



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Факультет дошкольного образования

Кафедра теории, методики и менеджмента дошкольного образования

**Деятельность руководителя по формированию организационной
культуры в дошкольном образовательном учреждении**

Выпускная квалификационная работа

Направление 44.04.01 Педагогическое образование

Программа магистратуры «Менеджмент в дошкольном образовании»

Оценка оригинальности _____ %

Работа _____ к защите
рекомендована/не рекомендована

« ____ » _____ 20__ г.

И.о.зав. кафедрой ТМиМДО

_____ Б.А.Артеменко

Выполнил:

Студент группы ЗФ-302/126-2

Султанбаева Татьяна Сергеевна

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук,

доцент кафедры ТМиМДО

Семёнова Марина Леонидовна

Челябинск

2017

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы деятельности руководителя по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.....	9
1.1. Анализ психолого-педагогической литературы по проблеме формирования организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.....	9
1.2. Особенности формирования организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.....	24
1.3. Условия эффективного формирования организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.....	35
Выводы по первой главе.....	45
Глава 2. Опытно-поисковая работа по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.....	46
2.1 Организация опытнo-поисковой работы по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении....	46
2.2 Реализация условий эффективной деятельности руководителя по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.....	64
2.3 Анализ результатов опытнo-поисковой работы.....	69
Выводы по второй главе.....	72
Заключение.....	73
Список литературы.....	78
Приложение	

Введение

Актуальность исследования. В условиях социально-экономических преобразований, происходящих в России, чётко обозначилась необходимость обновления основных приоритетов в сфере образования в соответствии с проблемами нашего общества и мировыми тенденциями. Приведение образовательной системы в соответствие с новыми общественными потребностями является существенной государственной проблемой и приоритетной социальной целью.

Образовательное учреждение, как и любая организация, является социальной системой. В процессе развития современного общества все большее значение приобретает организационная культура трудового коллектива.

В условиях социально-экономических преобразований, происходящих в России, практика требует новых подходов к организации управленческой деятельности в современном дошкольном образовательном учреждении, в частности и в вопросах формирования и поддержания организационной культуры в коллективе сотрудников.

Многие исследователи, занимающиеся проблемами социального управления (В.Г. Афанасьев, А.К. Гастев, Д.М. Гвишиани, Н.Н. Зарубина, В.И. Михеев, Н.В. Мысин, Е.А. Неретина, А.А. Пригожин, К.А. Радугин, К.М. Ушаков), связывают возможности успешных преобразований в образовательном учреждении через формирование и развитие организационной культуры.

Наукой аргументирован феномен организационной культуры (А.И. Агеев, М.В. Грачев, А.В. Карпов), выявлены и оценены внешние признаки организационной культуры (Д. Хемптон), исследованы отдельные проблемы и функции управления организационной культурой (В.Н. Воронин, С.А. Липатов.)

Исходя из этого, актуальность *на социально-педагогическом уровне* определяется социальными запросами общества на руководителя, способного к эффективному выстраиванию организационной культуры в образовательном учреждении и установлению положительного психологического климата в коллективе.

В исследованиях А.Я. Анцупова, Ф.М. Бородкина, Г.И. Козырева, Н.В. Гришиной, А.Г. Здравомыслова, Н.Н. Обозова, С.М. Емельянова, Б.И. Хасанова, В. Зигерта, Л. Ланг, У. Мастенбрук, Х. Корнелиус, Ш. Фэйр, Р. Фишер, У. Юри доказано, что использование эффективных способов в деятельности руководителя по управлению конфликтами – это объективная и крайне необходимая предпосылка эффективной работы дошкольной образовательной организации.

Анализ работ, связанных с вопросами формирования организационной культуры К.Ю. Белой, В.И. Зверевой, Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, А.А. Орлова, Л.В. Поздняк, А.Н. Троян позволяет утверждать, что исследования в данной области активно ведутся.

Вопросу эффективного построения организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении уделяется недостаточно внимания в современных педагогических исследованиях, что актуализирует проблему *на научно-теоретическом уровне*.

Актуальность проблемы *на научно-методическом уровне* определяется тем, что задачи, стоящие сегодня перед дошкольным образовательным учреждением, требуют формирования у её руководителей повышения профессиональной компетентности в вопросе формирования организационной культуры. Практика показывает, что руководители очень часто испытывают затруднения, используя неэффективные способы формирования организационной культуры.

Анализ психолого-педагогических исследований и объективных условий практики руководителей дошкольных образовательных учреждений

в решении проблемы эффективного формирования организационной культуры позволил нам выделить противоречия между:

— необходимостью создания благоприятных условий для профессиональной деятельности в условиях реформирования и неудовлетворительным уровнем решения организации данного процесса в практике дошкольного образовательного учреждения;

— необходимостью использования новых подходов к формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении и недостаточной разработанностью теоретического аспекта данной проблемы в современной педагогической и психологической литературе;

— Необходимостью повышения эффективности деятельности руководителя по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении и недостаточностью уровня компетентности управленцев в решении данной проблемы

Стремление найти пути решения названных противоречий определило **проблему** нашего исследования: как повысить эффективность деятельности руководителя по формированию организационной культуры в условиях дошкольного образовательного учреждения?

Актуальность выявленной проблемы и обозначенные противоречия определили тему нашего исследования: «Деятельность руководителя по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении».

Цель исследования: выявить и апробировать условия формирования организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.

Объект исследования: деятельность руководителя по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.

Предмет исследования: условия деятельности руководителя по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.

Гипотеза исследования: эффективность деятельности руководителя по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении обеспечивается реализацией следующих условий:

- создание мер по сплочению коллектива сотрудников дошкольного образовательного учреждения;
- включение в деятельность дошкольного образовательного учреждения системы мероприятий по оптимизации режима труда;
- формирование мер по организации нематериальной стимуляции коллектива сотрудников.

В соответствии с целью и гипотезой поставлены следующие **задачи исследования:**

1. Провести анализ психолого-педагогической литературы по проблеме формирования организационной культуры руководителем в дошкольном образовательном учреждении.
2. Рассмотреть особенности формирования организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.
3. Выявить организационные условия эффективного формирования организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.
4. Провести опытно-поисковую работу по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.

Теоретико - методологическую основу исследования составили:

- теория деятельностного развития личности (К.А. Абульханова-Славская, Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, А.В. Петровский, С.Л. Рубинштейн и др.);
- идеи гуманистической педагогики и психологии (А.Г. Асмолов, В.П. Бездухов, А. Маслоу, К. Роджерс, В.А. Сухомлинский и др.);
- теоретические подходы к пониманию организационной культуры (В.В. Давыдов, Ю.А. Жданов, М.С. Каган, Н.И. Киященко, Н.Б. Крылова, Б.Т.

Лихачев, Э.С. Маркарян, А.П. Назаретян, Э.А. Орлова, М.Ф. Овсянников, Л.П. Печко, Б.П. Юсов и др.);

- представления о методах формирования организационной культуры в образовательной организации (Л.А. Бахтуриной, А.К. Бондаренко, А.И. Васильева, С.А. Козлова, Т.С. Комаровой, Л.В. Поздняк);

- концепции «субъект-субъектного» взаимодействия в образовательном процессе (Г.В. Акопов, И.В. Бачков, И.А. Зимняя, А.Н. Леонтьев, В.Я. Ляудис, В.А. Маликова, В.А. Якунин).

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы применялся комплекс взаимодополняющих **методов исследования:**

- теоретические: изучение научной литературы по проблеме исследования, аналитико-синтетический, сравнительно-сопоставительный, метод моделирования;

- эмпирические: наблюдение, анкетирование, интервьюирование.

Этапы исследования:

1. На первом этапе (сентябрь 2016) осуществлялся анализ психолого-педагогической литературы, подбор методик для проведения исследования. Определялась цель и задачи, гипотеза исследования; создавалась программа опытно-поисковой работы, производился отбор методов исследования.

2. На втором этапе (2016 - 2017 гг.) проводилась опытно-поисковая работа педагогического исследования, анализировались её результаты, осуществлялась корректировка гипотезы.

3. На третьем этапе (апрель - май 2017 г) проводилось обобщение и интерпретация результатов опытно-поисковой работы, формулирование теоретических выводов, анализ данных, полученных в ходе опытно – поисковой работы, оформление квалификационной работы в целом.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что уточнено понятие организационной культуры, определены и описаны условия формирования руководителем организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.

Практическая значимость исследования состоит в том, что на основе проведенной опытно-поисковой работы по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении, разработаны соответствующие рекомендации, которые могут быть применены в деятельности руководителей, а также иных педагогических работников в дошкольном образовательном учреждении.

Экспериментальная база исследования: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №412 г. Челябинска».

Апробация основных положений и выводов исследования осуществлялась на очно – заочной Международной научно – практической конференции (Магнитогорск, 2016).

Содержание диссертации отражено в 2 научных публикациях в периодических научных изданиях, рекомендованных перечнем ВАК Министерства образования и науки РФ.

Структура магистерской диссертации: введение, две главы, выводы по главам, заключение, список литературы, приложения.

Глава 1. Теоретические основы деятельности руководителя по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении

1.1 Анализ психолого-педагогической литературы по проблеме формирования организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении

В современной науке сложилось и стало активно развиваться вполне самостоятельное направление – организационная культура как инструмент управления. Прежде чем раскрыть сущность организационной культуры, обратимся к анализу родового для нее понятия – «культура». Культуру в широком смысле слова можно определить как способ организации и развития жизнедеятельности людей, воплощенный в продуктах их материального и духовного труда, в системе социально значимых норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности человеческих взаимоотношений. Культура характеризует особенности сознания, поведения и деятельности людей в определенных сферах общественной жизни [11, с. 65].

В узком смысле слова, культура - это духовная жизнь людей, набор этических норм, правил, обычаев и традиций.

Согласно «Краткому словарю по социологии», это - личностная система осознаваемых как ценности самим индивидом и ценимых в обществе качеств ума, характера, воображения, памяти, полученных в процессе воспитания и образования. В этом смысле говорят о нравственной, эстетической, политической, бытовой, профессиональной, гуманитарной и научно-технической культуре.

В широком смысле слова, культура включает в себя результаты деятельности людей в виде зданий, техники, законодательных норм, общечеловеческих ценностей и социальных институтов. В словаре это -

социальная система, организованная при помощи норм и ценностей функционально полезных, закрепившихся в общественной практике и сознании общества форм деятельности. Культура в обществе представлена материальными предметами, социальными установлениями (институтами, традициями), духовными ценностями.

Организация – (от позднелат. *organize* – сообщаю стройный вид, устраиваю).

1) разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую программу (цель) и действующих на основе определенных принципов и правил (например, служба занятости);

2) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия относительно автономных частей системы, обусловленная ее строением; 3) одна из общих функций управления, совокупность процессов и (или) действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого (структурными элементами системы).

Организационная культура сегодня – это область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она вызывает все больший интерес исследователей в силу практической значимости для жизнедеятельности различных организаций, в том числе и образовательных организаций. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации становится неоспоримым фактом и учитывается многими зарубежными и отечественными учеными [25, с. 18].

Следует отметить, что пока немногие руководители рассматривают культуру своей организации как важный инструмент управленческой деятельности, позволяющий ориентировать подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

«Организационная культура - это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они не всегда могут быть четко выражены, но при отсутствии

прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы...» [15, с. 54].

Термин «организационная культура» возник относительно недавно. Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые создают некую систему координат, объясняющую, почему система функционирует так, а не иначе. Современные ученые рассматривают понятие культуры как мощного инструмента, позволяющего ориентировать подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать, сплотить сотрудников и обеспечить более продуктивное взаимодействие (Е.В. Бондаревская, М.С. Каган, А.М. Новиков, Н.Д. Никандров, Э.А. Орлов и др.).

По мнению Э. Шейна, «организационная культура - это совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определённой группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам...» [67, с. 78].

Согласно исследованиям Д. Мацумото, организационная культура – это динамическая система правил разделяемых членами организации (отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение).

З.П. Румянцева считает, что организационная культура - это "вырабатываемые организацией совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности".

О.С. Виханский и А.И. Наумов считают, что организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические»

средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Проводя анализ данных понятий следует сказать, что они имеют как общую основу, которая выражается в том, что организационная культура - это единство коллективных мнений, устремлений, взглядов, которые нужно целенаправленно формировать, так и отличия, которые выражаются в специфике процесса формирования.

На наш взгляд организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как "правильный" образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем.

Существует достаточно много подходов к анализу понятия организационной культуры. Наиболее популярен подход, разработанный Э. Шейном. Исходя из понимания исследуемого феномена как своего рода «аккумуляированного» коллективного опыта данной группы, он рассматривал организационную культуру в качестве некой модели коллективных базовых представлений, обретаемых группой, при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которой оказывается достаточной для того, чтобы считать эту модель ценной и передавать новым членам группы [67, с. 79]. Э. Шейн характеризует организационную культуру как набор приемов и правил для решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции сотрудников. Э. Шейн выделил в структуре организационной культуры три уровня:

– поверхностный, или символический, который включает такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура использования пространства и времени; наблюдаемое поведение, язык, или все то, что можно ощущать и воспринимать органами чувств. Здесь все довольно легко обнаружить, но трудно интерпретировать;

– подповерхностный, предполагающий изучение ценностей и верований, разделяемых членами учреждения, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит более осознанный характер и зависит от желаний людей;

– глубинный, сущность которого состоит в отражении базовых предположений, которые трудно осознать даже самим сотрудникам без специального сосредоточения на этом вопросе [67, с. 55].

В теории управления Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Гилберт, Г. Эмерсон выделяют следующие компоненты организационной культуры:

– организационные ценности – предметы и явления организационной жизни, важные, значимые для духовной жизни сотрудников. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Ценности могут сохраняться, даже если в учреждении произошли значительные кадровые изменения;

– стили поведения, характеризующие сотрудников конкретного учреждения, представленные специфическими ритуалами и церемониями, языком, используемым при общении, а также символами, которые обладают особым смыслом именно для членов данного учреждения. Поведение сотрудников успешно корректируется тренингами и методами контроля;

– нормы как совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых учреждением по отношению к сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными. К нормам относят так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом коллектива;

– психологический климат в учреждении, с которым сталкивается каждый из ее сотрудников.

Организационная культура функционирует в качестве проявлений

внешне-адаптационного характера: представлений о миссии учреждения (как основном предназначении); ее целях, средствах их достижения; о стратегии и корректировке направлений развития и критериях оценки результативности основной деятельности педагогов, что находит отражение в концепции развития учреждения.

Организационная культура характеризуется (по П. Харрис, Р. Морган) [44, с. 56]:

- осознанием себя и своего места в организации;
- коммуникативной системой и языком общения;
- внешним видом, одеждой и представлением себя на работе;
- тем, что и как едят люди, привычками и традициями в этой области; – осознанием времени, отношением к нему и его использованию;
- взаимоотношениями между людьми;
- ценностями и нормами;
- верой во что-то и отношением к чему-то;
- процессом развития работника и научением; – трудовой этикой и мотивированием [52, с. 34].

Организационная культура, являясь частью управленческой культуры и ее показателем, выполняет функции структурирования педагогического процесса в заданном социокультурном и образовательном пространстве, отраженные в концепции и программе развития организации, подчиняя их законам функционирования культуры (развитию личности и учреждения; личностным, педагогическим, корпоративным ценностям, творчеству и т.п.). Организационная культура является, с одной стороны, сущностной ценностной основой развития учреждения, а с другой – атрибутивным признаком, с третьей

- показателем качества. Уровни проявления организационной культуры задают «культурную парадигму» организации (в планировании, во взаимодействии, в системе ценностей и т.п.). Компонентами организационной культуры являются:

- организационные ценности;
- стили поведения;
- нормы [33, с. 11].

Организационная культура организации тесно связана с общей культурой страны, региона, нации, под которой, как известно, понимают совокупность духовных, производственных и общественных достижений людей. Речь, язык, манера поведения, основные ценности, устойчивые нормы, принципы жизни и деятельности организации – все это отражает его культуру и отличает одно учреждение от другого, а также существенно влияет на развитие и выживание учреждения в долговременной перспективе.

Полагаясь на точку зрения М.Л. Моухэн, Н.А. Витке, Л. Смиркич, стоит отметить, что в настоящее время именно организационно-культурный подход является одним из наиболее популярных направлений.

В отечественной науке тенденции к использованию этого подхода выявились еще в 20-х годах прошлого столетия, концептуально оформляясь в виде теоретических проектов, в которых помимо вопросов реорганизации технологии управления и хозяйствования в проблемное поле включались исследования отношений в коллективе, изучение различных вариантов стимулирования трудовой деятельности и т.п. В частности, очевидный интерес к названной проблематике характерен для «социально-трудовой» концепции Н.А. Витке, подчеркивавшего приоритетную значимость в управленческих процессах социально-психологического климата в производственном коллективе. Именно он ввел в научный оборот отечественной управленческой теории совершенно новые, неиспользуемые до того времени категории — «организационный кризис», «социально-психологическая атмосфера», «человеческий фактор производства» [5, с. 16].

Значительное повышение внимания к организационной культуре в отечественной научной мысли наблюдается в последние десятилетия. При этом из важнейших направлений исследований организационной культуры был и остается анализ социально-психологического климата в коллективе. В

немалой степени актуальность изучения в России организационно-культурных аспектов управленческих процессов обусловлена кардинальными трансформациями в политической и экономической сферах, существенным образом повлиявшими на специфику и характер взаимоотношений между человеком и организацией, в рамках которой он осуществляет свою деятельность. Тем не менее, российских научных разработок с учетом особенностей управленческих реалий в сфере исследований организационной культуры (учитывая важность и актуальность данной проблематики) явно недостаточно.

Что же касается исследования формирования, воспроизводства и сохранения организационной культуры в сфере образования, то работ, посвященных именно данной проблематике, по существу, нет. Если эти аспекты и представлены в научных разработках, в которых анализируются управленческие вопросы образования, то только лишь в рамках общего проблемно-образовательного дискурса, где они лишь затрагиваются.

Недостаточность научных публикаций по проблемам организационной культуры в образовательной сфере в определённой степени была компенсирована изучением широкого круга общетеоретических научных разработок, в рамках которых осуществлен анализ философских, социологических и социально-психологических проблем образования. Помимо этого, много внимания было уделено изучению результатов теоретических и прикладных исследований в таких научных областях, как социология управления, социология образования, общая теория управления, научный менеджмент, социальная психология, социология организаций. Это и позволило организовать деятельность в рамках исследовательского подхода.

С точки зрения организационно-культурной проблематики Л. Смиркич, все множество концептуальных моделей можно свести к двум основным блокам [56, с. 39].

В рамках первого блока культура организации рассматривалась в

качестве одной из организационных подсистем, которая в отличие от других подсистем - административной, технологической, производственной и т.п., выполняет собственные функции, а именно - функции интеграции и идентификации членов организации и ее адаптации к внешней среде. Таким образом, в соответствии с таким пониманием организационная культура имеет статус атрибутивного свойства, присущего данному коллективу и выступает как совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию. То есть организационная культура рассматривается как переменная, отражающая и характеризующая ценностно-нормативную базу и стиль жизнедеятельности той или иной организации. В контексте второго блока - культура организации рассматривается как ее сущностная характеристика, то есть любая организация обязательно имеет собственную культуру, сама же культура - это то, чем организация является, поскольку культура — динамическое системное понятие, она влияет практически на все происходящие в организации события. В этом случае Л. Смиркич отмечает: «организации понимаются и анализируются главным образом не в экономических или материальных терминах, а в терминах экспрессивных, мыслительных или символических аспектов» [57, с. 11].

Тем не менее, оба подхода рассматривают организационную культуру как важнейшую составляющую системы управления в целом, как организационный феномен, возникший и функционирующий в ходе взаимодействий членов организации на базе разделяемых ими организационных норм, ценностей, образцов поведения и других конструктов, составляющих содержание организационной культуры. С точки зрения М.Л. Моухэн, к настоящему времени на основе той или иной из указанных методологических парадигм (либо их симбиоза) выявились три ведущих теоретических подхода к исследованию содержательных характеристик организационной культуры [55, с. 79]. Это:

- символический подход, сторонники которого считают, что по своему

содержанию организационная культура представляет собой определенный (присущий именно данной организации) набор символов, традиций, обычаев, внутренних правил эмблем, флагов и т.п., посредством которых управляющее (используется даже термин «символическое управление») постоянно воспроизводит идеологию организации и ориентируют персонал в нужном им направлении. При этом организационные символы выполняют позитивную функцию лишь в том случае, когда все сотрудники понимают и интерпретируют их одинаково;

- когнитивный подход, представители которого рассматривают любую организацию как систему сознательно координированных коллективных действий, стимулирующих вовлечение всех участников трудового процесса в формирование коллективных форм сознания, детерминирующих создание специфического для данной организации культурного пространства и системы субъективных значений, которые разделяются членами организации. В этом смысле содержание культуры организации предстает «как совокупность значений, ценностей и норм, которыми владеют взаимодействующие лица, и совокупность носителей, которые объективируют, социализируют и раскрывают эти значения ... Организационная культура служит искусственным изобретением, созданным людьми и являющимся результатом их рационального выбора. Это целерациональная модель культуры» [10, с. 14]. При этом любая организация рассматривается как продукт мысли и действий своих членов;

- целостный (систематический) подход, в контексте которого культура организации по аналогии с пониманием культуры как таковой, рассматривается как сложная естественно-искусственная система, представляя собой симбиоз рационально-утилитарных процессов, в рамках которых осознанно формируется «совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации», и спонтанных процессов, не зависящих от субъективных целей

и желаний, и осуществляющихся как объективно складывающиеся нормы общения и взаимодействия членов организации. При этом многими авторами в качестве интегральной характеристики организационной культуры рассматривается социально-психологический климат, в организации. Он представлен двумя составляющими: объективной — формальная структура, объем, цели организации, стиль управления и т.п., и субъективной - оценка организации ее работниками, их личные впечатления о психологической и моральной обстановке и т.п. [9, с. 29].

Наличие ряда подходов к анализу содержательной стороны той или иной организационной культуры детерминирует и множественность критериев, в соответствии с которыми различные авторы, исследующие данную проблематику, определяют конкретные компоненты содержания культуры любой организации.

Так, по мнению С.С. Фролова, организация включает в себя многочисленные культурные комплексы, основными из которых являются следующие [64, с. 77].

1. Управленческий (властный) культурный комплекс, выступающий в виде совокупности ценностей и норм, регулирующих в организации отношения власти, подчинения и контроля. В этом комплексе находят свое отражение: степень власти, которой обладают в данной организации управленцы различных уровней; формы власти (жесткого принуждения, вознаграждения, экспертная, референтная, нормативная и т.п.), преимущественно применяемые; специфические для организации нормы подчинения руководителям; нормы, регулирующие продвижение по иерархической лестнице и т.д.

2. Деятельно-ролевой культурный комплекс, включающий в себя нормы и ценности, в соответствии с которыми осуществляется регуляция производственного процесса в целом (в данном случае категория «производство» понимается в широком смысле, то есть его результатом выступает не только материальная продукция, но и услуги, информация и

т.д.). Воздействие организационно-культурных ценностей и норм проявляется в отношении членов организации к осуществлению своих функций, императивности ролевых требований, реакциях на ту или иную форму стимулирующего воздействия, во взаимном (в том числе и в групповом) контроле за повседневной деятельностью. То есть данный культурный комплекс ориентирован в первую очередь на регуляцию и контроль исполнения ролевых требований и мотивационных установок.

3. Культурный комплекс, регулирующий отношения с внешней средой, представляющий собой совокупность норм и ценностей, которые способствуют (прямым или косвенным образом) нахождению и установлению приемлемого для данной организации баланса с внешней средой.

4. Поведенческий культурный комплекс, представляющий собой совокупность особых норм и ценностей, поскольку они не связаны непосредственно с функционированием организации. Имеется в виду ценностно-нормативная база регулирования отношений между различными возрастными и социальными группами, между представителями противоположных полов, правил и традиций проведения досуга, отношений к неформальным лидерам и т.п.

Иную трактовку содержания организационной культуры демонстрируют американские исследователи Ф. Харрис и Р. Моран. Они выделяют десять основных (свойственных любой организационной культуре) содержательных характеристик, связанных между собой и формирующих профиль того или иного организационно-культурного комплекса [44, с. 61]:

1. Понимание своего места в организации, поскольку одни культуры стимулируют сотрудничество, другие — индивидуальное решение задач; в одних ценится сдержанность, в других открытость.

2. Принятая в данной организации коммуникационная система и язык общения, что проявляется в специфике использования устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права», в степени открытости

коммуникации, профессиональном жаргоне и т.п.

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе - параметры, отражающие степень императивности униформы, специфику деловых стилей и т.д.

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи - важный, с точки зрения авторов, содержательный компонент организационной культуры, характеризующих, на первый взгляд, второстепенные факторы, а на самом деле свидетельствующий о степени демократичности и заботы руководства о сотрудниках (участие организации в оплате расходов на питание, периодичность и продолжительность питания, совместное или раздельное питание сотрудников с разным статусом и т.п.).

5. Отношение к рабочему времени и его использованию, проявляющееся в восприятии времени как важнейшего организационного ресурса, в соблюдении (или нарушении) временных параметров при выполнении сотрудниками своих функциональных обязанностей.

6. Специфика взаимоотношений между членами организации, находящая свое выражение в той или иной степени влияния на интерактивные связи и отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, организационный статус, объем властных функций, образование, опыт и т.д. Кроме того, данный содержательный компонент организационной культуры включает в себя, по мнению авторов такие параметры, как: соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, а также формы разрешения конфликтных ситуаций, принятые и практикуемые в данной организации.

7. Ценности и нормы - базовые конструкты организационной культуры, ориентирующие работников на определенный тип поведения, адекватный данному организационно-культурному контексту.

8. Мировоззрение, проявляющееся в вере (либо отсутствии таковой) в: успех, справедливость, руководство, собственные силы, взаимопомощь, убежденность в торжестве добра и наказуемость зла.

9. Особенности развития и самореализации члена организации - характеристика, представленная исследователями в виде таких дизъюнктов как: осознанное либо автоматическое выполнение сотрудниками своих функций; опора на интеллект или силу; свободное или ограниченное использование информации в организационных структурах; признание или отказ от рациональности сознания и поведения работников; творческая или рутинная обстановка.

10. Мотивирование и трудовая этика, находящие свое выражение в отношении к работе как ценности (или необходимой повинности), в ответственности (либо равнодушии) за результаты своего труда, в качественных характеристиках трудовой деятельности, в планировании профессиональной карьеры сотрудника в организации, наличии (либо отсутствии) справедливой связи между вкладом члена организации и его вознаграждением.

Следует отметить, что рассмотренные характеристики, составляющие содержание организационной культуры присущи, как отмечалось, любой организации, и в этом смысле их можно рассматривать как своего рода универсалии или абстракции.

Таким образом, организационная культура – это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации. Организационная культура неразрывно связана с организационным поведением, в котором принято выделять: поведение руководителя; групповое поведение; индивидуальное поведение (поведение личности). Основная цель организационного поведения заключается в том, чтобы помочь людям более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовлетворение. Для реализации этой цели должны быть сформированы ценностные установки каждой личности в отдельности и всей организации в целом. Организационная культура является элементом информационной среды деловой организации. Так как сама организация является частью общественной системы, ее деловая

культура является составной частью общественной культуры.

Организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками образовательной организации.

Воздействие общества на деятельность организации многообразно. Культурная среда организации зависит от степени развитости общества, существующих местных и национальных традиций, правовых и социально-нравственных факторов общественной жизни. Указанные факторы в разной степени (прямым или опосредованным путем) влияют на формирование организационной культуры внутри организации.

Проводя анализ педагогической и психологической литературы мы оказались более склонны к мнению А.М. Новикова, и опираясь на его взгляды вывели следующее определение понятия организационная культура - комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как "правильный" образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем.

1.2 Особенности формирования организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении

Согласно А.Ю. Казанцевой, педагогический коллектив – это группа совместно работающих педагогов, имеющих общие образовательные цели, достижение которых является для них также личностно значимым, и реализующих структуру межличностных взаимоотношений и взаимодействий, способствующих достижению общих целей [26, с. 78].

Современные представления о педагогическом коллективе как субъекте управления и саморазвития сложились под влиянием идей русских педагогов Л.Н. Толстого, К.Д. Ушинского, Н.И. Пирогова и других о взаимосвязи обучения и воспитания, совместной деятельности педагогов и учащихся; о стремлении педагогов к самосовершенствованию.

Идеи развития и сплочения педагогического коллектива нашли практическое воплощение в педагогической системе В. А. Сухомлинского. Опыт Павлышской средней школы, изложенный в ряде работ В.А. Сухомлинского, подтвердил правомерность сформулированных им принципов коллективной организации деятельности учителей. В.А. Сухомлинский отмечал, что педагогический коллектив каждой конкретной школы имеет свои особенности. Обмен опытом должен приводить не к копированию работы той или иной школы, а к оценке идей и концепций ее деятельности.

Педагогический коллектив является частью общественного коллектива, куда входит составной частью детский коллектив. При всем соответствии признакам любого коллектива педагогический коллектив организации в то же время имеет и свои специфические особенности.

Главная отличительная особенность педагогического коллектива состоит в специфике профессиональной деятельности, а именно в обучении и воспитании подрастающего поколения. Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем

педагогической культуры его членов; характером межличностных отношений; пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, сотрудничества. Педагогические, воспитательные по своей сути, коллективы учебных заведений дают учащимся первоначальное представление о коллективе взрослых, о системе взаимоотношений в нем, о совместной деятельности. Данное обстоятельство стимулирует педагогический коллектив к самоорганизации, постоянному самосовершенствованию [12, с. 56].

В категориях науки управления и системного подхода педагогический коллектив является управляющей системой, а ученический коллектив - управляемой. В условиях повышенного внимания к личности как субъекту деятельности и общения важно признать, что и педагогический, и ученический коллективы выступают субъектами управления и собственного саморазвития. Педагогический коллектив в силу имеющегося огромного интеллектуального, воспитательного потенциала безусловно выступает субъектом воспитания не только по отношению к детскому коллективу, но и по отношению к самому себе. Субъект-субъектные отношения, складывающиеся в общешкольном коллективе, наиболее полно характеризуют современное состояние школы как воспитательной системы.

Другая особенность педагогического коллектива состоит в его высокой степени самоуправления. Основные принципиальные вопросы жизни и деятельности педагогического коллектива являются предметом обсуждения на различных уровнях управления.

Одной из особенностей деятельности педагогического коллектива является коллективный характер труда и коллективная ответственность за результаты педагогической деятельности. Индивидуальные усилия отдельных педагогов не принесут желаемых успехов если они не согласованы с действиями других педагогов, если нет единства действий, требований в организации режима дня школы, в оценке качества знаний учащихся. Единство учителей может проявляться в ценностных ориентациях,

взглядах, убеждениях, но это не означает, однако, однообразия в технологии педагогической деятельности. Такие педагогические ценности, как любовь к ребенку, желание научить его, уважение к личности, педагогическое творчество, оптимизм, общая и профессиональная культура, создают ту базу, на которой основывается единство действий педагогов [17, с. 67].

К числу особенностей жизнедеятельности педагогического коллектива необходимо отнести также отсутствие временных рамок выполнения тех или иных видов педагогического труда. Это часто является причиной перегрузки педагогов; недостатка необходимого свободного времени для профессионального роста, духовного обогащения.

Специфической особенностью педагогического коллектива является его преимущественно женский состав, что не может не влиять на характер взаимоотношений, возникающих в нем. Женские коллективы более эмоциональны, чаще подвержены смене настроений, более конфликтны, чем те педагогические коллективы, в которых в значительной части представлены мужчины. Однако нужно иметь в виду, что женщины по самой своей природе более предрасположены к воспитательной деятельности, более гибки в выборе приемов и способов педагогического воздействия.

Таким образом, мы видим, что педагогический коллектив – это структурно организованная группа людей, направляющая свои усилия на реализацию педагогических целей и задач.

В образовательной организации крайне важно единство мнений и взглядов, положительный психологический климат и настрой. Все это, в свою очередь, говорит о необходимости создания и развития организационной культуры, для наиболее успешного выполнения педагогических задач.

По мнению А.В. Стрелкова, если в педагогическом коллективе отсутствует единство взглядов на культурные образцы, характерные для данной образовательной организации, ценности, индивидуальные и групповые нормы поведения, способы деятельности и т.п., то есть всего того,

что необходимо для достижения общих целей и, собственно, составляет содержание организационной культуры.

В современном ДООУ, в его организационно- культурном комплексе важно доминирование ценностно-нормативной системы, которая исходит из отказа от насилия, от стремления подавить, манипулировать или подчинять другого человека, из признания его равноценности и достоинства, как партнера диалога. В такой системе коренится исток поиска компромиссов трудных путей собеседования, сотрудничества, согласия.

Отказ от «идеологии подчинения не означает отказ от управления вообще, а лишь от определенных форм осуществления управления - от авторитарно-деспотических и репрессивно-насильственных механизмов его реализации» [38, с. 21]. При этом принципиально важно, чтобы в культуре образовательной организации утвердились такие нормативные концепты толерантности как партнерство, которое «характеризуется отношением к другому человеку» как к равному, принятие его таким, каким он есть, а также «содружество, которое предполагает отношение к другому как к ценности, стремление к объединению в совместной деятельности для достижения общих целей. Основу такого взаимодействия представляет консенсус» [20, с. 12]. Кроме того, необходимо учесть, что целостную систему образования составляют не просто образовательные организации, а совокупность педагогических систем. Любая организация, функционирующая в сфере образования (имеются в виду учебные заведения, а не чисто управленческие структуры), представляет собой педагогическую систему — «совокупность особым образом связанных между собой человеческих, материально-технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов учебно-воспитательного процесса и результатов образования» [12, с. 56].

Поэтому каждая из педагогических систем, будь то дошкольная организации, общеобразовательная школа, ВУЗ и т.д., будучи сложным объектом управления, включающим в себя ряд подсистем (классов, групп, отделений, факультетов, курсов и т.п., которые имеют собственные,

специфические образовательные цели и задачи), диктует необходимость в определенной степени системности, согласованности позиций, педагогических подходов и других алгоритмов образовательной деятельности. Это в значительной мере зависит от особенностей и характера организационной культуры, имеющей место в данном образовательном учреждении.

Не случайно, педагог-исследователь А.М. Моисеев в качестве важнейших концептов, отражающих сущностные характеристики образовательного учреждения как социальной организации называет «... ориентацию всего сообщества на реализацию социального заказа и миссии ...», а также «...реализацию так называемого организационного эффекта - преимуществ совместного, кооперированного специализированного труда по сравнению с неорганизованной, несвязанной работой ...». Он подчеркивает, что это может достигаться только «... совместной деятельностью, взаимодействием, общением, отношениями членов сообщества: координация, интеграция совместных усилий (в этих рамках работа с индивидуальной деятельностью члена сообщества, его индивидуальным вкладом в общее дело, как правило, подчиняется общей работе и общим целям)» [47, с. 66].

Между тем достижение такого уровня развития организационной культуры, где доминируют разделяемые всеми членами данного педагогического сообщества «... идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое», и где при этом каждый из субъектов организационных взаимодействий добровольно, без административно-волевого давления «подчиняется общей работе и общим целям», - чрезвычайно сложная задача, так как ее решение подвержено влиянию ряда факторов, одним из которых является специфика той локальной социальной среды, в рамках которой и осуществляется образова- тельная деятельность [54, с. 39].

Говоря о значимости трудовой сферы социальной среды для успешного осуществления деятельности как отдельным индивидом, так и коллективом

ДОУ, Э. Гидденс отмечает, что существует множество «социальных контекстов, в которых индивиды проводят значительную часть своей жизни», подчеркивая тем не менее, что «работа во всех культурах является важнейшим окружением...» [6, с. 8].

Характер, направленность и качество групповых (равным образом - интерактивных) взаимосвязей напрямую связаны с таким важнейшим сегментом организационной культуры как социально-психологический климат, сформировавшийся в педагогическом коллективе ДОУ. Так, А.Н. Занковский, выделяя социально-психологическую составляющую в качестве одного из основных структурных компонентов организационной культуры, отмечает, что с точки зрения необходимости сохранения и совершенствования организационно-культурного комплекса весьма важен «психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат ДОУ представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду» [19, с. 55].

О значимости социально-психологического климата ДОУ в процессе формирования организационной культуры говорит тот факт, что их зачастую анализируют как однопорядковые категории. Будучи качественной характеристикой межличностных отношений, проявляющейся чаще в совокупности условий, способствующих либо препятствующих продуктивной совместной деятельности, социально-психологический климат - это по сути психическое состояние коллектива, которое детерминировано особенностями его жизнедеятельности, выполняемых функций, спецификой самих межличностных отношений, характерных для данной организации.

При этом учет специфических особенностей педагогического коллектива ДОУ при анализе его социально-психологических характеристик как существенного компонента организационной культуры образовательной организации предполагает, кроме всего прочего, понимание того, что «в

каждом коллективе следует различать формальную (социальную, официальную, ролевую) и неформальную структуры (психологическую, эмоциональную). Эти две структуры взаимосвязаны, степень их совпадения определяет сплоченность коллектива. Их единство в процессе деятельности способствует сближению сфер личного и общественного...» [3, с. 12].

И.П. Волков справедливо указывает на значимость фактора сплоченности коллектива ДООУ как важнейшей интегральной характеристики социально-психологического климата и организационной культуры в целом. «Сплоченность, констатирует американский исследователь Д. Майерс, - чувство «мы» - степень связи членов группы друг с другом...» [5, с. 19].

«Следует отметить, - констатируют С. Роббинс и М. Коултер, - что, хотя все организации обладают собственной уникальной культурой, не все культуры в равной степени воздействуют на работников. Организации с сильными культурами — т.е. те, в которых основные ценности активно поддерживаются и широко распространяются - оказывают на людей большее влияние, чем организации со слабыми культурами. Чем больше работников принимают основные ценности организации и чем значительнее их обязательства по отношению к этим ценностям, тем сильнее культура организации». Как показывает практика, все, что составляет содержательный «арсенал» сильного организационно-культурного комплекса - единая для всех основа культуры, единые ценности, нормы поведения и ориентиры деятельности, охватывающие все основные сферы функционирования организации, - способствует сплоченности коллектива и формированию приверженности работников к своей организации [26, с. 37].

Для слабой же культуры ДООУ характерно отсутствие у членов организации общих ценностных приоритетов, норм поведения и ориентиров. Необходимо подчеркнуть, отмечает Р. Рюттингер, что в этом случае взаимоотношения между различными компонентами организационной культуры отличаются внутренней противоречивостью, автономностью имеющих в рамках данной организационной культуры субкультурных

образований, что явно не способствует формированию такого важного и позитивного качества организационного функционирования как сплоченность коллектива, поскольку члены таких организаций не имеют достаточного опыта (а зачастую и стремления) для выработки общих ценностей [29, с. 98]. При этом, следует иметь ввиду, что сплоченность ДООУ, будучи атрибутивным свойством благоприятной для организационного функционирования и развития культуры образовательного учреждения, в значительной мере обусловлена степенью адекватности особенностям данного учреждения механизмов его управления. Другими словами, организационно-культурный контекст образовательных процессов во многом детерминирован тем, как эти особенности учитываются управленческим сегментом организационного целого. В данном случае речь идет о значимости такого фактора, как специфика руководства ДООУ, поскольку, как справедливо отмечает Б.З. Мильнер, «действия высших руководителей оказывают значительное влияние на организационную культуру. Их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией» [19, с. 56]. При этом автор подчеркивает, что «ключевая роль высшего руководства состоит в том, чтобы создать такие условия работы, в которых работники смогут полностью раскрыть свой потенциал. Основой процесса формирования организационной культуры ДООУ является эффективное управление, удовлетворение потребностей подчиненных, содействие их профессиональному развитию» [19, с. 58].

При формировании организационной культуры в ДООУ должны учитываться следующие факторы [12, с. 85]:

- Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны руководителя. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями руководитель дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

- Реакция руководства на критические ситуации и организационные

кризисы. В данных ситуациях руководитель и его подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли.

- Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли.

- Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных руководителей и организации в целом.

- Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

- Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение

работников.

Роль руководителя в формировании организационной культуры ДОУ находит свое выражение в методах ее поддержания и развития, среди которых в первую очередь необходимо выделить [18, с. 34]:

- провозглашаемые руководством лозунги (девизы), в которых «формируется основная ценность корпоративной культуры», миссия, правила и принципы организации, отражающие ее отношение как к обществу, так и к собственным сотрудникам;

- специфика делового моделирования, находящая выражение в нормах повседневного поведения руководителей, характер их отношений и общения с сотрудниками, что с неизбежностью проецируется на организационную культуру в целом;

- используемая руководством система поощрения и статусные символы, указывающие на приоритеты и ценности, имеющие значимость в данной организации;

- особенности задач, функций и показателей, являющихся предметом постоянного внимания руководства, что позволяет сотрудникам ранжировать различные деятельные акты, осуществляющиеся в рамках организационного функционирования, по степени важности;

- культивируемые и поощряемые руководством обряды, ритуалы, традиции и т.п., выступающие как организованные действия, имеющие важную «культурную» значимость, поскольку их соблюдение отражает степень организационной интегрированности и лояльности сотрудников;

- поведенческие стандарты, демонстрируемые руководством в условиях кризисных ситуаций, что находит свое выражение в усилении либо сугубо утилитарных (к примеру, увольнение части сотрудников), либо учитывающих интересы персонала аспектов управленческой деятельности;

- особенности кадровой политики, критерии кадровых решений, которые могут либо способствовать, либо препятствовать укреплению организационной культуры, или сознательно стимулировать ее ревизию с

целью обеспечения организационных изменений.

Образовательная организация, в т. ч и дошкольное учреждение, – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура. Так как культура организации играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры.

Таким образом, формирование организационной культуры в условиях ДООУ имеет свои специфические особенности, заключающиеся в особенностях педагогического коллектива, его взаимодействиях, выполняемой деятельности и пр. Наличие организационной культуры в ДООУ необходимо, так как она создает имидж организации, делает из коллектива единую команду. Создание этического кодекса и правильный выбор стиля руководства создают у сотрудников чувство принадлежности к детскому саду, чувство гордости за него. Взаимодействие всех элементов организационной культуры повышает качество работы детского сада, делает дошкольное учреждение конкурентоспособным на рынке образовательных услуг.

1.3 Условия эффективного формирования организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении

Организационная культура в ДООУ может быть сформирована, но для этого необходимы специальные условия. Существуют стандартные условия, способствующие формированию, поддержанию и укреплению организационной культуры в ДООУ [17, с. 55]:

- реализовывать усвоение нового через подражание, формировать пример поведения для подчиненных;
- производить закрепление необходимых ценностей на эмоциональном уровне;
- производить обучение педагогов: развитие профессиональных навыков, правильного отношения к профессионально-педагогической деятельности;
- стимулировать труд - поддержка отношения к профессионально-педагогической деятельности,
- разрабатывать нормы, выражающие содержание и направленность организационной культуры данного учреждения;
- производить критериальную оценку при принятии нового сотрудника;
- закреплять и передавать организационную культуру в порядках и традициях данного учреждения;
- внедрять корпоративную символику.

Только рассматривая выявленные компоненты в системе, можно представить организационную культуру. Стоит отметить и трудности выявления того или иного критерия в компонентах. Обнаружить некоторые из них постороннему человеку тяжело. Для точности получения результатов необходимо проработать в образовательной организации несколько недель.

Определяющую роль в формировании и поддержании организационной культуры дошкольной образовательной организации на хорошем уровне

играет руководство. Именно оно устанавливает основные правила и нормы поведения в организации. Способности руководителя оценивать, контролировать и поддерживать подчиненных, его реакция на критические события и кризисы, намеренное воздействие на трудовые роли, обучение и тренировки, критерии вознаграждений и продвижения по службе – все это действенные условия формирования и поддержания организационной культуры.

Однако этого недостаточно. По мнению Л.Н. Албастова, успешные организации применяют совокупность необходимых условий, которые позволяют держаться на высоком уровне [2, с. 13]. Рассмотрим данные условия, которые также напрямую относятся и к дошкольной образовательной организации.

1. Отбор и социализация. При отборе персонала должно быть соблюдено условие совместимости новых сотрудников с организационной культурой, традициями предприятия. Для этого используют различные приемы: тестирование, собеседование.

2. Обучение персонала. Организационная культура концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности организации, систему ее приоритетов, защиты ценностей, мотивации, представляет собой набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции сотрудников. Все эти правила могут быть восприняты путем обучения как жизненно важные для каждого работника. Обучение – важнейшее условие формирования организационной культуры.

3. Организационные структуры. Это важное условие для поддержания организационной культуры. С их помощью поддерживаются отношения внутри организации и отношения организации с внешней средой. Структура должна быть адаптивной к изменениям, гибкой и подвижной.

4. Оформление физической среды. Здания, обстановка, обустройство рабочих мест и мест отдыха – все эти условия символизируют материальные ценности организации. Они должны гармонизировать с организационной

культурой, соответствовать ей.

5. Условие соотношения индивидуум-коллектив. Индивидуализм предполагает, что человек действует на основе своих собственных интересов. Коллективизм исходит из того, что каждый человек по рождению (семья) или по работе (рабочая группа) не может быть свободен от коллектива. Коллектив заботится об удовлетворении запросов индивидуума, требуя от него подчинения.

6. Отношения к власти. Неравноправие присутствует во всех культурах, оно предопределено самой иерархией слоев в организации. Но отношение к неравноправию и готовность лояльного отношения к власти в различных культурах неодинаковы. В организациях с высокой организационной культурой неравноправие в отношении власти признается нормальным положением вещей.

7. Отношение к неопределенности. Данное условие присуще высокоорганизованной и культурной организации, которая хочет, во-первых, избежать неопределенных ситуаций, в которых чувствует себя неуверенно, и, во-вторых, воспринимает неопределенность с пониманием.

8. Условие соотношения мужского и женского начала в организации. Однако данное условие мало изучено и проработанно в отношении ДОО, поскольку в коллективе преобладают в основном представители женского пола.

Организационная культура формируется как реакция на новые ситуации (внутри и вовне организации). Это позволяет организации адаптироваться к изменившимся условиям и достигать своих целей. Каждый раз организация определяет что хорошо, а что плохо в данной ситуации и выбирает приемлемый для себя способ поведения. Такими ситуациями, требующими выбора, могут быть:- необходимость создания общего языка, единой терминологии внутри организации, облегчающей процесс работы-установление норм, регулирующих неформальные отношения между членами организации (в том числе между сотрудниками разного пола)-

выработка оценок, устанавливающих, что в поведении желательно, а что нет-механизм наделения (или лишения) власти и прав, закрепление определенного статуса- необходимость выработки и достижения целей- выбор методов достижения целей и др. Решение этих ситуаций проходит либо целенаправленно, принимается всеми сотрудниками, возможно, закрепляется документально.

Л.Д. Гительман считает, что на формирование организационной культуры оказывают влияние ряд определенных условий [18, с. 44]:

- Точки концентрации внимания высшего руководства. То, на что постоянно обращает внимание руководитель, о чем часто говорит, как о важном. На этой основе складываются представления о критериях поведения в организации.

- Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники начинают испытывать чувство беспокойства. У них складывается обостренное восприятие происходящего в организации и то, как руководство подходит к разрешению кризисной ситуации, чему оно отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации.

- Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Это приобретает для сотрудников характер эталона, сотрудники сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя и формируют устойчивые нормы поведения в организации. Руководитель может постоянно опаздывать, не выполнять обязательств и пр., сотрудники будут делать то же самое, причем пресечь такое поведение руководитель может только собственным примером. Вообще, личный пример очень действенный способ формирования корпоративной культуры, не зря говорят, что проблемы организации - это в большей мере проблемы ее руководителя.

- Критериальная база поощрения сотрудников. По каким критериям проходит поощрение сотрудников. Сотрудники, осознав то, за что они получают вознаграждение или наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым в организации определенную организационную культуру.

- Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Оказывает очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации.

- Структура организации. В зависимости от того, как построена организация, распределяются полномочия и функции между подразделениями и сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование - у сотрудников складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием руководства. Бывает, что руководители не умеют пользоваться делегированием, как элементом управления, и стремятся сосредоточить всю власть в своих руках, бояться потерять контроль над ситуацией. Постепенно персонал привыкает, что все решает руководитель, и по каждому пустяку бегут к начальству, перегружая его все больше и больше.

- Система передачи информации, организационные правила и процедуры. В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди общаются между собой по определенным вопросам, заполняют различные документы, с определенной периодичностью и по определенной форме отчитываются о проделанной работе (это могут быть еженедельные совещания). Деятельность может быть как слишком зарегламентирована, так и хаотична. При бюрократической организационной культуре, все действия в организации имеют определенный порядок и должны выполняться определенным образом. В организациях, где нормы и процедуры не отлажены, деловая жизнь вызывает ощущение хаоса.

- Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, наличие элементов символики организации, лозунгов; принцип размещения сотрудников; стиль оформления (строгая «деловитость» или же «домашность» и мягкость, или творческий беспорядок) также оказывают влияние на организационную культуру. Это создает у сотрудников определенное представление о стиле организации и о ценностных ориентациях, присущих организации.

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

- Формализованные положения о философии и смысле существовании организации. Положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранить и поддержать дух организации, при условии, что они должным образом доводятся до всех ее членов (сотрудники понимают, чего организация хочет достичь и что им следует для этого делать), способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации. Другими словами, недостаточно разработать миссию, важно, чтобы сотрудники знали ее, понимали и разделяли.

- Соблюдение неформального лидерства в организации. Для формирования организационной культуры важно, существует ли в организации неформальный лидер, какую направленность относительно руководства он имеет - поддерживает или критикует. Ситуация, если все действия руководства (даже неправильные) безоговорочно поддерживаются неформальным лидером (или при его отсутствии ключевыми фигурами) сильно отличается от ситуации, когда руководитель и неформальный лидер находятся в оппозиции. Руководителю очень важно понимать, кто в коллективе пользуется большим авторитетом и влиянием, на чье мнение

ориентируются сотрудники - это и есть неформальный лидер. С ним имеет смысл поддерживать более тесный контакт, с одной стороны, чтобы понять, какие настроения преобладают в коллективе, с другой стороны, чтобы с его помощью осуществлять какие-либо решения, опираясь на его мнение, пользуясь его советом и заручившись его поддержкой.

- Традиции организации, ритуалы. Пример традиций - праздники (общие - Новый год, 8 марта и др., личные - дни рождения, свадьбы и др.), они играют большую роль в формировании организационной культуры. Это возможность поближе познакомиться, разрешить противоречия, вместе помечтать о будущем, для руководителя - возможность лишней раз укрепить свой авторитет, донести какие-то важные идеи (в неформальной обстановке они воспринимаются лучше) и многое другое. Праздники - это еще и сочетание морального и материального стимулирования.

Итак, все эти условия влияют на то, какая корпоративная культура сложится в организации. Понятно, что она может сложиться сама собой, но можно (и нужно) оказывать осознанное влияние на ее формирование, воздействуя на перечисленные выше факторы. На формирование организационной культуры, её содержание и отдельные её параметры также влияют факторы внешнего и внутреннего окружения. Любая организация существует и развивается не в вакууме, а в постоянном взаимодействии с окружающим её миром или внешней средой.

Формирование культуры организации связано с внешним окружением: деловая среда в целом, и в отрасли, в частности; образцы национальной культуры [11, с. 78].

Внешняя для организации среда состоит из отдельных людей, групп или учреждений, предоставляющих ей ресурсы, влияющих на то, как принимаются решения внутри организации, или являющихся потребителями результатов её деятельности (продукции или услуг). Очевидно, что результаты влияния на организацию каждого из перечисленных факторов меняются во времени, однако внешняя среда в целом оказывает постоянное

сильное воздействие на каждую организацию, и естественно, на культуру организации. Следствием этого воздействия может стать изменение организационной структуры, пересмотр производственной стратегии и стоящих перед организацией целей. Важнейшей характеристикой внешней среды, с точки зрения влияния на организацию, является степень изменчивости.

Организации, действующие в стабильной среде, могут позволить себе более долгосрочное планирование, иерархические и формальные системы управления, гарантии занятости и повышения заработной платы.

Эффективное формирование организационной культуры возможно при соблюдении выявленных нами условий на основании проведенного теоретического анализа специализированной литературы. Рассмотрим их ниже.

Во-первых, процесс формирования необходимо начинать с изучения психологического климата педагогического коллектива. Создание благоприятной атмосферы, которая мотивирует педагога на формирование организационной культуры, возможна по принципам коллегиальности и произвольности.

Принцип коллегиальности позволяет ориентировать педагогический коллектив на новые ценности, которые разделяет каждый педагог. При этом руководство не имеет права принимать самостоятельно решение о смене приоритетов деятельности.

Таким образом, руководство выносит на обсуждение те новшества, которые, по их мнению, необходимы данной организации, актуализируя их значимость.

Каждый заинтересованный в этом педагог может внести предложения и поправки, которые также подлежат обсуждению. Для проведения таких мероприятий можно применять такие формы собраний, как круглые столы, дискуссионные семинары, консалтинги и пр. Они направлены на включение всех субъектов деятельности в диалог, что позволит реализовать принцип

коллегиальности.

Принцип произвольности заключается в том, что новые ценности в образовательной организации не могут быть представлены в готовом виде. Они представляются в виде проблемы для обсуждения. И руководство должно быть готово к иной формулировке, нежели представлялась изначально. Единственное, чего может потребовать администрация образовательного учреждения, это то, что в случае принятия конкретной ценности в том виде, который получился в результате обсуждений, она приобретает форму закона, который должен соблюдаться педагогическим коллективом неуклонно [17, с. 24].

При несоблюдении данных принципов в коллективе педагогов происходит ситуация разногласия, конфликта принятия навязываемых ценностей со стороны администрации. Единственным способом устранения такого конфликта может стать смена коллектива на новый. Новые сотрудники, устраиваясь на работу, принимают эти ценности как данность.

Во-вторых, после того, как педагог будет мотивирован на формирование организационной культуры, необходимо включить его в профессионально- педагогическую деятельность таким образом, чтобы он использовал те принятые в образовательной организации нормы и правила, а результат этой деятельности показал эффективность их применения педагогом. Для этого необходимо постоянно проводить мероприятия по поддержанию уровня организационной культуры педагогического коллектива. Это могут быть различные тренинги по овладению организационной культурой, семинары-практикумы для развития уже существующего уровня организационной культуры, а также различные занятия, направленные на ценностные установки педагогов, решение ситуационных задач по проблемам организационного поведения в образовательном процессе, изучение способов взаимодействия с субъектами образовательного процесса и т.д.

Все это связано с профессиональной культурой педагога, которая

требует отдельного ее рассмотрения. Однако, как уже было сказано, мы считаем необходимым учитывать ее элементы в формировании организационной культуры педагога [17, с. 28].

В-третьих, формирование организационной культуры невозможно представить без применения в этом процессе различных инновационных приемов, методов, технологий и стратегий. Они позволят поставить педагога в позицию субъекта. Применение инновационных способов позволит развить в нем все элементы организационной культуры, что является ценным.

Таким образом, основными условиями формирования и развития организационной культуры можно считать такие, как имидж руководителя и организации в целом, система принятых корпоративных традиций и ритуалов, наличие оптимального психологического климата в коллективе, привлекательность обстановки, система поощрения персонала, его обучения и продвижения, и пр.

Согласно сформулированной нами гипотезы, эффективность процесса формирования организационной культуры обеспечивается эффективной совместной работой руководителя и сотрудников; контролем и проверкой прогресса в достижении поставленных целей; консультированием и поддержкой сотрудников при выполнении задач; привитием сотрудникам ценностей организации; созданием благоприятных рабочих условий, чтобы труд и усилия сотрудников давали наибольший эффект; развитием командного духа, поощрением командного подхода к решению задач; постоянным и систематическим обменом информацией; доступностью руководства для сотрудников организации; сформулированностью свода организационных правил, обязательных для исполнения всеми сотрудниками.

Выводы по первой главе

Организационная культура – это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации. Организационная культура неразрывно связана с организационным поведением, в котором принято выделять: поведение руководителя; групповое поведение; индивидуальное поведение (поведение личности). Основная цель организационного поведения заключается в том, чтобы помочь людям более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовлетворение. Для реализации этой цели должны быть сформированы ценностные установки каждой личности в отдельности и всей организации в целом. Организационная культура является элементом информационной среды деловой организации. Так как сама организация является частью общественной системы, ее деловая культура является составной частью общественной культуры.

Формирование организационной культуры в условиях ДООУ имеет свои специфические особенности. Наличие организационной культуры в ДООУ необходимо, так как она создает имидж организации, делает из коллектива единую команду. Создание этического кодекса и правильный выбор стиля руководства создают у сотрудников чувство принадлежности к детскому саду, чувство гордости за него. Взаимодействие всех элементов организационной культуры повышает качество работы детского сада, делает дошкольное учреждение конкурентоспособным на рынке образовательных услуг.

Основными условиями формирования и развития организационной культуры можно считать такие, как имидж руководителя и организации в целом, система принятых корпоративных традиций и ритуалов, наличие оптимального психологического климата в коллективе, привлекательность обстановки, система поощрения персонала, его обучения и продвижения, и пр.

Глава 2. Опытнo-поисковая работа по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении

2.1 Организация опытнo-поисковой работы по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении

На данном этапе диссертационного исследования возникает необходимость проведения констатирующего эксперимента. Проведение опытнo-экспериментальной работы позволит провести диагностику организационной культуры.

Как правило, констатирующий эксперимент подразумевает применение специальных методик, которые включают в себя наглядный материал. В нашем случае мы использовали две формы диагностирования: анкетирование и интервьюирование педагогов.

Цель диагностирования – выявление реального уровня сформированности организационной культуры педагогов.

База проведения эксперимента: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 412 г. Челябинска».

Констатирующий эксперимент был проведен в два этапа: первый – анкетирование, второй – интервьюирование педагогов. Всего в опросе участвовало 38 педагогов. Результаты анкет и интервью будут представлены как в общем виде, так и в зависимости от возраста и опыта трудовой деятельности.

На первом этапе была проведена анкета, которая содержит в себе 12 вопросов. Вопросы анкеты составлены специально для выявления в первую очередь понимания педагогами сущности организационной культуры (вопросы, в которых требуется дать определение), во вторую очередь на выражение субъектной позиции (вопросы, в которых требуется выразить свое мнение, аргументировать или доказать), и в третью – на творческий подход к

проблеме (вопросы креативного характера).

При анализе мы разделили анкету на три вышеуказанные части. Таким образом, стоит отметить наиболее интересные ответы на некоторые вопросы анкеты.

В рамках нашего исследования важным является понимание педагогами самого понятия «организационная культура». Первым вопросом мы предлагали респондентам дать свое определение исследуемому нами феномену. Результаты были неоднозначны: 30% опрошенных не смогли дать определение, 18% определили его как «культуру, объединяющую коллектив», 5% считают, что организационная культура связана с имиджем организации, а остальные определили ее по-разному и все ответы никак не связаны с действительным понятием. Такие результаты говорят о том, что у педагогов нет общего понимания организационной культурой, более того, они даже не могут дать какое-либо определение ей.

Определить педагога с организационной культурой смогли лишь 3% респондентов, которые указывали на его принадлежность к конкретной образовательной организации. Интересными ответами на данный вопрос выступили следующие: «...когда педагог вкладывает душу в свою работу в садике», «...отлично ладит с коллективом, воспитанниками и их родителями...», «...ценит работу в данном учреждении». