



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

Факультет дошкольного образования

Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ
КУЛЬТУРЫ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.03.01 Педагогическое образование**

Направленность программы бакалавриата

«Дошкольное образование»

Проверка на объем заимствований

_____ % авторского текста

Работа рекомендована к защите

« ____ » _____ 2017 г.

И.о. зав. кафедрой ТМиМДО

_____ Артёменко Б.А.

Выполнил (а):

Студент (ка) группы ЗФ- 402/096-3,6

Емельянова Марина Валерьевна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Семенова Марина Леонидовна

**Челябинск
2018**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации	
1.1. Состояние проблемы формирования корпоративной культуры в педагогической и психологической литературе.....	8
1.2. Общие и специфические особенности формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.....	18
1.3. Организационные условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.....	29
Выводы по первой главе	35
Глава 2. Опытно-поисковая работа по формированию корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации	
2.1. Цели и задачи опытнo-поисковой работы по формированию корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.....	37
2.2. Реализация организационных условий формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.....	45
2.3. Результаты опытнo-поисковой работы по реализации организационных условий формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.....	52
Выводы по второй главе.....	60
Заключение.....	63
Список литературы.....	65
Приложение 1.....	69
Приложение 2.....	73

ВВЕДЕНИЕ

Процессы обновления современного общества требуют совершенствования системы образования, начиная с его самой первой ступени – дошкольной. Модернизация дошкольного образования осуществляется на основе Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ, где обозначены принципы гуманизации, индивидуализации, демократизации. Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» дошкольное образование направлено на формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста. В связи с этим, основная цель педагогических коллективов заключается в создании условий для реализации обновленного содержания и реализации новых подходов в образовательной деятельности. Решение указанных задач успешно решается педагогическим коллективом, который готов к инновационной деятельности, обладает высоким уровнем мотивации, осознает коллективную и индивидуальную ответственность за качество образования. Необходимость исследования и управления поведением сотрудников в контексте культуры определяет решение данной проблемы *на социально-педагогическом уровне*.

Согласно ст. 48 N 273-ФЗ, педагогические работники обязаны осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне; соблюдать правовые, нравственные и этические нормы, следовать требованиям профессиональной этики; уважать честь и достоинство обучающихся и других участников образовательных отношений, что, на наш взгляд, обеспечивается формированием корпоративной культуры.

Корпоративная культура – комплексное понятие, включающее процессы формирования убеждений и ожиданий, норм, которые в

значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и группы в целом.

Формирование корпоративной культуры связано с созданием организационных условий решения данной проблемы в дошкольной образовательной организации.

Феномен корпоративных отношений в российском образовании стал изучаться сравнительно недавно. Вопросами формирования корпоративной культуры занимались Л.В.Карташова, Н.Н. Могутнова, А.И. Пригожин, В. А. Спивак, Н.С.Субочев.

Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, А. Петтигрю, С. Робиннс, Э. Шейн, и др. рассматривают корпоративную культуру как интегральную характеристику, как сложное социокультурное явление, и предлагают различные подходы к трактовке данного понятия. В педагогических исследованиях М.А.Ахмедова, О.И.Габдулхакова, А.М.Данилина, А.К.Максимова и др. рассматриваются различные аспекты корпоративной культуры.

Предлагаемые педагогической наукой условия формирования корпоративной культуры недостаточно отражают современные подходы к этой деятельности, что определяет актуальность рассматриваемой нами проблемы *на научно - теоретическом уровне*.

Актуальность проблемы исследования *на научно-методическом уровне* определяется тем, что управление педагогическим коллективом, создание условий для внедрения инноваций, формирование и реализация инициатив работников и поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе является не только приоритетной задачей, но и одной из трудностей в работе многих руководителей.

Анализ психолого-педагогических исследований и объективных условий массовой практики управления дошкольной образовательной организации в решении проблем формирования корпоративной культуре позволил нам выделить противоречия:

- между социальной потребностью в формировании сплоченного коллектива в решении современных проблем дошкольного образования и недостаточным уровнем реализации данной проблемы в практике управления;

- между теоретической разработанностью проблемы формирования корпоративной культуры в науке и недостаточным количеством исследований в аспекте современного состояния образования;

- между требованиями, предъявляемыми к руководителям по управлению педагогическим коллективом, и их недостаточной компетентностью в организации деятельности по созданию условий формирования корпоративной культуры.

Актуальность выявленной проблемы, сформулированные противоречия обусловили выбор темы настоящего исследования «Организационные условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации».

Цель исследования: теоретически обосновать и апробировать организационные условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Объект: процесс формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Предмет: организационные условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования: процесс формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации, будет успешным, если соблюдаются следующие условия:

- раскрыта сущность и содержание основных компонентов корпоративной культуры;

- осуществляется децентрализация ответственности в принятии управленческих решений;

- расширяются формы нематериального стимулирования персонала.

В соответствие с целью и гипотезой нами были поставлены следующие

задачи исследования:

1. Изучить сущность и содержание корпоративной культуры в психологической и педагогической литературе;
2. Выявить специфические особенности формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации;
3. Обосновать и апробировать организационные условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации;
4. Разработать план мероприятий по формированию корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации

Методы исследования:

- теоретические (анализ педагогической и психологической литератур, изучение нормативных документов, анализ, сравнение, систематизация);
- эмпирические (наблюдение, беседа, опрос, тестирование, методы количественного и качественного анализа данных).

База исследования: исследование процесса формирования корпоративной культуры проводилось в МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска».

Этапы исследования:

Первый этап – констатирующий (декабрь 2016 – март 2017): изучение и анализ психологической и педагогической литературы; определение проблемы, объекта, предмета исследования; осуществление и постановка цели и задач; выдвижение гипотезы.

Второй этап – формирующий (март 2017 – декабрь 2017): уточнение гипотезы, выявление особенностей формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации; обоснование и апробирование организационных условий формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Третий этап – обобщающий (декабрь 2017 – январь 2018): обработка и систематизация эмпирического материала, формулировка выводов.

Структура и объем работы. Квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1. Теоретические аспекты организационных условий формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации

1.1 Состояние проблемы формирования корпоративной культуры в педагогической и психологической литературе

Тема нашей работы предусматривает изучение сущности и структурных компонентов корпоративной культуры.

Термин «корпоративная культура» вошел в обиход не так давно, но понятие, что скрывается за этим термином, существовало всегда. Корпоративная культура определяется идеями и ценностями, которые поддерживаются коллективом компании и дают ориентир в выборе моделей поведения. Формирование корпоративной культуры нередко происходит стихийно, но на самом деле организовать это процесс можно и нужно.

Феномен корпоративной культуры является результатом взаимовлияния и взаимодействия феноменов культуры и корпорации - организации.

Методологический анализ культуры предполагает исторический ракурс ее рассмотрения, который позволяет проследить генезис самого понятия культуры, что поможет глубже понять культуру в ее современном осмыслении.

Наиболее полное системное истолкование слова «культура», имеющего латинское происхождение, дано в работе Г.Н. Соколовой «Труд и профессиональная культура». Она выделяет три основных подхода к объяснению данного термина. Первоначальное употребление слова «культура» обозначало искусство обработки почвы и земли, их «возделывание», т.е. выражало уровень развития производительных сил. В другом значении слово «культура» использовалось для выражения внутреннего мира человека посредством искусства, философии, науки; оно означало совершенствование, облагораживание физических и духовных сил человека и общества как результат воспитания и образования. В третьем, более современном общем понимании, которое получило достаточно широкое

распространение в философской мысли, под термином «культура» имеется в виду все то, что не создано природой, противостоит ей, т.е. появляется в результате целенаправленной деятельности людей [31].

Понятие «корпорация» (от лат. corporatio – объединение, сообщество) в советский период наполнялось в значительной степени отрицательным, в отличие от понятия «коллектив», смыслом. Так, в «Психологическом словаре» корпорация представлена как «организованная группа, характеризующаяся замкнутостью, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих узко индивидуалистических интересов. Межличностные отношения в корпорации опосредствуются асоциальными, зачастую антисоциальными ценностными ориентациями. Персонализация индивида в корпорации осуществляется за счет деперсонализации других индивидов»[23].

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и не писанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.

В последние годы наблюдается волна научного и практического интереса к феномену корпоративной культуры. Но его изучение сталкивается с определёнными трудностями. Как и многие другие термины организационно-управленческих дисциплин, этот не имеет однозначного определения данного понятия, ясного понимания того, каков потенциал этого феномена, можно ли на него воздействовать и, если да, то с помощью каких

механизмов. Это актуализирует потребность разобраться, в сущности, и содержании корпоративной культуры и определить ее структуру и функции.

Социологическая интерпретация понятия «корпоративная культура» в современных исследованиях раскрыта в описании явления социального единства и сплоченности организации таких понятий, как «атмосфера», «климат», «групповое мышление», а в последующем и «организационная культура».

Т.Ю. Базаров рассматривает корпоративную культуру как систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющуюся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

А.А. Беленкова определяет корпоративную культуру компании как «набор наиболее важных положений, а именно: ценностей, ориентиров поведения и действий» [5 с.168].

Л.Д. Гительман пишет, что под корпоративной культурой он понимает совокупность господствующих в данном коллективе ценностей, убеждений, установок, а также общий моральный климат, помогающий работникам понять назначение организации в целом (смысла их деятельности, во имя чего они работают), механизм ее функционирования и, тем самым, создать нормы деятельности и поведения, правила следования им [10 с. 145].

В.В.Козлов считает, что корпоративная культура – это «система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития» [45 с. 47].

Р.Л. Кричевский считает, что термин «корпоративная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта и т.д. [17 с.147].

Ф. Джефкинс и Д. Ядин понимают корпоративную культуру как систему «общих ценностей и норм, которые формируют тип поведения в организации» [11 с.388].

Ф. Дж. Роджерс говорит о том, что «корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [26 с.67].

Анализ литературы показал, что данное понятие рассматривается неоднозначно. Большинство авторов сходится на том, что корпоративная культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых членами группы или организации в целом (т.е., работники не принимают участия в разработке норма и правил, они уже задаются жестко руководителем, соответственно и стиль управления более жесткий, решения принимаются в большей степени руководителем самостоятельно).

Следующий шаг к пониманию феномена корпоративной культуры - разграничение его со смежными суждениями. Во многих источниках «корпоративная культура» употребляется наряду с понятиями «организационная культура», «управленческая культура», «производственная культура», «культура трудовых отношений», «деловая культура». Часть автор употребляют эти понятия как синонимы. Наибольшую сложность представляет разделение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» как наиболее часто «взаимозаменяемых». В большинстве работ отечественных авторов эти понятия четко не разводятся, используются одновременно, хотя стремления сделать это предпринимаются.

На наш взгляд, наиболее полное определение культуры дал Эдгар Шейн, имя которого тесно связано с зарубежными исследованиями в данной области. «Организационная культура – это совокупность основных побуждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой. По мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [12].

Н.Н. Могутновой делается попытка выделить и классифицировать существующие точки зрения на соотношение данных понятий.

1. Корпоративная и организационная культуры - самостоятельные феномены, имеющие пересечение в своих элементах.

Т.Ю. Базаров считает, что организационная культура - это «интегральная характеристика организации (ее ценностей, образов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии», «целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования».

Корпоративную культуру он определяет как «сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения».

В данной трактовке организационная культура является некой моделью, теоретическим конструктом и в этом ее основное отличие от корпоративной культуры, уникальной для каждой организации. При этом корпоративная культура каждой конкретной организации является «оригинальной смесью типов организационных культур».

2. Корпоративная культура – часть организационной культуры (Л. Колесникова, Ю.Д. Красовский, Б.З. Мильнер, Е.Г. Молл, В. Перекрестов, Э.А. Смирнов, Т.О. Соломанидина, В.В. Щербина).

По мнению Т.О. Соломанидиной более адекватным для целей управления представляется термин «организационная культура», так не каждое предприятие, фирма или организация представляют собой корпорацию, то есть понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура».

3. Организационная культура – часть корпоративной культуры. Если понятие «корпоративная» толковать как общепрофессиональная, на уровне ценностей и норм данного бизнеса, предпринимательской деятельности или сферы производства, то тогда корпоративная культура включает в себя более широкие нормы и ценности, определяющие социальную значимость и ответственность работников, занятых в этой сфере. В данном контексте понятие «корпоративная культура» охватывает организационные культуры отдельных компаний, занятых в определенном бизнесе.

А.И. Пригожин считает, что «умело определив функции, мотивацию, развитие отношений между работниками, согласование интересов, вовлечение работников в выработку общих целей, можно развить организационную культуру до уровня корпоративной, когда интересы и действия работников максимально ориентированы на цели организации в целом».

4. Корпоративная культура тождественна организационной культуре. Этому подходу придерживаются такие отечественные исследователи, как О.С. Виханский, С.В. Иванова, Л.В. Карташова, Е.Д. Малинин, В.Л. Михельсон-Ткач, В.А. Спивак. В данной работе мы также придерживаемся этой точки

На наш взгляд, организационная культура – это явление, которое присуще любой организации, характеризующее ее ценности, образцы поведения, способы оценки результатов ее деятельности. Корпоративная

культура, в отличие от организационной – понятие интегральное, которое включает в себя не только ценности, нормы поведения, обычаи и традиции организации, но и принятие этих компонентов всеми сотрудниками как личных, стремление к достижению общих для каждого члена коллектива целей организации

Проанализировав изученную литературу, приходим к следующему выводу, что существуют общие признаки корпоративной культуры, которых придерживается многие авторы (А.И. Пригожин, В.А. Спивак, Э. Шейн и др.), давших определение этому термину:

1. Наблюдаемые регулярные формы поведения. Когда члены организации взаимодействуют друг с другом, они прибегают к общему языку, терминологии, а также ритуалам для проявления уважения или демонстрации приемлемого поведения.

