современным российским условиям, в частности, к образовательным организациям. Осмыслению особенностей и направлений развития организационной культуры образовательных организаций посвящены также работы Т.А. Антокольской, Ю. Темрюкова, К.Ушакова.

Проблема исследования заключается в необходимости совершенствования организационной культуры школы.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ организационной культуры школы и ее совершенствование.

Объект исследования: организационная культура образовательной организации.

Предмет исследования: совершенствование организационной культуры образовательной организации.

Гипотеза исследования заключается в предположении что, эффективность формирования организационной культуры в образовательной организации повысится, если:

- осуществляется оптимизация системы управления персоналом в образовательной организации;
- внедряются рекомендации по формированию организационной культуры образовательной организации.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) проанализировать научные источники по проблеме организационной культуры;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в школе;
- 3) провести анализ и дать оценку уровня сформированности организационной культуры школы;

4) разработать рекомендации по совершенствованию организационной культуры школы;

5) обосновать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность предложенных рекомендаций.

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных педагогов, посвященные:

– педагогическому процессу формирования организационной культуры в школе (Б. Г. Герш, П. П. Петренко, Н. В. Поликутина);

– развитию и формированию педагогического коллектива (Ш. А. Амонашвили, Л. С. Выготский, А. С. Макаренко, В. А. Сухомлинский, К. Д. Ушинский и др.);

Положения, выносимые на защиту:

1). Организационная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. К элементам составляющих организационной культуры относятся следующие качества личности: позитивная реакция на лиц, имеющих власть, желание конкурировать, умение убеждать, стремление играть роль неформального лидера, терпимость к рутинной административной работе.

2). Организационная культура в организации может формироваться четырьмя путями:

- долговременной практической деятельностью.
- деятельностью руководителя или собственника.
- искусственным формированием организационной культуры специалистами консультационных фирм,
- естественным отбором наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом.

3). Особенности организационной культуры находят отражение в символике, зависящей от приоритета в организационной культуре власти, роли, поступков или личности. Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Существует предпринимательская, государственная организационная культура, организационная культура лидера, организационная культура при работе с персоналом и др.

Научная новизна работы заключается в том, что в ней систематизированы теоретические подходы к исследованию проблемы формирования организационной культуры; разработаны рекомендации.

Теоретическая значимость работы обусловлена тем, что она представляет собой самостоятельное исследование комплекса актуальных теоретических и практических проблем.

Практическая значимость работы: Практическая значимость исследования заключается в определении проблемы формирования организационной культуры школы, разработке и внедрении программы формирования организационной культуры.

Методы исследования:

- теоретические методы: анализ литературы по теме исследования, обобщение, систематизация теоретического материала;

- эмпирические методы: наблюдение, беседа, диагностическое интервью, анкетирование, опрос, разработка теоретически обоснованного механизма управления по регулированию конфликтного поведения педагогов гуманитарных и точных дисциплин.

Экспериментальная база исследования. Исследование осуществлялось на базе КГУ «Жанакойская начальная школа отдела образования Федоровского района» Управления образования акимата Костанайской области.

Этапы исследования.

1 этап (январь 2021 г. – март 2021 г.) включал анализ специальной психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования, разработку научного аппарата, уточнение опытно-экспериментальной базы исследования.

2 этап (апрель 2021 г. - май 2021 г.) - исследование особенностей организационной культуры школы (констатирующий эксперимент).

3 этап (сентябрь 2021 г. - май 2022 г.) – разработка теоретически обоснованных рекомендаций по формированию организационной культуры школы.

4 этап (май 2022 г. – ноябрь 2022 г.). Анализ результатов опытно-экспериментальной работы. Формулировка выводов, оформление текста диссертации.

Апробация. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции

модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (26 февраля 2021 г. и 2 марта 2022 г.).

По проблеме исследования имеется 2 публикации.

Содержание и **структура** работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА. СТРУКТУРА ПОНЯТИЯ

1.1. Характеристика организационной культуры

Все организации независимо от формы собственности и целей деятельности создаются и живут в определенной среде, носящей название - культура. Она во многом определяет смысл их существования, действует как извне, так и внутри организации.

Общепотребимого определения культуры нет, хотя интуитивно ясно, что это такое. Так известный российский писатель М.М. Пришвин писал, что культура - это связь людей, а цивилизация - это сила вещей. А крупнейший отечественный философ и богослов П.А. Флоренский говорил, что культура - это среда, растящая и питающая личность. Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно лишь с оглядкой на это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название деловой или организационной культуры. Можно сказать, что между сплоченностью группы людей и уровнем их групповой культуры существует определенная положительная корреляция. Поэтому если мы хотим создавать прочные организации, важно позаботиться о мерах, направленных на формирование их внутренней культуры.

Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых

услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Организационная культура – это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась также из сравнительно новой области знаний – организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в организации.

Основная цель организационного поведения – помочь людям более продуктивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение.

Человек составляет основу любой организации, которая и сама создается для человека. Спектр организационной культуры, которую приносит человек в организацию, весьма широк, он определяется уникальностью каждого человека. Чем же объясняется уникальность личности? Каждый человек имеет единственный и неповторимый набор ген. Ген – это единица наследственного материала, ответственная за формирование какого-либо элементарного признака. Совокупность всех ген организма составляет генотип человека. Гены весьма устойчивы и сохраняют свои свойства в нескольких поколениях людей. Генетическая база уникальна для каждого индивида и объясняет некоторые различия людей.

Особенности организационной культуры человека в том, что это функция от индивидуальности личности и окружающей среды. Кроме того, поведение, личность и окружающая среда оказывают взаимное влияние друг на друга.

Изучение организационной культуры необходимо проводить с учетом особенностей организационной культуры личности.

Для реализации данной цели требуется, кроме всего прочего, сформировать ценностные установки личности, организации, отношений и т.д. Речь идет о нормах, правилах, или стандартах, на организационном поведении. Любое поведение должно оцениваться или самооцениваться по наиболее общественно прогрессивным меркам. Это довольно большая область приложения сил и для теоретиков, и для практиков. Актуальность изучения и применения таких норм, правил и стандартов несомненна. В результате из организационного поведения начинает выделяться новое научное направление – организационная культура, которая всегда будет его составной частью.

Для каждого направления в организационном поведении существует своя организационная культура и вместе они составляют единое целое.

Организационная культура – это совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений. Организационные отношения – это взаимодействие, противодействие или нейтральное отношение элементов организации внутри или вне ее.

Характеристика организационной культуры охватывает следующие параметры:

- индивидуальную автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структуру – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;

- управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
- поддержку – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Существует несколько определений организационной (корпоративной) культуры.

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые определяют ее поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

Исходя из этих определений под организационной культурой понимаются в основном ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления (организационное поведение). Чаще всего организационная (или корпоративная, что несколько сужает это понятие) культура определяется как совокупность ценностей, обычаев, традиций, норм, верований и предположений,

воплощенных в различных сторонах деятельности организации, и которые делают ту или иную организацию уникальной.

Организационная культура выполняет две основные функции:

- *внутренней интеграции*: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
- *внешней адаптации*: помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Основные элементы организационной культуры:

- *Поведенческие стереотипы*: общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.
- *Групповые нормы*: свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.
- *Провозглашаемые ценности*: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество продукции», «лидерство на рынке» и т.п.).
- *Философия организации*: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.
- *Правила игры*: правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок».
- *Организационный климат*: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.
- *Существующий практический опыт*: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных

целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

Аналогично культуре общества в целом, культуру организации нельзя понимать как абсолютно однородную и внутренне неразделимую сущность. Специфика организационной культуры определяется ее носителями: как в обществе есть различные социальные группы, которые могут выражать ценности, в определенной степени отличающиеся от общей культуры социума, так и в организации существуют отдельные группы.

Организационная культура - заведомо неоднородное явление, так как в любой культуре главенствуют формирующие ее базовые характеристики, указывающие, какие принципы должны преобладать, если возникает конфликт внутри культуры. Это делает возможным наличие отличных от доминирующей культуры систем ценностей. Таким образом, в любой организации потенциально заложено множество субкультур, причем почти любая из них может стать доминирующей, если она поддерживается и используется руководством организации как консолидирующий элемент. Организационная культура сама по себе является определенной субкультурой в рамках культуры социума.

Формирование организационной культуры - это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной организации корпоративную культуру. Часто руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, и

получают не соответствующие своим желаниям и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации.

Наряду с уровнями и элементами выделены типы организационной культуры. Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

- гибкость (способность допускать включение новых признаков, объектов без разрушения своей структуры) и дискретность (прерывистость строения любой системы, то есть возможность её подразделения на отдельные составляющие; прерывность, раздельность);
- стабильность (способность системы функционировать не меняя свою структуру, сохраняя равновесие) и контроль (система мер, организованных руководством предприятия и осуществляемых с целью наиболее эффективного выполнения всеми работниками своих обязанностей);
- внутренний фокус (показывает преобладание интереса к внутренним проблемам, возникающим в организации) и интеграция (корпоративное объединение),
- внешний фокус (показывает преобладание интереса к укреплению позиций организации во внешнем ее окружении) и дифференциация (разделение, расслоение целого на различные части, формы, ступени).



Клановая организационная культура: очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие. Организация, которая фокусирует внимание на внутреннем поддержании гибкости, заботе о людях и добром чувстве к потребителям.

Адхократическая организационная культура (от лат. ad hoc - «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление

уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу. Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.

Иерархическая организационная культура: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости. Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

Рыночная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота - выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность. Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

В основе типологии Камерона-Куинна (в российской практике - модель, предложенная Т. Базаровым) лежит представление о четырех доминирующих типах корпоративной культуры, вырисовывающихся на основании «рамочной конструкции конкурирующих ценностей». Все

четыре типа служат фундаментом для OSAI. Инструмент был разработан на основе анализа эмпирических исследований 39 индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности (Кэмбелл и коллеги). В результате этих исследований были выделены два наиболее важных индикатора и сформулированы четыре стержневые ценности, представляющие собой противоположные или конкурирующие допущения.



Методика предназначена для оценки эффективности корпоративной культуры и определении тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить. В фокусе внимания находится фундамент культуры организации.

Нормы организационной культуры - общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, признаваемые приемлемыми в данной организации, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия ее членов. Эти нормы определяют отношение к явлениям, важным для организации, отношение к работе в целом. Понимание норм формируется разделяемыми установками, ценностями и ожиданиями. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к той или иной организации, тем в большей степени его поведение будет совпадать с ее нормами. Во многих случаях нормы вообще не объявляются и не регламентируются организацией, но каким-то образом становятся известными всем ее членам. Они могут доводиться в устной или, реже, в письменной форме.

Восприятие норм организационной культуры членами группы часто бывает неодинаковым. Это может привести к возникновению противоречий во взаимодействии и общении. Нормы могут быть разными (чаще всего так и бывает) для всех сотрудников либо только для отдельных лиц. Они призваны подсказать членам организации, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им.

Нормы организационной культуры могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами организационной культуры считаются те, которые поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Это те

нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя. Отрицательные нормы имеют противоположный эффект: они поощряют такое поведение, которое не способствует достижению целей организации. Примером отрицательных норм организационной культуры могут служить такие, которые поощряют неконструктивную критику компании, взятки, вымогательство, подарки, различные подношения, конфликты на почве личных интересов, раскрытие секретов компании, кражи, прогулы, низкий уровень производительности труда и т.п.

Хорошо развитая культура - важнейшая характеристика организаций, имеющих значительные успехи. Термин «крепкая культура» обозначает, что большинство менеджеров и сотрудников исповедуют набор общих ценностей и методов делать дело. Крепкая культура может быть ассоциирована с крепким исполнением по трем причинам. Первое, крепкая культура предполагает устойчивую связь между культурой и стратегией. Второе, крепкая культура может вести к единству целей среди сотрудников.

Третье, крепкая культура ведет к высокой мотивации сотрудников и их большему участию в деятельности организации.

Имеются противоречивые результаты. Например, крепкая культура превосходит слабую культуру. Некоторые исследования демонстрируют, что тип культуры более важен, чем ее крепость. Сравнение 334-х образовательных учреждений не выявило различий в организационной эффективности между учреждениями со слабой и крепкой культурами.

Колледжи и университеты, чей тип культуры соответствовал особенностям рыночной ниши и миссии, были более эффективными. О культуре и исполнении можно заключить следующее:

- организационная культура может иметь существенный вклад в долговременное производство фирмы.

- организационная культура будет иметь еще большее значение в будущем.

- организационные культуры, которые затрудняют долговременный финансовый успех, встречаются достаточно часто, они возникают чаще в фирмах, которые наполнены разумными интеллигентными людьми.

Тем не менее, в процессе изменения культуру можно сделать более эффективной. Высокая доля управления, основанного на сотрудничестве и внимании к групповой работе, часто расценивается как характеристика успешной организационной культуры. В такой организации менеджеры принимают решения, ставят цели и решают проблемы совместно с другими сотрудниками. Конечно, групповая работа связана не со всеми решениями. Кроме того, изменение организации от традиционной формы управления к большему сотрудничеству может быть очень сложным.

Другой тип организационной культуры - ориентация на тотальное качество и удовлетворение потребностей клиента. Сотрудники таких организаций считают, что потребитель является залогом будущего для организации. Они постоянно ищут пути делать свое дело лучше. Более того, они инстинктивно часто действуют как команда.

Организационная культура включает следующие **компоненты**:

- **мировоззрение**, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников и ее клиентов и конкурентов,

- **культурные ценности**, доминирующие в организации, такие как «качество продукции» или «оцениваемое лидерство», символы и мифология,

- **характеристики поведения** при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении,

- **нормы**, принимаемые повсеместно в организации, например, «заработал - получил» или как обоснованно отказаться от нового задания, к нормам относятся так называемые **«правила игры»**, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации,

- **психологический климат** в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками.

Ни один из этих компонентов по одиночке не представляет культуру организации.

Однако все вместе они могут дать представление об организационной культуре.

Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Но с другой стороны, каждый новый сотрудник часто проходит через определенную процедуру знакомства с нормами, принятыми в организации, когда более опытный сотрудник детально знакомит его с тем, что и как следует делать, к кому обращаться с теми или иными вопросами, как успешно выполнить то или иное задание.

Перечисленные компоненты представлены на нескольких уровнях, отличающихся по «обнаружимости» и «сопротивляемости изменениям».

- Наименее обнаруживаемый и глубинный уровень представлен **мировоззрением**. Это представления об окружающем мире, природе человека и общества. Более любого другого явления организационной культуры мировоззрение связано с этнической культурой и даже религиозными представлениями.

Значительные трудности возникают при организации совместных предприятий, где сотрудниками являются носители мировоззрений, имеющих значительные различия. В таком случае имеется объективная

почва для значительных противоречий и конфликтов среди сотрудников организации и необходимы значительные дополнительные усилия для согласования мировоззрений членов такой команды. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей не удастся. Единственное, чего можно достигнуть - это нового уровня взаимопонимания и принятия позиций представителей другой культуры. Если же специальной работы по согласованию мировоззрений не проведено, членам такой команды не остается ничего, кроме опоры на этнические предубеждения.

Мировоззрение почти не наблюдаемо в том смысле, что не каждый человек в состоянии сформулировать основные постулаты, которые приводят в действие его поведение. И чтобы понять мировоззрение подчас требуются многочасовые беседы, в которых человека расспрашивают о мотивах его тех иных поступков.

С мировоззрением работать сложно, его проще учитывать и использовать, не нарушая правил, которые были восприняты членами организации «с молодых ногтей». Другие уровни организационной культуры более пластичны и поэтому могут быть развиты и изменены группой консультантов по заказу руководства организации.

- Следующий уровень - **культурные ценности**, принимаемые членами организации.

В одних организациях сотрудники ориентированы в основном на зарабатывание денег, в других более важными считаются технологические инновации или благосостояние сотрудников. Эти ценности могут сохраняться, даже если произошла значительная смена членов коллектива. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые ведут членов организации. При этом очень важно соблюсти принципы коллегиальности и произвольности.

- Наиболее пластичный уровень культуры - **символы**, включающие высказывания, произведения искусства и физические объекты, которые нагружены в культуре организации определенным смыслом. Важным элементом может стать какой-либо персонаж (живой или умерший), обладающий характеристиками в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников.

Этот уровень культуры может быть изменен в достаточно короткие сроки. Частью такой работы занимаются многие рекламные агентства, предлагающие в качестве услуги создание нового фирменного стиля, включающего дизайн интерьера, товарных знаков, создание аналогов, одежды для сотрудников.

- Другой раздел этого уровня культуры - **организационная мифология**, внедрение которой - процесс более кропотливый. Одно из ее направлений характеризуется высказыванием: «Народ должен знать своих героев» и предполагает создание ореола героя для кого-либо из организаторов фирмы или ее сотрудников.

Если подходящего масштабам задачи персонажа нет, его можно привлечь со стороны, пригласив в качестве почетного президента какого-нибудь космонавта или политического деятеля. В качестве человека - символа может быть привлечен и исторический персонаж, что конечно дешевле, например, Савва Морозов или купец Щукин. Здесь важна некая общность сферы деятельности или интересов исторического персонажа и данной организации. Если общность найдена, может быть создан музей этого человека, конкурс его имени.

В таком деле важен не столько человек, сколько процесс его превращения в символ, объединяющий сотрудников организации, в некоторую ценность, отличающую данную организацию от многих безликих других. Важно основание, усиливающее различие «наших» от «не наших». Нельзя не признать, что в советский период подобная

символизация использовалась более чем успешно. И она приносила свои плоды. В то же время в США такой прием был также использован не однократно, в частности в отношении семьи Дж. Кеннеди была развернута система поклонения, когда здоровье его детей стало чуть ли не ежедневной темой для беседы в приличном обществе.

1.2. Принципы объединения в коллективе школы

Принцип коллегиальности гласит, что ориентация на новые ценности должна разделяться всеми сотрудниками организации. Это означает, что нельзя принять решение о смене приоритетов исключительно руководством фирмы. Новые приоритеты должны быть вынесены на групповое обсуждение не как данность, а как следствие изменения рыночной конъюнктуры или политической обстановки. И каждый из сотрудников вправе внести те или иные предложения, которые обязательно будут обсуждены в группах. Обсуждению новых ценностей должны быть посвящены специальные собрания, технология которых отработана уже достаточно давно.

Принцип произвольности состоит в том, что ни одна из новых ценностей не может быть дана в готовом виде. Они могут быть предложены всего лишь в виде заготовок как проблема для обсуждения. И администрация должна быть готова к тому, что окончательные формулировки могут не иметь ничего общего с тем, что предлагалось первоначально. Единственное ее требование должно состоять в том, что, будучи принятыми коллективом ценности приобретают характер закона и должны будут неукоснительно соблюдаться.

Если описанные принципы не были соблюдены, то новые ценности, провозглашенные руководством, не будут приняты сотрудниками, и единственный способ их все же внедрить - это полная смена коллектива, когда каждый вновь прибывший сотрудник знакомится с ними как с данностью и на первых порах действуют процедуры контроля за стремлением сотрудников следовать провозглашенным руководством ценностям.

Характеристики поведения, включая нормы, более наблюдаемы и еще более изменчивы, чем ценности, отчасти из-за того, что их проще, чем ценности зарегистрировать и осознать.

В одном из пособий по менеджменту руководителю фирмы рекомендуется иногда звонить, не представляясь на собственную фирму. И ему сразу станет ясно, как его сотрудники относятся к клиентам. Развита или нет эта сторона культуры, противоречива она или нет становится ясно почти сразу, как только вы ступаете на порог организации. Еще один источник информации – это сравнение фирменной рекламы, помещенной в СМИ, и того, что вы увидите на самом деле. Понятно, коммерческий успех не будет сопутствовать тем, кто, провозгласив в рекламе индивидуальный подход к клиентам, вынуждает их стоять в очереди, не имея достаточного числа сотрудников в приемной. Массированная реклама такого рода еще может ввести в заблуждение, но только один раз. Второй раз клиенты просто не придут.

Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае если новые образцы поведения не вступают в противоречие с выше описанными уровнями организационной культуры. Поэтому работа консультантов по управлению и начинается, как правило, не с тренингов, а с анализа этих глубинных слоев культуры в организации.

Сегодня мы находимся на пороге революции - революции в бизнесе, которая может оказаться столь же глубокой, как демократическая революция в государстве. Эта новая революция предполагает дальнейшее развитие наших представлений об управлении. Откуда берется власть? Кто должен обладать ею, брать на себя ответственность? И на этот раз результатом революции станет мир, в котором люди будут иметь больше свободы. Впервые в истории развитие технологии позволяет нам соединить экономические преимущества больших организаций (например, их масштаб и компетентность) с человеческой привлекательностью малых структур (где возможны свобода действий, творчество, учет мотивации, гибкость).

Существует много метких определений для описания разновидностей организаций, которые распространятся в результате изменений, происходящих в поведении современных людей. Самоорганизующаяся, самоуправляемая, полномочная, спонтанно возникающая, демократическая, сопричастная к управлению, ставящая в центр бизнеса человека, роящаяся и одноуровневая - вот лишь некоторые из них. Чаще всего можно встретить короткий термин: децентрализованная.

