



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ 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

**Формирование корпоративной культуры в дошкольной  
образовательной организации**

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

**Направленность программы магистратуры  
«Менеджмент в дошкольном образовании»**

**Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

71,97 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«14» января 2021 г.

Зав. кафедрой ТМиМДО

Б. А. Артёменко

Выполнила:

Студент группы ЗФ- 302/126-2-1

Стрелкова Светлана Алексеевна

Научный руководитель:

к. п. н., доцент кафедры ТМиМДО

Селивёрстова Ирина Анатольевна

Челябинск  
2021

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ДОО.....	9
1.1 Феномен «корпоративная культура» в социологических и психолого- педагогических исследованиях.....	9
1.2 Сущность и процесс формирования корпоративной культуры в образовательной организации .....	24
1.3 Организационно-педагогические условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации....	36
Выводы по первой главе.....	49
ГЛАВА 2. ОПЫТНО - ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО - ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ДОО.....	51
2.1 Анализ корпоративной культуры педагогического коллектива .....	51
2.2 Реализация организационно-педагогических условий по формированию корпоративной культуры педагогического коллектива.....	60
2.3 Обобщение и анализ результатов опытно-экспериментальной работы по апробации организационно-педагогических условий формирования корпоративной культуры педагогического коллектива.....	68
Выводы по второй главе.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	86

## ВВЕДЕНИЕ

Дошкольная образовательная организация – это сложный механизм, основой долгосрочного развития которого, является корпоративная культура, то есть то, что побуждает людей стать членами именно этой организации, определяет построение отношений между членами коллектива, устойчивые нормы, принципы и ценности жизнедеятельности организации, сформировавшиеся в течение многих лет, в том числе, посредством накопленного опыта.

Всё это не только составляет корпоративную культуру организации, делая ее уникальной, но также существенно предсказывает успешность функционирования и развития организации на долгий срок. Корпоративная культура является своеобразной «душой» организации, функциональным ядром которой являются люди, и именно от них зависит высота уровня корпоративной культуры.

Стратегией руководителя в современном обществе является направленность на развитие организации, поиск преимуществ, позволяющих организации быть конкурентной в сфере, привлечение в образовательную организацию родителей и детей, грамотно позиционируя себя на рынке образовательных услуг. Успех организации зависит от многих факторов, среди которых не только использование эффективных педагогических технологий, методик, квалифицированных кадров, но и грамотное управление имиджем организации, её внутренней культурой. В связи с этим, в последнее время, все чаще стали говорить о важности и необходимости формирования философии фирмы и развития корпоративной культуры.

В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012г. № 273-ФЗ рассматриваются воспитание, образование и обучение, как процессы, в которых происходит приобретение обучающимися ценностных установок, удовлетворяются их потребности и

интересы. Важная роль отводится социализации обучающегося на основе духовно-нравственных, социокультурных ценностей, принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства [48].

Таким образом, корпоративная культура в дошкольной образовательной организации несёт в себе некую систему ценностей и обладает большим образовательным и воспитательным потенциалом. Это определяет актуальность данной проблемы *на социально-педагогическом уровне*.

Корпоративные отношения как феномен в российском образовании изучаются не так давно. Корпоративную культуру исследовали многие авторы, среди которых Н.Н. Могутнова, Л.В.Карташова, А.И. Пригожин, В. А. Спивак, Т.Ю. Базаров, Н.С.Субочев., В.Р. Веснин, С. Робиннс, А. Петтигрю, Э. Шейн, и др. Данные исследователи рассматривая корпоративную культуру как сложное социокультурное явление и интегральную характеристику, предлагают различные подходы к объяснению данного понятия.

Но, несмотря на то, что феномен корпоративной культуры является объектом интереса многих исследователей, до сих пор остаются не изученными особенности возникновения, формирования и развития корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации. Учитывая значимость периода дошкольного детства в жизни человека, необходимо выявить условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации. Это определяет актуальность исследования *на научно-теоретическом уровне*.

Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования определяет педагога и педагогический коллектив, как носителей культуры, оказывающих непосредственное влияние на процесс воспитания личности [47]. Процесс формирования корпоративной культуры должен быть связан с поиском механизмов,

позволяющих эффективно раскрыть её воспитательный потенциал. Отсутствие описания таких механизмов определяет актуальность рассматриваемой нами проблемы на *научно-методическом* уровне.

Проблема исследования: каковы организационно-педагогические условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации?

На основании актуальности и проблемы тема нашего исследования была сформулирована следующим образом: «Формирование корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации»

Цель исследования – теоретическое обоснование и апробация комплекса организационно-педагогических условий по формированию корпоративной культуры в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации.

Актуальность темы исследования обусловила выбор объекта и предмета.

Объект исследования – процесс формирования корпоративной культуры дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования – организационно-педагогические условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации

В основу исследования положена гипотеза о том, что процесс формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации будет протекать более успешно при соблюдении следующих организационно-педагогических условий:

- будет описана модель процесса формирования корпоративной культуры дошкольной образовательной организации;
- будет разработана программа управленческой деятельности руководителя по формированию корпоративной культуры на основе выявления уровня её развития.

В соответствии с целью и гипотезой были определены задачи исследования:

1. Изучить состояние исследуемой проблемы, определить перспективные подходы к ее решению, уточнить понятийный аппарат.
2. Описать процесс формирования корпоративной культуры в образовательной организации.
3. Выявить, обосновать, экспериментально проверить комплекс организационно-педагогических условий, обеспечивающих формирование корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Для решения поставленных задач и проверки выдвинутой гипотезы использовался комплекс методов, адекватных объекту и предмету исследования: общетеоретический (анализ психолого-педагогической, научно-методической, справочно-энциклопедической литературы и нормативных документов по проблеме исследования, моделирование), эмпирический (изучение, анализ, обобщение опыта, наблюдение, анкетирование, сравнение), методы математической статистики для обработки и интерпретации полученных данных.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют:

- концептуальные подходы, изложенные в фундаментальных и прикладных отечественных (А.Ш. Нурсеитов, Н.А. Алдашева, М.И. Магура, Ю.Ю. Петрунин, А.А. Радугина, В.А. Спивак, Г.А. Шеламов) и зарубежных (Э. Шейн; К.Камерон, Р.Куинн, Р.Д. Льюис, А. Пиз, Ф. Лютен) научных трудах в области управления персоналом и корпоративной культуры;
- исследования, посвящённые особенностям формирования корпоративной культуры в образовательной организации (Е.В. Бондаревская, Т.О. Соломатидина, К.М. Ушаков, Р.М. Чумичева);
- концептуальные положения о феномене лидерства, как одного из важнейших факторов формирования корпоративной культуры (Л.А.

Уманский Л.А); подходы к определению конфликтов (А.П. Пафилова); рассмотрение корпоративной культуры в метафоре «дерева» (Э. Шейн).

Исследование проводилось в три этапа:

1 этап – *аналитико-теоретический* (октябрь 2018 – август 2019).

На данном этапе проведен теоретический анализ исследования, выделены и обоснованы условия формирования готовности педагогов к взаимодействию с родителями воспитанников.

2 этап – *опытно-поисковый* (сентябрь 2019 – август 2020). На данном этапе была проведена апробация организационно-педагогических условий формирования готовности педагогов к взаимодействию с родителями воспитанников, проведена экспертно-аналитическая оценка разработанного проекта.

3 этап – *итогово-аналитический* (сентябрь 2020 – январь 2021). На данном этапе была проведена систематизация и обобщение результатов исследования, осуществлялось оформление текста работы.

База исследования: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 93 г. Челябинска»

Теоретическая значимость исследования заключается в возможности использования его положений при дальнейшем изучении проблем формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования Программы управленческой деятельности руководителя по формированию корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации, а также в проектировании и апробации комплекса мероприятий по формированию корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Апробация результатов:

– XIII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы дошкольного образования: опыт, тенденции, перспективы», (Челябинск, 2020 г.)

Структура и объем работы. Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, включающего 55 наименований и приложения. Текст работы иллюстрирован таблицами и рисунками, отражающими основные положения и результаты. Объём работы – 114 страниц.



# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ДОО

1.1 Феномен «корпоративная культура» в социологических и психолого-педагогических исследованиях

Внимание к проблеме формирования и развития корпоративной культуры в эффективном функционировании предприятия в настоящее время более чем закономерно во всём мире. Это связано, прежде всего, с развитием экономической сферы жизни общества, и, как следствие, со стремлением к повышению эффективности бизнес-процессов предприятий. Развитая корпоративная культура позволяет создать в рамках компании социально-экономическое пространство, обеспечивающее наивысшую производительность компании. Она является мощным инструментом управления и развития компании, позволяя ориентировать сотрудников на достижение общих целей, проявление инициативы, личную эффективность и продуктивное взаимодействие, и в результате повышает качество производимой продукции и конкурентоспособность предприятия.

Вопросы формирования корпоративной культуры вызывают многочисленные споры. Являясь категорией субъективной, корпоративная культура рассматривается каждым сотрудником, менеджером или руководителем, по-разному, в соответствии с внутренним ощущением того, какой она должна быть и как должна быть выстроена траектория её развития. Разница в восприятии, интеллекте, воспитании членов коллектива, объясняет многообразие подходов и требований к корпоративной культуре организации, и её отдельным элементам.

Таким образом, для выявления важнейших факторов, которые оказывают влияние на корпоративную культуру организации, элементов её исследования, необходимо провести анализ существующих в современной науке подходов к интерпретации данного феномена. Понимание

сущностных особенностей корпоративной культуры позволит максимально точно выделить область научного исследования, определить целесообразные методы его проведения, обозначить ключевые факторы влияния на процесс формирования культуры, а также уменьшить возможность неоднозначной трактовки исследуемых понятий и полученных в ходе изучения результатов.

Феномен корпоративной культуры является результатом взаимодействия и связи двух самостоятельных по своей сущности феноменов - культуры и корпорации – организации.

Слово «культура» имеет латинское происхождение, его значение и особенности подробно изучены Г.Н. Соколовой в работе «Труд и профессиональная культура». Она рассматривает данное понятие с позиции трёх основных подходов [43]:

1. Употребление слова «культура» первоначально означало «возделывание» земли и почвы, искусство их обработки.

2. В другом значении слово «культура» использовалось для описания внутреннего мира человека, через категории философии, искусства и науки, и означало совершенствование физических и духовных качеств человека, как результата воспитания и образования.

3. С позиции философского подхода к пониманию термина «культура», под ним имеется в виду всё то, что не создано природой, а является результатом целенаправленной деятельности людей.

Точки зрения многих исследователей, изучающих вопросы теории культуры организации, как категории, отражающей её реальное место в жизни человека и общества, отличаются. Однако, в том, что феномен культуры является сложным, многоаспектным и многозадачным явлением, мнения исследователей едины. Д.И Чесноков отмечает, что культура «так же многогранна, как многогранна сама общественная жизнь, ибо она охватывает все стороны жизни общества» [50, с.57].

Для того чтобы разобраться в сущности понятия «корпорация», обратимся к словарям. Энциклопедический словарь дает определение «корпорации» как объединения, союза, общества, совокупности лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели [9].

Современный экономический словарь определяет корпорацию, как «совокупность лиц, объединившихся для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо. Чаще всего корпорации организуются в форме акционерных обществ» [42, с.166] .

Несмотря на то, что как объективное явление корпоративная культура организации существует давно, как понятие она начинает входить в научный обиход за рубежом лишь в 50-е годы, а в России лишь в 90-е годы прошлого века.

За рубежом, появление термина «корпоративная культура» связывают с именем немецкого фельдмаршала и военного теоретика Мольтке. Он использовал его для того, чтобы охарактеризовать взаимоотношения в офицерской среде, которые в то время 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.

Профессиональные и другие сообщества уже тогда часто имели внешние атрибуты - обычно это были специальный покрой и цвет одежды, аксессуары, тайные символы принадлежности, поведенческие знаки, по которым члены сообществ могли отличать «своих» от «чужих» [25].

Одной из причин зарождения корпоративной культуры стал упадок результативности, производительности и гордости за работу у американских рабочих промышленных предприятий. Это обстоятельство

заставило руководителей обратить внимание на вопросы корпоративной философии, социальной ответственности, деловой этики. В поисках выхода из кризисной ситуации, появился новый феномен, который было необходимо учитывать в работе компаний- корпоративная культура. Сегодня корпоративная культура является объектом интереса для мировой и научной литературы, посвящённой корпоративному поведению, а в последние годы она стала очередным направлением в развитии науки об управлении организацией [25].

Феномен корпоративной культуры в современности интересен представителям разных институтов научной мысли. Он рассматривается исследователями экономической, юридической, социальной, психологической и других сфер. Однако однозначного определения и ясного понимания его потенциала до сих пор не выявлено, а также, не определены механизмы его формирования. Это актуализирует необходимость в определении сущности, содержания, функций и структуры корпоративной культуры организации.

Среди учёных, занимающихся вопросами корпоративной культуры, большинство американцы. Самые известные из них – Э. Шейн, К.Камерон, Р.Куинн, Р.Д. Льюис, А. Пиз, Ф. Лютен.

Одним из первых крупных исследователей в этой сфере стал Эдгар Шейн. Будучи практикующим психологом, он рассматривал корпоративную культуру с точки зрения психологической науки, как «совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграции, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными». Он отмечал, что новых членов группы необходимо обучать этим правилам, это является единственным правильным способом постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем [10, с.130].

Специалистами в области маркетинга – Ф. Джефкинсом и Д. Ядиным корпоративная культура определяется, как система «общих ценностей и норм, которые формируют тип поведения в организации» [13,с.16].

Н.Леметре определяет корпоративную культуру, как систему представлений, символов, ценностей и образов поведения, разделяемую всеми членами команды [13,с.17]..

Российская научная мысль гораздо позднее западной начала затрагивать проблему корпоративной культуры организаций. Однако, вопросы, связанные с ценностными, социокультурными аспектами в организации, был затронуты гораздо раньше, чем понятийный аппарат корпоративной культуры и её выделение в качестве комплексного объекта исследований.

В этом контексте следует обратить внимание на взгляды отечественного исследователя Н.А. Витке. В процессе функционирования организации, он говорил о важнейшей роли социокультурного, социально-психологического фактора, о так называемом «духе улья».

Интересны исследования Л.Н. Когана, определяющие корпоративную культуру как социокультурный феномен. Он рассматривает корпоративную культуру в виде полихромной системы, которая реализует следующие функции:

– функцию трансляции социального опыта (передача культуры от старших (по статусу) к младшим, в результате которой культурные образцы и формы становятся личным наследием и показателем успешности новых сотрудников, через обучение, подражание, трансформацию получаемых культурных образцов);

– нормативную функцию (контроль отношений внутри коллектива средствами правовой, политической, нравственной, религиозной культуры, преобладающей во внешней среде, культуры управления и прочее);

– гносеологическую и аксиологическую функцию (общение в коллективе, адаптация новых сотрудников через приобщение к сложившейся в организации системе ценностей);

– семиотическую функцию (маркировка по принципу «свой» – «чужой»), проявляющаяся в дресс-коде, дизайне, мифологии, сленге и т.п., сформировавшаяся в рамках культуры данной компании) [22].

С точки зрения учёных-социологов, в отличие от бюрократических организаций прошлого, корпоративная культура современной организации является её неотъемлемым элементом. Эффективность современной организации зависит от степени совпадения культурных установок действующих лиц, она характеризуется «сильной» корпоративной культурой. Самарский А.Г рассматривает корпоративную культуру через призму ценностей, норм и целей, определяющих поведение всех членов коллектива, принимаемые ими сознательно или бессознательно и отражающиеся во всех проявлениях их социальной жизнедеятельности [38].

С позиции социологического подхода к исследованию корпоративной культуры как социального феномена, принято говорить о его анализе как системы, и как особой формы организации общественных отношений. Задачами такого анализа является изучение специфики взаимодействия корпоративной культуры с внешней социальной средой, а также факторов, определяющих характер социальных связей в рамках корпоративной культуры.

В социологической науке обширно раскрывается специфика корпоративной культуры, связанная с ее использованием для адаптации персонала, включения людей в систему корпоративных отношений, изучается социальная среда, ее влияние на поведение людей в социальных общностях и в межличностных коммуникациях.

Сегодня вопросы, связанные с корпоративной культурой интересны и пользуются популярностью среди российских ученых. П.В. Шихирев,

В.А. Спивак, Е.Г. Молл, Э.А. Капитонов, М.А. Иванов, С.Р. Филонович, Д.М. Шустерман – далеко неполный перечень исследователей, акцентирующих внимание на данной проблеме.

Так, В. Спивак рассматривает корпоративную культуру, как систему ценностей - материальных и духовных, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих конкретной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде. Она проявляется во взаимодействии членов группы, поведении, восприятии себя и окружающей среды [46].

По мнению К. Шольца, корпоративная культура представляет собой нечто невидимое, неявное и неформальное. Это сознание организации, управляющее поведением людей, которое формируется под воздействием их поведения [53].

А.А. Беленкова определяет корпоративную культуру компании как «набор наиболее важных положений, а именно: ценностей, ориентиров поведения и действий» [6].

Р.Л. Кричевский считает, что термин «корпоративная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни социальной группы: моральные нормы и ценности, разделяемые её членами, принятый кодекс поведения и традиционные ритуалы, стиль одежды, установленные стандарты качества выпускаемого продукта и т.д. [18].

По мнению Л. Д. Гительмана, корпоративная культура – это не только совокупность ценностей, убеждений и установок, господствующих в коллективе, но и общий психологический климат, позволяющий работникам понять смысл деятельности организации, её миссию и задачи, механизм функционирования, которые, в свою очередь помогут в разработке норм поведения и деятельности [16].

Интересна точка зрения Т.О. Соломанидиной. Она рассматривает корпоративную культуру, как единое социально-экономическое

пространство. Оно расположено внутри компании и именно внутри него осуществляется взаимодействие работников на основе общих идей, представлений и ценностей. Ценности определяют особенности трудовой жизнедеятельности членов коллектива, обуславливают своеобразие философии, идеологии и практики управления человеческими ресурсами компании [44].

Несмотря на большое разнообразие определений, а также трактовок корпоративной культуры, в большинстве определений авторы отмечают следующие общие моменты:

1) базовые теории, которые служат ориентиром для членов коллектива в действиях и поведении. Эти теории отражают видение индивидом находящейся вокруг него среды, группы или организации, и стабилизирующие её неустойчивые компоненты: природу, пространство, время, работу, отношения и т.д.;

2) ценностные ориентации, которых может придерживаться человек, такие, как миссия, ценности, цели компании, кодексы и нормы поведения, ритуалы, устои и традиции. Ценности определяют поведение индивида, помогают ему понять, как поступать в определённой ситуации;

3) символика, благодаря которой ценности организации воспринимаются всеми её членами.

На основании общих аспектов, присутствующих во многих определениях, мы будем понимать корпоративную культуру, как набор наиболее важных теорий, регулирующих поведение членов организации и получающих выражение в ценностных ориентациях организации, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

В научных источниках часто встречается наряду с понятием «корпоративная культура» понятие «организационная культура». В связи с этим необходимо определить, являются ли эти феномены тождественными.



Организация, согласно определению в современном Энциклопедическом словаре, есть объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определённых правил и процедур.

Согласно другому определению, рассматриваемому нами ранее, корпорация – это, любое объединение, союз, общество людей, объединившихся для достижения какой-либо цели, которое является юридическим лицом.

Необходимо принимать во внимание обыденные, принятые общественным мнением интерпретации данных понятий, согласно которым, корпорацию чаще всего понимают как объединение, акционерное общество, обычно крупное. Таким образом, очевидно, что малое предприятие или общественную организацию нельзя назвать корпорацией.

В гражданском кодексе РФ признаётся право на существование коммерческих организаций наряду с такими некоммерческими, как потребительский кооператив, общественные и религиозные организации (объединения), фонды, учреждения, ассоциации и союзы юридических лиц. Такие некоммерческие организации, называясь «организации», не могут называться «корпорации» [25].