2. Нормы. Существующие стандарты поведения определяют отношение к работе.

3. Доминирующие ценности. Ожидается, что основные ценности, которых придерживается организация, должны разделять и её члены.

4. Философия. Организацией выработана политика, отражающая её убеждения в том, как надлежит обращаться с сотрудниками или с клиентами организации.

5. Правила. В каждой организации существуют жёсткие правила поведения. Вновь принятые сотрудники должны их усвоить, чтобы стать её полноправными членами.

6. Организационный климат. Это то, общее ощущение, которое создается физической организацией пространства, стилем общения сотрудников между собой и формой поведения сотрудников по отношению к клиентам и другим посторонним лицам.

Из выше сказанного можно предположить, что особенности формирования корпоративной культуры позволяют сгладить проблему согласования общей цели организации с индивидуальными целями

работников, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками. Вполне очевидно, что если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности. Поэтому современные организации должны рассматривать культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать работу всех структурных подразделений и отдельных сотрудников на реализацию общих целей, мобилизовывать творческую инициативу сотрудников и обеспечивать продуктивное их взаимодействие.

Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Современные исследователи выделяют два организационных уровня корпоративной культуры. Верхний уровень представляет собой очевидные элементы корпоративной культуры (внешний вид зданий организации; внешний вид сотрудников; наличие логотипов; документы, в которых описаны ценности организации, мифы, легенды и т. д.). Внешние элементы корпоративной культуры вытекают из ценностей, формируемых на внутреннем уровне, образующих своеобразную внутреннюю философию. На внутреннем уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ориентирами человеческого поведения выступают моральные ценности. Мораль регулирует поведение людей во всех сферах общественной жизни. Моральное сознание личности характеризуется понятием добра, долга, гуманности, справедливости, чести. Основой нравственности, регулятором поведения и нравственной позиции личности является совесть [2].

Дружелюбные взаимоотношения внутри компании влияют на социальный фактор. Согласованность действий членов коллектива с направлениями деятельности, целями и задачами организации показывает высокую степень солидарности. Если нет понимания, интереса к целям и делам организации фирмы, то солидарность низкая. Эти показатели отражаются в четырех типах корпоративной культуры: приятельский, безразличный, разобщённый и коммунальный.

Приятельский тип характеризуется высоким уровнем значимости социального фактора и низкой солидарностью. В данном случае на первом месте решаются социальные проблемы, только не дела организации.

Безразличному типу культуры характерна высокая степень солидарности и низкий социальный показатель. В этом случае общение членов коллектива между собой становится формальным, но они сплочённые и нацелены на достижение целей компании.

Разобщённый тип корпоративной культуры характеризуют низкий показатель солидарности и низкая значимость социального фактора. Сотрудники не заинтересованы в достижении целей организации.

Коммуникативному типу корпоративной культуры характерны высокая степень солидарности, хорошие социальные отношения. Данный тип культуры создает условия для отличного понимания задач организации и появляется мотивация для достижения результатов.

Чтобы выявить наиболее важные характеристики корпоративной культуры важно обратиться к рассмотрению ее функций [32, с. 133-134]. В целом можно выделить следующие функции корпоративной культуры:

1. Формирование позитивного имиджа организации. Корпоративная культура выражается через ценности, которые организация поддерживает не только внутри себя, но и вовне. Соответственно, данная организация воспринимается определённым образом, как во внутренней, так и во внешней среде. Работник, которого не удовлетворяют все условия труда, может, тем не

менее, продолжать работу в организации, принадлежность к которой вызывает во внешней среде уважение, работать в которой престижно.

2. Поддержание ценностей, присущих данной организации. Корпоративная культура через артефакты, миссию, историю, традиции поддерживает ценности данной организации.

3. Создание и поддержание у сотрудников чувства причастности к общему делу («сопричастность»), что придает смысл их работе в организации.

4. Воспитание сотрудников в духе преданности организации, ограничение от нежелательных влияний, - охранная функция. Корпоративная культура стремится к тому, чтобы быть стабильной, встречать не критичное восприятие, которое должно разделяться большинством сотрудников и, желательно, не меняться со временем (если не стоит цель изменения корпоративной культуры).

5. Содействие социализации новых работников, - адаптационная функция. Социализация работника в организации во многом связана с тем, насколько успешно он сможет «влиться» в существующую культуру, примет ли господствующие ценности. От того, насколько глубоко работник понимает и принимает ценности и нормы данной организации, зависит и характер его адаптации, успешность самой корпоративной культуры.

6. Формирование и контроль форм поведения, характерные для данной организации, - регулирующая функция. Механизмы действия корпоративной культуры «отбраковывают» стили поведения, не отвечающие ее содержанию. Например, работники видят, что при повышении личной производительности труда происходит повышение по служебной лестнице. Иными словами, в данной организации имеет место реальное, а не декларируемое уважение к личным заслугам, и, наоборот, работа «спустя рукава» не приветствуется.

Рассмотрев функции корпоративной культуры можно предположить, что все функции важны, но основными представляются первые три функции:

- формирование определенного имиджа организации,
- формирование ценностей данной организации

– создание и поддержание у сотрудников организации чувства причастности к общему делу.

Таким образом, анализ психологической и педагогической литературы позволил сделать вывод, что формирование корпоративной культуры вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Для целей исследовательской работы корпоративная культура трактуется нами, как совокупность ценностей, принципов, норм, правил деятельности корпорации, которые разделяются большинством сотрудников, передаются из поколения в поколение и оказывают определенное влияние на характер реализации целей данной корпорации.

1.2 Общие и специфические особенности формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации

Введение понятий корпоративной деятельности и корпоративной культуры в педагогический тезаурус является оправданным, поскольку под культурой в широком смысле понимается целенаправленная деятельность людей по созданию новых значительных приращений в области социальных отношений, в экономике, искусстве, производстве, в создании новых технологий. В специфическом педагогическом понимании «культура выступает как содержательная составляющая, источник способов деятельности, эмоционально-волевого и ценностного отношения человека к окружающим людям, труду, общению» [50].

В настоящее время при выявлении сущности образовательной организации целесообразно опираться на несколько определений корпоративной культуры:

– это «совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы» (М. Армстронг, 1998 год) [23, с.2];

– это «систему представлений, которой придерживаются все члены организации и которая отличает данную организацию от других» (С. Роббинз, 2006 год) [23, с. 2];

– это «совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике» (Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, 1997 год) [23, с. 2];

– это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние (В.В. Томилов, 2000 год)[23, с.2];

– это «признаваемые в конкретной организации правила поведения ... и правила управления» (С.А. Карпов и др. , 2000 год) [23 с.2];

– это очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам. Это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды (В.А. Спивак, 2001 год) [23, с 2].

Известные в педагогической науке исследователи обращали внимание на то, что на результат деятельности образовательной организации по большей части влияет уровень взаимодействия всех педагогов. С.Т. Шацкий, А.С. Макаренко, В.А.Сухомлинский поднимали в педагогической науке проблему исследования формирования единых убеждений как основы

сплоченного коллектива: в ней они видели успешное решение многих, если не всех управленческих проблем.

В последнее десятилетие в науке отмечается рост интереса к вопросам исследования корпоративной культуры образовательных организаций. Здесь в первую очередь следует отметить работы К. М. Ушакова, который одним из первых обратил внимание на проблему корпоративной культуры в сфере образования. В работе Р.К. Баскаева затронуты аспекты влияния корпоративной культуры на развитие образовательной организации.

В любой организации, в том числе образовательной, успех деятельности зависит от сплоченной работы коллектива. В современных дошкольных образовательных организациях на педагогов возлагаются ответственные задачи по воспитанию и обучению подрастающего поколения, а также по подготовке детей к дальнейшей инициативной, творческой жизни и участию в социально-экономическом, научно-техническом и нравственном прогрессе современного Российского общества.

Педагогический коллектив дошкольной образовательной организации – это сложная система, в которой взаимодействуют люди, разные по характеру, темпераменту и другим личностным особенностям. В психологии коллектив – это группа людей, объединенных общей целью и достигшая в процессе совместной деятельности высокого уровня развития [2]. Рассмотрим причины и виды конфликтов в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации.

Л.А. Захарчук считает, что в педагогическом коллективе существуют различные конфликты, вызванные субъективными и объективными причинами. Среди субъективных причин конфликтов, наиболее распространенными, являются: недостаточная стрессоустойчивость участников педагогического процесса к стресс-факторам педагогической деятельности; черты характера и типы личностей участников педагогического процесса; особенности женской психологии; эмоциональная несовместимость людей; неадекватные оценки и восприятие друг друга [24].

К объективным причинам, большинства конфликтов, можно отнести: чрезмерная загруженность педагогов, превышающая их личные возможности; ограниченность ресурсов в учреждении, подлежащих распределению; отсутствие педагогического такта по отношению друг к другу; неблагоприятный стиль руководства в учреждении и плохие условия педагогического труда.

Проведенное социологическое исследование позволило Л.А. Захарчук выявить, что в сфере дошкольного образования лидируют межличностные конфликты, т.е. конфликты с коллегами. По ее мнению, наиболее характерными для системы дошкольного образования являются «межличностные конфликты, возникающие по поводу достижения целей профессиональной деятельности и при нарушении взаимосвязей ролевого характера».

И.В. Сафронова считает, что возникновение конфликтов в дошкольном образовательном учреждении связаны с особенностями коллектива, к которым можно отнести полифункциональность, самоуправляемость, коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты деятельности, ненормированный рабочий день воспитателя, преимущественно женский состав [49].

Полифункциональность профессиональной деятельности педагога дошкольной образовательной организации заключается в том, что современный воспитатель одновременно может выполнять функции учителя и воспитателя, руководителя кружка, общественного деятеля. Из полифункциональности деятельности отдельных педагогов складывается полифункциональность деятельности всего педагогического коллектива. Обширный круг профессиональных обязанностей вследствие чрезмерной загруженности воспитателя ведет к возникновению конфликтных ситуаций. В данном случае возникают внутриличностные конфликты, которые могут выражаться в эмоциональном выгорании, и межличностные конфликты,

которые возникают при неравномерном распределении должностных обязанностей.

Следующая особенность педагогического коллектива дошкольной образовательной организации – это самоуправляемость. Она проявляется в том, что каждый из педагогов является членом коллегиальных органов управления, таких как Совет учреждения, Совет педагогов, Общее собрание трудового коллектива дошкольной образовательной организации, методический совет, методическое объединение. Активное участие в общественной деятельности развивает самостоятельность и инициативу членов педагогического коллектива, где обсуждаются основные вопросы жизни и деятельности педагогического коллектива на различных уровнях управления. С другой стороны, наличие самоуправления может привести к столкновению различных точек зрения различных педагогов, что ведет к межличностным конфликтам [24].

О.В. Алексеева, О.Н. Недосека считают, что причиной конфликтов в дошкольной образовательной организации может быть недооцененность коллективного характера труда и коллективной ответственности за результаты деятельности. Это заключается в том, что деятельность отдельных воспитателей в силу ее специфики не может быть эффективной, если она не согласована с действием других педагогов, если нет единства требований в организации режима дня детского сада, образовательного и воспитательного процессов. Но в практической деятельности единство деятельности членов педагогического коллектива достигается не всегда, разобщение может проявляться в различных ценностных ориентациях, взглядах, убеждениях педагогов [2].

Следующими причинами конфликтов в дошкольной образовательной организации, по мнению Е.В. Мартыновой, является не нормирование рабочего дня воспитателя. Это отсутствие временных рамок на выполнение тех или иных видов педагогического труда, что отрицательно сказывается на жизни деятельности педагогического коллектива, является, как правило,

причиной перегрузки воспитателей, недостатком свободного времени для их профессионального роста, что, в свою очередь, ведет к возникновению стрессов [36].

Е.С. Насонова считает, что преимущественно женский состав – одна из особенностей педагогического коллектива и в тоже время причина конфликтов. Женские коллективы более эмоциональны, чаще подвержены смене настроений, более конфликты, чем те коллективы, в которых в значительной степени представлены мужчины. В то же время женщины по своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов у способов педагогического воздействия [40].

К причинам межличностных конфликтов в дошкольной образовательной организации М.И. Гулаева относит те, которые препятствуют достижению воспитателями основной цели трудовой деятельности – получению морального и материального удовлетворения от педагогического труда. В их число входят:

- непосредственная технологическая взаимосвязь педагогических работников и вспомогательного персонала, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, помощник воспитателя некачественно выполняет свои функциональные обязанности и это может сказаться на соблюдении режимных моментов в дошкольной образовательной организации);

- перенос проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования, дидактических пособий и т. д. может привести к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);

- невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководство – подчинение» (например, заведующий не обеспечивает надлежащих условий для успешной деятельности подчиненных или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя) [20].

Как считают Т.А. Кукосьян, Т.Г. Сироштаненко, конфликт в дошкольной образовательной организации может быть вызван причинами, обусловленными психологическими особенностями человеческих отношений:

- взаимная симпатия (антипатия);
- неблагоприятная психологическая атмосфера;
- плохая психологическая коммуникация [33].

По мнению Т.В. Корнеевой, Е.В. Кирилиной, еще одна группа причин возникновения конфликтов в дошкольной образовательной организации кроется в личностном своеобразии членов коллектива. Это:

- неумение контролировать свое эмоциональное состояние;
- низкий уровень самоуважения;
- агрессивность;
- повышенная тревожность;
- некоммуникабельность;
- чрезмерная принципиальность [32].

По мнению Е.С. Черницыной, в педагогическом коллективе конфликты могут возникать между разными участниками, например: воспитатель – воспитатель, воспитатель – старший воспитатель, воспитатель – специалист (психолог, логопед) и другие. Причины конфликта могут быть разными: распределение ресурсов, различия в целях, в представлениях и ценностях, в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации (плохая передача информации) и другие. Работу по решению и профилактике конфликтов с педагогическим коллективом ведут администрация: заведующий, заместитель заведующего по УВР или старший воспитатель совместно с педагогом-психологом [55].

Е.Л.Кутьина считает, что профессия воспитателя дошкольной образовательной организации подвержена воздействию различных стрессогенных факторов, которые в свою очередь ведут к конфликту. Анализ теоретических и эмпирических исследований позволил Е.Л.Кутьиной выделить факторы, инициирующие конфликты в коллективе воспитателей:

1. Объективные, связанные с профессиональной деятельностью (неблагоприятный психологический климат в педагогическом коллективе, отсутствие перспектив профессионального роста и др.).

2. Субъективные – индивидуальные особенности личности (высокий уровень нейротизма, неуравновешенность нервно-психических процессов, рассогласование в ценностной сфере и др.).

Н.В. Александрова выделяет следующие факторы возникновения конфликтных ситуаций в коллективе педагогов дошкольной образовательной организации:

1. Внешние:

– напряженная психоэмоциональная деятельность (работа воспитателя связана с интенсивным общением; в сфере работы с дошкольниками действуют особые механизмы: эмоциональное заражение, вовлечение, которые предполагают «активность отдачи» со стороны взрослого, его субъективную включенность в общение с ребенком);

– перегруженность рабочей недели. Многие воспитатели работают ежедневно по 10 часов (в неделю – 50 часов) без напарника, дополнительно выполняя функции помощника воспитателя из-за некомплектованности штата;

– неопределенное (или трудноизмеримое) содержание работы, работа в условиях временного дефицита;

– дестабилизирующая организация деятельности. Воспитатели постоянно сталкиваются с различными нововведениями (новые программы обучения, новые формы планирования, новые требования СанПиНов и т.п.), часто меняющимися требованиями, бесконечными проверками;

– значительные трудности представляет и общение с родителями воспитанников;

2. Внутренние:

– недостаточное развитие навыков коммуникации и умения выходить из трудных ситуаций общения с детьми, родителями, администрацией;

- неумение регулировать собственные эмоциональные состояния;
- неудовлетворенность самореализацией в различных жизненных и профессиональных ситуациях, отсутствие интересов вне работы;
- особенности мотивации деятельности (значительную роль играет наличие баланса между личным вкладом в деятельность и получаемым вознаграждением);
- сниженное чувство собственного достоинства.

Одной из причин конфликтов в дошкольной образовательной организации А.А. Степанова считает неблагоприятный психологический климат в коллективе, который характеризуется:

- отсутствием доверия членов группы друг к другу;
- недоброжелательной и неконструктивной критикой;
- отсутствием возможности для свободного выражения собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- давлением руководителей на подчиненных и непризнание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;
- неудовлетворенностью уровнем принадлежности к коллективу;
- низкой степенью эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- несформированным чувством ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

А.П. Панфилова в качестве мер по управлению конфликтами в дошкольной образовательной организации и формированию благоприятного психологического климата в коллективе предлагает создание условий для развития корпоративной культуры. Современные руководители рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную

культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались её.

Персонал организации живет и управляется по тем же законам, что и любая другая общность, что при взаимодействии с ним необходимо учитывать его особенности, его культуру. Таким образом, в лексиконе и появляется новое понятие - «корпоративная культура». Приходит понимание того, что корпоративная культура есть в любой организации, независимо от того, знают там об этом или нет.

Управляя корпоративной культурой, следует иметь в виду, что она может объединить определенные звенья организации. Управление культурой является достаточно длительным процессом, который предусматривает постоянную специализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации

Управление культурой является достаточно длительным процессом, который предусматривает постоянную специализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации [15]. Основные методы поддержания корпоративной культуры представлены в таблице 1.

Таблица 1

Методы поддержания корпоративной культуры

Методы	Элементы методов/содержание	Роль руководства
Декларируемые менеджментом лозунги	миссия; цели; правила; принципы	руководитель как созидательная сила (основоположник)
Ролевое моделирование	отношения менеджер - подчиненный; коммуникации	Руководитель - пример для подражания
Истории, легенды, мифы и обряды	Основные темы мифов и легенд: а) Босс тоже человек? б) Как отреагирует шеф на	Поведение руководителя - предмета, мифов, легенд. Руководитель - основное действующее лицо.

	промах? Типы обрядов: а) обряд продвижения; б) обряд обновления; в) обряд усиления; г) обряд ухода; д) обряд разрешения конфликта; е) обряд единения.	
Внешняя символика	система поощрений; статусная символика	Дистанция руководитель -подчиненный
Кадровая политика	принятие на работу; продвижение; увольнение	Работа руководителя с персоналом
Предмет постоянного внимания менеджмента	церемонии; стиль управления	Руководитель - законодатель
Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях	ценности; нормы	Деятельность руководителя

Управление корпоративной культурой является достаточно длительным процессом; базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Если в организации и есть что-либо долговечное и тяжело меняемое, так это ее культура.

По мнению Д.Н. Ушакова, в образовательном учреждении корпоративная культура очень эффективный и жесткий инструмент управления поведением людей, формирования модели поведения сотрудников организации, который необходимо использовать.

Вместе с тем, согласно тому же исследователю, культура организации - это параметр, которому присущ слабый динамизм. Именно поэтому руководитель, обладающий, с точки зрения своих работников, наибольшей властью и свободой, является единственным должностным лицом, имеющий возможность максимально оказать влияние на культуру возглавляемый им организации.

Таким образом, корпоративная культура образовательного учреждения, в том числе и дошкольного, а также и ее педагогического коллектива, - это инструмент, который дает возможность руководителю понять особенности своей организации, успешно развивать образовательное учреждение.

1.3 Организационные условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации

Согласно выделенной нами гипотезы условиями успешного формирования корпоративной культуры являются:

1. децентрализация ответственности в принятии управленческих решений;
2. расширение форм нематериального стимулирования персонала.

Остановимся на характеристике каждого из них.

Первое условие: децентрализация ответственности в принятии управленческих решений

Рассмотрим понятия «централизация» и «децентрализация»

Словарь Д.Н. Ушакова дает следующие характеристики данных понятий. Централизация — это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации. Если при распределении полномочий приоритет отдается нижним звеньям системы управления, т.е. им передается больше прав на самостоятельное принятие решений, то такое управления называется децентрализованным.

По поводу децентрализации Д.Н. Ушаков отмечает, что - это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а, следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

Поскольку децентрализация характеризуется процессом делегирования, считаем необходимым, остановиться на характеристике данного понятия.

Делегирование – процесс распределения полномочий в организации по нисходящей линии. Объем полномочий, которыми может быть наделен каждый сотрудник в соответствии с занимаемой должностью, определяет руководитель.

Чаще всего делегирование или распределение управленческих полномочий строится на основе единоначалия, т.е. передачи полномочий из рук в руки только непосредственного руководителя. Термин «децентрализация» имеет три основных значения:

- вертикальная децентрализация – рассредоточение официальной власти вниз по цепочке линейных полномочий;
- горизонтальная децентрализация – влияние на процесс принятия решений;
- физическое рассредоточение различных служб организации.

Децентрализация власти тесно связана с процессом делегирования полномочий. Принципы делегирования были разработаны в 1920-х гг. отечественным ученым П.М. Керженцевым и получили широкое распространение на Западе под названием «делегирование организационных полномочий и ответственности».

Децентрализация обладает рядом преимуществ. Она не только повышает объективность принятия решений, делает организацию гибкой и своевременно реагирующей на внешние изменения, но и вовлекает работников в процессы коммуникации, развивает способности руководителей и творческое, доверительное начало в их деятельности, что в итоге способствует формированию корпоративных отношений[51].

Делегирование полномочий реализуется не только на официальной, но и на неофициальной основе, что и предполагает наличие взаимного доверия между руководителем и подчиненными. Общий подход в делегировании полномочий состоит в том, что делегировать полномочия нужно максимальному количеству сотрудников, которые находясь на самой низкой ступени управления, где на самом деле реализуются принимаемые решения.

Чаще всего полномочия делегируются непосредственным подчиненным, а теми уже по согласованию с руководителем – дальше. Делегирование полномочий позволяет подчиненным максимально

продуктивно использовать имеющиеся у них знания и приобрести новые, поднять свой престиж для дальнейшего продвижения по служебной лестнице и просто получить удовлетворение от работы. Сотруднику делегирование позволяет максимально продуктивно использовать свои знания, умения и практический опыт, тем самым они могут продемонстрировать руководителю свои способности и возможности. Эффективность децентрализации ответственности во многом определяется тем, способен ли руководитель передать полномочия – для этого требуются соответствующие навыки и психологическая готовность доверить подчиненному решение задачи.

Учитывая вышеизложенное, можно сказать, что умение делегировать полномочия является одним из важнейших качеств руководителя любого ранга. Это оценивается, как способность максимально эффективно использовать возможности подчиненных. Кроме того, оно создает в коллективе атмосферу доверия и непринужденности, тем самым заставляя подчиненных относиться к своим обязанностям с большей ответственностью.

Механизм управления современным дошкольным учреждением изменяет характер выполнения управленческих функций, порождает принципиально новые формы взаимодействия учреждения и всех участников педагогического процесса, формируется совместно-взаимодействующий – тип, который характеризуется обязательностью участия каждого члена коллектива в решении общей задачи.

Второе условие: расширение форм нематериального стимулирования персонала.

Рассмотрение данного условия предполагает обратиться к определению понятия «нематериальное стимулирование».

Словарь Д.Н. Ушакова дает следующее определение нематериального стимулирования – это комплекс мероприятий, направленных на улучшение психологической обстановки в коллективе, увеличение работоспособности сотрудников, повышение лояльности работников к компании, привлечение грамотных специалистов. Мы рассматривает данное направление

деятельности руководителя как важнейшее условие формирования корпоративной культуры.

Четкой грани между материальным и нематериальным стимулированием нет, и они постоянно переплетаются, а порой просто неразделимы. Тем не менее, специалисты по управлению персоналом как, например, Л. Портер и Э. Лоулер обращают все больше внимания разнообразным формам именно нематериального стимулирования. Суть нематериального стимулирования заключается в том, что руководитель выражает уважительное отношение к сотрудникам, считается с их мнением и индивидуальностью, внимателен к их проблемам.

К формам нематериального стимулирования труда относятся:

- личная, устная или оформленная в письменном виде, благодарность от руководства за хорошо выполненную работу, похвала;
- публичное произнесение руководством признания высокой эффективности труда;
- торжественные сборы, посвященные достигнутым успехам;
- учет мнения работников и привлечения их к процессу принятия решений;
- проведение общефирменных мероприятий, посвященных значимым событиям или праздникам
- неформальное общение;
- продвижение по профессиональной карьерной лестнице
- предоставление содержательной интересной работы, решения творческих задач
- награда медалями, орденами и прочее.

Управление процессом нематериальной мотивации и стимулирования сотрудников можно рассматривать с точки зрения содержательной и динамической сторон. Содержательную сторону данного вопроса выражает анализ особенностей использования методов и приемов нематериального стимулирования. Основная сложность в данном случае заключается в том, что

для каждого конкретного коллектива необходима определенная система мотивации и стимулирования, во многом отличающаяся от стандартных схем. Для того чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Роль менеджера в выявлении потребностей работников высока, так как именно руководитель является инициатором и лидером мероприятий по формированию нематериальных мотиваций [24].

Однако если для одного сотрудника словесное поощрение начальства является весомой мотивацией, то другим это может восприниматься как естественное признание его хорошей работы.

По мнению Д. Мак-Грегора с увеличением степени ответственности сотрудника растут требования к эффективности его деятельности. Именно поэтому системы мотивации для людей, занимающих разную ступень должностной иерархии, должны быть различны и по той причине, что в зависимости от продвижения по карьерной лестнице у человека меняются и сами мотиваторы.

К безадресной нематериальной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, а также предоставление различных льгот – социального пакета.

Среди наиболее часто встречающихся в практике управления методов нематериального стимулирования Т. О. Соломанидина выделяет следующие:

Одобрение. В силу того, что каждый человек нуждается в положительной оценке своего труда, направляющей его усилия в нужное русло, данный метод можно по праву считать даже более мощным способом вознаграждения, чем деньги. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают[50] .

