



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

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

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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

Проверка на объем заимствований:

89 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«16» 01 2024 г.

Зав. кафедрой ПППО и ПМ

 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-169-2-4

Ергазина Айнур Бериковна

Научный руководитель:

доктор филол. наук, профессор

Кожевников Михаил Васильевич

Челябинск

2024

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА» В НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЕ | |
| 1.1. Основные особенности организационной культуры | |
| 1.2. Педагогический коллектив: принципы формирования | |
| Выводы по первой главе..... | 44 |
| ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ | |
| 2.1. Общая характеристика и анализ организационной культуры школы | 46 |
| 2.2. Внедрение и апробация программы по формированию организационной культуры в школе | 58 |
| Выводы по второй главе..... | 63 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 66 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ..... | 68 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 73 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Несколько лет назад все заговорили о так называемой миссии любой организации, в том числе и образовательной. Все школы стали определять свою миссию и, исходя из нее, формулировать свои цели и задачи.

В целом под миссией организации и можно подразумевать то, ради чего она существует, какие задачи ставит перед собой, чем может быть полезна обществу(социуму) и индивиду.

Постепенно встает вопрос уже не только о миссии организации, но о целой системе ценностей, системе правил, требований внутри коллектива, традиционном укладе жизни внутри организации. Стало очевидным, что организации, которые имеют похожие цели и задачи, схожие миссии, могут сильно отличаться друг от друга как раз благодаря этому внутреннему укладу: что принято в одной, недопустимо в другой.

Что же такое организационная культура вообще и образовательного учреждения в частности? Что влияет на формирование этой организационной культуры и как сама организационная культура организации влияет на ее членов и на реализацию миссии организации?

Под организацией понимается группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей.

Результативность группы зависит от качества организационной культуры их объединения. Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели.

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.

Любая организация - сложный организм, основой жизненного потенциала которого является культура - ценности, нормы и отношения, принимаемые и разделяемые сотрудниками. Организационная культура - достаточно мощный источник повышения или снижения эффективности деятельности учреждения.

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 1980-90-х годах, а в России и того позже. Поэтому пришло время серьезно заняться изучением деятельности организации с позиции организационной культуры. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов.

В современной ситуации актуальность исследований внутренней культуры организации обусловлена кардинальными изменениями в политической и экономической сферах, произошедшими за последние двадцать лет. Обострилось следующее противоречие: с одной стороны конкретный педагог школы не способен повысить свою квалификацию без поддержки организации и администрации, с другой стороны условия финансово-хозяйственной деятельности предполагают создание в учреждении единого коллектива, способного решать поставленные перед ним задачи на высоком профессиональном уровне. И эти требования к коллективу педагогов и к каждому в отдельности постоянно растут и изменяются.

Организационная культура есть тот элемент организации, который позволяет сделать бизнес-идею реализуемой и эффективной, достичь эффективности труда и извлечь выгоду из обладания интеллектуальной

собственностью. Инвестиционная привлекательность школы также напрямую зависит от существующей организационной культуры.

Следовательно, организационная культура предприятия может оказывать непосредственное влияние на экономические параметры функционирования предприятия и является важнейшим резервом роста экономической эффективности.

Внутренние характеристики организационной культуры трудно измеряемы, и их изучение связано с большими административными издержками, так как требует проведения серьезных исследовательских и аналитических работ: масштабных опросов и интервью с сотрудниками на всех уровнях организационной иерархии.

Учитывая вышеизложенное, актуальность изучения и измерения организационной культуры приобретает значимость и существенность в контексте создания инструментария принятия важнейших управленческих решений как на уровне организации в целом, так и в сфере управления персоналом. Специфика организационной культуры выражается в конечном итоге в определенном поведении работников по отношению к разным группам (коллеги, руководство, клиенты, конкуренты, поставщики, акционеры и др.) внутри организации.

Данная работа посвящена методам совершенствования формирования организационной культуры и её влиянию на эффективность деятельности образовательной организации, а также в работе предпринята попытка оценить организационную культуру образовательной организации на основе главных её параметров.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка программы по формированию организационной культуры в образовательной организации.

Объект исследования: организационная культура образовательной организации.

Предмет исследования: формирование организационной культуры в

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;

- внедряется программа по формированию организационной культуры образовательной организации.

Исходя из цели исследования, решается ряд исследовательских **задач:**

– изучить состояние проблемы формирования организационной культуры;

– раскрыть структурные элементы организационной культуры образовательной организации;

– выявить эффективные методы формирования организационной культуры;

– внедрить рекомендации по формированию организационной культуры в образовательной организации.

Теоретико-методологической базой исследования послужили учебники, учебные пособия и монографии по организационной культуре организации таких авторов, как: Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов Э.А., Спивак В.А., Тесакова Н.В., Виханский О.С. , В.Д. Шапиро, Э.М. Короткова, Гончарова Н.Е.

Положения, выносимые на защиту:

1. Организационная культура организации – комплекс разделяемых всеми сотрудниками поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые организация создает по мере того, как она учится преодолевать препятствия внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию.

2. Ценностные основы организационной культуры определяют

качество работы педагогического коллектива. Организационная культура в различных образовательных организациях имеет уникальный характер.

3. Программа по формированию системы управления персоналом в образовательной организации должна строиться на анализе организационной культуры конкретной организации.

Научная новизна исследования:

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

2) предложена методика исследования формирования организационной культуры.

Теоретическая значимость исследования заключается в обобщении и анализе существующих материалов российских и зарубежных авторов по организационной культуре в системе управления персоналом в образовательной организации.