Можно выделить отличительные признаки организационной и корпоративной культур (таблица 1).

В научно-исследовательской и учебно-методической литературе существует несколько основных подходов к разграничению данных понятий:

1. Корпоративная культура является частью организационной культуры (С.Барков, Л. Колесникова, Ю.Д. Красовский, Б.З. Мильнер, Е.Г. Молл, В. Перекрестов, Э.А. Смирнов, Т.О. Соломанидина, В.В. Щербина).

Таблица 1– Сравнение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура»

Признак	Организационная культура	Корпоративная культура
Природа возникновения, обусловленность	Условиями внешней среды, в том числе национальной культурой	Внутренними целями организации, заданными конкретными людьми
Механизм трансляции	Традиции, передача новичкам успешных моделей "старожилами"	Заданные/предъявленные требования от администрации
Механизм подкрепления	Успешность моделей поведения во внешней среде	Символьная поддержка; поощрения и санкции
Содержание	Система ценностей персонала	Система управляющих принципов
Институционализация	Базовые представления персонала	Миссия, кодекс корпоративной этики
Уровень давления	Низкий	Высокий

С.А. Барков отмечает, что организационная культура – это предельно широкое понятие, так как она включает в себя культуру организации, как института. В нее входят культурные ценности организации (духовные ценности, стереотипы поведения, обычаи и традиции), основанные на специфических внешних нематериальных активах – имидже, бренде и репутации.

Другая составляющая организационной культуры есть корпоративная культура, т. е те ценности, которые носят скорее внутренний характер, делая из организации единое целое. Они обеспечивают взаимопонимание между членами коллектива, укрепляют внутреннюю сплочённость и влияют на эмоциональный комфорт [3]. Таким образом, согласно данному подходу, корпоративная культура является частью организационной культуры.

2. Организационная культура является частью корпоративной культуры.

Данный подход связан с толкованием понятия «корпоративная» как общепрофессиональная, основанная на уровне ценностей и норм конкретного бизнеса, сферы производства или предпринимательской

деятельности. Корпоративная культура при данном подходе включает в себя более широкие ценности и нормы, которые определяют общественную полезность и обязанности сотрудников данной области. Таким образом, в данном контексте, понятие «корпоративная культура» включает организационные культуры отдельных организаций конкретных сфер.

А.И. Пригожин считает, что с умом определив функции, мотивацию, особенности развития отношений между сотрудниками, обсуждение интересов, вовлечение работников в процесс выработки общих целей, организационная культура может вырасти до уровня корпоративной, при которой интересы и действия членов коллектива максимально ориентированы на миссию и цели организации.

3. Корпоративная культура тождественна организационной культуре (О.С. Виханский, С. В. Иванова, Л.В. Карташова, Е.Д. Малинин, В.Л. Михельсон-Ткач, В.А. Спивак.).

Это положение можно подтвердить тем, что корпоративная культура определяется при помощи тех же терминов, что и организационная, а именно: идеология и философия организации, ценностные ориентации, предположения, ожидания, верования, нормы, разделяемые всеми членами коллектива. Эти ценностные ориентации передаются индивидам с помощью символов духовного и материального внутреннего организационного окружения.

4. Корпоративная и организационная культуры – самостоятельные феномены, имеющие пересечение в своих элементах.

Т.Ю. Базаров считает, что организационная культура – это интегральная (накопленная) характеристика организации, а также её ценностей, образов поведения, способов оценки результатов деятельности. Это полное представление о целях и ценностях, разделяемых организацией, своеобразных принципах, поведения и способах реагирования.

Как мы рассмотрели ранее, 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».

С данной позиции, организационная культура является неким теоретическим конструктом, основой, моделью, это и отличает её от корпоративной культуры, которая, в свою очередь, уникальна для каждой организации.

Мы в своём исследовании поддерживаем именно эту точку зрения, и считаем, что организационная культура-это явление, которое применимо к любой организации. Она включает структуру организации, носит открытый императивный характер, выражается в документах, приказах, руководствах. А корпоративная культура является категорией интегральной, она 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.

Таким образом, можно сделать заключение, что, несмотря на то, что термины «организационная культура» и «корпоративная культура» нередко используются в качестве синонимов, между ними существует разница в сущности понятий. Если организационная культура формируется, в основном, под воздействием внешней среды и базируется на ценностях сотрудников предприятия, то корпоративная культура объясняется внутренними целями компании, определёнными руководством или членами коллектива, и находит свое отражение в сформулированном кодексе корпоративной этики предприятия.

Система ценностей корпоративной культуры организации находит отражение в её элементах, которые можно представить в виде таблицы 2 [5].

Таблица 2 – Элементы корпоративной культуры организации

Элементы	Содержание элементов корпоративной культуры
Инновационная активность	Стремление к новым знаниям, нововведениям, постоянному совершенствованию, массовому проявлению инициативы, творчества, предприимчивости.
Отношение к потребителю	Потребитель, его нужды находятся в центре внимания организации; все коллективы и работники стремятся к увеличению объёмов, качества продукции, своевременному их производству и отгрузке. Любое изменение потребностей потребителя улавливается и тут же учитывается при производстве продукции. Клиент всегда прав.
Отношение к труду, человеку труда	Отношение к труду как к процессу самореализации личности, ориентация на постоянное обогащение труда
Эффективность бизнеса	Целеустремлённая направленность всех и вся на высокие конечные результаты (рост производства продукции, объёма продаж, доли рынка, дохода, прибыли, производительности труда, рентабельности, снижение затрат и т.д)
Управление (менеджмент)	Сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении, делегирование полномочий сверху вниз, уважительное отношение к руководителю, демократический стиль управления. Чёткая организация планирования, учёта, контроля, координации производства
Организация работы	Чёткая продуманная организация всех видов деятельности (производство, маркетинг, работа с персоналом, НИОКР и т.д)
Оценка и оплата труда	Справедливая оценка труда коллективов и работников, оплата труда по трудовому вкладу в конечные результаты работы организации. Поощрение за хороший труд и наказание за плохой труд
Социальные отношения	Сотрудничество, взаимопонимание и взаимопомощь в коллективе, стремление к хорошим деловым человеческим отношениям. К погашению деструктивных конфликтов
Нравственность	Преобладание высоконравственных личностей в коллективе, для которых характерны оптимизм, целеустремлённость, трудолюбие, справедливость, правдивость, порядочность, скромность
Эстетика	Высокий уровень внешнего и внутреннего оформления организации и её деятельности (интерьер, экстерьер, внешний вид сотрудников, бланки и т.д)

Различные виды корпоративной культуры выделяют Абрамова С.Г. и Костенчук И.А.:

1. По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются интегративные (высокая степень соответствия) и дезинтегративные (низкая степень соответствия) культуры. Интегративной культуре соответствует единство группового мнения и сплоченность коллектива. Дезинтегративной – отсутствие единого общественного мнения, разобщенность и конфликтность.

2. По степени доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют стабильные (высокая степень адекватности) и нестабильные (низкая степень адекватности) культуры. Стабильной культуре присущи отчетливо заданные нормы поведения и традиции. Нестабильной – отсутствие четких представлений о допустимом, недопустимом и оптимальном поведении, а также изменениях социально-психологического состояния сотрудников.

3. По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяют лично-ориентированную и функционально-ориентированную культуры. Лично-ориентированную культуру характеризует наличие ценностей самореализации и развития индивидуальности, личности сотрудника в процессе и благодаря осуществлению его профессионально-трудовой деятельности. Функционально-ориентированная культура, наоборот, не ориентируется на личность, а поддерживает ценность выполнения функциональных задач, осуществление профессионально-трудовой деятельности и соответствие модели поведения, определяемой статусом работника.

4. В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общие результаты деятельности организации выделяют позитивную и негативную корпоративную культуру.

Большинство исследователей корпоративной культуры организации считают, что сильные культуры содержат ценности, которые разделяют большинство её работников. Эти ценности имеют непосредственную и очевидную связь с поведением индивидов и их групп, входящих в состав организации. Слабые культуры не имеют чётко определённой системы ценностей, которая оказала бы сколько-нибудь значимое влияние на поведение людей [24].

В частности, по мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, сила культуры организации определяется тремя моментами [14]:

1. «Толщиной» культуры, которая определяется количеством важных положений, разделяемых большинством работников.

2. Степенью разделяемости культуры членами организации – количеством сотрудников, разделяющих принципы организационной культуры.

3. Ясностью приоритетов культуры – определённостью, обоснованностью вариантов поведения в различных ситуациях, наличием степени приоритетности убеждений, верований, ценностей.

Таким образом, анализ социологической и психолого-педагогической литературы позволяет сделать вывод, что формирование корпоративной культуры – это процесс, который изменяется и развивается в процессе деятельности компании. В своём исследовании мы будем понимать корпоративную культуру, как набор наиболее важных теорий, которые регулируют поведение членов организации и получают выражение в ценностных ориентациях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Рассматривая понятия «корпоративная культура» и «организационная культура», мы будем понимать корпоративную и организационную культуры, как самостоятельные феномены, имеющие пересечение в своих элементах.

## 1.2 Сущность и процесс формирования корпоративной культуры в образовательной организации

Современные подходы к образованию далеко превзошли традиционные взгляды на этот процесс, акцентирующие внимание на овладении человеком определённой системой знаний, умений и навыков. Сегодня понятие «образование» рассматривается более широко, как процесс и результат вхождения личности в культуру с целью её самореализации.

В педагогической системе культура приобретает все большее значение, ее целью становится забота и охрана нравственных ценностей личности и общества. Е. В. Бондаревская назвала образование, ориентированное на культуру и обращённое к человеку, культурологическим, личностно-ориентированным.

Реализация содержания личностно-ориентированной системы образования невозможна без повышения культуры коллектива, включающей общечеловеческие ценности, творческие способы педагогической деятельности и взаимоотношений людей, занимающихся воспитанием и образованием детей.

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 педагогической науке культуру принято рассматривать, как содержательную составляющую, источник способов деятельности, эмоционально-волевого и ценностного отношения человека к окружающим людям, труду, коммуникациям [45]. Таким образом, появление понятия «корпоративная культура» в педагогической науке является целесообразным и оправданным.

Рассматривая корпоративную культуру в контексте образовательной организации, мы будем опираться на несколько её определений:



– Корпоративная культура – это, по мнению А.Армстронга, «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» [1,с.112].

– Корпоративная культура, по мнению Ю.Г. Одегова – 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» [33, с.214];

– Корпоративная культура – это, по мнению С.А. Карпова, признаваемые в конкретной организации правила поведения и правила управления;

– Корпоративная культура – это, по мнению С. Роббинза, определённая система представлений, разделяемая всеми членами организации и отличающая данную организацию от других;

– Корпоративная культура – это, по мнению В.В. Томилова, совокупность мышления, раскрывающая особенности внутренней жизни организации; это образ существования, мышления и деятельности. Культура образовательной организации может рассматриваться через выражение основных ценностей в организационной структуре, системе управления, кадровой политике, и оказывать на них свое влияние [21,с.97].

Рассматривая данные определения, можно сделать вывод, что корпоративная культура является очень сложным, многослойным и многоаспектным явлением. Она включает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: преобладающие в нем

моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения, ритуалы, стандарты качества продукции или услуг.

На современном этапе развития жизни и общества, основными факторами успеха организации, в том числе и дошкольной, наряду с конкурентоспособностью, являются рентабельность, гибкость, адаптивность и способность к постоянному развитию. Переход от систем управления, ориентированных на длительное стабильное существование, должен уступить место более подвижным, динамичным, неформальным.

Успех любой организации, в том числе, дошкольной – это результат коллективных усилий ее членов, результат высокого качества сотрудников. В связи с этим, сегодня актуальным становится формирование коллектива, в котором преобладают взаимопонимание, единство целей, доверие, при этом цели каждого члена коллектива, связанные с его трудовой деятельностью, совпадают с целями ДОО в целом.

Проведя анализ исследований, посвященных корпоративной культуре, мы пришли к выводу, что этим вопросом занимались в основном социологи, культурологи, экономисты и менеджеры. Исследования, посвящённые корпоративной культуре в образовательных организациях, занимают малую долю и являются поверхностными. Однако 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. Также, интересна работа Р.К. Баскаева, в ней затронуты аспекты влияния корпоративной культуры на развитие образовательной организации.

В своём исследовании мы опираемся на определение корпоративной культуры дошкольной образовательной организации, данное Р.М. Чумичевой. Она определяет корпоративную культуру в дошкольном образовании как «коллективную ценность, обеспечивающую достижение

качества дошкольного образования, определяющую характер взаимоотношений, коммуникаций, индивидуальный стиль деятельности специалиста и общий корпоративный имидж образовательного учреждения» [51].

Культура образовательной организации, как и сама образовательная организация, уникальна. Процесс формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации осуществляется целенаправленно, на основании ценностей и организационных норм, управляющих поведением сотрудников и приводящих к достижению целей организации.

Взяв за основу модель, предложенную Э. Шейном, рассмотрим корпоративную культуру образовательной организации на трех уровнях, в метафоре «Дерева», она представлена на рисунке 1.

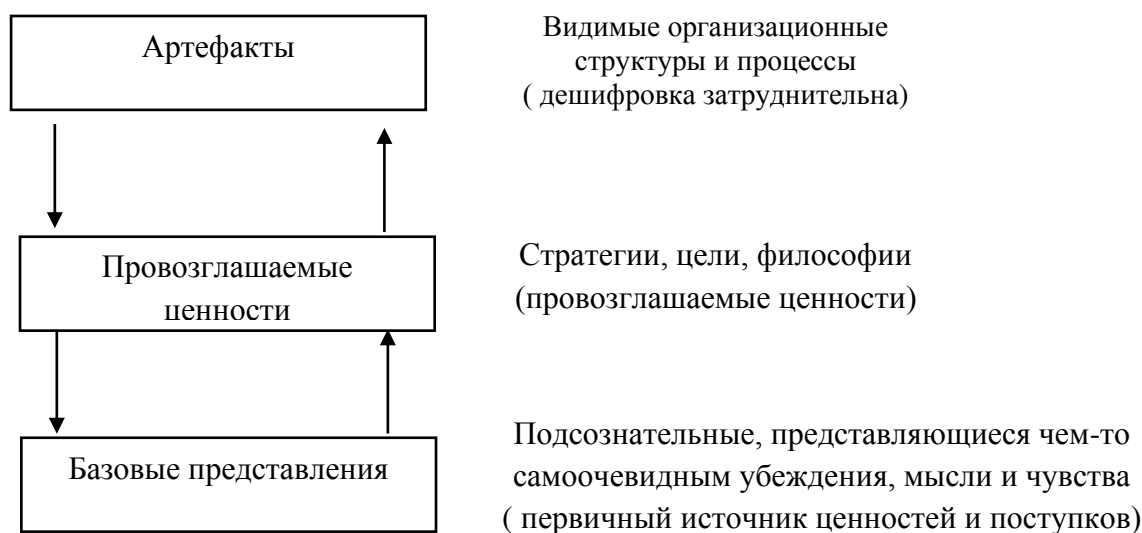


Рисунок 1– Уровни корпоративной культуры организации (Э.Шейн)

Первый, самый очевидный поверхностный уровень культуры — «крона», так называемые артефакты. На данном уровне индивид сталкивается со зримыми проявлениями культуры, такими как интерьер помещений организации, наблюдаемые «образцы» поведения сотрудников, «язык» компании, ее устои, традиции и ритуалы. Иными словами, «внешний» уровень культуры дает человеку возможность ощутить,

увидеть и услышать то, какие условия в организации созданы для ее сотрудников, и то, как люди в этой организации работают и взаимодействуют друг с другом. Все, что в организации имеет место на данном уровне – это итог процесса осознанного формирования, культивирования и становления.

Следующий, более глубинный уровень корпоративной культуры – «ствол», т.е. провозглашаемые ценности. Это тот уровень, изучение которого дает понять, почему в организации существуют определённые условия для работы, отдыха сотрудников и почему люди в этой организации демонстрируют именно такие, а не другие, образцы поведения. Другими словами – это ценности и нормы, общепризнанные мерки, правила, принципы, миссия и стратегия, характеризующие внутреннюю, а также внешнюю жизнедеятельность организации. Они могут быть как закреплёнными в инструкциях и документах, так и незакреплёнными. Главное, чтобы в действительности они были реально применимы и разделяемы работниками.

Самый глубокий уровень корпоративной культуры – «корни», т.е. уровень базовых представлений. Речь идет о принципах, которые человек принимает на подсознательном уровне – конкретные границы восприятия человеком окружающей его реальности и существования в ней, то, как этот человек видит, понимает происходящее вокруг него, как он считает правильным поступать в различных ситуациях. Здесь преимущественно речь идет о базовых предположениях (ценностях) управленцев образовательными организациями. Поскольку именно они своими реальными действиями формируют организационные ценности, нормы и правила.

Также, в теории корпоративной культуры существуют такие уровни корпоративной культуры, как «руководитель – сотрудники», «сотрудники

– сотрудники», «сотрудники – дети», «сотрудники – родители» [27]. Они включают в себя:

- 1) представление сотрудников о миссии своего учреждения, её роли в обществе, основных целях и задачах деятельности;
- 2) ценностные установки педагогов (понятия о допустимом и недопустимом), сквозь призму которых оцениваются все действия сотрудников, определение сотрудниками стиля управления учреждением;
- 3) эффективность действующей системы коммуникации в учреждении;
- 4) нормы делового общения между членами коллектива и с родителями;
- 5) традиции и обычаи учреждения;
- 6) представление информации об образовательной организации и её услугах, на сайте образовательной организации, в публикациях, в участии педагогов в конкурсах разного уровня, в наиболее выгодном для неё свете, но без дезинформации;
- 7) визуально подвижные и неподвижные коммуникации.

Современное образовательное учреждение, поддерживающее и развивающее свою корпоративную культуру, рассматривает два аспекта развития – внешний и внутренний. Внешний – экономический успех, эффективность, представительность, численные характеристики успешности; внутренний – сохранение и формирование культурного стандарта деятельности, основанного на гуманистических ценностях педагогики.

Рассмотрим составляющие корпоративной культуры, по мнению Э.Шейна, через призму образовательной организации:

1. Ценности организации – главный элемент корпоративной культуры. Ценности образовательной организации направлены на достижение единых целей образовательного процесса, которые

зафиксированы в Федеральном государственном образовательном стандарте и Законе «Об образовании в РФ».

2. Миссия. Для определения миссии организации следует учитывать: целевую аудиторию, предоставляемые услуги, философию организации. Миссия способствует единению внутри коллектива и созданию корпоративного духа, т.к. делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение компании.

3. Девизы и символы. Через девизы и символы организация выражает свои ценности. Наличие корпоративного девиза или лозунга укрепляет командный дух и сплоченность коллектива. Девиз должен быть доступным для персонала, то есть читабельным, запоминающимся и мотивирующим.

4. Корпоративные мероприятия. С.В. Василенко определяет корпоративное мероприятие, как событие, которое помогает наладить взаимоотношения между сотрудниками [13, с. 15]. Подобные события важны для микроклимата организации, особенно если это крупное мероприятие, так как на них сотрудники знакомятся между собой и с руководством. Для того чтобы коммуникации стали более неформальными, организуются выезды природу, устраиваются памятные для коллектива встречи. Главной целью корпоративных мероприятий является фиксирование ценностей компании и единство группы [13].

Как было отмечено ранее, корпоративная культура образовательной организации формируется в коллективе, под влиянием различных факторов. 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.

Учитывая эти особенности педагогического коллектива, мы можем

сделать вывод, что на корпоративную культуру в значительной степени будет влиять психологический климат группы в целом и настроения каждого члена коллектива в отдельности.

Б.Попов разделил факторы, влияющие на процесс формирования корпоративной культуры, на три группы: лично-поведенческие факторы, структурно-нормативные факторы, внешние факторы [36]:

1. Личностно-поведенческие факторы – это аспекты и характеристики поведения руководителя и членов организации, влияющие на формирование системы ценностей и внешние проявления организационной культуры.

2. Структурно-нормативные факторы – это факторы, обусловленные структурой, целями и сложившейся нормативной практикой. Они, влияя на организационную культуру, закрепляются в сознании работников и, таким образом, сами становятся ее элементами.

3. Внешние факторы – это, прежде всего, экономико-политические условия, в которых действует организация.

По мнению Э. Шейна на формирование корпоративной культуры в значительной степени оказывают влияние пять первичных и пять вторичных факторов. К первичным факторам относятся:

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Событие или объект, который является важным и значимым для руководителей организации, постепенно становится важным и для её членов, что формирует настроения и поведение сотрудников.

2. Реакция руководства на сложные ситуации, возникающие в организации. Система ценностей организации формируется под влиянием того, как руководитель подходит к разрешению кризисных ситуаций организации.

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководитель, являясь образцом и эталоном для всех членов организации, является объектом повышенного внимания сотрудников.

4. Система мотивации сотрудников с обозначенными критериями оценки. Система приоритетов и ценностей сотрудников формируется в результате осознания всеми членами организации, за что они получают вознаграждение или наказание.

К вторичным факторам относятся:

1. Организационная структура управления. Распределение обязанностей между структурными подразделениями и тип структуры формируют впечатление о доверии к руководству.

2. Система передачи информации и информационные процедуры. Поведение и действия сотрудников регулируются многими процедурами и нормами. Они создают в организации внутренний климат, поэтому должны быть регулярными и повторяемыми.

3. Внешний и внутренний дизайн. Об ориентирах и ценностях организации создают определённое представление помещение, в котором находится организация, размещение в нём сотрудников.

4. Мифы и истории. Важные события и отдельные лица, сыгравшие ранее или играющие главную роль в процессе жизни организации, должны быть в памяти у членов организации и передаваться от старших сотрудников к младшим.

5. Положения о философии, смысле существования организации. Они могут быть сформулированы в виде принципов, лозунга, девиза организации и отражают глобальную миссию и цели организации.

Также, одним из факторов, оказывающих влияние на процесс формирования корпоративной культуры в образовательной организации, является наличие определённых внутренних документов: должностных инструкций, корпоративного кодекса деловой этики, устава предприятия,



штатного расписания, правил трудового распорядка и других документов, фиксирующих деятельность организации.

Таким образом, факторов, влияющих на процесс формирования корпоративной культуры в организации, много. Каждый из них в значительной степени важен и не может существовать обособленно от других. Мы же, в своей работе, акцентируем внимание на управленческой деятельности руководителя, его личностных и профессиональных качествах, т.к., на наш взгляд, именно руководитель задаёт общий тон в организации, влияет на настроения её членов, является образцом и эталоном, под влиянием которого формируется корпоративная культура.

Многие исследователи, рассматривающие факторы влияния на процесс формирования корпоративной культуры, акцентируют внимание на управленческой деятельности руководителя и его лидерских качествах. (Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П. Карстанье, С.Л. Леньков, С. Элмонд, Г. Хофстед, Э. Шейн, С. Ханди). С возрастанием роли умелых лидеров, способных перевести культурные ориентиры на язык управленческих решений, сплотить вокруг себя людей, тесно связано становление корпоративной культуры [54].

Интересно определение управления И.Г.Стародубцева. Он рассматривает его, как деятельность, направленную на создание у других людей (руководителей вышестоящих инстанций, подчиненных, партнеров) таких состояний, которые способствуют успешному достижению управленческой цели.

В исследованиях Шакурова Р.Х. обращается внимание на то, что управление должно быть ориентировано на личность. В управлении интерес сосредоточен на человеке, в теории управления этот подход является одним из основных [52].

Когда мы говорим об управлении образовательной организацией, укреплении корпоративного духа, сплочении всех членов организации вокруг одной общей цели, мы считаем особенно необходимо подчеркнуть

роль управленца, лидера коллектива образовательной организации. Это яркая, сильная, решительная, способная повести за собой личность.

Существует несколько типов лидерства. Так, Л.И. Уманский выделяет шесть типов (ролей) лидера [4]:

- 1) лидер – организатор (выполняет функцию объединения группы);
- 2) лидер – инициатор (выполняет главную роль при решении проблем, предлагает новые идеи);
- 3) лидер – генератор эмоционального настроения (создаёт и поддерживает эмоциональный настрой группы);
- 4) лидер – эрудит (владеет обширными знаниями);
- 5) лидер – эталон (служит центром психологического притяжения, соответствует роли «звезды», служит примером, эталоном);
- 6) лидер – мастер, умелец (специалист в определённом виде деятельности).

Особенности образовательной организации заключаются в том, что она имеет свою ярко выраженную специфику: цели, структуру коллектива, виды и содержание информационных и коммуникативных процессов. Современный лидер должен не только обеспечить благоприятные условия для творческой работы коллектива образовательного учреждения, но и осуществлять этот процесс целенаправленно и обоснованно.

Процесс формирования корпоративной культуры в образовательной организации состоит из нескольких этапов и неразрывно связан с жизненным циклом организации. Д. Миллер и П. Фризен выделили пять основных стадий жизни организации, рассмотрим их через призму формирования корпоративной культуры.

1 этап – рождение (определение миссии и базовых ценностей).

На этом этапе вокруг руководителя образовательной организации создаётся базовая группа единомышленников, разделяющих его идеи и готовых ради этих идей работать, тратить время, энергию, рисковать, продвигая их в жизнь. Все принятые впоследствии в организации нравы,

обычай, основной стиль деятельности, а также успех или неуспех организации закладывается ее основателями.

2 этап – развитие (закрепление общеразделяемых ценностей при помощи героев и символов).

Культура поддерживается существующими в организации обычаями и процедурами, которые формируют у персонала соответствующий опыт. Многие процедуры управления персоналом укрепляют корпоративную культуру. К ним относятся: процесс отбора, критерии оценки производительности, система вознаграждений, обучение и управление карьерой, продвижение по службе.

3 этап – зрелость (формирование традиций организации, разработка символики).

Важной составляющей частью формирования корпоративной культуры является создание и поддержка традиций организации:

- все сотрудники ходят на работу в одежде офисного стиля;
- день рождения организации – сокращённый день и интересно мероприятие для сотрудников;
- нет часов приёма – дверь заведующего всегда открыта, можно зайти и задать свой вопрос.

Важным этапом формирования корпоративной культуры является разработка символики, так как она играет важнейшую роль в укреплении единства коллектива. Создание символики – это двусторонний процесс. С одной стороны он формирует внешний имидж и позволяет самим сотрудникам прочувствовать внутреннюю идею организации.

4 этап - расцвет. Приверженность персонала ценностям профессионализма, инновационной и лояльности организации выступает как основа преодоления кризиса.

5 этап – спад/ новый рост.

Во многих исследованиях этап спада приравнивается к смерти организации, падению её ценностей, разобщённостью членов коллектива. В данном случае возрастает роль руководителя, его умение преодолевать трудности, мотивировать свою команду на продуктивную деятельность. Именно от лидера и от его управленческой работы зависит, на какой стадии окажется организация после расцвета- на этапе спада или нового роста.

Таким образом, корпоративная культура образовательной организации представляет собой сложное и многогранное социально-психологическое явление, подверженное изменениям вследствие воздействия многочисленных взаимовлияющих факторов. Она может быть объектом позитивных и негативных внешних воздействий, как стихийных, так и целенаправленных, что в свою очередь позитивно или негативно влияет на формирование профессионального менталитета членов коллектива.

### 1.3 Организационно-педагогические условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации

Согласно выделенной нами гипотезе, организационно-педагогическими условиями формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации являются:

1. Описание модели процесса формирования корпоративной культуры дошкольной образовательной организации.
2. Разработка программы управленческой деятельности руководителя по формированию корпоративной культуры на основе выявления уровня её развития.

*Первое условие: описание модели процесса формирования корпоративной культуры дошкольной образовательной организации.*

Моделирование – это метод воспроизведения и исследования определённого фрагмента действительности (предмета, явления, процесса, ситуации) основанный на представлении объекта с помощью модели.

Модель же, это форма отображения определённого фрагмента действительности (предмета, явления, процесса, ситуации) – оригинала модели, которое содержит существенные свойства моделируемого объекта и может быть представлено в абстрактной (мысленной или знаковой) или материальной (предметной) [32].

Говоря о модели, следует отметить, что под моделью процесса принято понимать его описание: из каких действий состоит, их последовательность, кто выполняет процедуры и несет за них ответственность, какая информация нужна для выполнения и какую получаем на выходе, регламентирующая документация, как оценивается выполнение процесса.

Проведя анализ отечественных и зарубежных исследований в области корпоративной культуры, мы разработали модель процесса формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации (рисунок 2).

Данная модель включает три основных блока:

- информационно-аналитический,
- содержательно-технологический,
- контрольно - оценочный.

Нормативной основой формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации выступают основные положения, закреплённые в законе «Об образовании в РФ» (ФГОС дошкольного образования) и Государственной программе РФ «Развитие образования» на 2018-2025г.

Эти документы акцентируют внимание на приобретении обучающимися ценностных установок, их социализации на основе

социокультурных, духовно-нравственных ценностей, отражающих образовательный и воспитательный потенциал корпоративной культуры. Социальный заказ и потребность педагогического сообщества также являются основанием для формирования корпоративной культуры.

Методологической основой формирования корпоративной культуры стала взаимосвязь подходов: системного, психологического, институционального, культурологического и деятельностного.

Системный подход – это определенная методология исследования, рассматривающая любой объект как систему, состоящую из отдельных взаимосвязанных элементов (подсистем).

Формирование и развитие корпоративной культуры с позиций системного подхода подразумевает последовательное построение системы в трех взаимосвязанных аспектах:

- 1) функциональном – это определение основных функций;
- 2) элементном – выделение в системе необходимых для реализации функций задач элементов;

Психологический подход ориентирован на изучение субъективных механизмов поведения индивида в организации, конкретной корпоративной культуре, индивидуальных качеств, черт характера, а также типичных механизмов психологических мотиваций. Предмет исследования при психологическом подходе - факторы поведения - цели, ценностные ориентации, нормы, мотивы, интересы, желания, воля и другие черты сотрудников, особенно руководителей.

Институциональный подход ориентирует на изучение институтов, в рамках которых формируется и развивается та или иная культура организации (например, существует явное отличие института предпринимательства от института образования).

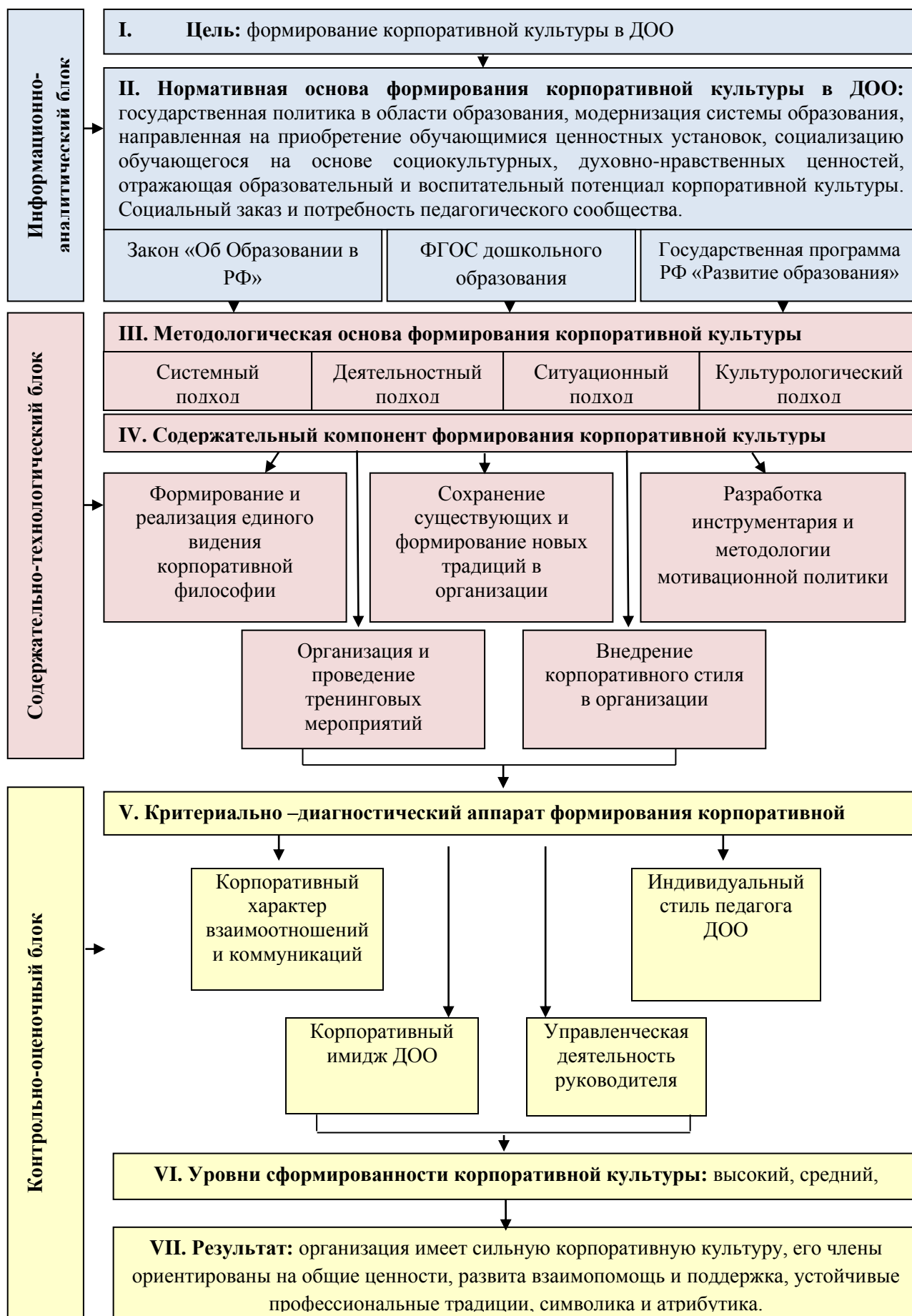


Рисунок 2 – Модель процесса формирования корпоративной культуры

Деятельностный подход. Динамическую картину явлению корпоративной культуры придает деятельностный подход, предполагающий рассмотрение ее как специфического вида живой и овеществленной деятельности как циклического процесса, имеющего последовательные стадии, этапы.

Культурологический подход исследует процессы, происходящие на организациях через призму культуры, выделение культуры организации в качестве ведущего фактора, определяющего её специфику, особенности взаимодействия работников, требования к работникам и отношение к ним.

Содержательный компонент формирования корпоративной культуры состоит из нескольких взаимосвязанных элементов:

1. Формирование и реализация единого видения корпоративной философии.
2. Внедрение корпоративного стиля в организации.
3. Разработка инструментария и методологии мотивационной политики.
4. Организация и проведение тренинговых мероприятий.
5. Сохранение существующих и формирование новых традиций в организации.

Критериально-диагностический аппарат формирования корпоративной культуры отражён в критериях оценки корпоративной культуры.

К критериям относятся: корпоративный характер взаимоотношений и коммуникаций; индивидуальный стиль педагога ДОО; корпоративный имидж ДОО; управленческая деятельность руководителя.

На основании критериев формирования корпоративной культуры, культура может быть отнесена к высокому, среднему или низкому уровню.

Как результат процесса, организация имеет сильную корпоративную культуру, его члены ориентированы на общие ценности, развита



взаимопомощь и поддержка, устойчивые профессиональные традиции, символика и атрибутика.

*Второе условие: разработка программы управленческой деятельности руководителя по формированию корпоративной культуры на основе выявления уровня её развития.*

Рассмотрим несколько точек зрения на определение понятия «управление» приводимых в педагогической литературе.

М.М.Поташник и В.С.Лазарев определяют «управление» как целенаправленную деятельность всех субъектов, обеспечивающую становление, стабилизацию, оптимальное функционирование и обязательное развитие. *Функции управления* рассматриваются как отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности и организованности управляемых процессов. Авторы отмечают, что различают общие функции управления, называемые управленческими действиями (это планирование, организация, руководство, контроль, анализ и др.) и конкретные функции, когда управленческое действие названо не само по себе, а вместе с объектом, на который оно направлено [34].

Вопросами управления дошкольным образованием занимались такие ученые как К.Ю. Белая, Л.М. Волобуева, О.Л. Князева, Р.М. Литвинова, Е.М. Марич, И.А. Малашихина, М. Д. Маханева, Н.Н. Лященко, Л.В. Поздняк, П.И., Р.Б. Стеркина, Третьяков, Р.М. Чумичева и др.

Волобуева отмечает, что управлять дошкольным учреждением – это значит целенаправленно воздействовать на педагогический коллектив (а через него на воспитательно-образовательный процесс) для достижения максимальных результатов в воспитании, развитии, обучении детей дошкольного возраста.

В современных условиях развития российского общества руководителю необходимо находить инструментарий исследования внутренней

жизни коллектива и его влияния на становление корпоративного имиджа и развития корпоративной культуры, которые отражают ведущие ценности, взаимоотношения и формы общения сотрудников в конкретном образовательном учреждении. Для реализации данных задач мы предлагаем Программу управленческой деятельности по формированию корпоративной культуры.

Программа – структурированное описание управленческих идей и шагов по их реализации. Определение программы как документа подчеркивает ее регламентирующий характер, обеспечивающий правила и логику деятельности, объем содержания и принципы его реализации.

Программа управленческой деятельности по формированию корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации включает целенаправленную деятельность по реализации следующих задач:

1. Формирование и реализация единого видения корпоративной философии.

Дж.В.Ньюстр и К.Дэвис определяют философию как комплекс предположений и убеждений руководителей организации относительно реального состояния дел, задач, возможной идеальной системы. Этот комплекс базируется на двух основаниях – фактических (опыт практический и теоретический) и ценностных предпосылках.

В рамках нашей работы, мы будем понимать философию как «идеальную», эталонную составляющую корпоративной культуры.

В соответствии с этим можно выделить в философии организации:

- а) содержательные компоненты - ценности, цели, принципы;
- б) формы существования – кодекс организации, лозунги, история организации, мифы, легенды, гимн организации, основные цвета организации, ритуалы, обряды.

Содержание корпоративного кодекса, так же как и правила его составления и утверждения не регламентированы трудовым

законодательством РФ. В связи с этим в каждой организации кодекс имеет свою структуру и содержание.

Различают два основных подхода к разработке корпоративного кодекса:

- подход «сверху вниз»,
- подход «снизу вверх».

Подход «сверху вниз» заключается в том, что корпоративный кодекс разрабатывают ведущие руководители организации, они отражают в нем свое видение её деятельности, установки и нормы. Далее кодекс отдают в качестве регламентирующего документа сотрудникам организации для исполнения.

Данный подход позволяет сэкономить время и средства на разработку кодекса, так как никаких дополнительных ресурсов, кроме вклада руководства, не требуется. При этом имеется ряд недостатков – сотрудники часто воспринимают кодекс как директивный документ, которому необходимо подчиняться, и как один из регламентов, слабо отражающих их ценности и цели.

Подход «снизу вверх» подразумевает активное участие в разработке кодекса не только руководства организации, но также руководителей подразделений и линейного персонала. Для этого сначала необходимо провести опрос и анкетирование руководителей организации, подразделений и линейного персонала на темы миссии, видения, ценностей организации и правил внутреннего поведения сотрудников.

Для разработки проекта корпоративного кодекса при подходе «снизу вверх» рекомендуется организовать и провести специальные корпоративные тренинги, на которых организуйте дискуссии и мозговые штурмы на тему корпоративных ценностей, миссии организации, правил и норм поведения и пр.

## 2. Внедрение корпоративного стиля в организации.

Внедрение корпоративного стиля, на наш взгляд, является ещё одним важным элементом в процессе формирования корпоративной культуры дошкольной образовательной организации.