Вознаграждение свободным временем. В данном случае речь идет не только о приеме, известном еще с советских времен, именуемом «отгул», но и об ориентации деятельности работников на сокращение своего рабочего времени за счет интенсивности своего труда. В дошкольном образовательном

учреждении руководитель может предоставить наиболее активным педагогам «методический день» для самостоятельной работы.

Взаимопонимание и проявление интереса к работнику. Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее психологическое вознаграждение имеет даже больший вес, чем внешнее, связанное с материальной оценкой их труда. Такой подход требует от менеджеров плотного неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

Продвижение по карьерной лестнице и личный рост. Этот способ вознаграждения во многом базируется на стремлении человека к власти и влиянию. Многие работники, достигнув определенного экономического уровня своего благосостояния, желают реализовать свои карьерные амбиции.

Предоставление самостоятельности и возможности заниматься любимой работой. Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами.

К методам нематериального стимулирования можно также отнести: гибкий график работы, поощрение самостоятельного обучения сотрудников, статусные поощрения «лучших» в виде размещения их фотографий в газетах, на сайте дошкольной образовательной организации, в групповых помещениях, организация конкурсов с разыгрыванием призов и званий. [50]

Таким образом, нематериальное стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника через его мотивы, в результате чего мотивация становится не только инструментом стимулирования труда, но и инструментом создания благоприятного психологического климата, условием формирования корпоративной культуры. Использование методов нематериального стимулирования позволяет решать в первую очередь задачи сплочения коллектива, удержания персонала, формирования положительного

образа организации. Все это актуально для образовательных организаций, в которых общий успех и качество образовательной деятельности зависит от степени взаимодействия сотрудников, слаженности и согласованности действий в работе.

Выводы по первой главе

Изучив педагогическую и психологическую литературу можно сделать вывод, что формирование корпоративной культуры вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. В ходе исследования мы пришли к выводу, что корпоративная культура - это набор элементов, которые порождают принципиально новые формы взаимодействия учреждения и всех участников образовательного процесса и обеспечивают привлечение мотивацию сотрудников без каких-либо денежных выплат, создавая благоприятный климат для работы.

Изучив особенности формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации, пришли к заключению что, педагогический коллектив как профессиональное объединение людей обладает всеми общими признаками коллектива, но, то же время, имеет и свои специфические особенности, к числу которых относятся: полифункциональность, самоуправляемость, недооценка коллективного характер труда и коллективной ответственности за результаты деятельности, большая загруженность педагогов по причине ненормированного рабочего дня, преимущественно женский состав. Это определяет особенности управления педагогическим коллективом образовательного учреждения. Понимание особенностей своей организации дает возможность руководителю, успешно развивать образовательное учреждение, формировать корпоративную культуру.

Дана характеристика выделенных нами организационных условий формирования корпоративной культуры дошкольной образовательной организации, к которым относятся:

1. децентрализация ответственности в принятии управленческих решений;
2. расширение форм нематериального стимулирования персонала.

Глава 2. Опытнo-поисковая работа по совершенствованию процесса формирования корпоративной культуры в дошкольном образовательном учреждении

2.1 Цели и задачи опытнo-поисковой работы по формированию корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации

Проведенное теоретическое исследование обуславливает необходимость изучения процесса формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Цель опытнo-поисковой работы - проанализировать уровень сформированности корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

1. Подобрать методики и провести изучение уровня сформированности корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации на констатирующем этапе опытнo-поисковой работы.
2. Реализовать организационные условия формирования корпоративной культуры в МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска».
3. Проверить эффективность реализованных организационных условий.

Констатирующий этап опытнo-поисковой работы проводился на базе Муниципального автономного дошкольного общеобразовательного учреждения «Детский сад № 344 г. Челябинска».

С целью изучения уровня сформированности корпоративной культуры дошкольного образовательного учреждения мы использовали анкетирование, в котором предложили педагогам оценить корпоративную культуру МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска». В анкетировании использовались 10 вопросов, которые характеризуют содержание корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации. Оценивание предложенных ниже утверждений по положению дел в коллективе производилось по 5-балльной шкале: 0 – если

утверждение полностью не соответствует, и 5 – если оно полностью соответствует ситуации в коллективе. Промежуточные оценки даются в зависимости от степени соответствия — несоответствия.

Средние баллы анкетирования представлены в таблице 2.

Таблица 2.

Результаты анкетирования педагогов

№	Утверждения	Средний балл
1	Я имею четкое представление о корпоративной культуре в МАДОУ	1,9
2	Мне известна история создания нашего МАДОУ	2,2
3	Педагоги привлекаются к обсуждению общих проблем, участвуют в принятии управленческих решений	2,6
4	Мне известны цели и задачи деятельности МАДОУ на ближайшую перспективу	3,7
5	Мы имеем общие взгляды на перспективу развития	1,8
6	Профессионализм педагогов в МАДОУ постоянно растет	1,9
7	В МАДОУ имеются свои герои и образцы для подражания	2,1
8	Конфликты редко возникают в коллективе	1,8
9	В МАДОУ создана система материального и нематериального стимулирования	2,2
10	Большинство сотрудников вовлечены в работу по достижению миссии МАДОУ	2,3

По итогам анкетирования были получены следующие результаты:

- 17 из 24-х педагогов не имеют четкого представления о корпоративной культуре;
- 19 педагогов знают историю создания МАДОУ;
- 18 из опрошенных педагогов считают, что в МАДОУ педагоги не привлекаются к обсуждению общих проблем и не участвуют в принятии управленческих решений;
- 7 педагога не знают цели и задачи деятельности МАДОУ на ближайшую перспективу;
- 18 педагогов считает, что они со своими коллегами не имеют общих взглядов на перспективу развития;
- 17 педагогов считает, что профессионализм педагогов в МАДОУ профессионализм педагогов не растет;

- 6 педагогов утверждает, что в МАДОУ имеются свои герои и образцы для подражания, при этом 18 педагогов полностью с этим не согласны;

- 16 педагогов считает, что конфликты часто возникают в коллективе;

- 6 педагогов считает, что в МАДОУ создана система материального и нематериального стимулирования;

- 11 педагогов считает, что большинство сотрудников вовлечены в работу по достижению миссии МАДОУ.

Далее нами была использована методика изучения эффективности управления образовательным учреждением (по Т. И. Шамовой).

Технология самооценки эффективности управленческой деятельности по методике Т. И. Шамовой проходит в несколько шагов:

Шаг первый. Проанализировать и осмыслить управленческие термины, использованные в качестве показателей эффективности.

Шаг второй. Выбрать отдельную управленческую функцию, эффективность которой будем оценивать. В работе возможно оценивание одновременно всех функций управления.

Шаг третий. Оценить баллом каждый отдельный показатель и заполнить таблицу этими оценками (собственная оценка отмечается любым значком в той графе, которая отражает состояние данного показателя):

- 3 балла (показатель полностью и всегда проявляется в деятельности руководителя и (или) дошкольной образовательной организации);

- 2 балла (о данном показателе следует сказать, что он больше проявляется, чем не проявляется в деятельности руководителя и (или) образовательной организации);

- 1 балл (показатель почти не проявляется в работе руководителя и (или) образовательной организации);

- 0 баллов (отсутствие данного показателя в деятельности руководителя и (или) образовательной организации).

Шаг четвертый. Определить эффективность управленческой деятельности дополнительно с помощью помощи коэффициента по формуле (Т.И. Шамова)

$$K = S \text{ реальное} / S \text{ максимальное} * 100$$

Если коэффициент эффективности деятельности составляет:

– выше 80% - высокая эффективность управленческой деятельности.

Работа выполнена со значительным превышением степени качества, на основании творческих подходов.

– до 80% – эффективность управленческой деятельности оптимальная.

Работа выполнена со значительным превышением качества, отлажена система работы.

– до 60% - допустимый уровень эффективности управленческой деятельности. Допускаются лишь небольшие неточности, отступления, не влияющие на общее состояние работы.

– до 40% - критический уровень управления. Отсутствие системы в работе, признаки формализма.

– ниже 39% - недопустимый уровень осуществления руководства учреждением образования. Требования к работе выполняются эпизодически

В методике Т.И. Шамовой используется 6 критериев:

1. Информационно-аналитическая деятельность.
2. Мотивационно-целевая деятельность.
3. Планово-прогностическая деятельность.
4. Организационно-исполнительская деятельность.
5. Контрольно-диагностическая деятельность.
6. Коррекционно-регулятивная деятельность.

В данном исследовании в соответствии с условиями, выделенными в гипотезе, нами будут использоваться два критерия: мотивационно-целевая деятельность и организационно-исполнительская деятельность.

1. Мотивационно-целевая деятельность характеризуется следующими показателями:

- удовлетворенность всего спектра потребностей коллектива,
- знакомство с результатами контроля,
- регулярность поощрений в соответствии с оценкой результатов контролируемой деятельности и другие.

2. Организационно-исполнительская деятельность характеризуется следующими показателями:

- сочетания централизации и децентрализации деятельности;
- ориентированность на реализацию целей дошкольной образовательной организации;
- состав исполнителей соответствует содержанию и объему планируемой работы;
- расширение функций и полномочий между исполнителями обеспечивает;
- создаются все необходимые условия для осуществления исполнителями своих функций и полномочий и другие.

Полный перечень критериев и их характеристик представлен в Приложение 1.

По результатам проведенного нами исследования, *мотивационно-целевая деятельность* руководителя соответствует диапазону между критическим и допустимым уровнем эффективности управленческой деятельности, что подтверждается следующими данными 49,7 % из 100%, это означает, что в работе допускаются неточности, влияющие на общее состояние работы, присутствуют признаки формализма.

- *Организационно-исполнительская деятельность* руководителя находится чуть выше критического уровня эффективности управленческой деятельности, что подтверждается следующими данными 45,9 % из 100%, это означает, что в работе отсутствует системность, присутствуют признаки формализма.

Результаты диагностики эффективности управленческой деятельности оформлены в таблицу 3.

Результаты диагностики эффективности управленческой деятельности

Вид управленческой деятельности	Результат (%)
Мотивационно-целевая	49,7%
Организационно- исполнительская	45,9%

Для наглядности результаты диагностики эффективности управленческой деятельности представлены в виде диаграммы на рисунке 1.

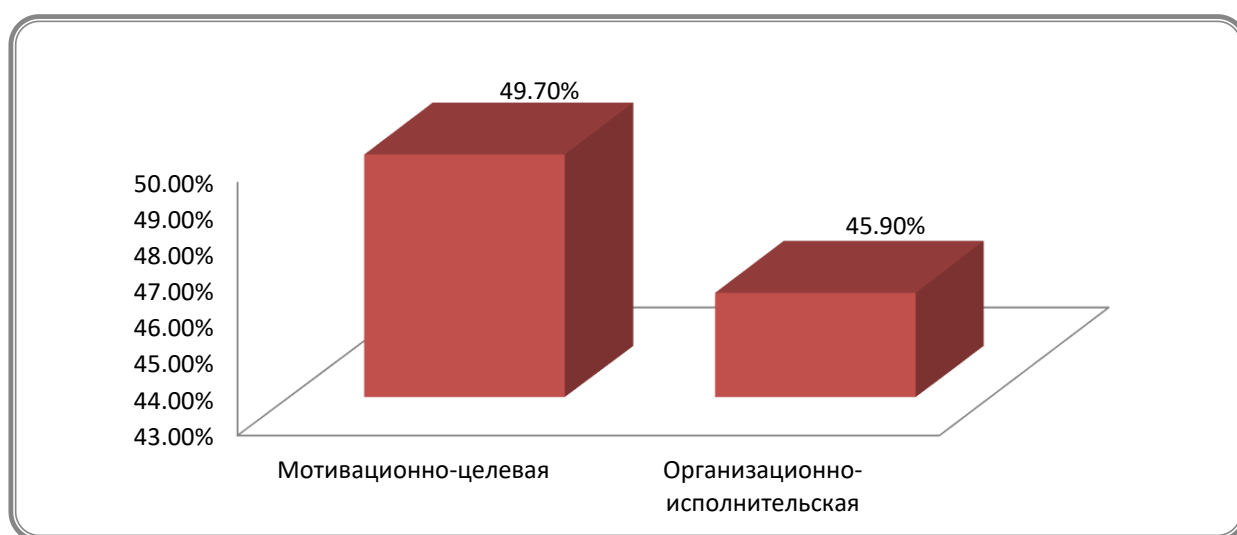


Рис. 1. Результаты диагностики эффективности управленческой деятельности (по методике Т. И. Шамовой)

Для определения уровня развития коллектива и его способности работать в режиме развития и осуществления инновационной деятельности была использована методика В.С. Лазарева, согласно которой уровень развития педагогического коллектива зависит от следующих основных факторов: профессионализма, ценностно-ориентированной зрелости, организованности, сплочённости и пр. Максимальное количество баллов, которое может быть получено в рамках этого теста – 670, а максимальное количество баллов, которое может быть получено в рамках одного столбца – 80. Это результат, характеризует идеальный уровень развития коллектива. И

чем ниже полученный показатель, тем больше коллектив отличается в этой области от идеала.

Буквами в диаграмме обозначены характеристики коллектива:

А - ценностно-ориентационная зрелость коллектива:

а 1 – ориентированность коллектива на текущие достижения

а 2 – ориентированность на развития способов деятельности

а 3 – ориентированность на саморазвитие педагогов

Б - организованность коллектива:

б 1 – ответственность

б 2 – сработанность

б 3 – включенность членов коллектива в управления

В - сплочённость коллектива:

в 1 – единство ориентаций

в 2 – совместимость членов коллектива

в 3 – потенциальная стабильность

Значение характеристик в интервале

– от 53 до 80 – соответствуют высокому уровню развития,

– от 26 до 52 – среднему уровню развития,

– от 0 до 25 – низкому уровню развития.

Числовые значения показателей представлены в таблице 4:

Таблица 4

Уровень развития коллектива (по В.С. Лазареву)

А			Б			В		
а 1	а 2	а 3	б 1	б 2	б 3	в 1	в 2	в 3
47,30	46,40	45,60	44,40	43,20	38,60	39,00	38,10	40,10
46,43			42,07			39,07		

В ходе исследования был составлен профиль коллектива по данным показателям, который представлен на диаграмме (рисунок 2).

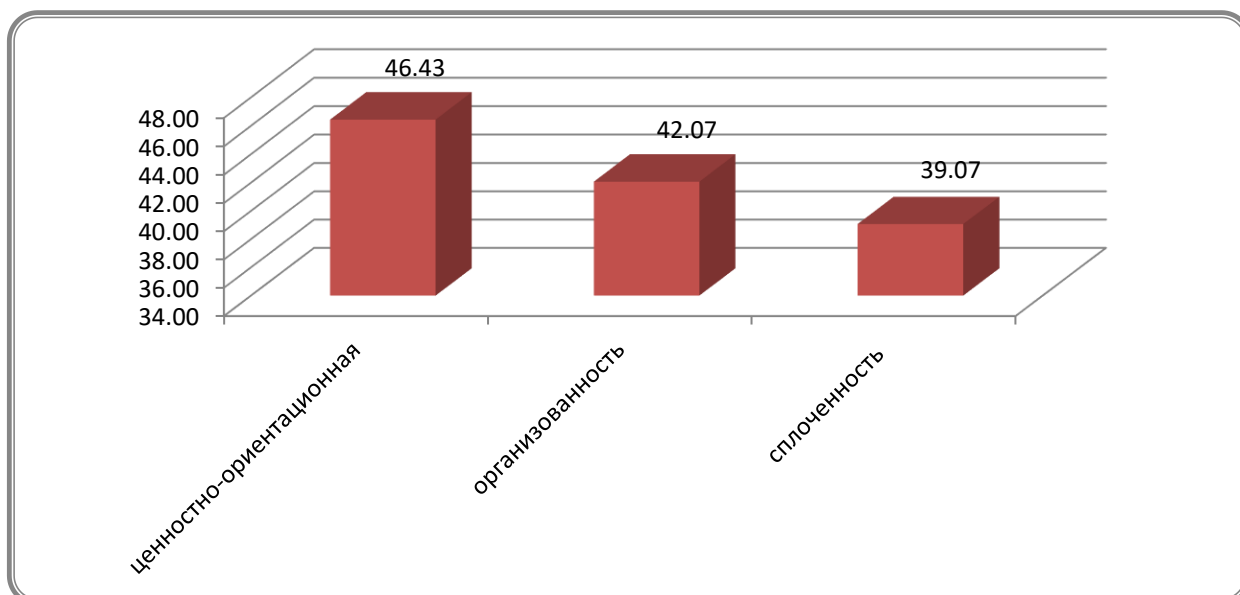


Рис. 2 Уровни развития коллектива (по методике В.С. Лазарева)

По итогам диагностики можно сделать следующие выводы.

Наиболее значимой характеристикой коллектива является ценностно-ориентационная зрелость коллектива, она соответствует среднему уровню развития – 46,43, что характеризуется ориентированностью коллектива на текущие достижения – 47,3, ориентированностью на развития способов деятельности- 46,4, ориентированностью на саморазвитие педагогов – 45,6. Эти данные позволяют нам предположить дальнейшее успешное развитие коллектива.

Уровень организованности также находятся на среднем уровне – 42,07, Организованность коллектива характеризуется средним уровнем ответственности сотрудников – 44,40; средней работанностью коллектива - 43,2; недостаточной включенностью членов коллектива в управления – 38,6.

Уровень сплоченности коллектива вызывает опасения – 39,7. Показатель находится в пределах среднего уровня, но по сравнению с другими имеет более низкое значение, поэтому нуждаются в дополнительном изучении. Сплоченность коллектива характеризуется психологической атмосферой, существующей в МАДОУ (единство ориентаций – 39,0, совместимость членов коллектива – 38,10, потенциальная стабильность – 40,1).

Полученные результаты по изучению уровня сформированности корпоративной культуры в МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска», изучения эффективности управления образовательным учреждением (по Т. И. Шамовой) и определения уровня развития коллектива (по В.С. Лазареву) актуализируют реализацию выделенных нами организационных условий.

2.2 Реализация организационных условий формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации

На основе проведенного исследования, представленного в параграфе 2.1., нами были выделены следующие проблемы:

- осуществление ориентированности на выявленные потребности личности и коллектива образовательной организации;
- построение различных организационных структур путем сочетания централизации и децентрализации их деятельности;
- распределение функций между членами коллектива с учетом личных качеств исполнителей;
- делегирование полномочий.

С учетом выявленных проблем была реализована деятельность в рамках формирования этапа опытно-поисковой работы.

Управление дошкольной образовательной организации осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска». Участие общественности, общественных и профессиональных организаций в управлении дошкольной организацией осуществляется через органы государственно-общественного управления.

В МАДОУ функционируют следующие коллегиальные органы:

1. Общее собрание коллектива
2. Педагогический совет
3. Родительский комитет
4. Управляющий совет

Как показали, результаты исследования, представленные коллегиальные органы, не в полной мере решают задачи по формированию корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации. С целью решения поставленных задач было проведено изучение личностных качеств педагогов дошкольной образовательной организации, выявлены потребности, мотивы, реализация функций обеспечивается с учетом личностных качеств педагогов, уровня профессиональной компетентности.

Деятельность руководителя по формированию корпоративной культуры включает следующие компоненты:

- формирование нормативно-правовой базы по выявленным проблемам
- организационная деятельность, связанная с вовлечением педагогического коллектива в принятие управленческих решений
- проектирование и планирование
- мониторинг полученных результатов

Организационный компонент осуществлялся через формирование рабочей группы, которой делегированы полномочия по подбору методов нематериального стимулирования.

Рабочая группа педагогов является временно действующим органом, ее деятельность регламентируется Положением, разработанным в соответствии со ст. 30 Конституции РФ, ст. 9, 12, 14, 17, 18, 28, 32, 33 Закона «Об образовании РФ» (с последующими изменениями и дополнениями), Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования.

Рабочая группа обсуждает и решает вопросы, связанные с основными направлениями деятельности дошкольного учреждения. Проблематика рабочей группы педагогов определяется задачами в годовом плане МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска».

В состав рабочей группы были включены как опытные педагоги (в количестве трех человек), так и молодые специалисты (в количестве двух

человек) с целью распространения опыта, а также привлечения молодых специалистов к совместной работе и повышения уровня их компетентности.

Деятельность рабочей группы регламентирована Положением, приказом о ее создании, техническим заданием.

Задачи рабочей группы:

- осуществить подбор методов нематериального стимулирования;
- сформировать банк нормативной документации;
- разработать методическую документацию по стимулированию

Функции рабочей группы:

– изучение и анализ законодательных актов, нормативных документов, педагогической и методической литературы, регламентирующих вопросы делегирования полномочий органов общественного управления в сфере дошкольного образования. Анализирование и применение методов нематериального стимулирования;

– осуществление проблемно-ориентированного анализа образовательной деятельности дошкольной организации за последние три года;

– определение целей и задач делегирования полномочий;

– выработка управленческих направлений по реализации образовательной программы дошкольной образовательной организации.

С целью децентрализация ответственности в принятии управленческих решений в МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска», созданная рабочая группа была наделена следующими правами:

– осуществлять работу по плану, утвержденному руководителем дошкольной образовательной организации, вносить в него необходимые дополнения и коррективы;

– требовать от работников дошкольной образовательной организации необходимую информацию для осуществления глубокого анализа методов нематериального стимулирования;

– в отдельных случаях при необходимости приглашать на заседание творческой группы представителей профсоюза, руководителя, педагога психолога.

Для результативности деятельности рабочей группы в соответствии с положением была возложена следующая ответственность:

– выполнение плана работы по разработке методов нематериального стимулирования;

– принятие конкретных решений по каждому рассматриваемому вопросу с указанием ответственных лиц и сроков исполнения решений.

Для работы группы в распоряжение рабочей группы были предоставлены все необходимые ресурсы. Нормативные документы: Закон об образовании РФ, Конституция РФ, Устав МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска» Положение о рабочей группе; методическая литература о формах и методах нематериального стимулирования. Заседания рабочей группы проходили в методическом кабинете в нерабочие часы педагогов. Для организации наглядности при выступлениях были предоставлены средства мультимедиа. Так же был предоставлен свободный доступ к мини-типографии и канцелярские принадлежности для распечатки необходимой документации группы, создания газет, грамот брошюр. Для финансирования деятельности рабочей группы были выделены средства в размере 2 тысяч рублей, на данные средства осуществлялась покупка подарков, канцелярии и прочих расходных материалов, необходимых для деятельности группы.

Организация деятельности рабочей группы:

– оперативные совещания группы проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц;

– деятельность группы осуществляется по плану, утвержденному руководителем МАДОУ, с указанием соответствующих мероприятий;

– результаты работы группы доводятся до сведения руководителя и сотрудников дошкольной образовательной организации.

На первом заседании рабочей группы был утвержден план ее работы (Таблица 5).

Таблица 5

План работы группы

№	Наименование мероприятия	Ответственный	Ожидаемый результат	Формы отчетных документов
1	Знакомство с положением о рабочей группе. Распределение полномочий членов рабочей группы. Разработка и принятие плана деятельности рабочей группы по разработке методов нематериального стимулирования.	Зам.зав по УВР	Определение функционала группы	Протокол заседания рабочей группы № 1. План деятельности рабочей группы по разработке методов нематериального стимулирования
2	Анализ литературы по данной проблеме.	Члены группы	Информация по проблеме членов рабочей группы	Протокол заседания рабочей группы № 2.
3	Консультация педагога психолога по данной проблеме	Председатель рабочей группы	Консультация педагога-психолога	Протокол заседания рабочей группы № 3. Рабочие материалы по теме.
4	Заседание по утверждению методов нематериального стимулирования в МАДОУ.	Члены группы	Утверждение методов нематериального стимулирования	Протокол заседания рабочей группы № 4.
5	Итоговое заседание группы. Представление результатов работы по разработке методов нематериального стимулирования	Председатель рабочей группы	Перечень мероприятий по работе с педагогами с использованием методов нематериального стимулирования	Протокол заседания рабочей группы № 5.

На четвертом заседании рабочей группы были утверждены методы нематериального стимулирования, которые будут использоваться в период функционирования рабочей группы:

- личная, устная или оформленная в письменном виде, благодарность от руководства за хорошо выполненную работу, похвала;
- публичное произнесение руководством признания высокой эффективности труда;

- торжественные сборы, посвященные достигнутым успехам;
- учет мнения работников и привлечения их к процессу принятия решений;
- проведение общефирменных мероприятий, посвященных значимым событиям или праздникам
- неформальное общение;
- продвижение по профессиональной карьерной лестнице
- предоставление содержательной интересной работы, решения творческих задач
- награда медалями, орденами и прочее.

На пятом заседании рабочей группы был рассмотрен перечень мероприятий по работе с педагогами с использованием методов нематериального стимулирования (Таблица 6). Основной целью данного плана являлось введение в практику работы МАДОУ методов нематериального стимулирования.

Также в соответствии выявленными на констатирующем этапе исследования проблемами педагогов в корпоративной культуре, при составлении плана стояли следующие задачи:

- повышение уровня сплоченности коллектива;
- формирование неформального общения;
- расширение и углубление знаний педагогов корпоративной культуре, ее компонентах;
- повышение мотивации педагогов в участии в конкурсах, мастер-классах и т.д.;
- формирование мотивации педагогов к повышению уровня своей квалификации.

Таблица 6

Перечень мероприятий с использованием методов нематериального стимулирования

Форма	Название	Методы нематериального
-------	----------	------------------------

мероприятия		стимулирования
Семинар	«Корпоративная культура в дошкольной организации»	Благодарственные письма двум педагогам за подготовку выступлений
Деловая игра	«Что мы знаем о корпоративной культуре»	Благодарственные письма команда победителей
Посещение театра	«Мастер и Маргарита»	Формирование неформального общения
Конкурс	«Конкурс на лучшую организацию взаимодействия с родителями»	Устная благодарность руководителя на педагогическом совете
Конкурс	«Конкурс на лучший участок для прогулки»	Значок за лучший участок на веранду, предоставление рассады растений для высаживания
Мастер-класс	Мастер-класс преподавателя по рисованию по использованию нетрадиционных техник рисования	Публичное произнесение руководством признания высокой эффективности труда
Семинар – практикум	«Подготовка группового пространства к новому учебному году»	Благодарственные письма, публичная похвала с выделением лучших педагогов
Чаепитие	«Чаепитие ко дню дошкольного работника»	Неформальное общение, похвала, отметка заслуг педагогов
Собрание	Итоговое собрание по результатам работы группы	Публичная похвала, создание доски почета

В рамках реализации работы творческой группы был проведен семинар «Корпоративная культура в дошкольной организации». Были назначены педагоги, которые должны были подготовить доклады о корпоративной культуре. С помощью это семинара удалось углубить знания педагогов о корпоративной культуре, по итогам данного семинара за успешные выступления выступающие были награждены благодарственными письмами.

Для формирования неформального общения как метода нематериального стимулирования было организовано чаепитие и посещение театра. Несколько конкурсов, организованных рабочей группой позволили активизировать педагогов, за участие в конкурсах победители получили благодарственные письма.

На организованной деловой игре педагоги были разделены на 4 группы, благодаря данной игре коллектив одновременно сплотился и сформировал чувства соперничества между собой, развивалась инициативность, в данной

игре активное участие приняли молодые специалисты, в завершении получили благодарственные письма.

Последним мероприятием было собрание, на котором педагоги с помощью голосования могли определить лучших педагогов по нескольким номинациям, то, что педагоги сами определяли лучших педагогов, формировало делегирование полномочий. Оформленная усилиями творческой группы доска почета предполагает смену педагогов находящихся на данной доске, в дальнейшей работе МАДОУ такие голосования планируется проводить один раз в 4 месяца. Создание данной доски почета формирует у педагогов соперничество и мотивацию на совершенствование своего педагогического мастерства, а также участи в различных мероприятиях МАДОУ.

Таким образом, нами были реализованы основные условия гипотезы путем децентрализации власти и делегирования полномочий через организацию работы рабочей группы. Рассмотрены методы нематериального стимулирования, ориентированные на выявленные потребности личности и коллектива образовательной организации в целом.

2.3 Результаты опытно поисковой работы по реализации организационных условий формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации

В соответствии с планом опытно-поисковой работы нами был проведен контрольный этап исследования. С целью изучения уровня сформированности корпоративной культуры дошкольного образовательного учреждения мы использовали те же методы, что и на констатирующем этапе.

Провели повторное анкетирование, в котором предложили педагогам оценить корпоративную культуру МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска». В анкетировании использовались 10 вопросов, которые характеризуют содержание корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации. Оценивание предложенных ниже утверждений по положению

дел в коллективе производилось по 5-балльной шкале: 0 – если утверждение полностью не соответствует, и 5 – если оно полностью соответствует ситуации в коллективе. Промежуточные оценки даются в зависимости от степени соответствия – несоответствия.

Результаты анкетирования педагогов на констатирующем и контрольном этапе представлены в таблице 7.

Таблица 7

Результаты анкетирования педагогов

№	Утверждения	Средний балл (Констатирующий этап)	Средний балл (Контрольный этап)
1	Я имею четкое представление о корпоративной культуре в МАДОУ	1,9	4,8
2	Мне известна история создания нашего МАДОУ	2,2	4,8
3	Педагоги привлекаются к обсуждению общих проблем, участвуют в принятии управленческих решений	2,6	4,7
4	Мне известны цели и задачи деятельности МАДОУ на ближайшую перспективу	3,7	5,0
5	Мы имеем общие взгляды на перспективу развития	1,8	4,7
6	Профессионализм педагогов в МАДОУ постоянно растет	1,9	4,8
7	В МАДОУ имеются свои герои и образцы для подражания	2,1	4,8
8	Конфликты редко возникают в коллективе	1,8	4,7
9	В МАДОУ создана система материального и нематериального стимулирования	2,2	5,0
10	Большинство сотрудников вовлечены в работу по достижению миссии МАДОУ	2,3	4,8

По итогам анкетирования были получены следующие результаты:

- 22 из 24-х педагогов имеют четкие представления о корпоративной культуре;
- 23 педагога знают историю создания МАДОУ;
- 18 из опрошенных педагогов считают, что в МАДОУ педагоги привлекаются к обсуждению общих проблем и участвуют в принятии управленческих решений;

- все педагоги знают цели и задачи деятельности МАДОУ на ближайшую перспективу;
- 3 педагога считает, что они со своими коллегами не имеют общих взглядов на перспективу развития;
- 19 педагогов считает, что профессионализм педагогов в МАДОУ профессионализм педагогов растет;
- 22 педагога утверждают, что в МАДОУ имеются свои герои и образцы для подражания
- 18 педагогов считает, что конфликты редко возникают в коллективе;
- все педагоги считает, что в МАДОУ создана система материального и нематериального стимулирования;
- 19 педагогов считает, что большинство сотрудников вовлечены в работу по достижению миссии МАДОУ.

Таким образом, по результатам проведенного анкетирования, выявлена положительная динамика при оценивании педагогами утверждений, баллы по каждому показателю увеличились в среднем на 1,9, а средний балл по каждому утверждению составляет 4,8 балла.

Далее была использована методика изучения эффективности управления образовательным учреждением (по Т. И. Шамоной).

Технология самооценки эффективности управленческой деятельности по методике Т. И. Шамоной проходит в несколько шагов:

Шаг первый. Проанализировать и осмыслить управленческие термины, использованные в качестве показателей эффективности.

Шаг второй. Выбрать отдельную управленческую функцию, эффективность которой будем оценивать. В работе возможно оценивание одновременно всех функций управления.

Шаг третий. Оценить баллом каждый отдельный показатель и заполнить таблицу этими оценками (собственная оценка отмечается любым значком в той графе, которая отражает состояние данного показателя):

- 3 балла (показатель полностью и всегда проявляется в деятельности образовательного учреждения);
- 2 балла (о данном показателе следует сказать, что он больше проявляется, чем не проявляется в деятельности руководителя и ОУ);
- 1 балл (показатель почти не проявляется в работе);
- 0 баллов (отсутствие данного показателя в деятельности руководителя).

Шаг четвертый. Определить эффективность управленческой деятельности дополнительно с помощью помощи коэффициента по формуле (Т.И. Шамова)

$$K = S_{\text{реальное}} / S_{\text{максимальное}} * 100$$

Если коэффициент эффективности деятельности составляет:

- выше 80% - высокая эффективность управленческой деятельности. Работа выполнена со значительным превышением степени качества, на основании авторских подходов
- до 80% – эффективность управленческой деятельности оптимальная. Работа выполнена со значительным превышением качества, отлажена система работы.
- до 60% - допустимый уровень эффективности управленческой деятельности. Допускаются лишь небольшие неточности, отступления, не влияющие на общее состояние работы.
- до 40% - критический уровень управления. Отсутствие системы в работе, признаки формализма.
- ниже 39% - недопустимый уровень осуществления руководства учреждением образования. Требования к работе выполняются эпизодически

В методике Т.И. Шамовой используется 6 критериев:

1. Информационно-аналитическая деятельность.
2. Мотивационно-целевая деятельность.
3. Планово-прогностическая деятельность.
4. Организационно-исполнительская деятельность.

5. Контрольно-диагностическая деятельность.

6. Коррекционно-регулятивная деятельность.

На констатирующем этапе опытно-поисковой работы в соответствии с условиями, выделенными в гипотезе, нами будут использоваться два критерия: мотивационно-целевая деятельность и организационно-исполнительская деятельность. Характеристики критериев представлены в Приложении 1.

По результатам проведенного нами исследования, мотивационно-целевая деятельность руководителя соответствует оптимальному уровню эффективности управленческой деятельности, что подтверждается следующими данными 76,7 % из 100%, это означает, что работа выполнена со значительным превышением качества, отлажена система работы.

Организационно-исполнительская деятельность руководителя находится на грани между оптимальным и высоким уровнем эффективности управленческой деятельности, что подтверждается следующими данными 79,2 % из 100%, это означает, что работа выполнена со значительным превышением степени качества, на основании авторских подходов

Результаты диагностики эффективности управленческой деятельности на констатирующем и контрольном этапе представлены в таблице 8.

Таблица 8

Результаты диагностики эффективности управленческой деятельности

Вид управленческой деятельности	Баллы, % (констатирующий этап)	Баллы, % (контрольный этап)
Мотивационно-целевая	49,7%	76,7%
Организационно-исполнительская	45,9%	79,2%

Для большей наглядности результаты исследований представлены в виде диаграммы (рисунок 3).

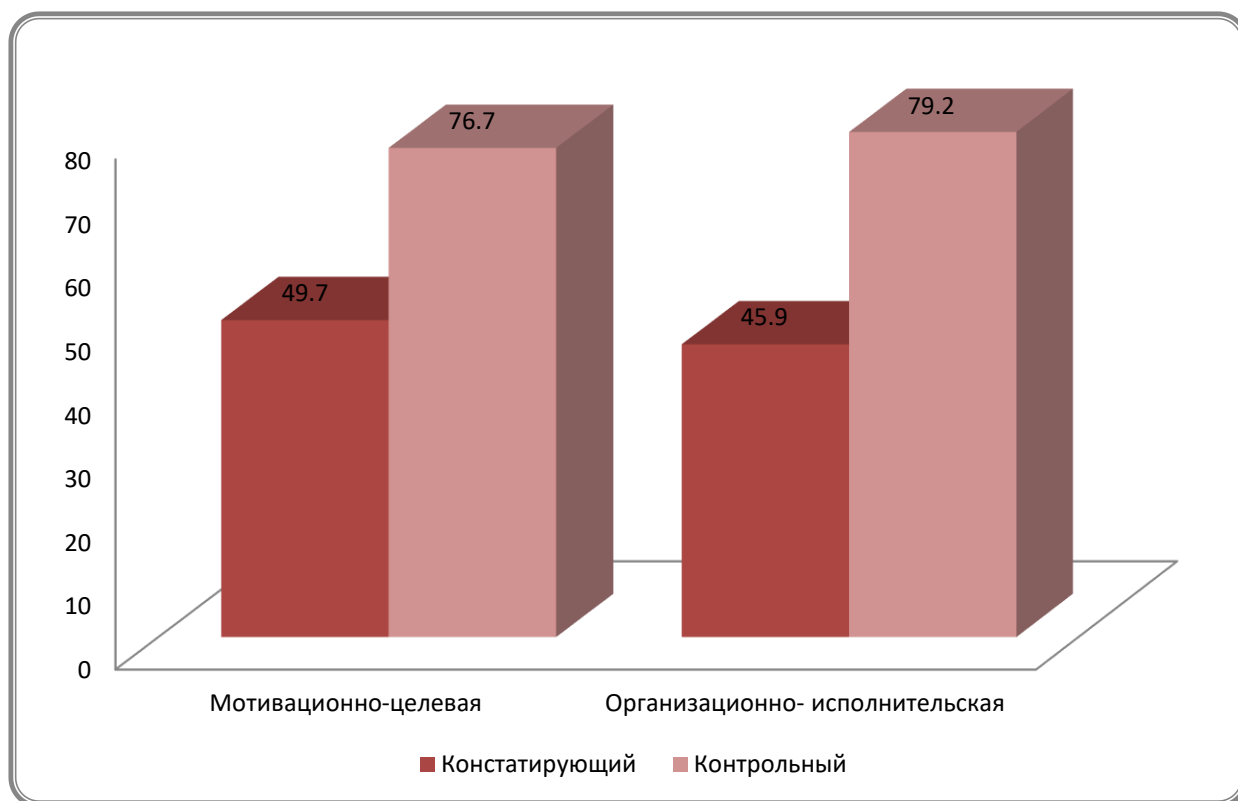


Рис. 3. Результаты диагностики эффективности управленческой деятельности (по методике Т. И. Шамовой).

По результатам, повторного проведения данной методики было отмечено, что количество баллов по мотивационно-целевому критерию увеличилось с 49,7% до 76,7% (положительная динамика составила 27%); по организационно-исполнительному критерию количество баллов увеличилось с 45,9% до 79,2 (положительная динамика составила 33,3%).

Для повторного определения уровня развития коллектива и его способности работать в режиме развития и осуществления инновационной деятельности была использована методика В.С. Лазарева, согласно которой уровень развития педагогического коллектива зависит от следующих основных факторов: профессионализма, ценностно-ориентированной зрелости, организованности, сплочённости и пр. Максимальное количество баллов, которое может быть получено в рамках этого теста – 670, а

максимальное количество баллов, которое может быть получено в рамках одного столбца – 80. Это результат, характеризует идеальный уровень развития коллектива. И чем ниже полученный показатель, тем больше коллектив отличается в этой области от идеала.

Числовые значения показателей представлены в таблице 9:

Таблица 9

Результаты уровня развития коллектива (по методике В.С. Лазарева)

А			Б			В		
а 1	а 2	а 3	б 1	б 2	б 3	в 1	в 2	в 3
73,20	72,80	70,10	72,50	69,90	73,30	70,50	70,10	70,60
72,03			71,90			70,40		

Результаты, полученные в ходе констатирующего и контрольного этапа исследования, представлены в таблице 10.

Таблица 10

Сравнительные результаты уровня развития коллектива на констатирующем и контрольном этапе

Характеристики	Констатирующий этап	Контрольный этап
Ценностно-ориентационная зрелость коллектива	46,43	72,03
Организованность коллектива	42,07	71,90
Сплоченность коллектива	39,07	70,40

Для наглядности результаты исследования представлены в виде диаграммы (рисунок 4).

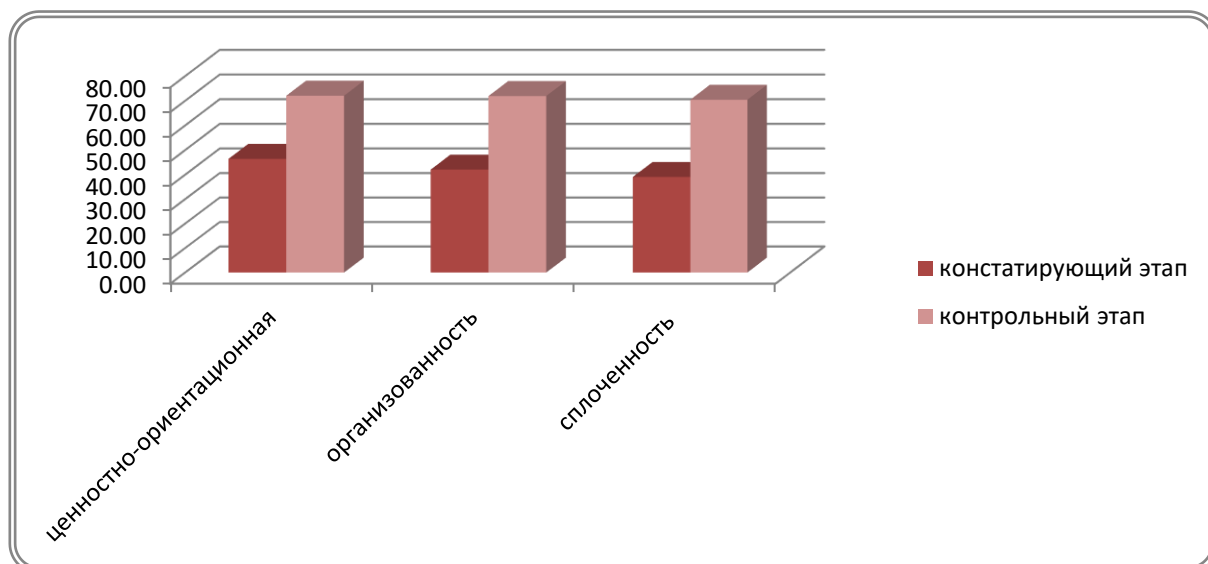


Рис. 4 Уровни развития коллектива по методике В.С. Лазарева (констатирующий и контрольный этапы)

По итогам повторной диагностики можно сделать следующие выводы.

Наиболее значимой характеристикой коллектива является ценностно-ориентационная зрелость коллектива, она соответствует высокому уровню развития – 72,03, что характеризуется достаточной ориентированностью коллектива на текущие достижения – 73,2, ориентированностью на развития способов деятельности- 72,8, ориентированностью на саморазвитие педагогов – 70,1. Эти данные позволяют сделать заключение, что дальнейшее развитие коллектива при соблюдении созданных условий будет успешным.

Организованность коллектива также поднялась на высокий уровень – 71,9. Наблюдается повышение ответственности -72,5, хорошая сработанность коллектива – 69,9, увеличился показатель включенности членов коллектива в управление – 73,3. Соответственно, можно отметить, что сотрудники стремятся к повышению уровня и качества своей профессиональной деятельности и это способствует развитию организации в целом.

Высокий уровень сплоченности коллектива – 70,4 характеризуется повышенным уровнем потенциальной стабильности – 70,6, достаточной совместимостью коллектива – 70,1 и единством ориентации – 70,5.

Таким образом, по полученным данным мы видим, что средние значение уровней развития коллектива выросли. Это говорит о положительно развитых его интегральных и первичных характеристиках, а также о стабильных сторонах развития коллектива.

По результатам исследования, нами были обобщены его результаты. В целом полученные данные свидетельствуют о том, что в результате использования в МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска» предложенных нами педагогических условий по совершенствованию корпоративной культуры и предложенного плана мероприятий повысилась оценка значимости таких ценностей, как поддержка, коммуникации; оценка управления, роли мотивации.

Таким образом, в ходе исследования было доказано, что если корпоративной культурой в учреждении не заниматься, то она будет терять свою привлекательность.

Выводы по второй главе

Итак, целью опытно-поисковой работы являлся анализ сформированности корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

На констатирующем этапе исследования с целью изучения уровня сформированности корпоративной культуры дошкольной образовательной организации мы использовали анкетирование, в котором предложили педагогам оценить корпоративную культуру МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска».

По итогам анкетирования были получены следующие результаты:

- 17 из 24-х педагогов не имеют четкого представления о корпоративной культуре;
- 19 педагогов знают историю создания МАДОУ;

- 18 из опрошенных педагогов считают, что в МАДОУ педагоги не привлекаются к обсуждению общих проблем и не участвуют в принятии управленческих решений;
- 7 педагога не знают цели и задачи деятельности МАДОУ на ближайшую перспективу;
- 18 педагогов считает, что они со своими коллегами не имеют общих взглядов на перспективу развития;
- 17 педагогов считает, что профессионализм педагогов в МАДОУ профессионализм педагогов не растет;
- 6 педагогов утверждает, что в МАДОУ имеются свои герои и образцы для подражания, при этом 18 педагогов полностью с этим не согласны;
- 16 педагогов считает, что конфликты часто возникают в коллективе;
- 6 педагогов считает, что в МАДОУ создана система материального и нематериального стимулирования;
- 11 педагогов считает, что большинство сотрудников вовлечены в работу по достижению миссии МАДОУ.

По результатам проведенного исследования по методике Т.И. Шамовой, мотивационно-целевая деятельность руководителя соответствует диапазону между критическим и допустимым уровнем эффективности управленческой деятельности, что подтверждается следующими данными 49,7 % из 100%, это означает, что в работе допускаются неточности, влияющие на общее состояние работы, присутствуют признаки формализма. Организационно-исполнительская деятельность руководителя находится чуть выше критического уровня эффективности управленческой деятельности, что подтверждается следующими данными 45,9 % из 100%, это означает, что в работе отсутствует системность, присутствуют признаки формализма.

По результатам уровня развития коллектива (методика В.С. Лазарева) вызывает опасение уровень сплоченности коллектива, характеризующийся

психологической атмосферой, существующей в МАДОУ (данная характеристика находится на границе нижнего предела).

На формирующем этапе нами были реализованы организационные условия, связанные с реализацией делегирования полномочий рабочей группе педагогов по разработке методов нематериального стимулирования в практике работы МАДОУ.

На контрольном этапе были повторно проведены методики констатирующего этапа и отмечена положительная динамика, это свидетельствует об эффективности проведенной нами работы на формирующем этапе. По данным проведенного анкетирования, нами выявлена положительная динамика при оценивании педагогами утверждений, баллы по каждому показателю увеличились в среднем на 1,9, а средний балл по каждому утверждению составляет 4,8 балла. По результатам, повторного проведения методики Т.И. Шаповой было отмечено, что количество баллов по мотивационно-целевому критерию увеличилось с 49,7% до 76,7% (положительная динамика составила 27%); по организационно-исполнительному критерию количество баллов увеличилось с 45,9% до 79,2 (положительная динамика составила 33,3%). Результаты диагностики свидетельствуют о высоком уровне развития коллектива. Наблюдается повышенный уровень сплоченности коллектива, хорошая работанность и, в связи с этим, совместимость сотрудников, единство в понимании перспектив развития МАДОУ «ДС № 344 г. Челябинска». Повышенный уровень потенциальной стабильности коллектива, характеризующийся психологической атмосферой, существующей в дошкольном учреждении благоприятен для осуществления развития коллектива. Мы выявили повышение уровня организованности и ценностно – ориентировочной зрелости коллектива, его стремление к повышению уровня и качества своей профессиональной деятельности, что способствует развитию учреждения в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Изучена сущность и содержание корпоративной культуры в психологической и педагогической литературе. Для целей исследовательской работы корпоративная культура трактуется нами, как совокупность ценностей, принципов, норм, правил деятельности корпорации, которые разделяются большинством сотрудников, передаются из поколения в поколение и оказывают определенное влияние на характер реализации целей данной корпорации;

2. Выявлены специфические особенности формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации связаны с особенностями педагогического коллектива.

3. Обоснованы и апробированы организационные условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации, к которым мы относим:

- децентрализация ответственности в принятие управленческих решений;

- расширение форм нематериального стимулирования персонала.

4. В ходе опытно-поисковой работы нами было проведено анкетирование с целью изучения уровня сформированности корпоративной культуры дошкольной образовательной организации и изучены методики Т.И. Шамовой «Эффективность управления образовательным учреждением» и В.С.Лазарева «Уровень развития коллектива». В ходе формирующего этапа опытно-поисковой работы организована деятельность рабочей группы по разработке методов нематериального стимулирования. Использование в практике представленных методов нематериального стимулирования и делегирования полномочий педагогам (организация работы рабочей группы) на контрольном этапе опытно-поисковой показали положительные результаты.

Данные показатели характеризуют эффективность используемых организационных условий формирования корпоративной культуры.

Таким образом, по результатам исследования мы можем сделать вывод о том, что цели и задачи исследования решены, гипотеза доказана.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акимова Т. А. Теория организации / Т.А. Акимова // – Издательство Российского Университета дружбы народов – М., 2013. – 440 с.
2. Баранова И. П. Организационное поведение / И.П. Баранова // – М., 2012. - 168 с.
3. Барков С. А. Социология организаций / С.А. Барков // – Издательство МГУ – Москва, 2012. - 288 с.
4. Белая К.Ю. Методическая работа в ДОУ: Анализ, планирование, формы и методы / К.Ю.Белая // – Москва: ТЦ Сфера, 2005.-96с.
5. Белолипецкий В.К. Этика и культура управления: Учебно-практическое пособие / В.К. Белолипецкий, Л.Г.Павлова //. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2004.-384с.
6. Белоусова М.Ю. Структура корпоративной культуры в системе ее управления / М.Ю.Белоусова // Культура: управление, экономика, право.- 2004. – № 4. – с.40-43.
7. Бехар, Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 186 с.
8. Богатырев М.Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы и проблемы индентификации и управления /М.Р.Богатырев//Вестник Московского университета. Сер.6, Экономика. - 2004. - № 6. - С.97-124.
9. Брасс, А.А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства: учеб. Пособие/ А.А.Брасс.-Минск: Современ.шк., 2006.-191с.
10. Буева И.И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ/И.И. Буева // Мир образования - образование в мире. - 2007.-№3(27).-С.73-79
11. Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. - М.: Дашков и К, 2013. - 136 с.

12. Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. - М.: Дашков и К, 2013. - 136 с.

12. Волкогонова О.Д. Управленческая психология: учебник для сред. Проф. Образования /О.Д.Волкогонова, А.Т.Зуб.-М.:Форум: Инфра-М, 2007.- 351с.

14. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: учеб. Для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент орг.» / А.Л.Гапоненко, А.П.Панкрухин.-2-е изд., стер.-М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006.-464с.

15. Глущенко О.А. Управление развитием корпоративной культуры педагогов дошкольного образовательного учреждения - Режим доступа. - [:http://www.dslib.net/prof-obrazovanie/upravlenie-razvitiemkorporativnoj-kultury-pedagogov-doshkolnogo.html#2840232](http://www.dslib.net/prof-obrazovanie/upravlenie-razvitiemkorporativnoj-kultury-pedagogov-doshkolnogo.html#2840232))

16. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 154 с.

17. 8. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения // Кадровый вестник. 2007. №12. - 37с.

18. Екомасов В.В. С чего начинается корпоративная культура?// Кадры предприятия №12 / 2008

19. Жалило Б. «Операция на душе»- изменение корпоративной культуры компании /Б.Жалило// Управление персоналом.- 2007.-№ 1.-С.48-56.

20. Ищенко С. Труд для человека может быть как суровым наказанием, так и радостью /С.Ищенко // Управление персоналом.- 2007.-№ 1.-С.34-44.

21. Иванова Е. А., Шишикина Л. В. Корпоративное управление; Феникс - Москва, 2013. - 256 с.

22. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: учеб.-практ. Пособие / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов.-М.; Ростов н/Д: МарТ, 2003.- 411с.

23. Карташова Л.В. Организационное поведение: учебник для вузов/ Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина-М.:Инфра-М, 2002.-217с.
24. Козлов В. В. Корпоративная культура / В.В. Козлов // Альфа-Пресс – М., 2012. - 304 с.
25. Колесников А. В. Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций; Альфа-Пресс – М., 2012. - 448 с..
26. Лапина Т А Корпоративная Культура: Учебно-Методическое Пособие; СПб. [и др.] : Питер - Москва, 2013. - 635 с.
27. Майер А. А. Управление инновационными процессами в ДОУ: Методическое пособие/ А.А. Майер.-М.: ТЦ Сфера, 2008.-128с.
28. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. / В.А. Макеев. - М.: Ленанд, 2015. - 248 с.
39. Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н.Могутнова // Социологические исследования.-2005.-№ 4.-С.130-136.
40. Организационная культура: учебник / под ред. Н.И.Шаталовой.- М.: Экзамен, 2006.-652с.
41. Организационное поведение: учеб. Пособие для вузов/ под ред. Г.Р.Латфуллина, О.П.Громовой.-М.и др.: Питер, 2006.-432с.
42. Пархоменко, С. Координация движений или как достигается слаженная и согласованная работа организации / С.Пархоменко // Управление персоналом.- 2007.-№ 5.-С.30-35. 14.
43. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура /Т.Н. Персикова// Логос – М., 2012. - 871 с.
44. Попов Б. Формирование корпоративной культуры / Б.Попов // Управление персоналом.- 2007.-№ 4.-С.61-63.
45. Пригожин, А.И. Организационная культура и ее преобразование / А.И.Пригожин //Общественные науки и современность.-2003.-№ 5.-С. 12-22.
46. Психологический словарь/ Под ред. А.В.Петровского. - МД990.

47. Рогалева, Н.А. Тренинг общения «Познай себя» / Н.А. Рогалева // Управление дошкольным образовательным учреждением.-2008.-№ 6.- С.112-117.
48. Сарибекян, Е.Н. Культура организации и организационная культура / Е.Н.Сарибекян // Культура: управление, экономика, право.- 2004.- № 4.-С.37-40.
49. Сергеева, О.И. Особенности корпоративной культуры образовательного учреждения / Т.Б.Сергеева, О.И. Горбатько //Педагогика.- 2006.-№ 10.-С.11-21.
50. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: С60 Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. - 624 с. - (100 лет РЭА им. Г.В. Плеханова).
51. Смирнов, Г.Н. Этика деловых отношений.: учебник /Г.Н. Смирнов; Дипломат. Акад. МИД России.-М.: Проспект, 2008.-179с.
52. Смирнова, И.А. Корпоративная культура организации: психолого-акмеологические основы формирования и развития корпоративной культуры организации / И.А. Смирнова // - М.: КДУ, 2009. - 194 с.
58. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации:Учебник/ А.М.Смолкин.- М.: ИНФРА-М, 2002.-248с.
59. Спивак, В.А. Корпоративная культура. / В.А. Спивак.- СПб.; Питер, 2007. – с. 352
60. Субочев, Н.С. Генезис корпоративной культуры / Н.С. Субочев // Социально-гуманитарные знания.- 2006.-№ 5.-С.257-270.
61. Шапиро С. А. Организационное поведение /С.А. Шапиро// КноРус – М., 2012. - 352 с.
62. Шишлова Е. Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект /Е.Э. Шишлова// Проспект – М., 2012. - 224 с.

Характеристика критериев эффективности управления образовательным учреждением (по Т. И. Шамовой).

1. Мотивационно-целевая деятельность характеризуется следующими показателями:

1.1. Мотивация деятельности коллектива образовательной организации и каждого его члена

– осуществляется ориентация на весь спектр потребностей коллектива образовательной организации, выявленных в ходе контроля;

– знакомство с результатами контроля способствует формированию реалистических самооценок деятельности участников педагогического процесса, потребности в осуществлении ее рефлексии;

– регулярность и конкретность поощрений в соответствии с оценкой результатов контролируемой деятельности обеспечивают развитие инициативы, самостоятельности и творчества в коллективе;

– стимулирующий характер контроля укрепляет стрессоустойчивость и взаимопомощь в коллективе, обеспечивает сработанность и устойчивую совместимость личных и коллективных потребностей, влияет на успех деятельности всей образовательной организации.

1.2. Целевая направленность деятельности образовательной организации и управление им.

– цели деятельности образовательной организации и управление ею ориентированы на развитие личности воспитанника и педагога, учитывают их интересы и запросы, потребности развития всего коллектива и образовательной организации как системы;

– стратегические и тактические цели образовательной организации и управления ею представляют собой «дерево» взаимосвязанных и практико-ориентированных целей;

– цели деятельности дошкольной образовательной организации четки, конкретны, реально достижимы и обеспечивают работу организации в режиме развития.

2. Организационно-исполнительская деятельность характеризуется следующими показателями:

2.1. Создание внутриорганизационных структур

– выбор и построение различных организационных структур осуществляется путем сочетания централизации и децентрализации их деятельности;

– функционирование существующих и создание новых организаций в дошкольной образовательной организации обусловлено и продиктовано потребностями жизни и работой детского сада в режиме развития;

– осуществляется деление организаций на элементы (подсистемы), каждый из которых имеет определенную цель, конкретные задачи, функции деятельности;

– все организационные структуры ориентированы на реализацию целей дошкольной образовательной организации, цели и содержание их деятельности адекватны целям и содержанию деятельности организации, прогнозам ее развития;

– организационные структуры гибки и адаптированы к изменяющимся задачам образовательной организации и социально-педагогической среде ее функционирования;

– при организации деятельности различных функциональных (стабильно действующих) и проектных (временно действующих) структур используются специализация, координация их целей и содержания, не допускается перегрузка;

2.2. Организация труда исполнителей

– состав исполнителей соответствует содержанию и объему планируемой работы;

- подбор, расстановка кадров и распределение между ними функций осуществления плана с учетом личных качеств исполнителей, уровня их профессиональной компетенции, реальных возможностей и психологической совместимости;
- расширение функций и полномочий между исполнителями обеспечивает охват всех основных направлений деятельности образовательной организации с учетом перспектив ее развития;
- отсутствуют дублирование и перегрузка при распределении между исполнителями функций и полномочий;
- определяется мера личной ответственности каждого исполнителя, организационные и функциональные связи между ними;
- создаются все необходимые условия для осуществления исполнителями своих функций и полномочий;
- деятельность исполнителей четко ранжируется и регламентируется;
- исполнители имеют гибкие инструктивно-методические материалы, определяющие основные подходы к организации их деятельности;
- распределение и использование ресурсов исполнителей соответствует задачам управления.

2.3. Организация личного труда руководителей образовательной организации

- цели, содержание и методы управленческой деятельности адекватны целям и содержанию деятельности развивающейся образовательной организации;
- делегирование полномочий осуществляется на основе оценки степени актуальности и сложности различных видов деятельности образовательной организации и отдельных ее звеньев;
- распределение и затраты сил и времени на осуществление деятельности регламентируются циклограммами труда и графиком работоспособности, целесообразны, предупреждают текучку и перегрузку, способствуют развитию личности руководителя;

- эффективность труда обеспечивается культурой его организации, высокой техникой и технологией осуществления основных видов управленческой деятельности;

- личный труд руководителя результативен, удовлетворяет коллектив образовательной организации, обеспечивает развитие руководителя и всего коллектива организации.

2.4. Формирование организационных отношений между исполнителями

- создание организационных отношений осуществляется путем опоры на основные нормативные предписания, полученные от вышестоящих организаций и разработанные в образовательной организации, а также принимаемые оперативные управленческие решения в процессе организации деятельности образовательной организации и отдельных ее звеньев с учетом факторов их развития;

- организационные отношения между исполнителями ориентированы на успех деятельности всей образовательной организации, отдельных ее звеньев и каждого члена развивающегося коллектива, развитие между ними педагогического сотрудничества, интегративных связей;

- организационные отношения формируются как по горизонтали, так и по вертикали;

- при формировании организационных отношений осуществляется оперативно и деловито, с учетом знаний коллектива, его лидеров, их развития;

- организационные отношения стимулируют развитие, профессиональный рост педагогов и способствуют формированию психологического климата в образовательной организации.

Оценка характеристик коллектива (по В. С. Лазареву)

Оцените по 10-балльной шкале соответствие предложенных ниже утверждений: 0 — полностью не соответствует; 10 — полностью соответствует.

Долго не задумывайтесь. Подходите к каждому утверждению по отдельности, отложите их анализ до завершения. Постарайтесь быть как можно более объективными, чтобы иметь возможность увидеть, на чем следует сосредоточить свое внимание.

Отметьте выбранные Вами варианты напротив утверждений.

Опросник

1. Все сотрудники в нашем детском саду стремятся делать свою работу как можно лучше.
2. В нашем коллективе всех волнует, каким будет наш детский сад в будущем.
3. Каждый сотрудник хочет быть в курсе всего нового по своей специальности.
4. В нашем детском саду все сотрудники добросовестно выполняют свои обязанности.
5. Сотрудникам для согласования своих действий не требуется помощь заведующего или старшего воспитателя.
6. Решая коллективные задачи, сотрудники быстро находят общий язык.
7. В нашем детском саду сотрудник чувствует себя ответственным за общие результаты.

8. В нашем коллективе конфликт между сотрудниками был бы «чрезвычайным происшествием».

9. Работая в нашем коллективе, сотрудники могут реализовать свои способности лучше, чем в любом другом месте.

10. Сотрудник, который станет работать «с прохладцей», в нашем коллективе быстро почувствует неодобрение своих коллег.

11. Сотрудники-новаторы пользуются уважением в нашем коллективе.

12. Наши сотрудники заботятся о повышении своего профессионального мастерства.

13. Для обеспечения добросовестной работы сотрудников руководству детского сада не требуется прибегать к жесткому контролю.

14. При распределении нагрузки между сотрудниками не возникает проблем, требующих административного вмешательства.

15. Итоги работы детского сада за год всегда активно обсуждаются в нашем коллективе.

16. Все члены нашего коллектива согласны с целями, стоящими перед детским садом.

17. В коллективе не бывает серьезных разногласий из-за неудобного расписания занятий.

18. Все члены коллектива – патриоты нашего детского сада.

19. Все сотрудники стремятся к тому, чтобы у детского сада была наилучшая репутация.

20. Мы стремимся к тому, чтобы все наши выпускники могли успешно обучаться в школе.

21. Наши сотрудники интересуются новшествами, которые появляются в других детских садах.

22. Многие сотрудники, если это необходимо для детского сада, по собственной инициативе делают то, что не входит в их непосредственные должностные обязанности.

23. Взаимопомощь – характерная черта нашего коллектива.

24. Если решения, принятые администрацией, не находят поддержки в коллективе, то всегда можно найти компромисс.

25. При оценке общих результатов деятельности нашего детского сада между сотрудниками редко возникают разногласия.

26. Любые разногласия в работе не перерастают в конфликты между сотрудниками.

27. Возможностей для профессионального роста в нашем детском саду у сотрудников не меньше, чем в каком-либо другом.

28. У всех сотрудников детского сада высокие требования к результатам своей работы.

29. Наши сотрудники постоянно что-то улучшают в своей работе.

30. Сотрудник, не занимающийся самообразованием, в нашем детском саду будет чувствовать себя «белой вороной».

31. Добросовестность в нашем коллективе ценится очень высоко.

32. Ни у кого из сотрудников не возникает затруднения при необходимости согласовать свои действия с другими.

33. Если между кем-то из сотрудников нашего детского сада возникает конфликт, то другие стремятся быстрее погасить его.

34. В нашем коллективе существует единство в понимании проблем детского сада.

35. В нашем коллективе все сотрудники тактично относятся друг к другу.

36. В другом коллективе нашим сотрудникам вряд ли было бы так интересно работать.

37. Сотрудники нашего детского сада стремятся к таким результатам, которыми можно было бы гордиться.

38. На педсоветах и общих собраниях у нас бывает много конструктивной критики нашей работы и предложений по ее совершенствованию.

39. Наши сотрудники перенимают опыт своих коллег.

40. В нашем коллективе существует единое понимание, какими должны быть взаимоотношения между детьми и взрослыми.

41. Никто из сотрудников не примет совета своего коллеги «в штыки».

42. Каждого сотрудника в нашем детском саду интересует, насколько хорошо его коллеги делают свою часть общей работы.

43. Все сотрудники едины в понимании требований, предъявляемых к современным детским садам.

44. При разрешении споров в нашем коллективе каждая сторона внимательно выслушивает другую.

45. При сравнении коллектива нашего детского сада с другими каждый из сотрудников найдет в нем много преимуществ.

46. В нашем коллективе низкий уровень диагностики детей обязательно станет предметом обсуждения для педагогов, работающих в ДООУ.

47. В нашем коллективе хорошая творческая атмосфера.

48. В нашем коллективе вряд ли найдет понимание тот, кто считает, что уже достиг своего «потолка».

49. В нашем коллективе при неудачах никто не станет перекладывать ответственность на других.

50. Сотрудники доброжелательно относятся к новым работникам и помогают им быстрее войти в коллектив.

51. В нашем коллективе существует единое видение детского сада.

52. Среди педагогов не возникает серьезных разногласий при распределении педагогической нагрузки.

53. При решении важных вопросов в коллективе всегда прислушиваются к мнению каждого сотрудника.

54. Сотрудникам нашего детского сада безразлично, насколько хорошо работают их коллеги.

55. Каждый сотрудник в нашем детском саду уверен, что если он предложит идею какого-либо эксперимента, то встретит заинтересованное отношение своих коллег.

56. Профессиональное мастерство очень ценится в нашем коллективе.

57. У нас в детском саду нет недобросовестных работников.

58. У руководства редко возникают проблемы из-за несогласованности действий отдельных сотрудников, работающих вместе.

59. При оценке качества труда сотрудников администрация всегда прислушивается к мнению коллег.

60. В нашем коллективе существует единство взглядов на организацию учебно-воспитательного процесса.

61. В нашем детском саду деловые отношения между сотрудниками подкрепляются хорошими человеческими взаимоотношениями.

62. Нашим сотрудникам повезло в жизни, потому что они попали в наш коллектив.

63. Наличие низкого уровня развития детей все сотрудники ДОО рассматривают как недоработку детского сада в целом.

64. Быть новатором в нашем коллективе престижно.

65. У нас в детском саду принято учиться на опыте своих коллег.

66. Опытные сотрудники по собственной инициативе помогают своим коллегам.

67. Если коллектив считает, что администрация детского сада приняла несправедливое решение в отношении кого-то из сотрудников, он будет добиваться пересмотра такого решения.