Практическая значимость представленной работы заключается в разработке рекомендаций по формированию организационной культуры в системе управления образовательной организации, выявлении критериев сформированности организационной культуры.

В ходе исследования использовались следующие **методы**: анализ литературных источников, посвященных проблеме 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.

Экспериментальная база исследования. Исследование осуществлялось на базе «Коммунальное государственное учреждение общеобразовательная школа №1 отдела образования Карабалыкского района».

Этапы исследования.

1 этап (январь 2022 г. – март 2022 г.) включал анализ специальной психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования, разработку научного аппарата, уточнение опытно-экспериментальной базы исследования.

2 этап (апрель 2022 г. - май 2022 г.) - исследование особенностей организационной культуры школы (констатирующий эксперимент).

3 этап (сентябрь 2022 г. - май 2023 г.) – разработка программы по развитию организационной культуры школы.

4 этап (май 2023 г. – ноябрь 2023 г.). Анализ результатов опытно-экспериментальной работы. Формулировка выводов, оформление текста диссертации.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международных научно-практических конференциях «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях глобализации» (2022 г.) и «Профессия, что всем дает начало: роль педагога в современном образовании» 2023 г.).

По проблеме исследования имеются публикации.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА» В НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЕ

1.2. Основные особенности 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 [Цит. по: 54].

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 [39].

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 [41].

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 [54].

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 [29].

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 [54].

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 [18].
- *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 [14]. 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 раядения. 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 [14].

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 [26].

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 [27].

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 [41].

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 [28].

С мировоззрением работать сложно, его проще учитывать и использовать, не нарушая правил, которые были восприняты членами организации «с младых 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 [43].

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 [43].

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 близких 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 [54].

1.2. Педагогический коллектив: принципы формирования

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 [53].

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 [55].

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 [55].

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 [32].

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 рутиной.

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 [43].

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 [53].

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 [24].

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 [38].

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 прогатов, 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 [54].

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.

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 [54].

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

настрою 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. Вторым вариантом

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 [24].

- 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.

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 [54].

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 [25].

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. [54].

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 [27].

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 устанавливает 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 [54].

Выводы по первой 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. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ

2.1. Общая характеристика и анализ организационной культуры школы

«Коммунальное государственное учреждение общеобразовательная школа №1 отдела образования Карабалыкского района».

Образовательная организация является некоммерческой организацией и не ставит извлечение прибыли основной целью своей деятельности.

По типу реализуемых основных образовательных программ образовательная организация является общеобразовательным учреждением.

Школа располагается в двухэтажном здании с центральным отоплением, водоснабжением и канализацией. В школе имеются 18 учебных кабинетов, столярная и слесарная мастерская, кабинет обслуживающего труда, библиотека, актовый зал, компьютерный класс, спортивный зал, спортивная площадка. Техническое состояние школы – удовлетворительное.

В 2022-2023 учебном году в школе обучается 117 учащихся. Учебный процесс осуществляется по учебному плану, составленному на базе ГОС.

Условием успешной работы школы является правовая основа.

Процесс принятия решений, кадровые вопросы, контроль за исполнением решений и качеством учебно-воспитательного процесса остается за администрацией, которая учитывает рекомендации и предложения всех участников образовательного процесса.

В школе работают классные родительские комитеты, педагогический

совет школы, Управляющий совет школы, органы ученического самоуправления. Все звенья управленческой структуры связаны между собой, между ними существует разделение полномочий и ответственности.

Школа обеспечивает комплексную программу развития детей в системе непрерывного образования, доступность обучения для всех детей сельского поселения, разнообразие образовательных услуг. Основные задачи на каждой ступени образования формируются, исходя из психологических характеристик учащихся данного возраста. В школе особое внимание уделяется гармоничному развитию, воспитанию общечеловеческих ценностей, формированию базовой культуры учащихся, укреплению здоровья, оказанию помощи в саморазвитии каждого школьника. В современных условиях укрепляется связь школы с дошкольными, внешкольными учреждениями, вузами как основа создания и развития единого педагогического комплекса.

I ступень – начальная школа (1-4 классы).

II ступень – основная школа (5-9 классы).

III ступень – средняя школа (10-11 классы).

В школе созданы условия для развития интеллектуального и творческого потенциала учащихся. Развита система дополнительного образования: факультативы, кружки эстетического, спортивного, прикладного направления, клубы по интересам.

Ученики школы ежегодно принимают активное участие и становятся победителями в районных, городских и областных олимпиад и конкурсов.

Численность педагогического коллектива школы составляет 21 человек.

Стаж педагогической работы учителей школы:

свыше 20 лет – 7 человек; –

от 10 до 20 лет – 5 человека;

от 5 до 10 лет – 5 человек;

от 2 до 5 лет – 3 человек; –

до 2-х лет – 1 человек.

Таблица 1— «Характеристика педагогических кадров»

| | |
|---|----|
| Средний возраст педагогических работников | 43 |
| Количество педагогов пенсионного возраста | 6 |
| Количество педагогов, имеющих среднее профессиональное образование | 2 |
| Количество педагогических работников с высшим педагогическим образованием | 19 |
| Количество педагогов, имеющих высшую квалификационную категорию | 3 |
| Количество педагогов, имеющих первую квалификационную категорию | 3 |
| Количество педагогов, имеющих вторую квалификационную категорию | 2 |
| Количество молодых специалистов | 4 |

Важным показателем динамики рабочей силы является текучесть кадров. Текучесть кадров – это процесс незапланированного неорганизованного перемещения рабочей силы, обусловленный неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью предприятия данным работником [23].