Л.В. Подорожная определяет фирменный стиль как «набор цветовых, графических, словесных и прочих постоянных элементов, обеспечивающих визуальное и смысловое единство услуг, всей исходящей от организации информации, ее внутреннего и внешнего оформления» [35].

Фирменный стиль выполняет ряд важнейших функций:

а) имиджевая функция – формирование и поддержка быстро узнаваемого и привлекательного образа организации, что способствует повышению ее престижа и репутации, при этом положительное восприятие организации целевой аудиторией переносится и на ее услуги;

б) идентифицирующая функция – идентификация услуг указывает на их связь с организацией и общее происхождение;

в) дифференцирующая функция – выделение организации и ее услуг из общей массы аналогичных, что помогает целевой аудитории ориентироваться в потоке услуг и облегчает процесс выбора [35].

Процесс разработки фирменного стиля организации состоит из формирования нескольких элементов:

- логотипа,
- товарного знака,
- фирменного комплекса шрифтов,
- фирменного блока,
- фирменного цвета,
- фирменных констант.

Применительно к дошкольной образовательной организации, мы выделяем одним из важнейших элементов формирования фирменного стиля разработку и утверждение логотипа.

Логотип представляет собой оригинальное начертание или сокращенное наименование организации. Логотип организации может иметь исполнение как на основе изобразительного символа (привлекательный зверек, растение, здание, архитектурный или ландшафтный силуэт, фигурный профиль и т.д.), так и в виде специально выполненного написания аббревиатуры [40, с. 168].

Разработкой логотипа может заниматься специально организованная творческая группа. Процесс разработки и утверждения логотипа творческой группой состоит из нескольких этапов:

1 этап: подбор шрифта. Для дошкольной образовательной организации шрифт лучше выбрать веселый и с более мягкими очертаниями.

2 этап: подбор цветового решения. После определения шрифтов, логотип рассматривается в различных цветовых сочетаниях (цветной и черно-белый) и на разных фонах. Цветовая гамма логотипа лучше всего воспринимается, когда в ней присутствует не более трех цветов.

3 этап: добавление художественных элементов.

Хороший логотип отвечает следующим требованиям:

- отражает характер организации;
- представляет собой завершенный и достаточно небольшой элемент;
- одинаково хорошо читается, как в увеличенном варианте, так и в уменьшенном варианте;
- ничего не теряет ни с информативной, ни с эстетической стороны при переводе в черно-белый вариант;
- выполняется в простых цветах;
- не перегружается ненужными элементами.

3. Разработка инструментария и методологии мотивационной политики.

Мотивация персонала дошкольной организации – главный фактор результативности его работы, она содержит основу трудовых возможностей каждого сотрудника, то есть является интегратором всех свойств, воздействующих на трудовую деятельность каждого сотрудника.

Разделяя позицию Н.В. Коваленко, подчеркнем, что «мотивация – один из сильнейших рычагов в управлении организацией. Профессиональная мотивация – это желание сотрудника удовлетворить потребности (приобрести определенные блага) посредством трудовой практики» [26].

В литературе представлены характеристики двух форм мотивации – внутренней и внешней.

Внутренняя мотивация – это «понимание смысла, уверенность, возникающая тогда, когда идея, цели, задачи, сама деятельность воспринимаются как достойные и целесообразные» [41, с.69].

Внешняя мотивация – это способ достижения цели. При этом данная форма мотивации может быть использована в двух направлениях: как средство давления при ожидании недостатков – принцип страха и как стимул при ожидании преимуществ – принцип надежды [55, с.31].

Исследования Митиной Л.М. доказали, что мотивационный аспект управления включает в себя:

- а) изучение индивидуальных особенностей и потребностей педагогов;
- б) организация условий для наиболее совершенной самореализации личности каждого сотрудника;
- в) мотивация всех членов педагогического коллектива ставить перед собой новые эффективные цели [31, с. 79].

Мы считаем, что такой подход в настоящее время весьма актуален, поскольку современные тенденции дошкольного образования требуют поиска новых подходов и к решению новых задач в управлении и к процессу формирования корпоративной культуры организации.

#### 4. Организация и проведение тренинговых мероприятий.

Организация и проведение тренинговых мероприятий – важный инструмент формирования корпоративной культуры организации: они поднимают мотивацию сотрудников, способствуют сплочению коллектива, а также выявляют основные проблемы в организации, то есть используются как инструмент организационной диагностики.

Каждый человек обладает индивидуальным характером, темпераментом и воспринимает рабочий процесс по-своему. Тренинговые мероприятия проводятся для налаживания эффективного взаимодействия членов коллектива, для превращения индивидуальных особенностей в мощный коллективный инструмент эффективного функционирования. Тренинги могут быть проведены в форме спортивных и интеллектуальных состязаний, деловых игр, общего творчества (создание коллажей, видеороликов, конкурсов) или мероприятий с коллективным выездом.

5. Сохранение существующих и формирование новых традиций в организации;

В современной теории организаций и практике менеджмента, в недрах которых рождается теория корпоративной культуры, особое значение придается сохранению существующих и формированию новых традиций в организации.

Традиции как определенные стереотипы поведения, сложившиеся исторически и передаваемые от поколения к поколению, служат важным фактором регуляции жизнедеятельности коллективов, являясь «подлинным организующим началом», объединяющим усилия людей без каких-либо видимых мер со стороны управляющего центра .

В педагогике понимание того, что «ничто так не скрепляет коллектив, как традиция», которая «украшает коллектив, ... ..создает для коллектива тот внешний каркас, в котором красиво можно жить и который поэтому увлекает», было сформировано еще А.С. Макаренко. Он подчеркивал, что стиль и тон коллектива не создаются сами по себе,

стихийно, «стиль создается очень медленно потому, что он не мыслим без накопления традиций» [29, с. 371].

По мнению А.С. Макаренко, традиция для выдающегося педагога – это «фонд коллективных ценностей», создающих определенную «индивидуальность коллектива», отличающую его от любого другого.

Традиции, являясь средством социального наследования, создают имидж образовательного учреждения, косвенно высвечивают превалирующие в нем ценности, и эту роль они выполняют, если отвечают следующим критериям:

- самодеятельность (традицию нельзя «навязывать», ее творцами должны быть, прежде всего, дети);
- событийность (традиция становится постоянно действующей формой бытия коллектива при условии повторения элементов его жизнедеятельности);
- эмоциональное переживание (смысл традиции должен быть эмоционально закреплён, совместное эмоциональное переживание делает традицию ценностью);
- время (традицию нельзя сформировать одномоментно, но продолжительные упражнения в «коллективных привычках» дают зримые результаты, становясь “alter ego” личности);
- правдивость и диапазон приемлемости (традиция должна восприниматься как естественная, выполняться без напряжения, неловкости, фальши, нажима);
- соответствие (традиция должна соответствовать потребностям коллектива, возрастным особенностям детей);
- эстетическая насыщенность (традиции – проявление чести коллектива, и в этом их особая красота (А.С. Макаренко): они, если правильно организованы, вызывают чувство гордости и радости;



воздействие усиливается, если визуальный ряд (ритуалы, атрибутика) также отвечают критерию красоты) [11, с.29].

#### Выводы по первой главе

Изучив социологическую и психолого-педагогическую литературу по теме, можно сделать вывод, что формирование корпоративной культуры в организации – это процесс, который должен осуществляться в соответствии с определенным планом действий. В ходе исследования мы пришли к выводу, что корпоративная культура представляет собой сложное и многогранное социально-психологическое явление, подверженное изменениям вследствие воздействия многочисленных взаимовлияющих факторов.

Изучив разные точки зрения на вопрос формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации, мы пришли к выводу, что корпоративная культура в дошкольном образовании представляет собой коллективную ценность, обеспечивающую достижение качества дошкольного образования, определяющую характер взаимоотношений, коммуникаций, индивидуальный стиль деятельности специалиста и общий корпоративный имидж образовательного учреждения.

В качестве одного из ведущих факторов, влияющих на процесс формирования корпоративной культуры, мы выделили управленческую деятельность руководителя и его лидерские качества.

Описаны выделенные нами организационно-педагогические условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации, к которым относятся:

3. Описание модели процесса формирования корпоративной культуры дошкольной образовательной организации.

4. Разработка программы управленческой деятельности руководителя по формированию корпоративной культуры на основе выявления уровня её развития.

## ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ДОО

### 2.1 Анализ корпоративной культуры педагогического коллектива

В первой главе нами были рассмотрены теоретические аспекты проблемы формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации, уточнено понимание ключевых понятий работы, выделены организационно-педагогические условия формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Для практического подтверждения теоретических положений необходима их проверка в условиях экспериментальной работы. Поэтому в данном параграфе мы рассмотрим, как выдвинутый нами комплекс условий обеспечивает возможности формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Цель экспериментальной работы – определить влияние предложенных нами организационно-педагогических условий на эффективность формирования корпоративной культуры дошкольной образовательной организации.

Данная цель определила ряд *задач*, решаемых нами в ходе педагогического эксперимента:

- определить реальное (наличное) состояние корпоративной культуры педагогического коллектива дошкольной образовательной организации до применения организационно-педагогических условий;
- экспериментально проверить влияние предложенного нами комплекса организационно-педагогических условий на формирование корпоративной культуры дошкольной образовательной организации;

– на основе результатов экспериментальной работы разработать комплекс практических мер, определяющих качество и эффективность процесса формирования корпоративной культуры в системе дошкольного образовательного учреждения.

Опытно-экспериментальная работа осуществлялась на базе МБДОУ «ДС № 93 г. Челябинска». В исследовании приняли участие 30 педагогов, 24 из которых – воспитатели, 6 – специалисты.

За основу были взяты критерии и показатели сформированности корпоративной культуры, представленные в таблице 3.

Таблица 3– Критерии и показатели сформированности корпоративной культуры

Уровни	Критерии			
	Корпоративный характер взаимоотношений и коммуникаций	Индивидуальный стиль педагога ДОУ	Корпоративный имидж ДОУ	Управленческая деятельность руководителя
1	2	3	4	5
Высокий	Весь коллектив ориентирован на текущие достижения; весь коллектив ориентирован на единые ценности; развита взаимопомощь и поддержка; высокая совместимость членов коллектива; потенциальная стабильность коллектива.	Активная профессиональная позиция; творческое отношение к труду; поиск инноваций; постоянная потребность в профессиональном росте и самообразовании	Наличие символики и атрибутики, отражающей деятельность ДОУ; устойчивые профессиональные традиции и праздники; дизайн ДОУ соответствует эстетическим требованиям, развивающей среде и программе ДОУ.	Ставит задачи таким образом, что сама возможность невыполнения работы в срок исключается; замечает успехи подчиненных; способен вдохновить и воодушевить; пользуется у коллег и подчиненных авторитетом.
Средний	Часть коллектива ориентирована на текущие достижения; не все педагоги ориентированы на единые ценности;	Пассивная профессиональная позиция; добросовестное отношение к труду, умеренное освоение новшеств;	Символика и атрибутика не отражают деятельность ДОУ; профессиональные традиции не устойчивы, но не соответствуют программе ДОУ	Ставит новые цели, не учитывая достигнутый уровень; считает, что потребности у всех одинаковые; склонен больше замечать слабые стороны.

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5
Низкий	Коллектив не ориентирован на текущие достижения; единства ориентаций нет; конфликты, ссоры в коллективе; высокая текучесть кадров.	Профессиональная позиция слабо выражена; безразличное отношение к труду, консерватизм; отсутствие желания профессионального роста и самообразования.	Символика и атрибутика устарели и требуют кардинальных изменений; профессиональные традиции отсутствуют, праздники проводятся формально; помещения ДОУ требуют ремонта и обновления предметно-пространственной среды.	Сопrotивляется усилиям других ставить ему измеримые цели; не умеет ставить задачи подчиненным; не считает нужным прогнозировать показатели работы, не видит возможных проблем; не считает необходимым уделять внимание климату в коллективе.

С целью изучения текущего (наличного) уровня сформированности корпоративной культуры педагогического коллектива дошкольного образовательного учреждения на основе данных критериев, нами была разработана анкета «Корпоративная культура в дошкольной образовательной организации» (приложение 1).

Анкета содержит 21 утверждение, на каждое из которых испытуемым предлагалось проставить баллы от 1 до 5 в зависимости от степени проявления критерия в организации. Максимальное количество баллов – 105. По итогам анкеты в соответствии с набранными баллами был определён уровень сформированности каждого показателя корпоративной культуры в организации:

- от 0 до 35 – низкий уровень;
- от 36 до 70 – средний уровень;
- от 71 до 100 – высокий уровень.

Результаты представлены в таблице 4 и на рисунке 3 .

Таблица 4– Уровень сформированности корпоративной культуры по показателям

Показатели/ сформированности	уровни	Высокий(%)	Средний(%)	Низкий(%)
Уровень заботы и контроля профессионализма сотрудников		13	67	20
Координация действий сотрудников		33	50	17
Эффективность стиля руководства		24	53	23
Атмосфера в коллективе		40	31	29
Уровень мотивации сотрудников		30	40	30
Осознание миссии организации		11	56	33
Существование корпоративных традиций и досуга		30	45	25
Средний балл (%)		26	49	25

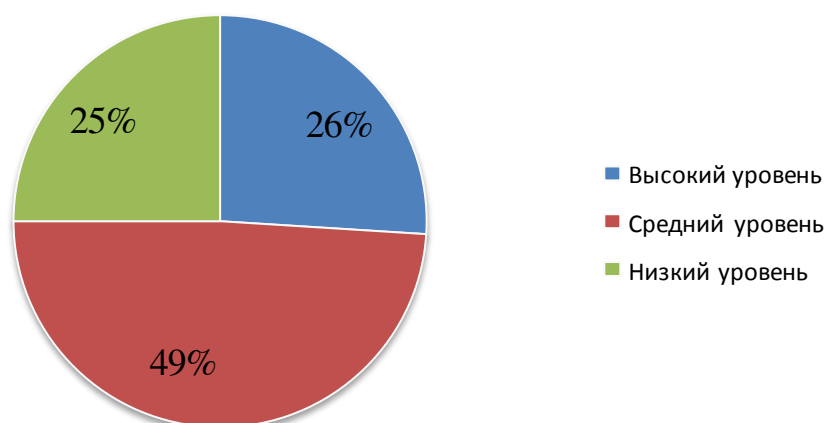


Рисунок 3 – Уровень сформированности корпоративной культуры на констатирующем этапе эксперимента

Таким образом, мы выяснили, что к высокому уровню корпоративную культуру относят 26% педагогов, к среднему уровню 49%, к низкому уровню 25% педагогов. В общем, корпоративную культуру можно оценить, как сформированную на среднем уровне. Для такого коллектива характерна ориентация на текущие достижения, нестабильность, терпимость членов коллектива друг к другу.

Профессиональная позиция пассивная, однако, отношение к труду у работников добросовестное, освоение новшеств умеренное, потребность в самообразовании эпизодическая. Символика и атрибутика присутствуют, однако, не отражают деятельность ДОО. Профессиональные традиции не устойчивы, праздники проводятся формально. Проводимые занятия зачастую не соответствуют требованиям стандартов, педагоги слабо владеют развивающими технологиями.

Такому коллективу не хватает ориентации на единые ценности, взаимопомощи и поддержки внутри коллектива. Необходимо формировать творческое отношение к труду, поиск инноваций, постоянную потребность в профессиональном росте и самообразовании.

Для исследования характера корпоративных отношений и коммуникаций была использована анкета «Психологический климат в коллективе» (приложение 3).

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что в коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения (95%), члены коллектива с уважением относятся друг к другу (62%), однако, многих невозможно поднять на совместной дело, каждый думает о своих интересах (71%). Также, в коллективе существуют группировки, которые конфликтуют между собой (50%). Многие педагоги отметили участливое и доброжелательное отношение к новым членам коллектива (67%), но в трудную минуту коллектив раскисает, возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения (50%). Таким образом, психологический климат в коллективе нестабилен. Члены группы активны, полны сил и энергии для совместной деятельности, но к этой совместной деятельности стремления не испытывают, в коллективе преобладает позиция «каждый сам за себя».

Для исследования мотивационного аспекта корпоративной культуры нами была использована методика диагностики мотивационной структуры личности (В. Мильман) (приложение №2). Цель методики – выявить некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую

активность, стремление к общению, обеспечению комфорта, социального статуса и пр. На основе всех ответов составляется суждение о рабочей (производственной мотивации) и общежитейской направленности личности (потребительской мотивации). Тест опросника состоит из 14 утверждений.

Методика нацелена на изучение педагогического коллектива с позиции данных видов мотивации:

- жизнеобеспечение,
- комфорт,
- социальный статус,
- общение,
- общая активность,
- творческая активность,
- социальная полезность.

Используя методику диагностики, были выявлены основные виды мотиваций, которые представлены на рисунке 4.

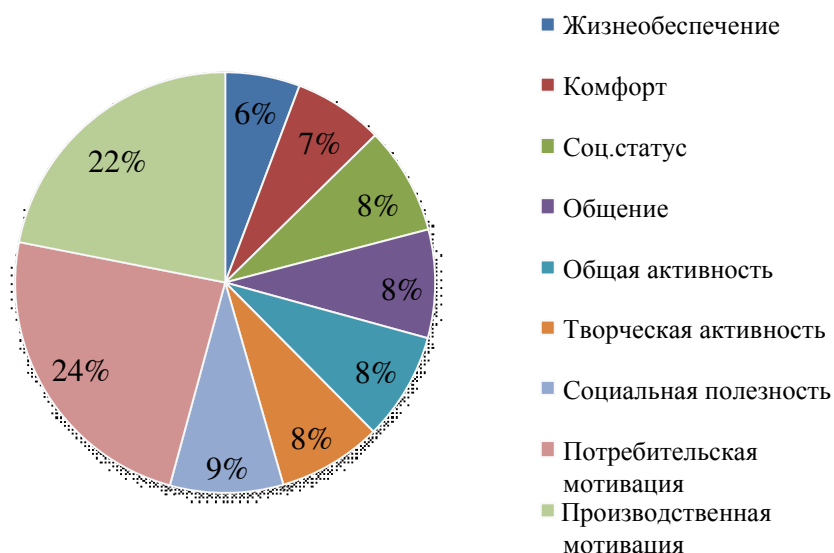


Рисунок 4 – Виды мотиваций педагогических работников дошкольной образовательной организации

По полученным данным мы видим, что производственная мотивация (рабочая направленность) в педагогическом коллективе по показателям



ниже, чем потребительская мотивация (общежитейская направленность). Творческая активность является важной для 14,6 % педагогов. Такие люди постоянно совершенствуются, стремятся к развитию, стремятся развить свои профессиональные качества. Для них важно постоянно открывать что-то новое, приобретать больше знаний. Они часто задействованы в общественной работе, хотят чувствовать себя полезными, стремятся передавать свои знания и опыт. К сожалению, для большинства педагогов 43,1% - работа - это вынужденная жизненная необходимость, на работе они стремятся обеспечить себя спокойными и удобными условиями, «главное здоровье, нужно беречь себя и свои нервы». Быть социально полезными важно для 15,9% опрошенных. В свободное от работы время они зачастую заняты общественными делами, им интересна работа, связанная с ответственностью перед другими.

Данные исследования свидетельствуют о несформированности у большинства опрошенных педагогов понимания нравственного потенциала своей профессии, гуманного смысла педагогической деятельности, который влияет на моральную ответственность педагогов за результаты своей деятельности. По нашему мнению, такие результаты связаны с отсутствием целенаправленной работы в данном направлении. В данном случае необходимо формировать и укреплять потребность личности в нравственной деятельности, общении, заботе об окружающих, познании, нравственном самосовершенствовании, самоопределении и самовыражении.

Для выяснения методов, с помощью которых руководители формируют корпоративную культуру в дошкольной образовательной организации, мы использовали анкетный опрос для руководителей (приложение 4). В данном опросе приняли участие заведующий детским садом и заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе. Руководителям предлагалось осуществить самооценку своей управленческой деятельности и выбрать те методы, которые они ис-

пользуют для развития и укрепления корпоративной культуры. Им было предложено ответить на 10 вопросов, выбрав один из вариантов «да» и «нет». Результаты опроса представлены в таблице 6.

Результаты опроса показали, что заведующий образовательной организацией позитивно (90%) оценивает свою управленческую деятельность в направлении формирования корпоративной культуры, однако у него возникают трудности с применением активных социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимодействия и взаимопонимания, деловые игры и другие интерактивные мероприятия в детском саду не проводятся.

Таблица 5 – Методы формирования корпоративной культуры руководителями образовательной организации

Утверждения	Заведующий	Заместитель заведующего по УВР
1. Я стремлюсь к выработке единого педагогического кредо, общих ценностей, традиций.	да	нет
2. Я осознанно занимаюсь сплочением, консолидацией педагогического коллектива.	да	нет
3. Я коллегиально принимаю решения.	да	нет
4. Мой стиль управления гуманный, ориентирован на человека.	да	да
5. Первичные коллективы формируются с учетом психологической совместимости людей.	да	да
6. Я применяю активные социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимодействия и взаимопонимания (деловые игры)	нет	да
7. Я создаю условия для роста профессионального мастерства педагогов, обогащения их знаниями.	да	да
8. Я эффективно стимулирую творческую активность педагогов.	да	да
9. Я проявляю уважение к достоинству и умениям каждого педагога.	да	да
10. Я создаю оптимальные условия для деятельности педагогов.	да	да

Заместитель заведующего, проведя самооценку, отметил несколько трудностей: на данный момент не налажена работа по выработке единого

педагогического кредо, общих ценностей, традиций; мало внимания уделяется мероприятиям, направленным на сплочение педагогического коллектива. Также, была отмечена трудность в умении доверять своему коллективу решение некоторых вопросов, решения принимаются скорее не коллегиально, а индивидуально руководителем. Эта особенность, на наш взгляд, связана с особенностями характера руководителя - стремлением к единоначалию и власти.

Нами был изучен корпоративный имидж ДООУ. В ходе бесед с сотрудниками и наблюдений мы оценили наличие символики и атрибутики, наличие устойчивых профессиональных традиций и праздников, особенности дизайна ДОО. Результаты обследования представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Корпоративный имидж ДОО

Показатель	Уровень сформированности	Примечание
Наличие символики и атрибутики, отражающей деятельность ДОО;	Низкий	Символика и атрибутика устарели и требуют кардинальных изменений;
Устойчивые профессиональные традиции и праздники;	Средний	Профессиональные традиции не устойчивы, праздники проводятся формально;
Дизайн ДОО соответствует эстетическим требованиям, развивающей среде и программе ДОО.	Средний	Дизайн ДОО соответствует эстетическим требованиям, но не соответствует программе ДОО и его развивающей среде.

Таким образом, общий уровень сформированности имиджа дошкольной образовательной организации можно оценить, как средний. Значительной доработки требует внутренний и внешний дизайн детского сада, больше внимания следует обратить на укрепление традиций в коллективе. Символика и атрибутика устарели, не отражают концепцию организации и её деятельность.

Полученные результаты изучения уровня сформированности корпоративной культуры в МБДОУ ДС № 93 г. Челябинска», изучения

мотивационной структуры личности (В. Мильман), изучения эффективности управления образовательным учреждением по формированию корпоративной культуры в организации, изучения корпоративного имиджа, актуализируют реализацию выделенных нами организационно-педагогических условий.

## 2.2 Реализация организационно-педагогических условий по формированию корпоративной культуры педагогического коллектива

Рассмотрев теоретические положения исследуемой проблемы, и определив реальное состояние корпоративной культуры в системе дошкольного образовательного учреждения, сосредоточим свое внимание в данном параграфе на описании работы по реализации выявленных организационно-педагогических условий. В нашей работе были выделены следующие положения гипотезы:

1. Описание модели процесса формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

2. Разработка программы управленческой деятельности руководителя по формированию корпоративной культуры на основе выявления уровня её развития.

Цель второго этапа опытно-экспериментальной работы: экспериментально проверить влияние предложенного нами комплекса организационно-педагогических условий на процесс формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Результаты диагностики наличного уровня корпоративной культуры педагогического коллектива на констатирующем этапе выявили ряд проблем:

- коллектив нестабилен, ориентирован на текущие достижения;
- у педагогов наблюдается пассивная профессиональная позиция, потребность в самообразовании возникает редко;

- символика и атрибутика устарели, не отражают деятельность ДОО;
- профессиональные традиции неустойчивы, праздники проводятся формально;
- члены коллектива не стремятся к совместной деятельности, преобладает позиция «каждый сам за себя»;
- понимание нравственного потенциала профессии сформировано слабо, миссия и направления деятельности не сформулированы, отсутствует кодекс корпоративной этики;
- не проводятся мероприятия, способствующие выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимодействия и взаимопонимания: деловые игры, тренинги, семинары-практикумы, круглые столы и другие.

Выявленные проблемы послужили основой разработки формирующего этапа опытно-экспериментальной работы.

На формирующем этапе опытно-экспериментальной работы была разработана и апробирована целевая Программа управленческой деятельности по формированию корпоративной культуры организации на основе выявления уровня её развития.

Программа предназначена для лиц, осуществляющих управленческую деятельность в дошкольных образовательных организациях, желающих повысить уровень её корпоративной культуры.

Цель программы: формирование корпоративной культуры педагогического коллектива дошкольной образовательной организации.

Формы работы: тренинги, деловые игры, консультации, круглый стол, мастер-классы, дискуссии, семинары, педагогические советы.

Функционирование проекта рассчитано на один учебный год и будет реализовываться через три основных этапа:

1 этап – диагностический: изучение уровня сформированности корпоративной культуры ДОО с помощью представленных методик.

2 этап – формирующий: реализация перспективного плана для повышения уровня корпоративной культуры дошкольной образовательной организации.

3 этап – итоговый: мониторинг корпоративной культуры педагогического коллектива; анализ полученных результатов по реализации Программы; подготовка отчетных материалов, презентация опыта работы по Программе на педагогическом совете.

Ожидаемые результаты:

1. Разработана миссия организации и кодекс корпоративной этики.
2. В организации введён корпоративный стиль, разработан и утверждён логотип.
3. Разработана система мотивационной политики персонала.
4. Разработан план проведения тренинговых мероприятий.
5. Разработан комплекс мероприятий, формирующий новые традиции в коллективе и укрепляющий существующие.

Для достижения результатов нами был разработан план методических мероприятий по формированию корпоративной культуры педагогического коллектива дошкольной образовательной организации.

План состоит из пяти блоков:

1 блок – формирование и реализация единого видения корпоративной философии: данный блок направлен на разработку миссии организации, создание кодекса корпоративной этики, повышение компетентности педагогов в области корпоративной культуры.

2 блок – внедрение корпоративного стиля в организации: блок направлен на разработку и утверждение логотипа, корпоративного цвета, девиза.

3 блок – разработка инструментария и методологии мотивационной политики: блок направлен на разработку системы мотивационной политики персонала, повышение компетентности руководителей в области мотивационной политики.

4 блок – организация и проведение тренинговых мероприятий: блок направлен на проведение тренинговых мероприятий с педагогами.

5 блок – сохранение существующих и формирование новых традиций в организации: блок направлен на проведение комплекса мероприятий, формирующих новые традиции в коллективе и укрепляющих существующие.

В каждом из блоков представлены различные мероприятия (приложения 5-12) по формированию всех представленных компонентов (таблица 7).

Таблица 7– Программа формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации

Блок	Мероприятие	Название	Цель	Результат
1	2	3	4	5
1 блок – формирование и реализация единого видения корпоративной философии	Педагогический совет	«Определение миссии ДОО»	Определить основные ориентиры и направления деятельности, необходимые для развития организации и принятия управленческих решений руководством.	Протокол заседания педагогического совета Сформулирована миссия ДОО
	Деловая игра	«Культура общения педагога»	Формирование у сотрудников чувства сопричастности к общему делу.	Конспект
	Семинар-тренинг	«Формирование педагогического коллектива»	Развивать коммуникативные навыки, умение договариваться, формирование понятийных	Конспект
	Групповая дискуссия на тему	«Основные ценности ДОО».		Сформулированы ценности ДОО

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
			представлений о корпоративной философии.	
2 блок – внедрение корпоративного стиля в организации	Конкурс между группами	«Логотип ДОО»	Создать инструмент, отражающий индивидуальность организации, раскрывающий её уникальность в образовательном пространстве. Формировать чувство сопричастности всех сотрудников к организации	Положение о конкурсе. Разработаны макеты логотипа ДОО
	Работа творческой группы	«Фирменный стиль ДОО»		Протокол заседания творческой группы. Утверждены логотип, фирменный цвет, девиз
	Работа творческой группы «Создание корпоративного СМИ (Интернет – сайта, стенда)»	«Создание корпоративного СМИ» (Интернет-сайта, группы в Instagram, стенда)		Протокол заседания творческой группы. Новый интернет сайт, группа в Instagram, обновлённый стенд
	Тренинг	«Имидж и успех»		Конспект
3 блок – разработка инструментария и методологии мотивационной политики	Работа творческой группы «Разработка положения»	«Мотивация и стимулирование персонала»»	Разработать систему нематериального поощрения, при которой сотрудники будут сами заинтересованы оптимально использовать рабочее время, повышать качество работы. Повысить уровень компетентности руководителя по вопросам мотивационной политики в организации	Положение о нематериальном стимулировании персонала



Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
	Прослушивание вебинара руководителем	«Мотивационный менеджмент. Как эффективно управлять мотивацией сотрудников»		Основные положения вебинара
	Педагогический совет	«Знакомство с новым положением о нематериальном стимулировании персонала»		Протокол заседания педагогического совета
4 блок – организация и проведение тренинговых мероприятий	Метафорическая деловая игра	«Лебедь, рак и щука»	Сформировать доверительные отношения в коллективе; развивать ответственности и вклада каждого участника в решении общих задач; формировать благоприятный психологический климат в группе; развивать умения работать в команде.	Конспект
	Тренинг	«Технология формирования навыков позитивного установления контактов между педагогами»		Конспект
	Тренинг	«Технология формирования навыков корректного поведения во время деловых контактов»		Конспект
	Тренинг	«Мы одна команда»		Конспект

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
5 блок- сохранение существующих и формирование новых традиций в организации	Традиция	«Ежегодный поход в театр»	Стимулировать творчество, инициативу, давать возможность для самовыражения и педагогов, и руководящих кадров;	
	Традиционное участие в акции	«Крышечки добра»		
	Работа творческой группы	Кодекс этикетного поведения дошкольного педагогического учреждения	формировать сплочённый коллектив, увеличивать количество неформальных коммуникаций	Разработка кодекса

Данная программа направлена на формирование корпоративной культуры дошкольной образовательной организации. Сформированность всех компонентов корпоративной культуры реализуется путём проведения представленных методических мероприятий. Программа рассчитана на один учебный год, в её реализации принимают участие следующие специалисты:

1. Заведующий – менеджер проекта, осуществляет общее руководство.
2. Педагог-психолог – участвует в проведении диагностики, разрабатывает и организует участие в тренингах.
3. Заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе – координирует реализацию Программы на всех этапах.
4. Бухгалтер – технический специалист, обеспечивающий финансовую поддержку проекта, участник группы по созданию документов по стимулированию сотрудников.

5. Председатель профсоюзной организации – инициатор создания групп по интересам, совместных мероприятий, материальной и моральной помощи сотрудникам.

6. Педагоги – участники Программы.

План работы с педагогами включает различные формы работы: педагогический совет, семинар-тренинг, деловые игры, корпоративные мероприятия, дискуссии, вебинары, конкурсы, заседания творческой группы.

С большим интересом педагоги приняли участие в новой для детского сада деятельности – метафорической деловой игре по басне «Лебедь, рак и щука». В ходе игры педагоги научились слышать друг друга, согласовывать свои позиции по вопросам развития детского сада. Осознали, что возникающие противоречия имеют место быть, важно не просто активно высказывать свою позицию, но и уметь прислушиваться к мнению другого.

Психологические тренинги на командообразование, сплочённость коллектива, умение сотрудничать, поспособствовали выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимодействия и взаимопонимания.

Для создания актуальной символики и атрибутики, разработки лозунга и эмблемы ДОО, интернет-сайта и страницы в социальной сети Instagram, были организованы конкурс и работа творческих групп под руководством заместителя заведующего по учебно-воспитательной работе. В ходе работы не только была утверждена символика, позитивно влияющая на имидж детского сада, но и уточнено понимание миссии организации у педагогов, целей и направлений деятельности организации.

Одной из важных задач являлось повышение компетентности руководителя по вопросам мотивационной политики в организации. В рамках этой задачи, заведующему было предложено посмотреть вебинар «Мотивационный менеджмент. Как эффективно управлять мотивацией сотрудников». Далее, с учётом новых полученных знаний, заведующим

совместно с творческой группой было разработано положение о нематериальном стимулировании персонала. Данный документ не только поможет упорядочить вопросы, связанные с мотивационной политикой, но и позитивно повлияет на мотивы деятельности педагогов.

Таким образом, проведя целенаправленную работу по реализации данной Программы формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации, будет наблюдаться значительный рост общего уровня корпоративной культуры и отдельных её элементов. Необходимо отметить, что успешность Программы во многом зависит от системного, заинтересованного подхода к её исполнению всех участников.

### 2.3 Обобщение и анализ результатов опытно-экспериментальной работы по апробации организационно-педагогических условий формирования корпоративной культуры педагогического коллектива

Для формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации была разработана и реализована целевая Программа.

Далее необходимо провести повторную диагностику для выявления эффективности опытно-поисковой работы.

С целью изучения уровня сформированности корпоративной культуры педагогического коллектива после реализации Программы, мы провели повторную анкету «Корпоративная культура в дошкольной образовательной организации» (приложение 1).

По результатам данной диагностики были получены следующие результаты: по всем показателям уровень сформированности корпоративной культуры вырос (таблица 8). На высоком уровне корпоративную культуру оценивают 50% педагогов, что на 24% выше, чем в начале экспериментальной работы. К среднему уровню корпоративную культуру организации отнесли 38% педагогов, что на 11% меньше, чем на

констатирующем этапе эксперимента. Показатели по низкому уровню составляют 12% при повторном тестировании и 25% на первоначальном, с разницей 13%. Таким образом, по итогу реализации Программы, общий уровень сформированности корпоративной культуры педагогического коллектива вырос со среднего уровня до высокого. Наглядные результаты опытно-экспериментальной работы отражены на рисунке 5.

Таблица 8 – Результаты сформированности корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации

Показатели/ уровни сформированности	Высокий(%)		Средний(%)		Низкий(%)	
	Констатирующий	Контрольный	Констатирующий	Контрольный	Констатирующий	Контрольный
Уровень заботы и контроля профессионализма сотрудников	13	50	67	35	20	15
Координация действий сотрудников	33	40	50	50	17	10
Эффективность стиля руководства	24	43	53	40	23	17
Атмосфера в коллективе	40	57	31	40	29	3
Уровень мотивации сотрудников	30	60	40	31	30	9
Осознание миссии организации	11	40	56	35	33	25
Существование корпоративных традиций и досуга	30	58	45	35	25	7
Средний балл(%)	26	50	49	38	25	12

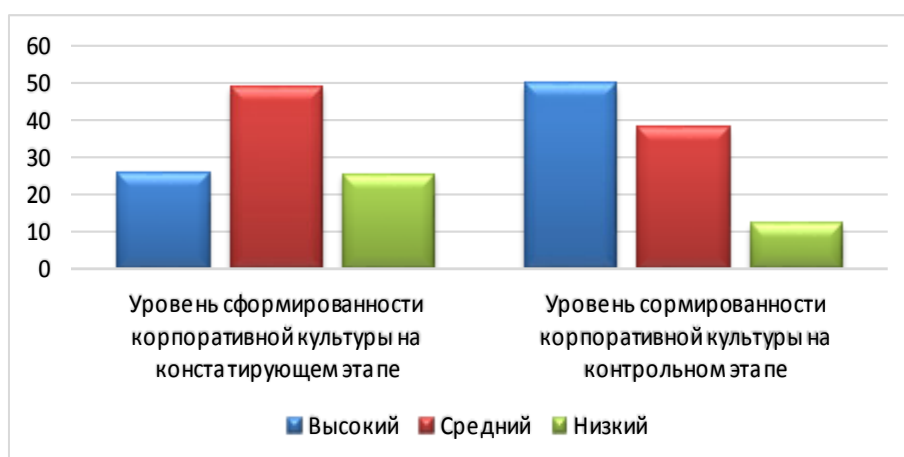


Рисунок 5 – Сравнительные результаты сформированности корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации

Для исследования характера корпоративных отношений и коммуникаций была использована повторная анкета «Психологический климат в коллективе» (приложение 2).

Исходя из полученных данных на контрольном этапе опытно-экспериментальной работы, отмечены качественные и количественные изменения. Так, члены коллектива стали с большим стремлением браться за совместные дела, повысилось желание работать вместе, в одной команде (80%). Количество группировок, конфликтующих между собой, значительно уменьшилось, однако появились творческие группы, активные и целеустремлённые в достижении целей организации (65%). Благодаря тренингам, деловым играм и другим совместным мероприятиям, педагоги научились легче преодолевать трудности, не падать духом в трудной ситуации, не винить друг друга в неудачах (87%). Таким образом, психологический климат в коллективе на контрольном этапе эксперимента мы оцениваем, как стабильный. Члены группы активны, инициативны, полны сил и энергии для совместной деятельности, испытывают к ней стремление, умеют работать сообща и мыслить в одном направлении.

Для исследования мотивационного аспекта корпоративной культуры нами была повторно использована методика диагностики мотивационной структуры личности В. Мильмана (приложение 3).

Используя методику диагностики, были выявлены основные виды мотиваций педагогических работников на контрольном этапе экспериментальной работы. Сравнительные результаты констатирующего и контрольного этапов представлены на рисунке 6 .

По полученным данным на контрольном этапе мы видим, что вырос уровень производственной мотивации у педагогов. Быть успешным в профессии, достигать качественных результатов в своей деятельности важно для 43% педагогов.

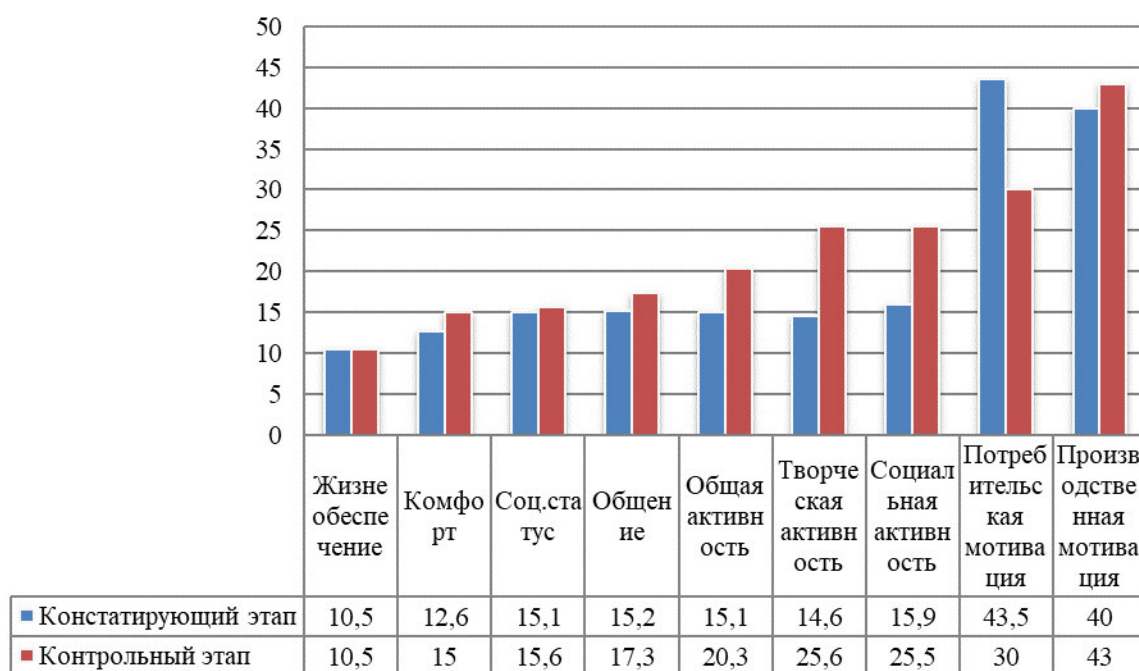


Рисунок 6 – Виды мотиваций педагогических работников дошкольной образовательной организации на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Творческая активность является мотивацией для 25,6% опрошенных, социальная полезность для 25,5%. Педагоги стали относиться к работе не просто, как к деятельности, приносящей возможность удовлетворять свои базовые житейские потребности, но и как к возможности проявлять свои профессиональные умения, развиваться в профессии. Мотивация жизнеобеспечения осталась на прежнем уровне, но у педагогов повысилась потребность в общении, взаимодействии, обмене опытом и знаниями (20,3%). Таким образом, мотивационный вектор корпоративной культуры сместился от ориентации на базовые человеческие потребности к профессиональному росту, стремлению к развитию.

Для диагностики затруднений руководителей по вопросам корпоративной культуры, мы повторно использовали анкетный опрос для руководителей (Приложение 4). Сравнительные результаты опроса на констатирующем и контрольном этапах представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Методы формирования корпоративной культуры руководителями образовательной организации на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Утверждения	Констатирующий		Контрольный	
	Заведующий	Заместитель	Заведующий	Заместитель
1. Я стремлюсь к выработке единого педагогического кредо, общих ценностей, традиций	да	нет	да	да
2. Я осознанно занимаюсь сплочением, консолидацией педагогического коллектива	да	нет	да	нет
3. Я коллегиально принимаю решения	да	нет	да	да
4. Мой стиль управления гуманный, ориентирован на человека	да	да	да	да
5. Первичные коллективы формируются с учетом	да	да	да	да
6. Я применяю активные социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимодействия и взаимопонимания (деловые игры)	нет	да	да	да
7. Я создаю условия для роста профессионального мастерства педагогов, обогащения их знаниями.	да	да	да	да
8. Я эффективно стимулирую творческую активность педагогов	да	да	да	да
9. Я проявляю уважение к достоинству и умениям каждого педагога	да	да	да	да
10. Я создаю оптимальные условия для деятельности педагогов	да	да	да	да

Результаты опроса на контрольном этапе эксперимента показали, что заведующий образовательной организацией на 100% оценивает свою управленческую деятельность в направлении формирования корпоративной культуры, как положительную. Возникающие ранее трудности с применением активных социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимодействия и взаимопонимания, были преодолены за счёт проведения деловых игр, тренингов, проблемных дискуссий.



Заместитель заведующего, проведя самооценку, отметил, что в ходе реализации целевой Программы налажена работа по выработке единого педагогического кредо, общих ценностей, традиций. В детском саду появились мероприятия, направленные на сплочение педагогического коллектива. Однако, сохранилась трудность в умении доверять своему коллективу.

Нами был повторно изучен корпоративный имидж ДОО. Сравнительные результаты на констатирующем и контрольном этапах эксперимента представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Корпоративный имидж ДОО на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Показатель	Уровень сформированности	
	До	После
Наличие символики и атрибутики, отражающей деятельность ДОО	Низкий	Средний
Устойчивые профессиональные традиции и праздники	Средний	Высокий
Дизайн ДОО соответствует эстетическим требованиям, развивающей среде и программе	Средний	Высокий

Таким образом, общий уровень сформированности имиджа дошкольной образовательной организации на контрольном этапе эксперимента можно оценить, как высокий. В детском саду появились устойчивые профессиональные традиции и праздники, дизайн соответствует эстетическим требованиям. Дальнейшей доработки требует интернет-сайт ДОО, необходима тщательная работа над его содержательным наполнением.

По результатам сравнения констатирующего и контрольного этапа, можно сказать о том, что уровень сформированности корпоративной культуры повысился. Таким образом, опытно-поисковая работа исследования формирования корпоративной культуры дошкольной образовательной организации, дала нам хорошие результаты по формированию корпоративной культуры. При реализации Программы в

педагогическом коллективе повысился уровень каждого из компонентов, персонал стал более сплочённым, активным, обладающим активной жизненной и профессиональной позицией.

Для оценивания эффективности разработанной Программы, мы использовали метод экспертной оценки. Сущность методов экспертных оценок заключается в том, что в основу прогноза закладывается мнение специалиста или коллектива специалистов, основанное на профессиональном, научном и практическом опыте.

Экспертная оценка широко применяется в педагогических исследованиях. Методика экспертной оценки описана в работах отечественных ученых: Ю.К. Бабанский, Б.С. Гершунский, И.П. Подласый, М.Е. Дуранов и др.

Экспертиза – это оценивание, упорядочивание, рейтингование.

Метод экспертных оценок – это метод организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов, выраженных в количественной и качественной форме с целью подготовки информации для принятия решений.

Эксперт - это специалист в области науки, техники, искусства и других отраслей, приглашаемые для исследования каких-либо вопросов, решение которых требует специальных знаний.

В экспертном оценивании принимало участие 5 человек: педагог-психолог, учитель-логопед, заместитель заведующего по УВР, руководитель дошкольной образовательной организации, педагог группы. По каждому критерию эксперты ставили баллы от 0 до 5. Полученные результаты по каждому критерию оценивания складывались, выводился общий балл. По общему баллу делался вывод об эффективности проекта и простоте реализации его на практике (таблица 11).

0 – 16 баллов – проект не эффективен

17 – 31 баллов – реализация вызовет некоторые затруднения

32 – 40 баллов – проект легко применим на практике

Таблица 11 – Экспертное оценивание целевого проекта по формированию коммуникативной компетентности педагога дошкольной образовательной организации

№	Критерии оценки	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Средний балл
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Актуальность и востребованность разработанного проекта	5	5	5	5	5	5
2	Выполнение требований проекта: – четкость требований к ожидаемым результатам обучения; – наличие плана мероприятий; – наличие рекомендаций по реализации проекта; – наличие и соответствие тематике программы рекомендуемого списка литературы;	5	4	5	4	4	4,4
3	Полнота освещения вопросов, содержащихся в проекте;	5	5	4	4	4	4,4
4	Целесообразность отобранного материала (соответствие цели и тематике);	5	5	4	5	5	4,8
5	Согласованность целей и задач с ожидаемыми результатами освоения проекта;	5	5	5	4	5	4,8
6	Оптимальность выбранных форм организации занятий, методов и приемов;	5	4	4	5	4	4,4
7	Реалистичность форм контроля освоения проекта (выполнимость по времени, проверяемость, диагностичность);	4	5	4	5	4	4,4
8	Выполнение требований к структуре программы	4	4	5	4	4	4,2
9	Общий балл:	38	33	36	36	35	35,6

По результатам метода экспертных оценок было выявлено, что средний балл экспертов составляет 35,6 баллов.

Таким образом, разработанный нами целевой проект соответствует предъявляемым требованиям, и легко применим для формирования корпоративной культуры дошкольной образовательной организации.

Следственно, мы видим, что экспериментальная работа, проведенная в дошкольной образовательной организации, обеспечивает положительную динамику в области формирования корпоративной культуры педагогов.

## Выводы по второй главе

Во второй главе исследования мы провели опытно-экспериментальную работу на базе МБДОУ «Детский сад № 93 г. Челябинска». На констатирующем этапе мы изучили существующий (наличный) уровень сформированности корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации и формы методической работы по формированию корпоративной культуры педагогического коллектива.

Впоследствии проделанной нами опытно-экспериментальной работы по формированию корпоративной культуры ДОО были решены следующие задачи: разработана и реализована Программа управленческой деятельности руководителя по формированию корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации, проведена экспертная оценка и проанализированы результаты опытно-экспериментальной работы.

По результатам экспертных оценок было выявлено, что разработанная нами Программа соответствует предъявляемым требованиям и легко применима для формирования корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Анализ полученных данных на контрольном этапе позволяет сделать вывод об эффективной динамике формирования корпоративной культуры за счет комплекса тренинговых упражнений, игр, обучающих семинаров, и т.д. Педагоги стали ощущать себя частью команды, к ним пришло понимание миссии и целей организации, способны к эффективному сотрудничеству и взаимодействию. Вырос уровень компетентности руководителей по вопросам формирования корпоративной культуры.

Благодаря полученным результатам можно говорить о том, что разработанная нами Программа по формированию корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации имеет эффективное значение для формирования корпоративной культуры.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование было направлено на теоретическое обоснование и апробацию комплекса организационно-педагогических условий по формированию корпоративной культуры в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации.

В ходе выполнения работы были решены все поставленные задачи:

- 1) изучить состояние исследуемой проблемы, определить перспективные подходы к ее решению, уточнить понятийный аппарат;
- 2) описать процесс формирования корпоративной культуры в образовательной организации;
- 3) выявить, обосновать, экспериментально проверить комплекс организационно-педагогических условий, обеспечивающих формирование корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации.

Для решения первой и второй задачи исследования мы провели анализ психолого-педагогической и социологической литературы по теме исследования, и пришли к выводу, что корпоративная культура представляет собой сложное и многогранное социально-психологическое явление, подверженное изменениям вследствие воздействия многочисленных взаимовлияющих факторов. Это коллективная ценность, обеспечивающая достижение качества дошкольного образования, определяющая характер взаимоотношений, коммуникаций, индивидуальный стиль деятельности специалиста и общий корпоративный имидж образовательного учреждения.

Основываясь на результатах анализа исследований по заявленной теме, нами были описаны организационно-педагогические условия формирования корпоративной культуры педагогического коллектива, а именно: описана модель процесса формирования корпоративной культуры дошкольной образовательной организации, разработана программа управленческой деятельности руководителя по формированию корпоративной культуры на основе выявления уровня её развития.

С целью апробации организационно-педагогических условий формирования корпоративной культуры, нами была проведена опытно-экспериментальная работа на базе МБДОУ «Детский сад № 93 г. Челябинска». На констатирующем этапе мы изучили уровень сформированности корпоративной культуры и выявили, что по всем показателям она находится на низком и среднем уровнях. Такая культура нестабильна, члены организации не работают на общую цель. На основании результатов и в соответствии с предложенной нами моделью, была разработана и реализована целевая Программа по формированию корпоративной культуры в организации.

На контрольном этапе мы осуществили экспертное оценивание целевой программы, а так же провели повторное исследование уровня сформированности корпоративной культуры.

Анализ полученных данных на контрольном этапе позволяет сделать вывод об эффективной динамике формирования корпоративной культуры за счет комплекса тренинговых упражнений, игр, обучающих семинаров, и т.д. Педагоги стали ощущать себя частью команды, к ним пришло понимание миссии и целей организации, способны к эффективному сотрудничеству и взаимодействию. Вырос уровень компетентности руководителей по вопросам формирования корпоративной культуры.

Результаты проведенного исследования позволяют утверждать, что цель нашего исследования достигнута, задачи решены, гипотеза подтверждена. Формирование корпоративной культуры в дошкольной образовательной организации будет осуществляться эффективно, если:

1. Будет описана модель процесса формирования корпоративной культуры дошкольной образовательной организации.
2. Будет разработана программа управленческой деятельности руководителя по формированию корпоративной культуры на основе выявления уровня её развития.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Основы менеджмента: как стать лучшим руководителем / Армстронг М. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
2. Аتماхова Л.Н. Организация деятельности методической службы как условие развития профессиональной компетентности педагогов ДОУ: диссертация ... канд. пед. наук : 13.00.07./ Л.Н. Аتماхова ; УРГПУ. – Екатеринбург, 2006. – 177 с.
3. Барков С.А. Теория организации (институциональный подход) : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 040201 – «Социология» / С. А. Барков. – Москва : КДУ, 2009. – 295 с. – ISBN 978-5-98227-643-8.
4. Башина Т. Ф. Креативность как основа инновационной педагогической деятельности / Т.Ф. Башина // Молодой ученый. – Москва, 2013. №4. – URL: <https://moluch.ru/archive/51/6639/> (дата обращения: 14.01.2021)
5. Белкин В.Н. Экономическая теория труда / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина : Российская акад. наук, Уральское отд-ние, Ин-т экономики. –Москва : Экономика, 2007. – 350 с. – ISBN 978-5-282-02728-0.
6. Белолипецкий В.К. Этика и культура управления : учеб.-практ. пособие : для студентов гуманитар. фак. вузов, работников муницип. и гос. службы / В.К.Белолипецкий, Л.Г.Павлова. – Ростов-на-Дону : МарТ, 2004. – 382 с. – ISBN 5-241-00324-X.
7. Белоусова М.Ю. Структура корпоративной культуры в системе ее управления / М.Ю.Белоусова // Культура: управление, экономика, право. – 2004. – № 4. – С. 40–43.
8. Бехар Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks / Г. Бехар. – Москва: Альпина Паблицер, 2016. – 186 с. – ISBN 978-5-9614-0964-2.

9. Большой энциклопедический словарь. – URL: <http://www.vedu.ru/bigencdic/30323/> (дата обращения: 21.08.2020)

10. Борисенок А.Л. Понятие организационной культуры как аналог корпоративной культуры // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. – Санкт-Петербург: СПбГУ ИТМО, 2006. – 127–133 с.

11. Буева И.И. Роль традиций в формировании корпоративной культуры образовательного сообщества / И.И. Буева // Известия ВГПУ. – 2009. – С. 26–30.

12. Буева И.И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ / И.И. Буева // Мир образования – образование в мире. – 2007. – №3(27). – С.73–79.

13. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. – Москва : Дашков и К, 2013. – 136 с. – ISBN 978-5-394-00329-5.

14. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 656 с. – ISBN 5-98118-131-1.

15. Волкогонова О.Д. Управленческая психология: учебник для сред. проф. образования / О.Д.Волкогонова, А.Т.Зуб. – Москва : ИД «Форум», 2007. – 351 с. – ISBN 978-5-8199-0158-8.

16. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению : учебное пособие для эконом. спец. вузов / Л.Д. Гительман. – Москва: Дело, 1999. – 145 с. – ISBN 5-7749-0148-3.

17. Демин Д.В. Корпоративная культура: десять самых распространенных заблуждений / Д.В. Демин. – Москва : Альпина Паблицер, 2016. – 154 с. – ISBN 978-5-9614-1147-8.



18. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения / О. Дугина // Кадровый вестник. – 2007. – №12. – 37 с.
19. Жалило Б. Операция на душе – изменение корпоративной культуры компании / Б. Жалило // Управление персоналом. – 2007. – № 1. – С. 48–56.
20. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR: учеб.-практ. Пособие / Э.А. Капитонов, А.Э. Капитонов. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2003.– 411 с. – ISBN 5-241-00288-X.
21. Карташова Л.В. Организационное поведение: учебник для вузов / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – Москва : Инфра-М, 2002.– 217 с. – ISBN 5-16-001092-0
22. Коган Л.Н. Всестороннее развитие личности и культура / Л.Н. Коган. – Москва : Знание, 1981. – 63 с.
23. Козлов В.В. Корпоративная культура : классификация и модели организаций, корпоративный кодекс компании, лидер и теории лидерства, формирование стилей управленческой деятельности / В. В. Козлов. – Москва : Альфа-Пресс, 2009. – 301 с. – ISBN 978-5-94280-378-0.
24. Колосова Р.П. Экономика персонала: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова ; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Экономический фак. – Москва : Инфра-М, 2009. – 894 с. – ISBN 978-5-16-002049-5.
25. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций : курс лекций / А. В. Колесников ; Московская акад. экономики и права. – Москва : Альфа-Пресс, 2011. – 444 с. – ISBN 978-5-94280-504-3.
26. Копытова Н.Н. Организация методической работы старшего воспитателя с педагогическим коллективом ДОУ / Н. Н. Копытова. – Санкт-Петербург : Детство-Пресс, 2008. – 82 с. – ISBN 978-5-89814-452-4.

27. Корпоративная культура: общие понятия и элементы. – URL: <http://kirulanov.com/korporativnaya-kultura-v-sovremennom-biznese/> (дата обращения: 17.02.2019).
28. Лапина Т. А. Корпоративная Культура: Учебно-методическое пособие / авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
29. Макаренко А.С. Некоторые выводы из педагогического опыта/ сост. А.С. Макаренко, авт. вводной статьи и примеч. В. С. Аранский, А. И. Пискунов. – Москва : Просвещение, 1964. – 16 с.
30. Могутнова Н.Н. Первые шаги. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 130–136.
31. Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя : учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений, обучающихся по специальности 03100 ; Педагогика и психология / Л. М. Митина. – Москва : Академия, 2004. – 318 с. – ISBN 5-7695-1666-6.
32. Моделирование. Гуманитарный портал. – URL: <https://gtmarket.ru/concepts/7025> (дата обращения: 22.12.2020).
33. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : учебник для экон. специальностей / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев; Ком. труда и занятости Правительства Москвы; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – Москва : ЗАО «Финстатинформ», 1997. – 877 с. – ISBN 5-7866-0024-6.
34. Поташник М.М. Управление современной школой : (В вопр. и ответах) : Пособие для рук. образоват. учреждений и органов образования / М. М. Поташник, А. М. Моисеев; Рос. акад. образования, Ин-т упр. образованием. – Москва : Новая школа, 1997. – 350 с. – ISBN 5-7301-0299-2.
35. Подорожная Л.В. Фирменный стиль: его функции и основные элементы. – URL: <http://www.elitarium.ru/firmennyj-stil-funkcii-elementy/> (дата обращения: 13.12.2020).

36. Попов Б. Элементы корпоративной культуры / Б. Попов // Управление персоналом. – 2007. – №18. – С. 53–54.
37. Рыкова А.В. Формы методической работы с педагогами / А. В. Рыкова. – URL <http://groiro.by/informatizaciya/formy-metod-rab-s-pedagogami.pdf>
38. Самарский А.Г. Формирование корпоративной культуры в социальной организации : Социологический аспект : автореферат дис. ... канд. соц. наук : 22.00.08 / А.Г. Самарский ; Волгоградская акад. Гос. Службы. – Волгоград, 2001. – 26 с.
39. Селиверстова И.А. Реализация целевого проекта как средство управления качеством образовательной работы с дошкольниками / И.А. Селиверстова, Н.Б. Дмитриева // Актуальные проблемы дошкольного образования: теоретические и прикладные аспекты развития дошкольника в мире информационной культуры: Материалы VIII Международной научно-практической конференции (заочная) ; ЧГПУ. – Челябинск: Изд-во ИИУМЦ «Образование», 2010. – С. 168–173.
40. Синяева И.М. Маркетинговые коммуникации : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Маркетинг» / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев ; под ред. Л.П. Дашкова. – Москва : Дашков и Ко, 2005. – 303 с. – ISBN 5-94798-728-7.
41. Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире, 2016. – Т. 2. – №2. С. 230–233.
42. Современный экономический словарь / сост. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Москва : Изд. дом «ИНФРА-М», 1998. – 476 с. – ISBN 5-86225-758-6.
43. Соколова Г. Н. Труд и профессиональная культура (опыт социологического исследования) / Г. Н. Соколова. – Минск: Изд-во БГУ, 1980. – 115 с.

44. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : учебно-методические материалы / Т. О. Соломанидина. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 393 с. – ISBN 5-16-002708-4.
45. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учебное пособие / Т. О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 624 с. – ISBN 978-5-16-003946-6.
46. Спивак В. А. Корпоративная культура : Теория и практика / В.А. Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 345 с. : ил. – ISBN 5-272-00294-6.
47. Федеральный Государственный образовательный стандарт дошкольного образования: утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013г., №1155 / Министерство образования и науки Российской Федерации. – Москва, 2013.
48. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации // Российская газета, N 303, 31.12.2012.
49. Хохлова О.А. Формирование профессиональной компетентности педагогов / О.А.Хохлова // Справочник старшего воспитателя дошкольного образования. – 2010. – №3. – С. 4–8
50. Чесноков Д.И. Исторический материализм и социальные исследования / Д. И. Чесноков, д-р философ. наук проф. – Москва : Знание, 1967. – 136 с.
51. Управление развитием корпоративной культуры педагогов дошкольного образовательного учреждения : автореферат дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Глущенко Оксана Александровна; Юж. федер. ун-т. – Ростов-на-Дону, 2008. – 24 с.
52. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. – Москва : Просвещение, 1990. – 206 с. – ISBN 5-09-002851-6.

53. Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью / К. Шольц // Проблемы теории и практики управления, 1995. – № 3. – С.111–114.

54. Шпорчук М. Поддержание активности в большом коллективе / М.Шпорчук // Экономист, 1993. – №3. – С. 34–47

55. Щеглин И.М. Мотивация персонала: теория, методики исследования. – URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/> (дата обращения: 15.05.2020).

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета «Корпоративная культура в  
дошкольной образовательной организации».

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас оценить по пятибалльной шкале каждое из нижеприведенных утверждений (5баллов – высшая оценка; 1 балл – низшая оценка).

№ п/п	Утверждение	Баллы				
		1	2	3	4	5
<b>1. Уровень заботы и контроля профессионализма сотрудников</b>						
1.1	Моя организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих сотрудников					
1.2	Человеческий потенциал моей организации постоянно растет					
1.3	Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые навыки для работы					
<b>2. Координация и согласованность действий сотрудников</b>						
2.1	Сотрудники в разных группах разделяют общие взгляды на перспективу развития организации					
2.2	Работать с кем-то из своей группы легче, чем с человеком из другой группы					
2.3	Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам между группами					
<b>3. Эффективность стиля руководства</b>						
3.1	Большинство сотрудников организации активно вовлечены в работу					
3.2	Лучшая информация одинаково доступна для всех сотрудников					
3.3	Руководство предъявляет одинаковые требования и создает одинаковые условия трудовой деятельности для всех сотрудников					
<b>4. Атмосфера в коллективе</b>						
4.1	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом					
4.2	Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки					
4.3	В нашей организации господствует кооперация и взаимоуважение между сотрудниками					
<b>5. Уровень мотивации сотрудников</b>						
5.1	Система заработной платы организации не вызывает нареканий сотрудников					

5.2	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности сотрудников						
5.3	В нашей организации налажена разумная система выдвижения на новые должности						
6. Осознание миссии организации							
6.1	Наша организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе						
6.2	Мне ясно стратегическое направление нашей организации						
6.3	Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями						
7. Существование корпоративных традиций и досуга							
7.1	Мне известна история создания моей организации						
7.2	У нас существует традиция отмечания совместных праздников						
7.3	У нас проводятся культурные и спортивные мероприятия, конкурсы						

Спасибо за честные ответы, они помогут нам сделать работу в организации более комфортной и продуктивной

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Диагностика мотивационной структуры личности (В.Мильман).

*Цель методики:* выявить некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечению комфорта, социального статуса и пр. На основе всех ответов составляется суждение о рабочей (производственной мотивации) и общежитейской направленности личности (потребительской мотивации).

*Ход диагностики:* Перед вами 14 утверждений, касающихся ваших жизненных стремлений и некоторых сторон вашего образа жизни. Просим вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (a, b, c, d, e, f, g, h), проставив в соответствующих клетках бланка ответов одну из следующих оценок каждого утверждения:

- «++» – да, согласен,
- «+» – пожалуй согласен,
- «=>» – когда как, согласен в некоторой степени,
- «->» – нет, не согласен,
- «?» – не знаю.

Старайтесь отвечать быстро, не задумывайтесь долго над ответами, отвечайте на вопросы последовательно, от 1а до 14h. Следите за тем, чтобы не путать клетки. На всю работу у вас должно уйти не более 20 минут.

*Опросник*

1. *В своем поведении нужно придерживаться следующих принципов:*
  - А. «Время - деньги», нужно стремиться их больше заработать.
  - Б. «Главное здоровье - нужно беречь себя и свои нервы».
  - В. «Свободное время нужно проводить с друзьями».
  - Г. Свободное время нужно отдавать семье.
  - Д. Нужно делать добро, даже если это дорого обходится.
  - Е. Нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем и превосходить других.
  - Ж. Нужно приобретать больше знаний, разбираться в искусстве, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг.
3. Нужно стремиться открыть что-то новое, создать, приобрести, добиться успехов в искусстве.
2. *В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:*



- А. Работа - вынужденная жизненная необходимость.
  - Б. Главное - не допускать конфликтов.
  - В. Нужно обеспечить себя спокойными и комфортными условиями. Г. Нужно активно стремиться к продвижению по службе.
  - Д. Главное - завоевать авторитет и признание.
  - Е. Нужно постоянно совершенствоваться в своем деле, независимо от требований работы.
  - Ж. В своей работе всегда можно найти интересное, то, что увлекает.
3. Нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.
3. *Среди моих дел, в свободное от работы время большое место занимают следующие:*
- А. Текущие, домашние.
  - Б. Отдых, развлечения.
  - В. Встречи с друзьями.
  - Г. Общественные дела.
  - Д. Занятия с детьми.
  - Е. Учеба, чтение необходимой литературы.
  - Ж. Хобби.
3. Подработка.
4. *Среди моих рабочих дел много времени занимают следующие:*
- А. Деловое общение (выступления и др.).
  - Б. Личное общение (на темы не связанные с работой).
  - В. Общественная работа.
  - Г. Учеба, повышение квалификации, получение новой информации. Д. Работа творческого характера.
  - Е. Работа непосредственно влияющая на заработок (дополнительная).
  - Ж. Работа, связанная с ответственностью перед другим.
3. Свободное время, отдых.
5. *Если бы мне дали дополнительный выходной день, я скорее всего потратил бы его на то, чтобы:*
- А. Заниматься текущими домашними делами.
  - Б. Отдыхать
  - В. Развлекаться.
  - Г. Заниматься общественной работой.
  - Д. Заниматься учебой, получать новые знания

- Е. делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими.
3. делать дело, дающее возможность заработать.
6. *Если бы у меня была возможность по-своему планировать рабочий день, я бы стал скорее всего заниматься:*
- А. тем, что составляет мои основные обязанности.
- Б. общение с людьми по делам (обсуждения, переговоры).
- В. личным общением.
- Г. общественной работой.
- Д. учебой, повышением квалификации, получением новых знаний. Е. творческой работой.
- Ж. работой, выполняя, которую чувствуешь ответственность и пользу.
- З. работой за которую можно получить больше денег.
7. *Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на темы:*
- А. где что можно купить, как провести время.
- Б. об общих знакомых.
- В. о том, что вижу и слышу вокруг.
- Г. Как добиться успеха в жизни
- Д. о работе.
- Е. о своих увлечениях, хобби.
- Ж. о своих успехах и планах.
- З. о жизни, книгах, кинофильмах, политике.
8. *Моя работа дает мне прежде всего:*
- А. достаточные материальные средства для жизни.
- Б. общение с людьми, дружеские отношения.
- В. авторитет и уважение окружающих.
- Г. интересные встречи и беседы.
- Д. удовлетворение непосредственно от самой работы.
- Е. чувство своей полезности.
- Ж. возможность повышать свой профессиональный уровень З. возможность продвижения по службе.
9. *Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:* А. уютно, хорошие развлечения.
- Б. можно обсудить волнующие тебя вопросы.
- В. тебя уважают, считают авторитетом.
- Г. можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные отношения.

- Д. можно приобрести новых друзей.
- Е. бывают известные, заслуженные люди.
- Ж. все связаны общим делом.
- З. можно проявить и развить свои способности.
10. *Я хотел бы на работе быть рядом с людьми.*
- А. с которыми можно поговорить на разные темы.
- Б. которым, я мог бы предавать свои знания и опыт.
- В. С которыми можно заработать.
- Г. которые имеют авторитет и вес на работе Д. могут научить чему-нибудь полезному.
- Е. заставляют тебя, становится активнее в работе.
- Ж. имеют много знаний и интересных идей.
- З. готовы поддержать тебя в разных ситуациях.
11. *К настоящему времени я имею в своей жизни в достаточной степени:*
- А. материальное благополучие.
- Б. возможность интересно развлекаться.
- В. Хорошие условия жизни.
- Г. Хорошую семью.
- Д. возможность интересно проводить время в обществе.
- Е. уважение, признание и благодарность других.
- Ж. чувство полезности для других.
- З. осознание, что полезен людям.
12. *Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:*
- А. неплохую зарплату.
- Б. достойные условия труда.
- В. Хороший коллектив, дружеские взаимоотношения.
- Г. Определенные творческие достижения.
- Д. хорошую должность.
- Е. самостоятельность и независимость.
- Ж. авторитет и уважение коллег.
- З. высокий профессиональный уровень.
13. *Больше всего мне нравится, когда:*
- А. нет насущных забот.
- Б. кругом комфортное, приятное окружение.
- В. Кругом оживление, веселая суета.
- Г. Предстоит провести время в веселом обществе.

Д. испытываю чувство соревнования, риска.

Е. испытываю чувство активного напряжения и ответственности.

Ж. погружен в свою работу.

З. включен в совместную работу с другими.

14. *Когда меня постигает неудача, не получается то, что очень хочу:*

А. я расстраиваюсь и долго переживаю.

Б. стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное.

В. теряюсь, злюсь на себя.

Г. Злюсь на то, что мне помешало.

Д. стараюсь оставаться спокойным.

Е. переживаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую то, что произошло.

Ж. стараюсь понять, в чем я был виноват.

З. стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

#### *Обработка результатов*

Ответы испытуемых переводятся в баллы: «+» - 2 балла; «=» - 1 балл; «-», «?» - 0 баллов.

Баллы суммируются по следующим шкалам:

- «жизнеобеспечение» (ж) - 1а,б, 2а, 3а, 4е, 5а, 6з, 8а, 11 д, 12а;

- «комфорт» (к) - 2в, 4з, 5б, в, 7а, 9а, 11б, 12в;

- «социальный статус» (с) - 1е,2г,7в,г, 8в,з, 9в,г,е, Юг, 11д, 12д,е; -«общение» (о) - 1в,2д,3в,4б, 7б,з,8г,9д,з, 10а, 11г,12в;

- «общая активность» ( д ) - 1 г, з, 4а,г, 5з,6а,б,г,7д,9б,10в,12з;

- «творческая активность» (др) - 1ж,з,2е,ж,3ж,4д,5д,е,6е,7е,ж,8д;

«социальная полезность» (од)

1 д,2з,3 г,д,4в,ж,6ж,8е,9ж, 10б,е, 11 е,ж, 12ж.

Сумма баллов по шкалам ж, к, с, о характеризует общежитийскую направленность; сумма баллов по шкалам д, др, од характеризует «рабочую» направленность личности.

Ж. Нужно приобретать больше знаний, разбираться в искусстве, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг.

З. Нужно стремиться открыть что-то новое, создать, приобрести, добиться успехов в искусстве.

4. *В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:*

А. Работа - вынужденная жизненная необходимость.

Б. Главное - не допускать конфликтов.

В. Нужно обеспечить себя спокойными и комфортными условиями. Г. Нужно активно стремиться к продвижению по службе.

Д. Главное - завоевать авторитет и признание.

Е. Нужно постоянно совершенствоваться в своем деле, независимо от требований работы.

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### АНКЕТА «ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ»

Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в вашем коллективе.

Прочтите сначала предложенный текст слева, затем справа, и после этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая соответствует истине по вашему мнению.

Оценки:

3-свойство проявляется в коллективе всегда;

2-свойство проявляется в коллективе в большинстве случаев;

1-свойство проявляется в коллективе редко;

0-проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Показатели	Оценки							Показатели
	3	2	1	0	-	-	-	
1. Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения								Преобладает подавленное настроение
2. Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии								Конфликтность в отношениях, антипатии
3. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание								Группировки конфликтуют между собой
4. Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности								Проявляют безразличие к более тесному общению, деятельности выражают отрицательное отношение к совместной
5. Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива								Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6. С уважением относятся к мнению друг друга								Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей
7. Достижения или неудачи коллектива переживают как свои собственные								Достижения или неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива
8. В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех и все за одного»								В трудную минуту коллектив раскисает, возникают ссоры, растерянность, взаимные обвинения
9. Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители								К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся

										равнодушно
10. Коллектив активен, полон энергии										Коллектив инертен, пассивен
11. Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллектива										Новички здесь чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12. Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно										Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту										Коллектив заметно разделяется на привилегированных, пренебрежительное отношение к слабым

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Вопросник

#### «Развитие и укрепление корпоративной культуры руководителем дошкольного учреждения»

*Цель:* выяснить методы, с помощью которых руководитель дошкольного учреждения формирует, развивает и укрепляет корпоративную культуру.

*Задание:*

Уважаемые руководители, Вам предлагаются следующие утверждения, если Вы согласны, то отмечаете графу «да», если не согласны, то графу «нет».

Утверждения	да	нет
1. Я стремлюсь к выработке единого педагогического кредо, общих ценностей, традиций.		
2. Я осознанно занимаюсь сплочением, консолидацией педагогического коллектива.		
3. Я коллегиально принимаю решения.		
4. Мой стиль управления гуманный, ориентирован на человека.		
5. Первичные коллективы формируются с учетом психологической совместимости людей.		
6. Я применяю активные социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимодействия и взаимопонимания (деловые игры)		
7. Я создаю условия для роста профессионального мастерства педагогов, обогащения их знаниями.		
8. Я эффективно стимулирую творческую активность педагогов.		
9. Я проявляю уважение к достоинству и умениям каждого педагога.		
10. Я создаю оптимальные условия для деятельности педагогов.		



## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Сценарий деловой игры

#### «Культура общения педагога»

##### 1. Вступление

Русский язык – один из самых богатых языков мира. Недаром о нем говорят «великий, могучий!» Сегодня остро встает вопрос о культуре речи. Известна поговорка «Слово – визитная карточка человека». От того, насколько грамотно человек выражает свои мысли, зависит его успех не только в повседневном общении, но и в профессиональной деятельности. Особенно актуально данное утверждение по отношению к речи педагога, работающего с детьми дошкольного возраста. Дети общаются со своим воспитателем в различных видах деятельности. Следовательно, развивающий потенциал речевой среды целиком зависит от качества речи воспитателя. Для воспитателя детского сада владение образцовой речью – это показатель его профессиональной подготовленности.

##### 2. Деловая игра по теме педсовета.

1. Прочсть наизусть стихотворение, разучиваемое с детьми на данный момент, из календарно-тематического плана своей возрастной группы.

2. Вспомнить и произнести часто используемую фразу любого педагога коллектива. Балл получает тот, кто узнает коллегу по фразе.

Упражнение 1. «Достижение цели».

Задание: Выбрать партнера и попросить у него ручку.

Задача: высказать свою просьбу так, чтобы собеседник не смог найти ни одного аргумента, чтобы отказать Вам. (оценивается по пятибалльной системе).

Упражнение 2. «Знакомство».

**Педситуация:** Молодая мама в нерешительности стоит у кабинета заведующего детским садом, рядом ребенок с игрушкой.

Задача: Познакомиться с молодой мамой, выступив инициатором общения в одной из ролей «руководитель», «воспитатель», «родитель».

Упражнение 3.

**Педситуация:** На одной из встреч с родителями воспитатель объяснял нежелательность опоздания детей к утренней гимнастике и к завтраку. Несмотря на это, Миша появился в дверях группы, когда завтрак уже заканчивался. «Покормите его, пожалуйста» - сказала его мама, поспешно исчезая за дверью.

Спрогнозируйте варианты Вашей речевой реакции, если:

- а) мама обратилась к Вам в категоричной форме;
- б) ребенок признался, что «они с мамой проспали»;
- в) ребенок сказал, что мама поругалась с папой;
- г) ребенок рассказал, что по дороге они с мамой увидели выпавшего птенца и искали для него безопасное место.

### **3. Конкурс «Словесная карусель».**

Игрокам дается карточка, в которой на одной стороне написано три слова, к которым надо подобрать по три синонима, а на другой стороне написаны 5 слов, к которым надо подобрать антонимы.

Синонимы: смелый – бесстрашный, храбрый, отважный;

Жадный – скупой, прижимистый, алчный;

Большой – огромный, колоссальный, громадный;

Дискуссия – спор, диспут, прения;

Грусть – тоска, печаль, кручина;

Отважный – смелый, бесстрашный, храбрый.

Антонимы: темный – светлый и т.д.

Подведение итогов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Сценарий семинара-тренинга

#### «Формирование педагогического коллектива»

**Цели:** сплочение педагогического коллектива, формирование толерантного поведения педагогов, позитивного отношения друг к другу, развития коммуникативных компетенций, навыков конструктивного разрешения конфликтов и их предупреждения, настрой на позитивное и продуктивное сотрудничество

#### **1. Приветствие с разных концов света.**

**Цель:** приветствие, установление контакта между участниками, настрой на позитивную работу.

**Инструкция:** Участники объединяются в три группы: «американцы», «чукчи», «японцы». Каждый участник должен поприветствовать других «по-своему»: «американцы» - за руку, «чукчи» - носами, «японцы» - поклоном с руками перед грудью.

#### **2. Упражнение ассоциации «Моё имя».**

**Цель:** способствование самооценки педагогов, и креативности.

**Инструкция:** Необходимо записать свое имя в столбик и напротив каждой буквы вписать слово, которое начинается на нее и характеризует Вас с лучшей стороны.

*Например:* В – волевой, И – инициативный

#### **3. Упражнение «Корабль».**

**Инструкция:** Наш детский сад – это корабль. Чтобы корабль плыл верным курсом, необходима слаженная работа всех его частей, механизмов. Подумайте, какой частью или механизмом корабля мог бы быть каждый из Вас. Ведь цель у нас одна – прямо по курсу ЗЕМЛЯ.

**Вывод:** от работы каждого члена коллектива, зависит насколько правильно будет выбран курс нашего корабля.

#### **4. Упражнение «Портрет».**

Это упражнение приглашает Вас взглянуть на себя со стороны, и тогда увидев себя в других, Вы быть может задумаетесь: «Что знаем мы о себе?», «О своей психологи?», «На сколько мы самостоятельны в своих суждениях, и как влияют на нас другие люди?»

#### **5. Конфликт:**

**Просмотр мультфильма «Спички» с последующими комментариями.**

**Комментарии:** Спички не смогли ужиться друг с другом в коробке, они вылезли оттуда и разделились на два лагеря. В одном оказались синие, а в другом зеленые, даже границу провели, но спор все не утихал, даже наоборот, он развивался все с новой и новой силой. Возле границы была выставлена вооруженная охрана для защиты территории...

Все спички горят абсолютно одинаково и не важно, какой цвет зажигательных головок у них. На протяжении всей картины спички олицетворяют людей, которые не могут прийти к единому соглашению. Грустно и смешно наблюдать за действиями спичек. Грустно – из-за столько бессмысленно потерянных жизней, а смешно из-за того, что в итоге со стороны все смотрелось очень глупо. Так как этого можно избежать.

## 5. Рефлексия

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

### Конспект тренинга «Имидж и успех»

#### **Введение**

##### Слайд 1

Проблема изучения имиджа воспитателя становится актуальной в силу того, что в настоящее время в обществе достаточно активно происходят изменения связанные с влиянием социальных, экономических и демографических факторов. Современные условия, в которых мы живем и трудимся, принципиально отличаются от тех, какие были раньше. А в новых условиях нам следует вести себя и жить по-другому, соразмерно иным моделям поведения.