Деловой человек под словом децентрализованная наверняка понимает делегирование полномочий на нижестоящие уровни управления внутри традиционных организационных структур. Децентрализация предполагает гораздо больше возможностей. Определим ее как участие работников в принятии касающихся их решений. В этом смысле децентрализация означает почти то же, что и свобода.

Крайнюю левую часть пространства занимают высокоцентрализованные организационные структуры, то есть те, в которых все важные решения принимаются несколькими высокопоставленными руководителями (например, традиционные военные

организации). По мере смещения вправо от нежестких иерархий к демократиям и рынкам степень свободы служащих в принятии решений возрастает.

Некоторые компании уже сегодня имеют нежесткие иерархии, в которых большие полномочия в принятии решения делегируются вплоть до низовых организационных уровней. Например, многие управленческие консультационные фирмы разрешают своим самостоятельным партнерам и консультантам, назначенным на штатную должность в каком-либо проекте, принимать по нему почти все оперативные решения. Один из самых крупных мировых производителей электроэнергии - компания AES Corporation - позволяет работникам низовых уровней принимать важнейшие решения, касающиеся, например, приобретения дочерних компаний. Еще пример: одна из известнейших сегодня мировых компьютерных операционных систем - «Linux» - была создана свободно координируемой иерархией тысяч программистов со всего мира.

Большинство людей, размышляя о децентрализации, останавливаются на нежестких иерархиях, то есть они представляют себе децентрализацию как передачу многих решений на более низкие уровни в иерархиях управления.

Этот тип свободы является распространенным в экономике. Некоторые компании уже действуют как миниатюрные демократии, в которых управленческие решения принимаются голосованием. Многие хорошие руководители сегодня, например, проводят неформальный опрос своих служащих по ключевым вопросам, а некоторые предприятия сделали опрос работников повседневной рутинной.

Наиболее широко экономическая свобода проявляется в рынках, потому что в этом типе организации никто не связан решением, с которым не согласен. На идеальном рынке, например, никто «наверху» не делегирует другим игрокам решения о том, что покупать и продавать.

Вместо этого все индивидуальные покупатели и продавцы принимают свои собственные обоюдные соглашения, обусловленные только их собственными финансовыми ограничениями, их способностями и общими для всех правилами конкретного рынка.

Многие компании, в том числе и образовательные учреждения, уже используют эту форму организации, применяя аутсорсинг, то есть привлечение внешних исполнителей для работы в широком диапазоне - от производства и продажи продукции до управления человеческими ресурсами. При развитой форме аутсорсинга крупные компании могут оказаться ненужными вообще. Гибкие сети мелких компаний или даже временные комбинации объединенных сетевой электронной связью внештатных добровольных исполнителей, или фрилансеров (freelancers), или электронных внештатников (e-lancers), могут порой делать то же самое, что и крупные компании, но гораздо эффективнее. Подобные сети уже стали обычным явлением, например, в киноиндустрии, где продюсер, режиссер, актеры, кинематографисты и прочие собираются вместе с целью производства одного кинофильма, после чего расходятся и снова группируются в различных сочетаниях, чтобы снимать следующие ленты.

Чтобы понять, почему децентрализованный подход к управлению столь перспективен, необходимо разобраться в причинах централизации и децентрализации.

Фактор - издержки коммуникации.

Вернемся назад, в то время, когда единственной формой коммуникации был разговор лицом к лицу. Наши далекие занимавшиеся охотой и собирательством предки жили общинами - небольшими эгалитарными, не имеющими единого центра группами. Спустя тысячелетия на смену охоте и собирательству пришли земледелие и скотоводство, наши предки научились эффективно общаться между собой на расстоянии - была изобретена письменность. Теперь они обрели

способность формировать все более и более крупные сообщества, управляемые королями, императорами и другими центральными правителями. Новые сообщества имели много экономических и военных преимуществ по сравнению с первобытными общинами, но их члены могли получать эти блага лишь в обмен на часть - иногда значительную - своей свободы.

Лишь несколько столетий назад наши предки создали новую технологию коммуникации - печатный станок, который еще более облегчил распространение информации среди огромного числа людей. Этот прорыв имел следствием большую централизацию человеческих сообществ. Широкое распространение печатного станка сопровождалось ростом демократических настроений. У простых людей, которые стали лучше разбираться в политических вопросах, появилось больше возможностей осуществить самоуправление.

Важным оказалось стремление человека к индивидуальной свободе. Но сокращение издержек коммуникации, ставшее возможным благодаря новым информационным технологиям, таким как изобретение письменности и печати, сыграло ключевую роль в изменении направления общественного развития. Примечательно, что один и тот же фактор способствовал возникновению как королевских монархий, так и демократий.

Еще более замечательно то, что эта же модель изменений работает и в истории организационных форм бизнеса. На протяжении большей части своей истории, вплоть до XIX века, бизнес существовал в форме небольших локальных, часто семейных предприятий (возникает прямая аналогия с первичными общественными формами - общинами). Но к началу XX века новые технологии передачи информации - телеграф, телефон, пишущая машинка и копировальная бумага - создали коммуникационные возможности, приведшие к укрупнению и большей

централизации бизнеса (процесс, аналогичный происходящему на социальной арене) Используя преимущества крупных структур, эти экономические единицы достигли беспрецедентного уровня материального процветания.

В результате такого массового - и успешного - движения в направлении централизации бизнеса в XX веке многие из нас все еще невольно ассоциируют успех в экономике с крупным размером предприятия и централизацией управления. Но чтобы достигнуть экономических преимуществ, связанных с объемами производства, множеству индивидуальных работников в больших компаниях пришлось частично поступиться своей прежней свободой и гибкостью, которую они имели, работая на фермах или мелких предприятиях XIX века.

Новые информационные технологии могут использоваться для осуществления главной тенденции последнего столетия - создания еще более крупных и более централизованных предприятий-гигантов (монополий). И часть важных изменений в экономике нового столетия, несомненно, будет осуществлена в этом направлении.

Но есть и мощная противодействующая сила. Таким же образом, как новые технологии ускорили развитие демократии, переломив тенденцию к централизации общества, современный технологический прорыв ведет к аналогичному процессу в сфере бизнеса. Использование новых технологий, таких как электронная почта, мгновенный обмен сообщениями, интернет, впервые в истории делает экономически возможным предоставление огромному количеству работников тех сведений, на основе которых они могли бы осуществлять личный выбор. Сегодня все больше людей в бизнесе могут иметь такую степень свободы, которая ранее была характерна только для мелких организаций. А это может положительно сказаться как на производительности труда, так и на качестве жизни. Когда люди сами принимают свои решения, а не

действуют по указке, они часто работают упорнее и проявляют больше самоотверженности и творчества.

Но даже поощряя большую свободу, новые децентрализованные компании в состоянии избежать ограничений, тормозивших развитие небольших обособленных предприятий в прошлом. Так как новые организации имеют доступ к самой достоверной информации в любой стране мира, они сохраняют и многие преимущества крупных организаций. Если в их бизнесе существует возможность экономии за счет масштабов деятельности, такие компании могут, например, находить самых выгодных поставщиков в разных странах, чтобы удовлетворять свои потребности в сырье и комплектующих. Покупателей они также разыскивают по всему миру, пользуясь «электронным рейтингом репутаций», чтобы убедиться в их надежности. Централизованное управление не исчезнет совсем, но его доля на рынке, очевидно, уменьшится.

Если децентрализация станет желательной, возникнет необходимость в новом менеджменте. У большинства из нас в голове все еще глубоко сидят модели, основанные на классических представлениях административно-командного управления. Чтобы преуспеть в том мире, в какой мы вступаем, потребуются иной менталитет. Не исключая возможностей традиционных подходов к управлению, новые модели должны заключать в себе более широкий диапазон приемов и перспектив как централизованного, так и децентрализованного менеджмента.

Необходимо перестроить мышление с административно-командного управления на метод координации и развития. Координируя, или согласовывая, вы организуете работу так, что дела идут хорошо независимо от того, контролируете вы их или нет. Одни способы координации являются централизованными, другие децентрализованными. Но и те и другие направлены на согласование таких действий, которые

необходимо дополняют друг друга и взаимодействуют. Правильное развитие означает поиск точного баланса между централизованным и децентрализованным управлением, между контролем и предоставлением людям полной свободы действий. Координация и развитие не исключают командования и контроля; эти два способа действия дополняют друг друга. Они включают полный диапазон возможностей управления - от полностью централизованных до полностью децентрализованных.

Чтобы стать эффективным менеджером в том мире, в который мы вступаем, нельзя заикливаться на централизации. Вы должны уметь легко перемещаться в пределах пространства децентрализации. Что такое централизация, большинство из нас уже понимают. Осталось разобраться в феномене децентрализации.

Если люди получают больше свободы в деловой жизни, они, естественно, будут стремиться к тому, что больше всего ценят; а разные люди и ценят разное. Следовательно, мы должны мыслить шире. Мало учитывать экономические интересы инвесторов, необходимо осознать и использовать их человеческие стремления. Следует помнить о различных ценностях работников, покупателей, поставщиков и т. д. Поразительно, но одним из лучших способов согласовать разные человеческие стремления может оказаться использование самого децентрализованного механизма принятия решений - рынка ценностей.

В самом деле, с точки зрения исторической перспективы настоящий демократический этап политического развития человечества, вероятно, еще и не начинался. Даже в странах, где осуществляется демократический выбор граждан в представительные органы власти, остальная часть системы управления все еще сравнительно централизована. Одно из свидетельств того, что нам еще есть куда двигаться, - это все более популярная у западных политиков опора на опросы общественного мнения с целью влиять на принятие «мелких»

решений в период между выборами. Хорошо это или плохо, но так происходит все чаще. Ясно, что для граждан западных стран это является примером дальнейшей возможной децентрализации процесса принятия решений.

Три уровня организационной культуры организации различены в модели Э.Шейна потому, что они отчетливо различаются по степени наблюдаемости и возможности ими управлять. Когда обсуждают самый глубокий и трудно изменяемый уровень обычно говорят о *мировоззрении сотрудников*, имеющем национальную составляющую и поэтому с трудом корректируемом.

Срединный уровень называют *уровнем ценностей и символов*, которые можно измерить с помощью интервью. Этот уровень организационной культуры можно корректировать, если прикладывать значительные управленческие усилия в течение длительного времени. Так, часто освоение и принятие рядовыми работниками новой миссии фирмы, провозглашенной руководством, не могут быть гарантированы без ряда дополнительных мероприятий, общий смысл которых состоит в снятии разного рода охранительных и познавательных блоков, присущих актуальному состоянию развития организационной культуры.

Поведенческий уровень организационной культуры оценить гораздо проще, поскольку он целиком наблюдается в поступках сотрудников, в характере их коммуникации, в процедурах взаимодействия, которые не всегда формализованы, но работают без лишних напоминаний со стороны руководителя. Поведенческий уровень культуры – это свод неписаных норм и правил. Исторически многие проявления организационной культуры могут иметь источник в виде письменных положений, правил, распоряжений. Если они оказались действенными, соответствующими обычному порядку ведения дел на предприятии, зафиксированные в документах нормы и правила начинают жить

собственной жизнью, выполняя функцию регуляции организационного поведения. Например, желание руководства жить раз и навсегда заведенным распорядком, может найти выражение в правилах подачи рационализаторских предложений, которые обставлены таким количеством бюрократических рогаков, что самый энергичный рационализатор сто раз задумается, прежде чем подаст свое предложение руководству. В результате среди работников начинает складываться мнение, что на их предприятии «высовываться себе дороже». Это мнение передается от старожилов предприятия к вновь принятым работникам, которые и в глаза не видели никаких Правил подачи рационализаторских предложений, но уже осведомлены о том, что лучше ничего не предлагать. Организационная норма заработала, стала одним из регуляторов поведения сотрудников.

Аналогичные процессы характерны практически для всех сфер поведения работников:

- * для оснований повышения по службе;
- * для ожидания своей очереди на получение премиальных;
- * для ожиданий получить от непосредственного руководителя устную обратную связь (еженедельно, раз в год или при увольнении);
- * для признания за руководителем права ездить в командировку за границу раз в квартал, а для себе не ожидать ничего подобного;
- * для ожидания хоть какой-нибудь информации от непосредственного начальника;
- * для права узнавать о грядущих изменениях из газет, а не от руководства и т.п.

Таким образом, поведенческий уровень организационной культуры находится в непосредственной связи с формальными аспектами функционирования организации. Поэтому говоря о регламентах и процедурах, мы одновременно говорим об организационной культуре.

Показатели организационной культуры, на которые опирается известная концепция Г. Хофстеда, (коллективизм, дистанция власти, соревновательность, избегание неопределенности, долгосрочная ориентация) носят скорее интегральный и в определенном смысле глубинно психологический характер. Они во многом отражают мировоззренческий и национальный уровни организационной культуры. Социальные изменения, которые руководству фирмы хотелось бы осуществить и которые могут быть определены как «интегральные социальные инновации» будут весьма «энергоемкими», если не будут подкрепляться базой из корреспондирующих им «инструментальных производственных инноваций», производимых на наиболее пластичном поведенческом уровне организационной культуры.

Такие явления, как процедуры, нормы, стандарты качества и исполнения, внешний вид, интегрированность начальника в коллектив, бесспорно, касаются в большей степени поведенческого уровня культуры, через который при достаточном упорстве можно «достучаться» и до более глубоких и консервативных уровней. Интегрируя модель Г.Хофстеда с не менее популярной моделью Э.Шейна, предусматривающей уровневое строение организационной культуры, можно получить модель, изображенную на схеме.

Схема 14.1. Комплексная модель организационной культуры Хофстеда-Шейна

Компоненты и уровни	Дистанция власти	Избегание неопределенности	Соревновательность (маскулинность)	Коллективизм	Долгосрочная ориентация
Поведенческий уровень	Соблюдение ритуалов почтения	Умение и желание планировать и соблюдать планы	Принятие и участие в соревновательных процедурах в ущерб доверию к окружающим	Принятие коллегиальных процедур обсуждения и решения	Использование стратегических планов
Уровень ценностей и норм	Ценности и нормы карьерного роста и преимуществ	Отношение к плану и регламенту как к ценности	Ценность индивидуального успеха в ущерб отношениям с окружающими	Принадлежность к группе как ценность	Отношение к долгосрочному планированию
Уровень мировоззрения	Отношение к классовой структуре общества	Восприятие регулярности мира	Отношение к индивидуальной удаче	Общинность и патриотизм	Образ регулярного мира и прогресса; Ощущение своего места в истории

Позитивный настрой в восприятии работниками своего предприятия, его руководителей и управленческих решений имеет непосредственное отношение к сложившейся на предприятии организационной культуре. Несмотря на свою интегральность, он может отличаться в отношении каждого из упомянутых объектов. Так, отношение к самому предприятию может не полностью совпадать с отношением к конкретному руководителю и тем более не зависеть от степени позитивности в оценке работниками того или иного управленческого решения. Очевидно, из трех вышеназванных объектов (решение, руководитель, предприятие) первый может характеризоваться рабочими наиболее изменчиво. Отношение к руководителю формируется на основе оценки нескольких его решений и действий. Отношение к предприятию намного более стабильно. Оно может оставаться неизменно положительным, несмотря на низкую оценку руководителей и череду неудачных решений, принятых ими. Отношение к предприятию иногда

носит иррациональный характер и остается позитивным, несмотря на то, что факты могут свидетельствовать о негативности происходящих на предприятии изменений. Сочетание позитивного отношения к предприятию с негативной оценкой происходящих на нем изменений может вести к значительным эмоциональным переживаниям тех работников, которые относятся к предприятию как к своему дому. Одновременно, та часть работников, которые относятся к предприятию безразлично, могут с легкостью воспринимать его неудачи и в определенный момент предпочтут данному предприятию любое другое – более успешное. Тем не менее, возможна общая характеристика психологического настроя работников, представляющая собой интеграцию всех оценок работниками предприятия, руководителя и управленческих решений, в том числе инновационных.

Такая общая характеристика психологического настроя работников может быть названа **приверженностью предприятию**. Указанную характеристику можно интерпретировать как особую психологическую связь работника с предприятием, которая включает три составляющих: *чувство вовлеченности в работу, лояльность к предприятию и доверие ценностям предприятия*.

Вовлеченность в работу состоит в сильном желании работника прилагать значительные усилия в интересах данного предприятия.

Лояльность предприятию выражается в сильном желании оставаться его работником, несмотря на встречающиеся трудности.

Доверие предприятию состоит в личностном принятии работником целей и ценностей предприятия.

Если все три названные составляющие присутствуют в индивидуальном и общественном сознании работников на высоком уровне, говорят о **интернализации**, когда ценности предприятия приобретают высочайший смысл для работника, сопоставимый с

фанатизмом. На деле такой уровень приверженности не имеет широкого распространения в фирмах, компаниях и на производственных предприятиях. Он скорее может характеризовать членов религиозных организаций. Приверженность организациям, основанная на среднем уровне вовлеченности, лояльности и доверии, получила название *идентификации*. При идентификации целей предприятия и работника последний может не считаться с профессиональными и личными затратами, вкладывать душу в производство, получать эмоциональное и даже эстетическое удовлетворение от успехов предприятия. Как правило, идентификация части работников с предприятием имеет место в организациях с так называемой «сильной» организационной культурой, где у большинства работников имеются целостные и разделяемые большинством представления о целях, ценностях, преимуществах, правилах поведения, ритуалах, общей истории. Иначе говоря, на таких предприятиях имеется проработанный и единый рисунок поведенческого уровня организационной культуры.

Во всех остальных случаях, при условии слабого уровня вовлеченности, лояльности и доверия наблюдается так называемая *«податливость»* работников. Они привержены предприятию постольку, поскольку оно предоставляет им средства к существованию. Они готовы до поры до времени исполнять распоряжения руководства, иногда могут поступать вопреки своему мнению, терпеть своеволие начальства. То есть соблюдать формальный или неформальный контракт о правах и обязанностях сторон, участвующих в производственном процессе. Но как только работодатель начнет вести себя вразрез с условиями контракта, работник изменяет свое поведение и начинает усиленно ориентироваться во внешней среде в поисках достойного внимания нового рабочего места.

Одна из опасностей, сопутствующих введению инноваций, состоит в том, что в динамически изменяющейся ситуации работодателю

становится трудно соблюдать прежние условия контракта и часть работников, приверженных предприятию на уровне «податливости», начинает роптать, а другая часть работников, находящихся в психологическом состоянии идентификации с предприятием, испытывает значительный дискомфорт, если производственная ситуация изменяется не в лучшую с их точки зрения сторону. Искусство сохранения позитивного настроения работников в процессе введения инноваций состоит в том, чтобы до того, как инновация произойдет, обеспечить максимум условий и проконтролировать большинство переменных организационной культуры, которые окажут влияние на эту самую позитивность восприятия, настоя и доверия к руководству.

Ведущими проявлениями поведения руководителя являются:

- Элементы ситуации, на которые обращают внимание и которые контролируют руководители.
- Способы реагирования руководителем на инциденты.
- Способы обучения и консультирования с подчиненными, принятые у руководителей.
- Критерии для поощрений и должностного роста.
- Критерии подбора, найма, продвижения и увольнения из организации.
- Участие в церемониях.

Некоторые комментарии по самым важным из указанных проявлений:

- То, на что руководитель обращает внимание, и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Систематическое обращение внимания на что-либо является мощным сигналом для подчиненных о том, что является важным и что от них ожидается. Например, в одной из фирм было выявлено, новый метод управления более удачно внедрялся в той части фирмы, руководитель которой был настроен оптимистично в

отношении этого метода. Другой частью фирмы руководил менеджер, считавший этот метод новой бюрократической игрой. Естественно, его подчиненные быстро освоили формальную часть метода, но игнорировали его по существу.

- В ситуации финансовых трудностей руководством может быть выбрано два варианта: сокращение части сотрудников или сокращение части часов при сохранении состава. Второй вариант предпочтительнее с точки зрения организационной культуры, ценящей своих сотрудников. Нечто подобное произошло на фирме Хьюлетт Паккард, где руководство предпочло никого не увольнять, а всем коллективом «потуже затянуть пояса». До сих пор событие, сохранения всех сотрудников в сложное время обсуждается в фирменном фольклоре.

- Культуру организации, ориентированную на клиентов, можно продемонстрировать в процессе тренинга новых сотрудников, с помощью демонстрации учебных фильмов и в ежедневной практике общения менеджеров с клиентами. Важной является положительная корреляция между обучением и практикой. Противоречия между ними могут привести к формированию у сотрудников двойных стандартов и морали.

- Поощрения могут быть заслужены или нет. Демонстрация заслуженных сотрудником привилегий может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые авторы считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

- Имеющиеся у руководителей представления о критериях ценности сотрудников сказывается на подборе персонала, так как в организацию чаще попадают новые сотрудники, соответствующие выработанным критериям. Кроме того, чаще других организацию

покидают сотрудники, отклоняющиеся от принятых в организации культурных образцов.

- Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

Исследования организационной культуры имеют многолетнюю историю, однако только в последние годы наметился переход к конкретным технологиям формирования организационной культуры.

1.3. Особенности организационной культуры личности

На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент.

Стабильной, постоянной чертой характера человека является упрямство. Одни люди более упрямы, чем другие. Можно ли измерять этот или другой параметр личности? На сегодняшний день еще нет единиц измерения, но можно оценить их проявление в сравнении с другими людьми.

Наиболее часто для оценки личностных особенностей используется *метод самоотчета по вопросам анкеты и ее экспертная оценка.*

Важнейшая черта личности – честность и порядочность, которые имеют значительный диапазон проявлений. Полагают, что человек, который проявляет большую честность при уплате подоходного налога, будет также более честен при сдаче экзаменов, заполнении заявления о приеме на работу, при игре в карты.

Организационная культура человека базируется на следующих качествах личности:

- позитивная реакция на лиц, имеющих власть; власть – обязательное явление в организациях, чтобы работать эффективно, руководитель должен иметь подход к личности во избежание отрицательной реакции на тех, кто имеет власть, личность должна уважать власть как обязательный атрибут руководства;

- желание конкурировать, ограниченные ресурсы – обычное явление в организации; работники на всех инстанциях должны конкурировать с другими аналогичными работниками в нахождении наилучшего решения в распределении ресурсов: персонала, материалов, бюджета, оборудования; конкуренция может проявляться при продаже продукции, переговорах, лоббировании, дебатах;

- умение убеждать; роль личности требует, чтобы человек часто выражал свои мысли, выступал публично, он должен быть убежден в своих идеях и мнениях, это дает возможность к проявлению влияния;

- стремление играть роль неформального лидера, личность должна стремиться выделяться среди других в различных сферах деятельности; человек должен играть роли, чем больше ролей может освоить личность, тем выше ее уровень организационной культуры;

- терпимость к рутинной административной работе; позиции управления любого ранга требуют, чтобы человек уделял определенное внимание подсчетам, бумажной работе, представительским функциям, прочтению корреспонденции и ответам на нее и телефонные звонки. Проявлением отрицательного состояния личности может быть фрустрация, т.е. стойкая дезорганизация сознания и поведения человека (спонтанная

агрессивность), которая наступает при длительных репрессиях на базовые потребности человека. Состояние фрустрации преодолевается только с помощью психологов.

Сформировать позитивный набор качеств можно, обучаясь этому. Однако существует набор ограничительных ситуаций, препятствующих достижению этой цели. Среди них:

- неизменность межличностного окружения человека и социальных групп,
- обязанность соблюдения определенных правил поведения,
- низкий устойчивый уровень культурного окружения людей и социальных групп,
- особенности географической среды.

Доминирующие культуры и субкультуры. В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры. *Доминирующая культура* выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально. Когда одно производственное отделение какого-то конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует вертикальная субкультура. Когда специфический отдел функциональных специалистов (такой, как бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура. Любая группа в организации может создать субкультуру, однако большей частью субкультуры определяются департаментской (отдельческой) структурной схемой или географическим разделением. Она

будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела.

Особенности субкультуры каждой структурной единицы организации влияют друг на друга и формируют общую часть культуры организации.

В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Сильная и слабая культура. Необходимо различать сильную и слабую культуру. **Сильная культура** характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют **слабую культуру**. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

Каким образом культура влияет на эффективность организации? Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие. Стратегия организации, опирающаяся на

требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Таким образом, различные организации тяготеют к определенным приоритетам в организационной культуре. Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Существует предпринимательская организационная культура, государственная организационная культура, организационная культура лидера, организационная культура при работе с персоналом и др.

Организации всегда будут добиваться стабильности и эффективности деятельности, если культура организации адекватна применяемой технологии. Регулярные формализованные (рутинные) технологические процессы обеспечивают стабильность и эффективность организации, когда культура организации акцентирует внимание на централизации в принятии решений и сдерживает (ограничивает) индивидуальную инициативу. Нерегулярные (нерутинные) технологии эффективны, когда они заполняются культурой организации, которая поддерживает индивидуальную инициативу и ослабляет контроль.

Сильная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации формируются с помощью высокой формализации. Сильная культура достигает того же результата без ведения

какой-либо документации и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Это все будет в подсознании работника, принимающего культуру организации.

Культуру организации можно рассматривать как производную двух составляющих: 1) допущений и предпочтений тех, кто ее создал; 2) опыта, привнесенного их последователями. Ее поддержание на необходимом уровне непосредственно зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации.

Цель *подбора работников* – выявить и принять в организацию людей со знаниями и навыками успешного выполнения соответствующей работы. Окончательный выбор кандидата определяется субъективной оценкой того, кто принимает решение, насколько данный кандидат будет отвечать требованиям организации. Эта субъективная оценка часто предопределяется культурой, существующей в организации.

Действия высших руководителей оказывают значительное влияние на организационную культуру. Их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией.

Признаками, характеризующими организационной культуры руководителя, являются:

- пружинистая спортивная походка,
- опрятный внешний вид,
- современный стиль в одежде и внешности,
- дружелюбное отношение к каждому работнику,
- постоянно хорошее настроение,
- искренняя посильная помощь работнику в семейных делах,

- положительный имидж руководителя во внешней среде.

Социализация представляет собой процесс адаптации новых членов в организации, процесс восприятия ее культуры. Нередко организационная культура может служить более важным фактором предвидения поведения организации, чем ее объективные характеристики. Организация заинтересована в восприятии культуры каждым ее сотрудником. Социализация наиболее очевидна при поступлении на работу нового сотрудника, когда его информируют о том, как обстоят дела в организации, каковы принятые в ней правила и традиции. В некоторых случаях предлагается формальная программа обучения с тем, чтобы работники организации изучали ее культуру.

В дополнение к очевидной ориентации и программам обучения культура передается работникам и другими способами. Самые эффективные – это информация, традиции, символы и язык.

Информация содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.

Традиции. Соблюдение сложившихся традиций является средством для передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации.

Символы. Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руководства, одежда являются материальными символами, которые передаются работникам. Важна и степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения (т. е. рискованность, консерватизм, авторитарность, участие, индивидуализм, социальность), которые считаются приемлемыми.

Язык. Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой или субкультурой. Изучая его, члены организации свидетельствуют о своем принятии этой культуры и таким путем помогают ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, который объединяет членов организации на основе признанной культуры или субкультуры.

Выводы по 1 главе

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности. Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.

В состав организационной культуры входит управленческая культура организации. Она реализуется в повышении эмоционального состояния работников и активизации их деятельности.

Организационный кризис. Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

Смена руководства. Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

Стадии жизненного цикла организации. Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

- предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;
- работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;
- образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других

подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

Возраст организации. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

Размер организации. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

Уровень культуры. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

Наличие субкультур. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия *управления культурой* в организации. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

2.1. Краткая справка о школе

КГУ «Жанакойская начальная школа отдела образования Федоровского района» Управления образования акимата Костанайской области.

За годы существования школы преподавательский коллектив составил 10 человек, 60 детей получили образование. Дети учатся не только из поселка, но и из сел всего района. Это центр духовного, нравственного, интеллектуального, культурного, экологического воспитания и развития Федоровского района.

К сентябрю 2008 года школа переживала кризис, который выражался в снижении результатов образовательного процесса. Однако было очевидно, что в растущем населенном пункте должна быть школа, которая удовлетворит образовательные потребности учеников и их родителей.

Также следует отметить, что результаты работы школы не удовлетворяли и запросам общества в целом, т.к. эти запросы уже не формулировались как просто способность к продолжению образования, а как способность к самоопределению, к самостоятельному выбору дальнейшего жизненного пути. Однако ситуация в школе была такова, что реального пространства для самостоятельного принятия решения, самоопределения и ответственности за этот выбор и это решение у учеников не было. Это неизбежно приводило к тому, что выпускники школы не были способны делать выбор и нести личную ответственность за собственное благополучие и за благополучие ближайшего окружения,

общества в котором они живут. Они выходят во взрослую жизнь, не будучи взрослыми, во многом имея черты инфантильности.

Именно в начале 2019-2020 учебного года в школе произошла смена руководителя, что повлекло за собой внимательное изучение сложившейся организационной культуры школы.

По итогам 2020-2021 учебного года в школе обучалось 16 учащихся, поэтому первая задача, которую поставила перед собой новая администрация школы – увеличение и сохранение контингента, с учетом перехода на подушевое финансирование этот вопрос был очень актуальным. А для привлечения учащихся в школу необходимо было изменить очень многое: от приведения в нормативное состояние здания школы, учебных кабинетов до повышения уровня профессиональной подготовки кадров. Комплекс мероприятий привел к тому, что по итогам 2019-2020 учебного года количество учащихся увеличилось до 20 человек, по итогам 2020-2021 – 25 человек, по итогам 2021-2022 учебного года – 28 учащихся. Рост контингента происходит за счет перехода школы на новые программы и повышения рождаемости в районе.

В 2019 году в школе введена новая система оплаты труда (НСОТ), что также отразилось на состоянии организационной культуры учреждения и уровне психологического климата. В рамках НСОТ вводятся элементы рыночной культуры – стимулирование за результат, конкуренция, соревнование, стремление к результату.

На начало 2019-2020 учебного года в школе преподавание ведут 8 педагогов. Из них высшую категорию имеют 2, первую – 6, соответствие-2. Возрастной состав педагогов: старше 50 лет – 2 человека (35%); 40-45 лет – 2 человека (15%); 30-40 лет – 2 человека (15%); моложе 30 лет – 2 человек (17%). Педагогический стаж: до 5 лет – 2 человека (15%); 20-25 лет – 2 человека (13%); 25-30 лет – 2 человека (7%). Ведется работа по повышению уровня профессиональной квалификации: организуется

курсовая подготовка педагогов как в рамках школы, так и района в целом. Причем тематика курсов не ограничивается рамками учебных предметов, широко применяются темы, затрагивающие личностный рост педагогов.

Показатель движения кадров в норме – коллектив стабилен, новые сотрудники приходят и остаются работать, принимая нормы существующей организационной культуры.

Таким образом, по возрастному и квалификационному анализу педагогического состава школы можно сделать следующие предварительные выводы:

* Более половины педагогов старше 40 лет, что говорит об имеющемся большом жизненном опыте, опыте жизни и работы в социалистическом обществе, проживания различных кризисных ситуаций в стране, что может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на организационную культуру личности и учреждения в целом. С одной стороны, высокий уровень работоспособности, работа за идею, умение преодолевать трудности во имя идеалов, с другой – ностальгия по старому времени, «когда было лучше, чем сейчас» мешает адаптироваться в современном мире, кроме того, заметен глубокий отрыв от молодого поколения;

* 2 педагога имеют педагогический стаж свыше 20 лет, что может иметь как положительное влияние на сформировавшуюся организационную культуру – опыт, традиции, так и отрицательный – отсутствие мобильности, гибкости, соответствие современным требованиям времени;

* Педагогов, имеющих педагогический стаж не более 10 лет в коллективе 6 человек, что также отражается на организационной культуре школы.

За прошедшие годы школа накопила большой опыт, имеет давние традиции и стабильные результаты в обучении и воспитании учащихся.

Педагогический коллектив отличается большим опытом и творческим потенциалом. Основной задачей школы является поиск, поддержка и развитие способностей каждого ребёнка.

Для замера и исследования организационной культуры школы были применены следующие методы: мониторинговый опрос по одинаковым вопросам, проведенный в два этапа (апрель 2021, октябрь 2021), анкетирование по модели Г.Хофстеда и Э.Шейна (приложение 3), построение профилей организационной культуры по методике К.С.Камерон, Р.И.Куинн (приложение 2).

Результаты исследований были достаточно интересны.

По итогам построения профилей организационной культуры нашей школы (приложение 1) можно сделать вывод о преобладании стремления к клановой организационной культуре. Причем по итогам построения профилей в апреле 2021 года можно проследить явное противоречие между анализом ситуации «теперь» и тем, что «предпочтительно» для сотрудников. При повторном замере ярко выражена тенденция на выравнивание состояния «сегодня» и ожидания от «завтра», что положительно отражается на состоянии сотрудников. Для создания благоприятного психологического климата в коллективе и поддержании рабочей обстановки были предприняты шаги для совершенствования организационной культуры школы.

Учитывая особенность внутренней школьной ситуации: смена руководства в августе 2019 года, администрацией школы было принято решение о том, что изменения в школе не должны быть радикальными, т.к. это может привести к обострению внутришкольных проблем. Однако они должны быть такими, чтобы дать возможность решать поставленную проблему, т.е. создать такое образовательное пространство, которое обеспечивает взросление учеников. Именно поэтому нами было принято решение о широком внедрении в школу технологии проектирования.

Достижение цели и решение образовательно-воспитательных задач, а также развитие организационной культуры школы обеспечивается путём воплощения в жизнь **концептуальной педагогической идеи «Моя любимая школа»**. Мы хотим сформировать в районе положительное влияние школы на социум, распространить его на всех педагогов, родителей, создать условия для воспитания уважительного отношения, любви и доверия к учителю, к родной школе, привлечь внимание общественности к проблемам школы. Мы считаем, что корректно сформированная организационная культура возникает прежде всего из любви к родной школе.

Педагогическая идея «Моя любимая школа» реализуется с точки зрения системного подхода через общешкольный проект «Олимпийское движение». В соответствии с ГОС он включает следующие направления развития личности:

- общеинтеллектуальное;
- духовно-нравственное, общекультурное, социальное;
- оздоровительное, физкультурно-спортивное.

Наш проект «Олимпийское движение», основанный на изначальных принципах возникновения Олимпийских игр, – это общешкольное движение за развитие интеллекта, творчества, спорта; за достижение высоких результатов в любой деятельности. Этот проект учит трудиться, побеждать и достойно проигрывать, анализировать свою деятельность и результаты, не бояться совершать ошибки, преодолевать препятствия, быть лидером, видеть перспективу собственного развития, уметь работать в команде.

Символами проекта «Олимпийское движение», отражающими многообразие школьной жизни, выбраны «Цветик-семицветик» и Радуга. Семь цветов радуги означают и атмосферу, в которой мы творим, общаемся, учимся, развиваемся, ЖИВЁМ, и качества, которые мы хотим

видеть в каждом из нас: УЧЕНИЕ, ЗДОРОВЬЕ, ДОВЕРИЕ, РАДОСТЬ, ЛЮБОВЬ, ТВОРЧЕСТВО, УСПЕХ.

В рамках проекта учащиеся школы успешно выступают, занимая призовые места, в различных региональных, международных конкурсах интеллектуального и творческого направления.

Интеллект	Творчество	Здоровье
Региональные и областные олимпиады олимпиады по сольфеджио.	Международные и Республиканские конкурсы рисунков за три года 5 призёров.	Региональные и муниципальные спортивные соревнования (легкоатлетические эстафеты, соревнования по баскетболу.) Ежегодно.
ОБЩЕЕ ДЕЛО Районный интеллектуальный конкурс «Знатоки» Ежегодно	Международные и Республиканские конкурсы инструменталистов за три года 1 призёр.	Районные соревнования для всех организаций» Весёлые старты». Ежегодно.
Практическая конференция «Первые шаги в музыке» Ежегодно.	Международные и Республиканские конкурсы вокалистов за три года 1 призёр.	Беседы: «Музыка и здоровье» Ежегодно.
Мероприятие для педагогов (1 раз в четверть) Интеллектуальная игра	ОБЩЕЕ ДЕЛО творческий концерты классов, музыкальные лектории для школ Николаевского района, концерты к юбилейным датам для всех желающих. В течение года.	Конкурс рисунков: «Мир без наркотиков» Ежегодно

В рамках этого проекта предусмотрено психолого-педагогическое сопровождение всех его участников. Для педагогов организуется и проводится тренинг личностного роста и психологическая разгрузка. В течение года работает психологический консультационный центр для учащихся и их родителей. В рамках данного направления работы проводятся систематические замеры и корректировки психологического состояния педагогов.

Организация образовательно-воспитательного процесса в школе и создание благоприятного комфортного психологического климата в коллективе является приоритетным направлением управленческой деятельности. Наша цель – качество, результат, совершенство! На уровне ребёнка цель деятельности нашей школы конкретизирована в модели выпускника, которая является нашим главным воспитательным ориентиром.

2.2. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры школы и оценка их эффективности

В рамках данного проекта в каждом направлении запланировано «Общее дело» и мероприятия для педагогов, что также является способом развития клановой организационной культуры в учреждении, объединяющей коллектив в единое целое.

В данном случае можно говорить не столько об экономической эффективности, сколько о социально-психологическом эффекте.

Итак, в ходе реализации данного проекта «Олимпийское движение» мы видим, что уровень сплоченности, взаимопомощи, стабильности педагогического коллектива значительно повысился, а значит повышается и результативность и качество педагогической

деятельности как отдельно взятых педагогов, так и коллектива в целом. Доказательством тому может служить победа в конкурсе воспитательных систем на краевом уровне.

Таким образом, делаем вывод, что организационная культура учреждения позволяет без затрат и эффективно управлять кадровым ресурсом, добиваясь высоких результатов в педагогической деятельности.

ИТОГИ АНКЕТЫ

Какие характерные (положительные и отрицательные) черты организационной культуры нашей школы Вы можете перечислить? (апрель 2020 года)

Положительные:	Отрицательные:
<ul style="list-style-type: none"> - стремление сделать школу передовой - Коллеги доброжелательные по отношению друг к другу, ребята добрые, администрация школы создает условия для работы. - Традиции «+»: прослеживание рейтингов - Наша школа самая лучшая, самая талантливая, спортивная. - Большая, чистая, светлая, уютная, - учащиеся, сайт, гимн, форма, Устав, «Доброе утро» по утрам, «Начнем педсовет с поздравлений» - это все «+», - «+» - мобильность, позитивность; - Уютная стала наша школа, - «+» - просторная, светлая, красивая; принятие нового частью коллектива. - Большая, многонациональная, музыкальная, шумная. - Веселая, ЖИВАЯ, бурлящая, 	<ul style="list-style-type: none"> - много скептиков, нежелание что-либо менять. - Лебедь. Рак. Щука. Администрация, коллектив детский, коллектив педагогический. Единства нет. Учителя неподъемные, не хотят, не умеют. - поздняя информированность о некоторых мероприятиях, отчетах и т.д. - недружная, неактивная - педагогам не всегда интересно, что делают дети - Хотелось бы больше тепла во взаимоотношениях друг с другом. - Родители плохо интересуются школьными делами, учащиеся старших классов не конкурентноспособны. - в плане организационной культуры что-то западает. - «-» - шумная, замкнутая, коллектив – разрознен, нет единых требований к учащимся.

<p>способная объединяться ради одной цели, добрая, есть люди с горящими глазами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие взаимодействия между педагогами; сплетни, порой у некоторых «политика двойного стандарта». - отношения между учителями, отношение учеников к педагогам, дисциплина учеников и учителей - Постоянное внедрение различных инноваций, НО недостаточность взаимопонимания между коллегами. - Замкнутость, доброе отношение (но не всех участников), заносчивость учителей. - У нас есть странная привычка - идти на урок с опозданием у детей. Может быть, попробовать два звонка, как в театре?
<p>Что готовы сделать лично Вы для развития нашей школы?</p>	<p>Что может быть символом нашей школы?</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Я очень хотела бы (организовать) создать школьный музей как сосредоточие патриотического и культурного воспитания. - Еще 1-2 года поработать... - Активизировать формы работы с семьей, духовно-нравственное воспитание! - Участвовать в создании уюта. - если необходима помощь, то всегда готова помочь. - Для развития школы готова сделать все, от меня зависящее. - Поддержу любые идеи позитивные, внесу свои предложения, могу помочь классным руководителям. - Участвовать, разрабатывать, организовывать! - все, по мере сил! - Поддержу любую идею! - Рада всегда сама принимать участие в мероприятиях, продолжать работать и через 	<ul style="list-style-type: none"> - Символ школы: муза, сердце, солнце. Быть счастливым, то есть независимым трудно: жена, мать, бабушка, работа... Но возможно! - Наша школа - это большой семейный дом, где все любят друг друга, помогают друг другу. СОГЛАСИЕ! Все зависит от образования, от профессионализма учителя и наша задача готовить к жизни учащихся - профессионалов своего дела! Сейчас надо быть очень хорошим профессионалом, надо в своем деле ОЧЕНЬ ХОРОШО РАБОТАТЬ! - Школа - гончарный круг, как крутим, такой и продукт! - Улыбайтесь, все глупости на Земле делаются с серьезным выражением лица! - Школа - это улыбающееся сердце!!! - Символ школы - цветок.

<p>свой труд приносить изменение в умах учащихся в хорошую сторону.</p> <p>- Внести посильный вклад, я думаю, что дело, которое мне поручат, я постараюсь довести до хорошего результата!</p> <p>- готова работать, вносить посильный вклад, меняться самой и работать с коллегами в сотрудничестве.</p> <p>- Все: дежурство, организация праздников.</p>	
---	--

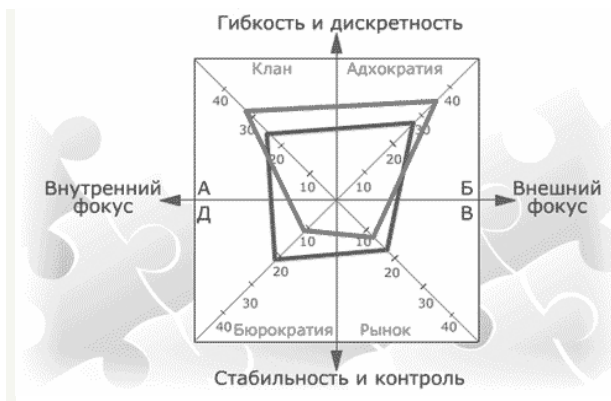
Итоги анкеты, проведенной в октябре 2020 года

Положительные	Отрицательные
<p>- Очень приятно выезжая куда-то за пределы школы надевать нашу эмблему, как символ школы. - Ребятам очень нравятся. Это нас объединяет</p> <p>- «+» - общительность, доброжелательность, отзывчивость.</p> <p>- доброжелательные отношения среди участников образовательного процесса</p> <p>- Тесная связь «учитель-ученик-родители»</p> <p>Взаимовыручка, совместные большие мероприятия, когда готовимся всей школой</p> <p>- Есть чувство единства, единения, объединения, одного целого. Рост педагогов при помощи тренингов и консультаций психолога. Мне нравится много фотографий.</p> <p>родители отмечают наш стиль - эмблему и гимн школы. Придает настроение.</p> <p>- если каждый будет делать свой кусочек работы хорошо, все сложится в единый хороший результат.</p>	<p>«-» - непланованность.</p> <p>- Взаимопомощь, доброжелательность, НО нестабильность;</p> <p>- Я просто устала от непонимания...</p> <p>- Тяжело успевать включаться все новое, новое... Передышки хочется.</p> <p>- Мне работать никто не мешает. Я сама «гасну» потихонечку.</p> <p>- Системы мероприятий нет, все что-то делается, но целостности не хватает...</p> <p>Хотелось бы увидеть сплоченный коллектив.</p> <p>- больше открытости и демократичности.</p> <p>- Организовать учительские мероприятия (корпоративные), по сплочению (тренинги, праздники).</p> <p>- К сожалению, мало опыта, чтобы ответить на этот вопрос.</p> <p>- Собрать учительский состав в единую команду.</p>
Что лично Вы готовы сделать	Что может быть символом

для развития школы?	нашей школы?
<ul style="list-style-type: none"> - быть патриотом своей школы, продолжать хорошо делать свое дело. - участие в разработке плана развития школы. - проводить занятия по углубленному изучению предметов. - готова помочь всем при добром отношении. - Есть желание и силы в любой помощи, но для меня необходимо положительное отношение, доброе, не угнетающее, не только ко мне как к учителю, но и человеку. - активное участие и организация детей в жизни школы. - все, что будет положительно влиять на образовательный процесс. готова работать, вносить посильный вклад, меняться самой и работать с коллегами в сотрудничестве. 	<p>Школа - это апельсин: дольки - мозаика, много разных элементов: дети, уроки, родители, учебный процесс, мероприятия. Но школа должна быть ЯРКОЙ, то есть оранжевой.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Школа - это дом. - Школа - это открытая книга. - Школа - это зигзаг. - Школа - это солнышко, но иногда появляются облака или даже тучи. - Школа - это букет цветков, у каждого свое лицо, свой цвет, свой стиль, но вместе - красивый радостный букет. - Школа - это книга и солнце, в нее «Добро пожаловать!» <p>Школа - это радуга, каждый может найти цвет и дело по душе, а вместе - единство.</p>

Измерение конкурирующих ценностей в модели организационной культуры производится с помощью «шкалированных» вопросников. Оцениваются шесть параметров организационной культуры на их настоящем и желаемом уровне: важнейшие характеристики организации, стиль лидерства и руководства, управление наемными работниками, сущность организации, стратегическая направленность, критерии успеха.

В этой анкете параметр «А» соответствует клановой организационной культуре, «В» - адхократической, «С» - рыночной, «D» - иерархической. В соответствии с полученными данными вычерчиваются два профиля организации – имеющаяся культура и желательная



Преимущества анкеты.

Во-первых, общая модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими; во-вторых, она позволяет классифицировать организации по признаку принадлежности к тому или иному типу культуры и определить силу данной культуры; в-третьих, использование графических профилей может служить эффективным инструментом организационной диагностики. На основе анализа площадей наибольшего различия профилей существующей и желательной культуры можно наметить пути ее изменения и улучшения.

Сравнение диаграмм различных параметров для одной и той же культуры или общих профилей для разных подразделений позволяют сделать вывод о культурной согласованности или несогласованности компании. Равновесное состояние различных аспектов культуры в различных подразделениях ведет к росту сплоченности компании и созданию благоприятного социального климата для принятия управленческих решений. Также представляет интерес сравнение организационной культуры данной организации с усредненными профилями компаний из той же отрасли или сферы деятельности, где она функционирует; с профилями основных конкурентов; с компаниями работающими в том же территориальном образовании или области.

С помощью анкетирования по опроснику (приложение 2) можно замерить состояние организационной культуры на данный момент, а также проследить желаемое развитие состояния организационной культуры сотрудников школы. В данном опросе приняли участие 8 педагогов. Данный опрос был проведен дважды: в сентябре 2020 и в ноябре 2020 года. В промежутке между опросами был проведен ряд мероприятий, направленных на совершенствование состояния организационной культуры школы. По итогам первого опроса ярко выявилась тенденция к развитию клановой культуры. Скорее всего, с учетом возрастного и качественного состава педагогов, можно сделать вывод о некой ностальгии по советской школе, по советскому образу жизни с единой идеей, объединяющей всех и движущей по понятной дороге к светлому будущему. Кроме того, постоянные изменения в современном образовании вызывают усталость педагогов-стажистов, разные темпоритмы не позволяют многим успевать шагать в ногу со временем, что также влияет на общее настроение в коллективе. Молодым педагогам также сложно адаптироваться самостоятельно в новом коллективе. Также в коллективе

имеется 2 новых сотрудника, которые перешли из городских школ, с элементами своей организационной культуры.

Таким образом, бесспорно в нашей школе просто необходимо изучение и измерение состояния организационной культуры с последующим ее совершенствованием.

III. В нашей организации... (выберите один из трех вариантов):

1 – больше динамики, меньше контроля (50%)

2 – баланс динамики и контроля (20%)

3 – больше контроля, меньше динамики (30%)

IV. Сотрудники в школе рассматриваются как... (отметьте один вариант)

- взаимозаменяемые части организационной машины (25%)

- наименее ценный элемент процесса (0%)

- уникальные и автономные личности (15%)

- активные партнеры в сотрудничестве (20%)

- люди, объединенные принадлежностью к общему делу (30%)

- не знаю / затрудняюсь ответить (10%)

V. Ощущаете ли Вы потребность в информации о стратегических решениях по развитию школы? (5 альтернатив) «1» - 5%; «2» - 10%; «3» - 50%; «4» - 30%; «5» - 5%

VI. Важная информация, как правило,... (отметьте один вариант)

о контролируется и доступ к ней ограничен (50%)

о используются для индивидуальных достижений или распределяются по желанию обладателей (20%)

о распространяется открыто (20%)

о расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить за пределы узкого круга (10%)

о затрудняюсь определить (0%)

VII. Как бы Вы оценили результаты работы своей организации в сравнении с аналогичными организациями по следующим параметрам?

	<i>Неудовлетворительно</i>	<i>Удовлетворительно</i>	<i>Отлично</i>	<i>Не знаю</i>
<i>Рост доходов</i>	0	2	9	1
<i>Увеличение контингента учащихся</i>	0	2	10	0
<i>Качество</i>	0	3	8	1
<i>Удовлетворенность родителей, детей, педагогов</i>	1	2	9	1
<i>Общие результаты деятельности</i>	0	3	9	0

VIII. По моему мнению, среди 3 самых острых проблем СЕГОДНЯ для нашей

организации можно назвать (впишите в пустое поле ниже):

распределение стимулирующей части заработной платы; критерии работы классного руководителя; качество образования единые требования.

IX. По моему мнению, среди 3 самых острых проблем, ожидающих нашу организацию В СЛЕДУЮЩИЕ 3 ГОДА можно назвать (впишите в пустое поле ниже): наверное, переход в две смены.

Пожалуйста, напишите ниже любые замечания относительно этого опроса

Интересный опрос, хочется посмотреть результаты по школе, задумались все вместе о судьбе не только себя, но и школы в целом, уже привыкли к различным анкетам, самое главное, чтобы проанализировались результаты ответов!

Выводы по 2 главе

Матрица для построения профиля организационной культуры:

1. Важнейшие характеристики организации;
2. Стиль руководства;
3. Управление наемными работниками;
4. Связующая сущность организации;
5. Стратегические цели организации;
6. Критерии успеха.

Профили по итогам опросника можно посмотреть в приложении 1.

Еще один способ измерения организационной культуры – индивидуальные собеседования. В этом учебном году запущен проект «Личная карта педагога», в рамках которого проводится индивидуальное собеседование в начале учебного года, по окончании полугодия и года в целом. В рамках собеседования выясняется позиция и взгляды педагога на разные направления деятельности нашей школы, педагогического коллектива, администрации, настрой на работу, прогноз на результаты года. Итоги собеседования заносятся в «Личную карту педагога», которая является рабочим документом на учебный год. По информации, занесенной в эту карту, распределяются стимулирующие выплаты по итогам кварталов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. К элементам составляющих организационной культуры относятся следующие качества личности: позитивная реакция на лиц, имеющих власть, желание конкурировать, умение убеждать, стремление играть роль неформального лидера, терпимость к рутинной административной работе.

Организационная культура в организации может формироваться четырьмя путями:

- долговременной практической деятельностью.
- деятельностью руководителя или собственника.
- искусственным формированием организационной культуры специалистами консультационных фирм,
- естественным отбором наилучших норм. правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом.

Особенности организационной культуры находят отражение в символике, зависящей от приоритета в организационной культуре власти,

роли, поступков или личности. Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Существует предпринимательская, государственная организационная культура, организационная культура лидера, организационная культура при работе с персоналом и др.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверьянов, Л.Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур [Текст] / Л.Я. Аверьянов. - М.: Экономика, 2022. – 364 с.
2. Акимова, М.Н. Самопознание – путь профессионального становления учителя [Текст] / М.Н. Акимова, А.А. Илькухин. – Самара: СИПКРО, 2014. – 60 с.
3. Аникеева, Н.П. Психологический климат в коллективе [Текст] / Н.П. Аникеева. - М.: Просвещение, 1989. - 246 с.
4. Артубалевская, В.В. Курсовая подготовка педагогов как системообразующий фактор их непрерывного повышения квалификации. Автореферат канд. дисс. [Текст] / В.В. Артубалевская. – СПб., 2003. – 21 с.
5. Афанасьев, В.Г. Программно-целевое планирование и управление [Текст] / В.Г. Афанасьев. – М.: Высшая школа, 2001. -187 с.
6. Афанасьева, Т.П. Аттестация педагогических и руководящих кадров образования [Текст] / Т.П. Афанасьева. – М.: Наука, 2006. - 84 с.
7. Беляева В.В. Теория образования [Текст] / В.В. Беляева, Ю.В. Борисов. - Томск: ТГПУ, 2000. -146 с.
8. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры [Текст] / Э. Берн. – Л.: Лениздат, 1992. - 400 с.
9. Вазина, К.Я. Единая система критериев оценки и самооценки управления учебным заведением [Текст] / К.Я. Вазина. - Н. Новгород: ВИПИ, 2007. - 212 с.
10. Вазина, К.Я. Педагогический менеджмент [Текст] / К.Я. Вазина, Ю.Н. Петров. - М.: Педагогика, 2009. – 384 с.
11. Васильев, Ю.К. Педагогическое управление в школе, методология, теория, практика [Текст] / Ю.К. Васильев. - М: Педагогика, 2008. - 196 с.
12. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-

практика: Перевод. с англ. [Текст] / М. Вудок, Д. Френсис. - М.: Дело, 1999. – 320 с.

13. Выготский, Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В. Давыдова [Текст] / Л.С. Выготский. - М.: Педагогика - Пресс, 1996. - 536 с.

14. Казарин, Л.С. Развитие многоуровневой системы подготовки учителя / Педагогика [Текст] / Л.С. Казарин. -2003. - № 5. - С.53-57.

15. Кларин, Н.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках [Текст] / Н.В. Кларин. - М.: Арена, 2004.- 222 с.

16. Комаров, В.Ф. Управленческие имитационные игры [Текст] / В.Ф. Комаров. - Новосибирск: Наука, 1999. - 271 с.

17. Конаржевский, Ю.А. Формирование педагогического коллектива [Текст] / Ю.А. Конаржевский. - М.: Педагогика, 2007. - 348 с.

18. Конаржевский, Ю.А. Технология педагогического анализа учебно-воспитательного процесса [Текст] / Ю.А. Конаржевский. - М.: Новая школа, 1997. - 289 с.

19. Крылова, Н.Б. Формирование культуры будущего специалиста [Текст] / Н.Б. Крылова. - М.. Высшая школа, 1999. – 145 с.

20. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент. Психотеника управления и самотренировки [Текст] / И.Д. Ладанов. - М.: Издательство «Корпоративные стратегии», 2004. - 496 с.

21. Ладенко, И.С. Методология рефлексивного управления [Текст] / И.С. Ладенко, В.Г. Поляков. - Новосибирск: МГУ, 2008. - 133 с.

22. Лазарев, В.С. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы / Под ред. В.С. Лазарева [Текст] / В.С. Лазарев. - М.: Центр социальных и экономических исследований, 2005. - 158 с.

23. Леонтьев, А.А. Педагогическое общение [Текст] / А.А. Леонтьев. - М.: Знание, 1979. - 48 с.

24. Ли Якокка. Карьера менеджера / Общ. ред. С.К. Медведкова [Текст] / Якокка Ли. - М.: Прогресс, 2001.- 143 с.

25. Макаров, М.Г. Технология и эффективность социального управления [Текст] / М.Г. Макаров. - М.: Прогресс, 2002. - 268 с.
26. Матрос, Д.Ш. Имитационное моделирование в управлении школой / Под редакцией М.М. Поташника [Текст] / Д.Ш. Матрос. - М.: Педагогика, 1999. - 186 с.
27. Менеджмент в управлении школой [Текст] / Под ред. Шамовой Т.И. - М.: Просвещение, 1999. – 238 с.
28. Митин, А. Н. Культура управления: учеб.пособие [Текст] / А. Н. Митин; Урал. акад. гос. службы. — Екатеринбург: 2000. — 526 с.
29. Милютин, П.В. Управленческая культура личности и факторы ее развития [Текст] / П.В. Милютин // Власть. — 2007. — № 5, С. 90–92.
30. Моделирование содержания образования руководящих кадров общеобразовательных школ в системе повышения квалификации [Текст] / Под ред. Тонконогой Е.Н. - Псков: Наука, 2006. - 334 с.
31. Москвичев, С.Г. Использование фактора мотивации в управлении [Текст] / С.Г. Москвичев. - Киев: Ника-Центр, 2009. - 362 с.
32. Немова, Н.В. Управление методической работой в школе [Текст] / Н.В. Немова. - М.: Сентябрь, 2009. -176 с.
33. Непрерывное образование педагогов: современные проблемы и тенденции // Материалы научно-практической конференции [Текст]. – СПб: Знание, 2006. - 168 с.
34. Никитин, А.Э. Зарубежный опыт повышения квалификации педагогических кадров [Текст] / А.Э. Никитин. - М.: РИПКРО, 1995. - 75 с.
35. Новое педагогическое мышление [Текст] / Под. ред. А.В. Петровского. - М.: Педагогика, 1999. - 280 с.
36. Новые ценности образования [Текст] / Под ред. П.С. Крыловой. - М.: Инноватор, 2005. - 153 с.
37. Олейникова, Я.В. Культура поведения как фактор профессиональной успешности [Текст] / Я.В. Олейникова // Парадигма. -

2008. - № 1. - С. 23-26.

38. Орлов, А.А. Внутришкольное управление: поиск путей эффективности [Текст] / А.А. Орлов // Педагогика. - 2006. - № 4. - С.72-79.

39. Павлова, Е.В. Управленческая культура: понятие, сущность, основные черты [Текст] / Е.В. Павлова // Молодой ученый. — 2015. — № 10. — С. 1059-1061.

40. Организационное поведение: практикум [Текст] / Сост. С.Д. Резник, И.А. Игошина – М.: Инфра, 2010. – 256 с.

41. Панасюк, А.К. Управленческое общение [Текст] / А.К. Панасюк. - М.: Прогресс, 1999. - 284 с.

42. Петровская, Л.А. Компетентность в общении [Текст] / Л.А. Петровская. - М.: Просвещение, 1989. - 286 с.

43. Питерс, Т. В поисках эффективного управления [Текст] / Т. Питерс, Р.В. Уотермен. - М.: Прогресс, 1996. – 434 с.

44. Лазарев, В.С. Управление развитием школы [Текст] / В.С. Лазарев. – М.: Новая школа, 2005.- 456 с.

45. Психологические тесты для профессионалов [Текст] / авт. сост. Н.Ф. Гребень. – Минск: Современ. шк., 2007. – 496 с.

46. Сластенин, В.А. Педагогика [Текст] / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Н.Е. Шиянов. - М.: Школа-пресс, 2003. – 512 с.

47. Словарь практического психолога [Текст]. - Минск: Харве, 1997. - 800 с.

48. Соколова, Л.Б. Методологическая культура как фактор становления педагогической деятельности [Текст] / Л.Б. Соколова. - Оренбург: ОГПИ, 1999. - 120 с.

49. Станкин, М.И. Психология общения [Текст] / М.И. Станкин. - М.: Новая школа. 2006. - 364 с.

50. Слабодян, В. Можете ли вы стать сильным менеджером [Текст] / В. Слабодян // Кредо. - 1999, № 4. - С.4-19.

51. Стрезикозин, В.П. Руководство учебным процессом [Текст] / В.П. Стрезикозин. - М.: Политиздат, 1992. - 198 с.
52. Третьяков, П.И. Управление школой по результатам [Текст] / П.И. Третьяков. - М.: Новая школа, 2007. - 229 с.
53. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / Под ред. Марра Р. - М: Контролинг, 1997. - 267 с.
54. Управление школой: теоретические основы и методы [Текст] / Под ред. Лазарева В.С.- М: Центр соц. и экономических исследований, 2007. - 336 с.
55. Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФА-М, 1997. – 512 с.
56. Хомерики, О.Г. Развитие школы как инновационный процесс [Текст] / О.Г. Хомерики, М.М. Поташник, А.В. Лоренсов / Под ред. М.М. Поташника. - М: Новая школа, 1999. - 64 с.
57. Чуракова, Р.Г. Моделирование психологических ситуаций в ролевых играх [Текст] / Р.Г. Чуракова. - М: Прогресс, 1991. - 187 с.
58. Шамова, Т.Н. Исследовательский подход в управлении школой [Текст] / Т.Н. Шамова. – М: Педагогика, 1992. - 312 с.
59. Шакуров, Р.Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива [Текст] / Р.Х. Шакуров. - М.: Знание, 1979. – 239 с.
60. Шубин, Н.А. Внутришкольный контроль [Текст] / Н.А. Шубин. - М.: Просвещение, 1997. - 214 с.
61. Щуркова, Н.Е. Воспитание: новый взгляд с позиции культуры [Текст] / Н.Е. Щуркова. - М: Педагогический поиск, 1997. - 78 с.
62. Юсупов, Ф.М. Стимулирование педагогической деятельности, методическое руководство [Текст] / Ф.М. Юсупов. - Казань: КГУ, 2004. - 96 с.
63. Ядов, В.А. Социологические исследования: методология, программа, методы [Текст] / В.А. Ядов. – Самара: ПСГА, 2005. - 329 с.

Приложение.

Соблюдение ритуалов почтения и уважения среди коллег 30/70	Умение и желание планировать и соблюдать планы 30/70	Принятие и участие в соревновательных процедурах в ущерб доверию к окружающим 5/0	Принятие коллегиальных процедур и обсуждение решения 10/50	Использование стратегических планов 10/40
Ценности и нормы карьерного роста и преимуществ 20/40	Отношение к плану и регламенту как к ценности 30/70	Ценность индивидуального успеха в ущерб отношениям с окружающими 5/0	Принадлежность к группе как ценность 20/70	Отношение к долгосрочному планированию 20/70
Отношение к классовой (социальной) структуре общества 50/50	Восприятие реальности мира за стенами школы, оторванность или интеграция 30/60	Отношение к индивидуальной удаче 10/50	Общинность и патриотизм 40/100	Образ регулярного мира и прогресса. Ощущение своего места в истории. 30/80