Существует несколько методов расчета текучести, наиболее распространенный – отношение числа покинувших организацию сотрудников к среднему числу занятых в течение года [45]. Высокий уровень текучести кадров указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

Текучесть кадров по школе составила за 2023 год 15 %.

Мы видим, что коэффициент текучести значительно превышает норму (5 %), из этого следует, что в школе большая текучесть кадров. Необходимо выяснить причину этого явления и в будущем стремиться

снизить этот показатель. Анализ состояния организационной культуры школы будет проводиться по двум основным направлениям:

1) Определение внешних параметров организационной культуры общеобразовательного учреждения.

2) Анализ психологического климата в педагогическом коллективе (определение уровня комфортности).

С помощью анкеты (приложение 1) попытаемся выяснить у педагогов и руководителей школы особенности восприятия ими параметров, характеризующих внешний, «поверхностный», слой организационной культуры, то, с чем мы непосредственно сталкиваемся при посещении образовательного учреждения, что нам бросается в глаза сразу и после некоторого наблюдения: знаки, символы, лозунги и т. д. И хотя этот слой внешний, он весьма важен, ибо часто определяет и микроклимат в коллективе, и настрой коллектива на выполнение поставленных задач. Среди внешних признаков организационной культуры в качестве положительных можно выделить следующие:

1. Традицию отмечать День рождения школы (85,7%).

2. Проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: экскурсии (36,0%), выезды на природу (35,3%) и спортивные соревнования (17,6 %).

3. Ведение летописи основных событий, дел (82,4 %).

4. Закрепленные письменно правила поведения, этикет (66,2%).

5. Комплекс обрядов: здесь респонденты дали утвердительные ответы на вопросы, которые говорят о существующем ритуале приема сотрудников на работу (76,5 %) и наличии обрядов по поводу окончания обучения (76,5 %).

Поступающие на работу, как правило, беседуют с руководителем организации (76,2%), несколько реже – с начальником отдела кадров (14,3%).

6. Наличие определенной символики (54,7%), хотя и не указано, какой конкретно.

7. Наличие специфического жаргона, особого стиля общения. Педагоги ответили на этот вопрос положительно (64,7%).

8. Что касается конкурсов профессионального мастерства, то здесь показатели низкие (53%).

Конечно же, есть и некоторые недостатки действующей организационной культуры, они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности организации, но в будущем могут повлиять на нее негативно. К ним можно отнести следующие:

1) практически полное отсутствие лозунгов (94,1%);

2) отсутствие легенд о жизни школы, о ее основателях (61,9%).

Таким образом, взгляды педагогов и руководителей на характерные внешние признаки организационной культуры довольно близки в отношении как к положительным сторонам, так и к негативным.

Наряду с характеристикой внешних признаков организационной культуры в анкете имелись вопросы, касающиеся понимания педагогами более сложных позиций, таких как: миссия, стратегия, цели организации, ее структура, а также в целом понятия «организационная культура».

Анализ анкет показал, что большинство педагогов, к сожалению, имеют смутное представление о миссии организации (Рисунок 1)

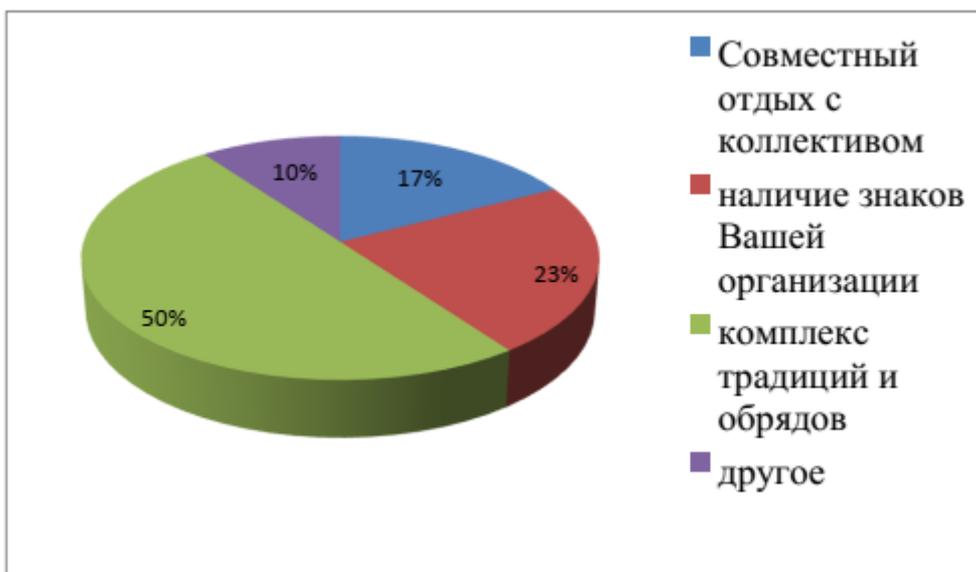


На вопрос, имеет ли место понятие стратегии в организации, утвердительные ответы дали чуть более половины опрошенных. Из представленной диаграммы (рисунок 2), мы видим, что в образовательной организации внимание к вопросу о миссии организации со стороны руководителей является явно недостаточным.

Знание педагогами стратегии в организации

Причины такого не очень благополучного положения среди педагогов могут быть разные: возможно, это молодые (начинающие) учителя, еще не совсем освоившиеся в школе и обделенные вниманием более опытных коллег; либо это педагоги, убежденные в том, что это не их сфера деятельности, а более высокого звена –руководителей, хотя это, конечно же, неправильно; либо в школе недостаточно активно проводится работа по разъяснению стратегически важных позиций.

Следует отметить некоторые расхождения и в ответах на вопрос о том, что педагоги вкладывают в понятие «организационная культура» (Рисунок 3).



Таким образом, качественная характеристика организационной культуры школы выявила проблемы в знании и понимании таких ее структурных элементов, как: миссия, цели и стратегия организации. По-видимому, это связано с непониманием или неправильным истолкованием теоретического смысла указанных категорий, а также практически полное отсутствие лозунгов и отсутствие легенд о жизни школы, о ее основателях.

2) Психологический климат в коллективе – показатель уровня комфортности и эффективности существующей организационной культуры организации.

С целью изучения психологического климата педагогического коллектива школы нами был проведен опрос педагогов по установленному опроснику (Приложение 2). Число членов группы, участвующих в опросе – 21 человек (100 %). В ходе опроса мы выяснили, что:

- у 10 человек оценка психологического климата коллектива (С) имеет отрицательную величину;

- у 7 – менее 25, следовательно, они считают климат в коллективе неустойчиво благоприятным;

- и только у 4 респондентов С – более 25, то есть эти люди считают психологический климат благоприятным.

$\sum C$ – сумма оценок психологического климата коллектива со стороны всех респондентов равна:

$$\sum C = 49 + 17 - 31 = 35$$

Показатель среднегрупповой оценки психологического климата коллектива школы : $C = 35 / 21 = 1,6$.

Теперь необходимо найти процент людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный:

$$\frac{n}{N} \cdot 100 \%$$

где $n(C)$ – количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный; N – число членов группы, участвующих в опросе.

Для школы процент людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, составил: $10/21 \cdot 100 \% = 47,6 \%$

Вышеизложенное позволяет сделать нам вывод о том, что в школе налицо ярко выраженный неблагоприятный психологический климат как в оценках респондентов, так и по показателю средне групповой оценки: более половины сотрудников школы придерживаются этого мнения.

Следовательно, необходимо различными методами улучшать психологический климат коллектива школы, что будет способствовать эффективному функционированию организационной культуры.

Таким образом, основными проблемами организационной культуры школы, исходя из анализа, можно считать:

- 1) высокий уровень текучести кадров;
- 2) незнание элементов организационной культуры;
- 3) неблагоприятный психологический климат педагогического коллектива школы.

В связи с выявленными проблемами возникает потребность в развитии в школе организационной культуры.

Цель эксперимента по формированию в школе организационной культуры: формирование и развитие организационной культуры в педагогическом коллективе школы.

Задачи эксперимента по формированию в школе организационной культуры.

- 1) повышение уровня корпоративности в коллективе: развитие сплоченности, обучение базовым ценностям педагогов, развитие и укрепление группового самосознания коллектива;
- 2) улучшение понимания миссии, целей и стратегии школы с предварительным изучением теоретических аспектов этих категорий;
- 3) улучшение психологического климата коллектива школы;
- 4) снижение текучести кадров.

2.2. Внедрение и апробация программы по формированию организационной культуры в школе

1) Разработка программы развития и укрепления группового самосознания педагогического коллектива школы будет проводиться по следующим направлениям:

- издание собственного корпоративного специализированного информационного листка (мини-газеты), который будет информировать сотрудников школы, а также детей и родителей о легендах школы, её основателях, проводимых мероприятиях, объявлениях, событиях, лозунгах школы;

- публикации в существующих специализированных журналах о школе, науке и образовании;

Руководство школы должно реально поставить перед собой задачу: добиться широкого и активного участия педагогического коллектива в формировании организационной культуры своей школы. С этой целью нами разработан единый проект управления школой (приложение 3)

2) Популяризация миссии, целей и ценностей школы среди педагогического коллектива.

Каждая организация имеет цель своего создания. Целевое начало в поведении организации и, соответственно, целевое начало в управлении организацией, имеет две составляющих: миссию и цели. Их установление, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач высшего руководства и составляет очень важную часть управления.

План мероприятий по популяризации миссии, целей и стратегии школы.

1. Лекция с сотрудниками школы на тему «Формирование миссии и целей организации».

Время лекции: 40 минут. Лектор: заместитель директора школы по учебно-воспитательной работе.

План лекции:

1. Понятие, значение и разработка миссии организации.
2. Цели организации: формулирование, направления установления, классификация и значимость, иерархия характеристика.
3. Практическое занятие: Формулировка миссии и формирование иерархической структуры целей школы.
 - Миссия школы
 - Характеристика основных целей школы

- Построение дерева целей школы - Управление по целям в школе.

II. Распределение раздаточного материала, содержащего четкую формулировку миссии, целей и стратегии школы.

3) Улучшение психологического климата коллектива – это важнейшее дело не только администрации, но и каждого члена коллектива. Для улучшения психологического климата в школе мы предлагаем провести тренинг «Климат в коллективе» (приложение 4).

Цель тренинга: достижение положительных межличностных отношений, сплочение участников, создание благоприятного социально-психологического климата в группе, что способствует эффективной работе команды в реальных условиях и общему развитию, раскрытие внутреннего творческого потенциала педагога.

Задачи:

формирование благоприятного психологического климата;

развитие умения работать в команде;

повышение уровня самооценки педагога;

развитие средств эффективного общения педагога с коллегами по работе;

осознание каждым участником своей роли, функции в группе;

повысить коммуникативные навыки педагогов.