**image** (от английского) – образ, облик, изображение

##### Слайд 2

#### **Формула имиджа педагога:**

1. Внешний облик
2. Использование вербальных и невербальных ср - в общении
3. Соответствие образа профессии внутреннему Я
4. Личностные качества
5. Профессиональные умения
6. Созданная среда
7. Продукты труда

Остановимся на каждом подробнее.

##### Слайд 3

#### **Внешние неподвижные коммуникации.**

Внешний облик помогает человеку привлечь к себе внимание, создать положительный образ, показать себя не только симпатичным человеком, но и прекрасным педагогом. Воспитатель своим внешним обликом располагает к себе детей и взрослых. Следует всегда помнить, что дети учатся у взрослых и, прежде всего, у любимого воспитателя правильно одеваться. В манере одеваться проявляется одно из главных правил: красиво выглядеть - значит проявлять уважение к окружающим людям. Требования, предъявляемые к внешнему виду человека, помогают воспитателю улучшить свой профессиональный имидж, добиться успеха.

Внешний имидж (“осязаемый” имидж), связанный с пятью человеческими чувствами. Это все, что можно увидеть, потрогать, понюхать, услышать, попробовать.

##### Слайд 4

### **Внешне неподвижные коммуникации:**

– внешний вид персонала (одежда, прически, макияж, маникюр, аксессуары и пр.).

Классический стиль одежды. Прибранная голова. Деловой дневной макияж.

Классический маникюр. Аксессуары подходящие деловому стилю.

Слайд 5

### **Виды средств общения**

- Вербальные (устная и письменная речь).
- Невербальные (взгляд, мимика, движения, поза, жесты, голос, интонация).
- Средства общения которые педагоги как же использую работе. Им отводится тоже большое значение.

Слайд 6

### **Внутренний имидж**

Внутренний имидж – это взгляд на свою профессию, работу в ДОУ глазами сотрудников, а также глазами родителей и детей при общении с ними. Он проявляется в отношении сотрудников к работе, руководителю и родителям, их энтузиазме, преданности детскому саду.

Слайд 7

### **Структура личности**

- Биологический (возраст, свойство нервной системы, задатки).
- Психологический (темперамент, особенности психических процессов, способности).
- Социально-психологический (привычки, склонности, ценностные ориентации).

Слайд 8

### **Личностные качества педагога**

- EQ, развитый кругозор
- коммуникативные навыки
- эмоциональная уравновешенность, жизнерадостность
- стремление к максимальной гибкости
- эмпатия
- рефлексия

Слайд 9

### **Профессиональные умения педагога**

- Умения модифицировать учебные программы
- Строить обучение в соответствии с результатами диагностики
- Умение работать по учебному плану
- Умение стимулировать когнитивные способности детей
- Умение консультировать родителей

Слайд 10

### **Созданная человеком среда**

- оформление кабинета
- систематизация
- порядок на рабочем столе
- библиотека
- методическое обеспечение

Слайд 11

### **Созданные человеком продукты его труда**

- конспекты занятий
- портфолио
- профессиональные конкурсы
- творческая мастерская
- творческий отчёт
- инновационная деятельность
- презентация опыта
- личный сайт

Слайд 12

### **Познай себя (практикум)**

Для лучшего понимания себя, как личности, как педагога, необходимо постоянно заниматься самодиагностикой и, как следствие, саморазвитием. И сейчас я предлагаю мини-тест.

Представьте ситуацию: *Вы заходите в магазин и покупаете пончик с повидлом. Но когда приходите домой и надкусываете его, то обнаруживаете, что отсутствует один существенный ингредиент – повидло внутри. Ваша реакция?*

1. Относите бракованный пончик назад в магазин и требуете взамен новый.
2. Говорите себе: «Бывает» - и съедаете пустой пончик.
3. Съедаете что-то другое.
4. Намазываете маслом или вареньем, чтобы был вкуснее.

Обратимся к результатам:

- Вариант «Отнести»: человек, не поддающийся панике, рассудительный, организованный, но иногда относится к коллегам с чувством
- Вариант «Бывает...»: мягкий, терпимый и гибкий человек. Иногда вы кажетесь нерешительным.
- Вариант «Съедаете другое» – быстро принимаете решения и быстро действуете (хотя и не всегда правильно). Авторитарный человек, требует чёткости и ответственности.
- Вариант «Намазываете масло и т.п.» – нестандартное мышление, новаторские идеи. Готовы предложить несколько оригинальных идей для решения той или иной проблемы.

Слайд 18

**Правила педагогической этики при взаимодействии с родителями:**

Спасибо за внимание!



## ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Метафорическая деловая игра по басне «Лебедь, рак и щука»

**Ситуация.** Сотрудники при обсуждении путей развития учреждения (например, внедрения новой программы) не могут согласовать позиции. Они полны идей, активно их высказывают, но все идеи разные и противоречат друг другу. Коллеги так увлечены собственными идеями, что не слышат друг друга.

**Метафора.** В известной басне И. Крылова «Лебедь рвется в облака, Рак епятится назад, а Щука тянет вниз» — то есть, тянут воз в разные стороны и не могут даже сдвинуть его с места, хотя все хотят одного. Результат таких совместных усилий: «А воз и ныне там!»

*Первая команда* — «Лебедь» (аналогия с молодым, активным сотрудником).

*Вторая команда* — «Рак» (аналогия с сотрудником-консерватором).

*Третья команда* — «Щука» (аналогия с сотрудником, который теоретически хорошо знает данную программу, но не имеет практического опыта).

Вопрос, общий для обеих команд, — «Что нужно сделать, чтобы воз прибыл к месту назначения?» Первой может начать презентацию любая из команд.

Подсказки:

**Игра:** «Тянут воз не все одновременно, а по очереди, соответственно тому, в какой среде происходит движение. Лебедь везет воз по воздуху, а остальные едут на нем и отдыхают. По воде всех перевозит Щука. Рак подключается, если надо сдать назад». **Реальная ситуация:** «Говорить надо не одновременно, а по очереди. Каждый несет ответственность за тот вопрос, в котором он специалист. Остальные уважают его мнение».

**Игра:** «Прежде чем везти, необходимо договориться о пункте назначения». **Реальная ситуация:** «Прежде чем обсуждать детали, надо договориться о конечной цели.»

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Конспект тренинга для педагогов на сплочение коллектива

«Мы одна команда!»

### **Уважаемые коллеги!**

Сегодня мы проводим тренинг на сплочение нашего педагогического коллектива. Связано это с приходом в наш коллектив новых сотрудников.

Тренинг направлен на развитие коммуникативных навыков, эмоциональной устойчивости, уверенности в себе, доброжелательного отношения друг к другу.

Начать наш тренинг я хочу с притчи:

Древняя притча **«Веник»**.

У одного старика было три сына. И они никак не могли ужиться вместе. Старику очень хотелось, чтобы после его смерти сыновья жили в мире. Он решил научить их этому.

Однажды, отец позвал их к себе и попросил разломать пополам веник. Сначала попробовал старший сын, но, сколько он не старался — ничего не получилось. Такие же неудачи постигли среднего и младшего. Тогда отец развязал веник, и попросил каждого сына разломать по несколько соломинок. Это, конечно же, им с лёгкостью удалось.

Тогда отец сказал:

— Вот также и в жизни. Если вы будете вместе, то вас никто не сломит, а по отдельности вас также легко победить, как и сломать пару соломинок. Сегодня на тренинге мы посмотрим, насколько нам удастся действовать вместе.

### **Упражнение «Приветствие».**

Мы будем передавать по кругу мягкое сердце со словами: **"Я рада Вас видеть!**", а вместе с этими словами отдавать частичку своего тепла, доброты и любви.

### **Упражнение «Друг к дружке».**

Я предлагаю вам поиграть в игру, во время которой всем участникам нужно выполнять очень-очень быстро движения. Выберите себе партнера и быстро пожмите ему руку.

А теперь я буду вам говорить, какими частями тела вам нужно будет очень быстро *«поздороваться»* друг с другом. А когда я скажу: **«Друг к дружке!»**, вы должны поменять партнера.

**Пожмите друг другу руки.**

### **Упражнение «Постройтесь по алфавиту!»**

**Ход упражнения:** Участникам выдаются буквы алфавита в разном порядке. Задача состоит том, чтобы в короткий срок построиться в ряд по алфавиту. После упражнения можно обсудить, сложно ли было выполнить это задание (*как себя чувствовали участники*) или нет.

### **Упражнение «Карета»**

Группе необходимо построить карету из присутствующих людей. Посторонние предметы использованы быть не могут. (*наводящие вопросы из чего состоит карета*). Во время выполнения задания психологу необходимо наблюдать за поведением участников: кто организывает работу, к кому прислушиваются другие, кто какие **«роли»** в карете себе выбирает. Дело в том, что каждая **«роль»** говорит об определенных качествах человека:

- **крыша** – это люди, которые готовы поддержать в любую минуту в сложной ситуации;
- **двери** – ими обычно становятся люди, имеющие хорошие коммуникативные способности (*умеющие договариваться, взаимодействовать с окружающими*);
- **сиденья** – это люди не очень активные, спокойные;
- **седоки** – те, кто умеет выезжать за чужой счет, не очень трудолюбивые и ответственные;
- **лошади** – это трудяги, готовые *«везти на себе»* любую работу;
- **кучер** – это обычно лидер, умеющий вести за собой.

Если выбирает себе роль слуги, который открывает дверь или едет сзади кареты, такие люди также имеют лидерские качества, но не хотят (*не умеют*) их проявлять, готовы больше к обеспечению тыла (либо это так называемые *«серые кардиналы»*).

После того как карета готова, все садятся в круг, обсуждают произошедшее, а ведущий объясняет им значение тех *«ролей»*, которые они выбрали.

**Примечание:** если группой руководит и распределяет роли один человек, то значения, названные выше, не будут отражать качеств данных людей.

### **Упражнение «Островки»**

Участники разбиваются на группки по 4-6 человек и на скорость должны разместиться на газете (*на всей, на половине газеты, на трети*).

### **Упражнение «Мы с тобой похожи тем, что...»**

**Ход упражнения:** Участники выстраиваются в два круга – внутренний и внешний, лицом друг к другу. Количество участников в обоих кругах одинаковое. Участники внешнего круга говорят своим партнерам напротив фразу, которая начинается со слов: *«Мы с тобой похожи тем, что...»*. Например: что живем на

планете Земля, работаем в одном детском саду и т. д. Участники внутреннего круга отвечают: *«Мы с тобой отличаемся тем, что.»* Например: что у нас разный цвет глаз, разная длина волос и т. д. Затем по команде ведущего участники внутреннего круга передвигаются (по часовой стрелке, меняя партнера. Процедура повторяется до тех пор, пока каждый участник внутреннего круга не повстречается с каждым участником внешнего круга.

**Рефлексия:** Какие чувства испытывали при участии в тренинге?

Что нового узнали о себе, о коллективе? Чему научились? Как это пригодиться в будущем? Что было важным? Над чем вы задумались?

## ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Технология формирования навыков корректного поведения во время деловых контактов.

Цель тренинга - ознакомить участников с нормами делового поведения, а также с понятиями дресс-кода (умение правильно одеваться) и правилами межличностного взаимодействия. Тренинг позволяет развить навыки корректного поведения во время деловых контактов внутри ДОУ и за его пределами.

Содержание тренинга

Введение: установка контакта с аудиторией, целеполагание программы.

Тема 1. Современное ДОУ: взгляд изнутри и снаружи.

Отличие ДОУ от других видов бизнеса.

Отличие нашего ДОУ от других образовательных учреждений.

Тема 2. Понятие клиентоориентированного подхода в ДОУ.

*Тема 3. Языки коммуникации (вербальная речь, невербальная речь, биологическая речь).*

*Тема 4. Имидж и успех (имидж делового человека, дресс-код, корпоративный имидж ДОУ).*

*Тема 5. Взаимоотношения в современном ДОУ (взаимоотношения с руководством, между коллегами внутри коллектива, взаимоотношения с детьми и родителями, поведение на собраниях). Заключение. Резюмирование основных идей и принципов, озвученных на семинаре, призыв к их соблюдению, обратная связь от участников.*

## ПРИЛОЖЕНИЕ 11

Технология формирования навыков позитивного установления контактов между педагогами.

*Ход тренинга:*

*Ведущий.* Общение - сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. Перед каждым лежат листы с цитатами. Вам дается 5 минут, чтобы прочитать и подготовить короткий комментарий к цитате.

1. «Когда задето чувство собственного достоинства одного из собеседников, непременно страдает само общение».

2. «Чем больше «балласта», тем труднее становится общение».

3. «Чем больше Вы принимаете во внимание потребности Вашего собеседника, тем больше он будет (автоматически) удовлетворять Ваши собственные потребности».

4. «Важно не то, что говорят, а важно то, что окружающие слышат то, что Вы хотели бы ему сказать».

5. «Нет никаких гарантий, что Ваш собеседник слышит то, что Вы хотели бы ему сказать».

*Ведущий.* Каким Вы видите идеальное общение «Воспитатель - воспитатель»? Что для этого нужно делать? Всем известно, что понять человека можно лучше, если знать, о чем говорят его жесты. Поднятый вверх большой палец означает одобрение, опущенный вниз - осуждение. Когда человек заинтересован в словах собеседника, он слегка наклоняет голову набок, пожимая плечами, мы как бы говорим: «Не знаю».

*Упражнение 1.* Вам дается 5 минут, чтобы придумать и показать жестами сигналы:

-мне нужна помощь; у меня есть свободное время; прекратите шуметь; поспешите; успокойтесь; я иду на помощь; приходите в гости (на демонстрацию ответов отводится 10 минут).

*Упражнение 2.* «Самое важное для воспитателей одной группы - взаимопонимание и единая стратегия воспитания и обучения детей, чтобы лучше понимать друг друга, предлагается следующее упражнение.

*Закончите предложения.*

1. Самым важным в работе с детьми младшей (средней, старшей,

подготовительной) группы я считаю...

2. Самый проблемный ребенок в группе...
3. Наиболее успешно в группе проходят занятия...
4. Мне кажется, что детям не нравится...
5. Я бы хотела поговорить с родителями...
6. Я бы хотела, чтобы в группе поработал...(психолог, логопед, психоневролог, специалист по лечебной физкультуре).
7. Я готова помочь коллегам... (в проведении праздников, родительским собраниям, подготовке к открытым урокам).

Обменяйтесь листками и сравните, в чем совпадают ваши мнения, а в чем они различны.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 12

Сценарий корпоративного мероприятия

«С Днём дошкольного работника!»

**Ведущая:** — 27 сентября в России не так давно начали отмечать новый праздник — День воспитателя и всех дошкольных работников. А учрежден он был в 2004 году, инициаторами создания праздника выступило несколько общероссийских педагогических изданий. Ими был проведен опрос о необходимости появления такого дня, который показал, что этот праздник действительно нужен.

Дорогие коллеги! Наши милые, уважаемые сотрудницы! В нашем детском саду трудятся по-настоящему творческие люди — наши воспитатели. У нас есть добрые и заботливые помощники воспитателей и повара, которые вкусно готовят. Рядом с нами работают медсестры, которые следят за здоровьем детей. Кастелянша и работники прачечной поддерживают чистоту в дошкольном учреждении. И еще у нас есть уверенная в себе заведующая, которая спешит поздравить свой коллектив с Днём дошкольного работника.

*Предоставляется слова ведущей детского сада*

*Предоставляется слова председателю профсоюза*

**Ведущая:**

— Забудем суету, заботу,

Подвинем, грешные, работу, прочь, аттестация, долой!

Да здравствует, наш сад родной!

Да здравствует, тому, кто энергией своей - делает дни детей веселей...

Тому, кто лекарства им раздает, коленки их лечит, здоровье бережет...

Тому, кто вкусно печет и готовит, кто раньше всех на работу приходит..

Тому, кто чистоту везде наводит...

Тому, кто продукты завозит...

Гордится Вами садик наш,

И воздаёт Вам почести сейчас!

*Предоставляется слова для награждения сотрудников*

**Ведущая:**— Воспитатель — садовод. Сад свой холит, бережёт.

Ведь растут в его садочке. Чьи-то дочки и сыночки.

*Конкурс садовода-огородника.*

Заранее готовятся:



Две обычные палочки с любого дерева, чтобы было две-три веточки. На одну скрепками прикрепляют 2-3 банкноты по 10 рублей, на другую крепят 2-3 конфеты, ставят в горшки с землей (можно в банки любого размера). «Сажены» хорошо упаковывают в бумагу или в пакет, чтобы их было не видно, стакан с водой (узкий или любую емкость), столовых ложки каждому,

Задача: Ложками перенести воду из стаканов, чтобы полить саженец. Под ритмичную музыку, но не очень продолжительную.

Через 2-3 минуты оценивают результат: сколько воды осталось в стакане у каждой команды. Желательно, чтобы вода была подкрашена, так будет лучше видно.

Разворачивают первый саженец и дарят со словами пожелания безбедной жизни. Второй саженец разворачивают с пожеланиями сладкой жизни. Участникам и победителям дарят пакетики с семенами.

**Ведущая:** — Все сотрудники знают, что работа в детском саду без диагностики не возможна.

**Ведущая:** — Дошкольная страна — страна шумная разноцветная. Каждый здесь должен делать свое дело, а результат — счастливое детство девчонок и мальчишек, живущих в мире игрушек, сказок, а рядом с ними и мы верим в чудеса. Что здесь за чудо-цветок? Сейчас оторву один лепесток!

*В руках у ведущей цветик-семицветик.*

— Лети, лети лепесток

На запад лети на восток!

Лишь коснешься ты земли, быть по-нашему вели.

Звезды, что Вы нам советует? О чем предостерегаете? В моих руках волшебный сундучок, в нем лежат послания и советы. Кто первый испытает судьбу? *Ведущая подходит к присутствующим и предлагает им вытащить, не глядя пожелание( они написаны на желтых и розовых бумажках), и затем прочитать его.*

**Ведущая:** — Лети, лети лепесток

На запад лети, на восток!

Лишь коснешься ты земли, быть по-нашему вели.

Все у кого пожелания на желтых бумажках выходите сюда и становитесь по правую сторону, у кого пожелания на розовых — на левую сторону. Количество людей должно быть четным.

Проводится конкурс «Сушка белья»

*Обоим командам дают пеленки и две бельевые прищепки. Первому участнику нужно повесить пеленку сушиться, а второму снять с веревки и передать следующему, что*

*бы он повесил и так до конца. Выигрывает команда, которая быстрее всех пересушила белье.*

**Ведущая:** — Лети, лети лепесток

На запад лети, на восток!

Лишь коснешься ты земли, быть по-нашему вели.

Ведущая просит выйти тех, кому выпали предсказания напечатанные красным цветом, их всего в сундучке 8 шт. Всего должно получиться две команды по четыре человека.

— Скажите, вам приходилось заплетать косички? Прекрасно, значит, сейчас нам покажут мастер-класс по плетению косичек!

*Каждой команде дают по три атласных ленты, один человек должен держать ленты за кончики, а трое других заплетать ленты косичкой. Конкурс можно продлить, если участников еще заставить косички, потом расплести.*

**Ведущая:** Работники детского сада – это те люди, которые являются связующей ниточкой между сказочным детством и взрослой жизнью. Сегодня я предлагаю вам вернуться в детство и стать на мгновение маленькими детьми. А что любят дети?

( задает вопрос присутствующим, пока не прозвучит в ответ «сказку».)

— Ну конечно дети любят сказки, с самого раннего детства мы им рассказываем сказки, они их запоминают и потом уже нам рассказывают их. *Вызывают 8 человек и одевают им маски. Ведущая рассказывает сказку «Теремок».*

**Ведущая:** — Наша нелегкая и очень ответственная профессия требует огромной самоотдачи и внимания – ведь мы работаем с детьми. Всех нас с профессиональным праздником! Творческих нам успехов, здоровья, выдержки, вдохновения в работе на много лет вперед!

— На Востоке говорят: «Время, проведенное с друзьями, к возрасту не засчитывается. Давайте, чтобы наши встречи были чаще, а мы — дружной!»