После реализации программы по формированию организационной культуры педагогического коллектива школы необходимо вновь провести опрос с целью определения эффективности (неэффективности) проведенных мероприятий.

Очень часто оценить результаты в той или иной деятельности достаточно сложно. Это в полной мере относится и к организационной культуре. Основные результаты практической работы по формированию организационной культуры школы определены нами исходя из проведения повторных опросов и методик (рисунок 4):

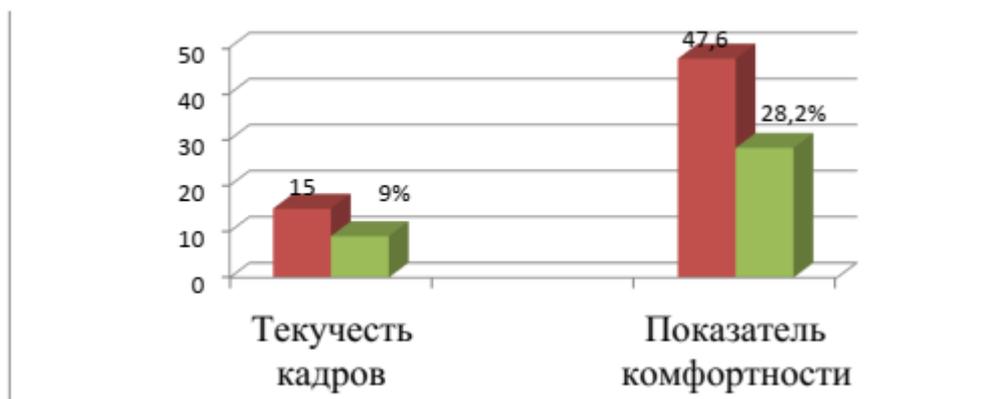


Рисунок 4 – Эффективность практической работы по формированию организационной культуры школы в 2021 и 2023 годах.

1) текучесть кадров по школе снизилась до 9%, что значительно приближается к «нормальному» уровню;

2) обогатились сведения сотрудников (педагогов) школы об основных структурных элементах организационной культуры школы: миссии, целях и ценностях;

3) повысился уровень комфортности педагогического коллектива школы: процент педагогов, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, снизился с 47,6 % до 28,2 %.

Авторы большинства книг по организационной культуре сходятся во мнении, что главным результатом в этой области является изменение отношения сотрудника организации, в которой он работает.

Классификация сотрудников, которая описана в книге «Пятая дисциплина» Питером Сенге, подразумевает изменение отношения к фирме у сотрудника от нелояльного до так называемого состояния приверженности школы (когда у него есть понимание, что от его действий зависит будущее школы, и он делает не только то, что положено, но и является инициатором перемен). На подобную трансформацию могут уйти годы [80].

Ценность организационной культуры для организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. Для сотрудников культура организации служит своеобразным ориентиром для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации. Все это ведет к усилению конкурентоспособности организации в целом, ее спешном процветании.

Влияние организационной культуры школы на эффективность деятельности всей образовательной организации характеризуется следующим:

1. восприятием сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности школы и определяет стратегию ее развития;

2. осознанным принятием личной ответственности за общий продукт совместной деятельности школы. Это в совокупности порождает добросовестное отношение к своим обязанностям как норму поведения работника, регулируемую общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям трудовой активности;

3. ориентацией сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Реализацией такого рода ориентации формируют у педагогов ощущение своей ответственности за качество обучения и порождает заинтересованность в его повышении.

Профессионально-трудовая деятельность приобретает творческий характер, даже если объективно она таковым и не обладает, что создает общую атмосферу увлеченности своим трудом;

4. позитивной оценкой влияния профессионально-трудовой деятельности на личностное развитие;

5. ощущением взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность педагога в результате становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

Выводы по второй главе

Исследуемая в магистерской работе организация – государственное общеобразовательное учреждение. Директор организации - молодой руководитель, назначенный из резерва данной организации.

Среди респондентов - женщины 15 человек, мужчин - 6.

Стаж работы более 20 лет имеют 32,9 % опрошенных, от 10 до 20 лет - 23,5%, менее 10 лет – 42,3%. Школа имеет ярко выраженные внешние признаки организационной культуры (атрибуты): есть свой герб, гимн, многолетние традиции, корпоративная форма одежды, программа развития организации. Все это представлено на официальном сайте школы.

В ходе исследования мы выяснили, что текучесть кадров по школе составила за 2021 год 15 %. Этот коэффициент значительно превышает норму (5 %), из этого следует, что в школе большая текучесть кадров.

Анализ состояния организационной культуры школы проводился по двум основным направлениям:

- 1) Определение внешних параметров организационной культуры общеобразовательного учреждения;
- 2) Анализ психологического климата в педагогическом коллективе (определение уровня комфортности).

Педагогический коллектив школы характеризуется крайней разобщенностью. Здесь каждый работник руководствуется своими личными нормами поведения, а групповые нормы не сложились.

Формальный лидер (директор) не пользуется авторитетом.

Качественная характеристика организационной культуры школы выявила проблемы в знании и понимании таких ее структурных элементов, как: миссия, цели и стратегия школы.

Психологический климат в коллективе сотрудниками считается конфликтным. В школе налицо ярко выраженный неблагоприятный психологический климат, как в оценках респондентов, так и по показателю среднегрупповой оценки: более половины сотрудников школы придерживаются этого мнения.

Таким образом, основными проблемами организационной культуры школы, исходя из анализа, можно считать:

- 1) высокий уровень текучести кадров;
- 2) незнание элементов организационной культуры школы;
- 3) конфликтный, неблагоприятный психологический климат педагогического коллектива школы.

В связи с определенными проблемами в организационной культуре школы основными направлениями формирования ее организационной культуры можно считать:

- 1) повышение уровня корпоративности в коллективе: развитие сплоченности, обучение базовым ценностям педагогов, развитие и укрепление группового самосознания коллектива;
- 2) улучшение понимания миссии, целей и ценностей школы с предварительным изучением теоретических аспектов этих категорий;
- 3) улучшение психологического климата коллектива школы.

Популяризация миссии, целей и стратегий школы среди педагогического коллектива школы велась с помощью лекции

с сотрудниками школы на тему «Формирование миссии и целей организации», практического занятия «Формулировка миссии и формирование иерархической структуры целей школы» и путем распределения раздаточного материала, содержащего четкую формулировку миссии, целей и стратегии школы.

Улучшение психологического климата коллектива школы проводилось в форме тренинга.

Основные результаты практической работы по формированию организационной культуры:

1) текучесть кадров по школе снизилась до 9 %, что значительно приближается к «нормальному» уровню;

2) обогатились сведения сотрудников (педагогов) школы об основных структурных элементах организационной культуры школы: миссии, целях и стратегиях;

3) повысился уровень комфортности педагогического коллектива школы: процент педагогов, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, снизился с 47,6 % до 28,2 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе разработаны и внедрены рекомендации по формированию организационной культуры школы. Для реализации поставленной цели в работе были решены определенные задачи.

1. Раскрыто понятие организационной культуры.

Организационная культура - комплекс разделяемых всеми сотрудниками поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые организация создает по мере того, как она учится преодолевать препятствия внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию.

2. Классифицированы структурные элементы организационной культуры.

Структурные элементы организационной культуры организации:

- Миссия организации;
- Цели организации: цели и целеполагание, деловое кредо;
- Ценности организации: ценности-цели, ценности-средства, ценности-ориентации, ценности – знания и опыт сотрудников;
- Поведение и коммуникации: нормы, стандарты, правила, кодексы, этика и этикет, организационный климат, имидж;
- Культура труда: условия труда, средства труда, социальное партнерство, социальная ответственность, инновации;
- Символы: девизы, лозунги, логотипы, бренды, мифы, герои, ритуалы, традиции, легенды.

3. Систематизированы методы формирования и поддержания организационной культуры:

- Принятые в школе документы (миссия, цели, правила и принципы организации).

- Поведенческие нормы, стиль и способ общения руководства с подчиненными.
- Внешняя атрибутика.
- Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.
- Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.
- Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.
- Кадровая политика организации.
- Деловые игры.
- Обучение персонала.
- Критерии отбора в организацию.

4. Был проведен анализ состояния организационной культуры школы, в ходе которого были обнаружены следующие проблемы:

1. высокий уровень текучести кадров;
2. незнание элементов организационной культуры школы;
3. конфликтный, неблагоприятный психологический климат педагогического коллектива школы.

5. Разработана и внедрена программа по формированию организационной культуры в «КГУ Общеобразовательная школа №1 отдела образования Карабалыкского района».

- была проведена лекция с сотрудниками школы на тему «Формирование миссии и целей организации» и практическое занятия «Формулировка миссии и формирование иерархической структуры целей школы»

- Улучшение психологического климата коллектива школы проводилось в форме тренинга «Климат в коллективе».

6) Подведены итоги практической работы. Основные результаты практической работы по формированию организационной культуры школы:

1) текучесть кадров по школе снизилась до 9 %, что значительно приближается к «нормальному» уровню;

2) обогатились сведения сотрудников (педагогов) школы об основных структурных элементах организационной культуры школы: миссии, целях и стратегии школы;

3) повысился уровень комфортности педагогического коллектива школы: процент педагогов, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, снизился с 47,6 % до 28,2 %.

Таким образом, цель работы достигнута, гипотеза нашла свое подтверждение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверьянов, Л.Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур / Л.Я. Аверьянов.- М.: Экономика, 2022. – 364 с.
2. Акимова, М.Н. Самопознание – путь профессионального становления учителя / М.Н. Акимова, А.А. Илькухин. – Самара: СИПКРО, 2019. – 60 с.
3. Аникеева, Н.П. Психологический климат в коллективе / 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. / В.В. Артубалевская. – СПб., 2023. – 21 с.
5. Афанасьев, В.Г. Программно-целевое планирование и управление / В.Г. Афанасьев. – М.: Высшая школа, 2021. -187 с.
6. Афанасьева, Т.П. Аттестация педагогических и руководящих кадров образования / Т.П. Афанасьева. – М.: Наука, 2006. - 84 с.
7. Беляева В.В. Теория образования / В.В. Беляева, Ю.В. Борисов. - Томск: ТГПУ, 2020. -146 с.
8. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. – Л.: Лениздат, 1992. - 400 с.
9. Вазина, К.Я. Единая система критериев оценки и самооценки управления учебным заведением / К.Я. Вазина. - Н. Новгород: ВИПИ, 2007. - 212 с.
10. Вазина, К.Я. Педагогический менеджмент / К.Я. Вазина, Ю.Н. Петров. - М.: Педагогика, 2019. – 384 с.
11. Васильев, Ю.К. Педагогическое управление в школе, методология, теория, практика / Ю.К. Васильев. - М: Педагогика, 2008. - 196 с.
12. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Перевод. с англ. / М. Вудкок, Д. Френсис. - М.: Дело, 1999. 320 с.

13. Выготский, Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В. Давыдова / Л.С. Выготский. - М.: Педагогика - Пресс, 1996. - 536 с.
14. Диагностика и изменение организационной культуры / Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн; [Пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И.В. Андреевой]. - СПб.: Питер, 2021. - 310 с.
15. Кларин, Н.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках / Н.В. Кларин. - М.: Арена, 2004.- 222 с.
16. Комаров, В.Ф. Управленческие имитационные игры / В.Ф. Комаров. - Новосибирск: Наука, 1999. - 271 с.
17. Конаржевский, Ю.А. Формирование педагогического коллектива / Ю.А. Конаржевский. - М.: Педагогика, 2021. - 348 с.
18. Кротова, А. Оптимизация издержек: формируем культуру или регулируем организационный климат? / А. Кротова, В. Батуева // Управление персоналом. – 2005. – №5. – С. 12-19.
19. Крылова, Н.Б. Формирование культуры будущего специалиста / Н.Б. Крылова. - М.. Высшая школа, 1999. – 145 с.
20. Ладанов, И.Д. Практический менеджмент. Психотеника управления и самотренировки / И.Д. Ладанов. - М.: Издательство «Корпоративные стратегии», 2021. - 496 с.
21. Ладенко, И.С. Методология рефлексивного управления / 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 / В.С. Лазарев. - М.: Центр социальных и экономических исследований, 2005. - 158 с.
23. Леонтьев, А.А. Педагогическое общение / А.А. Леонтьев. - М.: Знание, 1979. - 48 с.
24. Ли Якокка. Карьера менеджера / Общ. ред. С.К. Медведкова / Якокка Ли. - М.: Прогресс, 2021.- 143 с.
25. Макаров, М.Г. Технология и эффективность социального управления / М.Г. Макаров. - М.: Прогресс, 2022. - 268 с.

26. Матрос, Д.Ш. Имитационное моделирование в управлении школой / Под редакцией М.М. Поташника / Д.Ш. Матрос. - М.: Педагогика, 1999. - 186 с.
27. Менеджмент в управлении школой / Под ред. Шамовой Т.И. - М.: Просвещение, 1999. – 238 с.
28. Митин, А. Н. Культура управления: учеб. пособие / А.Н. Митин; Урал. акад. гос. службы. — Екатеринбург: 2020. — 526 с.
29. Милютин, П.В. Управленческая культура личности и факторы ее развития / П.В. Милютин // Власть. — 2007. — № 5, С. 90–92.
30. Моделирование содержания образования руководящих кадров общеобразовательных школ в системе повышения квалификации / Под ред. Тонконогой Е.Н. - Псков: Наука, 2006. - 334 с.
31. Москвичев, С.Г. Использование фактора мотивации в управлении / С.Г. Москвичев. - Киев: Ника-Центр, 2019. - 362 с.
32. Немова, Н.В. Управление методической работой в школе / Н.В. Немова. - М.: Сентябрь, 2019. -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 / А.Э. Никитин. - М.: РИПКРО, 1995. - 75 с.
35. Новое педагогическое мышление / Под. ред. А.В. Петровского. - М.: Педагогика, 1999. - 280 с.
36. Новые ценности образования / Под ред. П.С. Крыловой. - М.: Инноватор, 2005. - 153 с.
37. Олейникова, Я.В. Культура поведения как фактор профессиональной успешности / Я.В. Олейникова // Парадигма. - 2008. - № 1. - С. 23-26.
38. Организационная культура и лидерство / Эдгар Шейн; [пер. с англ. С. Жильцов]. - Москва [и др.]: Питер, 2021. - 330 с.

39. Павлова, Е.В. Управленческая культура: понятие, сущность, основные черты / Е.В. Павлова // Молодой ученый. — 2015. — № 10. — С. 1059-1061.
40. Организационное поведение: практикум / Сост. С.Д. Резник, И.А. Игошина – М.: Инфра, 2020. – 256 с.
41. Панасюк, А.К. Управленческое общение / А.К. Панасюк. - М.: Прогресс, 1999. - 284 с.
42. Петровская, Л.А. Компетентность в общении / Л.А. Петровская. - М.: Просвещение, 1989. - 286 с.
43. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р.В. Уотермен. - М.: Прогресс, 1996. – 434 с.
44. Психологические тесты для профессионалов / авт. сост. Н.Ф. Гребень. – Минск: Современ. шк., 2007. – 496 с.
45. Сластенин, В.А. Педагогика / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Н.Е. Шиянов. - М.: Школа-пресс, 2003. – 512 с.
46. Словарь практического психолога [Текст]. - Минск: Харве, 1997. - 800 с.
47. Соколова, Л.Б. Методологическая культура как фактор становления педагогической деятельности / Л.Б. Соколова. - Оренбург: ОГПИ, 1999. - 120 с.
48. Станкин, М.И. Психология общения / М.И. Станкин. - М.: Новая школа. 2021. - 364 с.
49. Слабодян, В. Можете ли вы стать сильным менеджером / В. Слабодян // Кредо. - 1999, № 4. - С.4-19.
50. Стрезикозин, В.П. Руководство учебным процессом / В.П. Стрезикозин. - М.: Политиздат, 1992. -198 с.
51. Третьяков, П.И. Управление школой по результатам / П.И. Третьяков. - М.: Новая школа, 2007. - 229 с.
52. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / Под ред. Марра Р. - М: Контролинг, 1997. - 267 с.

53. Управление школой: теоретические основы и методы / Под ред. Лазарева В.С.- М: Центр соц. и экономических исследований, 2007. - 336 с.
54. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФА-М, 1997. – 512 с.
55. Хомерики, О.Г. Развитие школы как инновационный процесс / О.Г. Хомерики, М.М. Поташник, А.В. Лоренсов / Под ред. М.М. Поташника. - М: Новая школа, 1999. - 64 с.
56. Чуракова, Р.Г. Моделирование психологических ситуаций в ролевых играх / Р.Г. Чуракова. - М: Прогресс, 2020. -187 с.
57. Шамова, Т.Н. Исследовательский подход в управлении школой / Т.Н. Шамова. – М: Педагогика, 1992. - 312 с.
58. Шакуров, Р.Х. Директор школы и микроклимат учительского коллектива / Р.Х. Шакуров. - М.: Знание, 1979. – 239 с.
59. Шубин, Н.А. Внутришкольный контроль / Н.А. Шубин. - М.: Просвещение, 1997. - 214 с.
60. Щуркова, Н.Е. Воспитание: новый взгляд с позиции культуры / Н.Е. Щуркова. - М: Педагогический поиск, 1997. - 78 с.
61. Юсупов, Ф.М. Стимулирование педагогической деятельности, методическое руководство / Ф.М. Юсупов. - Казань: КГУ, 2019. - 96 с.
62. Ядов, В.А. Социологические исследования: методология, программа, методы / В.А. Ядов. – Самара: ПСГА, 2021. - 329 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛЫ (проект)

Миссия школы заключается в целостной педагогической поддержке развития и самоопределения личности учащихся.

Школа как социальный институт ориентируется на определённый «заказ», формируемый обществом, и включается в систему государственно-общественного управления. Поэтому в современных условиях она должна быть:

1. Активной и открытой, т.е. включённой в различные партнёрские отношения. Действия направлены: на исследование потребностей социальной среды, на использование внутренних и внешних ресурсов, на диагностику результата (компетентность ученика (выпускника) в социуме).

2. Способной к трансформации: в процессе деятельности происходят внутренние изменения (уровень образовательных услуг, инновации в образовании, расширение спектра дополнительных возможностей).

Миссия школы заключается в предоставлении учащимся качественного образования (знания плюс компетентности: информационная, коммуникативная, умение решать проблемы), в создании условия для осознанного выбора профессии, через создание партнёрских отношений привести учащихся к социальному успеху.

Концепция общеобразовательной школы

Школа рассматривает образование как процесс обучения, развития и воспитания, осуществляемый в интересах личности, удовлетворяющий образовательные потребности родителей, учащихся и общества.

Главными ориентирами развития школы является концепция развивающего обучения, основные положения которой:

- вне деятельности нет развития;
- только то обучение является развивающим, которое опирается на зону ближайшего развития ребенка;
- знание учащимися их собственных возможностей и результатов учения есть обязательное условие их дальнейшего психического развития;
- гарантированное усвоение базисного ядра школьной программы;
- основа образовательной программы школы – личностно ориентированная педагогика, установление субъект-субъектных отношений;
- приобретение школьниками навыков самообразования, создание условий для самореализации личности, предупреждение развития негативного в личности школьника;
- психолого-педагогические исследования как диагностика развития личности;
- формирование в ученической среде коллективного самосознания, «чувства школы».

Одна из основных задач школы – сохранение и укрепление физического и нравственного здоровья детей. Концептуальные положения требуют от коллектива поиска новых методов и форм обучения, направленных на максимальное развитие личности.

Данная концепция находится в развитии, корректируется в соответствии с задачами конкретного учебного года.

Базовые цели (принципы) реализации миссии и концепции:

- 1) обучение учеников самоорганизации, принятию самостоятельных решений,
- 2) воспитание у учащихся постоянного стремления к знаниям, новым действиям;
- 3) прогресс во всем – основа организационной культуры;

- 4) школа – единая команда, высокий дух;
- 5) качество образовательных услуг – это лицо школы;
- 6) каждый сотрудник и педагог – достоиние школы.

Кодекс поведения:

1. Имидж школы – честь и гордость каждого педагога и сотрудника.
2. Любовь и уважение к детям – закон.
3. Творческий потенциал каждого – общей цели.
4. Трудовой (педагогический) коллектив – общая семья.
5. Полному доверию – высочайшую ответственность.
6. Организуй самого себя: делай трудное привычным, привычное – легким.
7. В здоровом теле – здоровый дух.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Тренинг «Климат в коллективе»

1 упражнение «Правила группы»

Цель: определить правила для эффективной работы в группе. Материалы: ватман с уже написанными правилами.

-Проявлять активность.

-Слушать друг друга, не перебивая.

-Говорить только от своего лица.

-Если информация адресована кому-то конкретно, то обращаться напрямую к этому человеку, а не говорить о нем в третьем лице

-Не распространять и не обсуждать за пределами тренинга то, что происходит на занятиях

-Избегать критики при выполнении упражнений, если возникает потребность что-то покритиковать - дождаться обсуждения

-В случае нежелания выполнять какое-либо упражнение участник имеет право отказаться, не объясняя причину этого, но он должен публично заявить о своем отказе.

Участники называют те правила, которые необходимо выполнять для успешной работы на тренинге. Обсуждаются и принимаются основные правила групповой работы: правило активности, правило контроля времени, правило организованной коммуникации, правило чуткости к себе и окружающим, правило закрытости информации и дисциплины.

А теперь присядьте в круг и сейчас мы повторим условия т.е. принципы проведения тренинга.

«Здесь и сейчас»- разговор о том, что происходит в группе в каждый конкретный момент; исключение общих, абстрактных рассуждений.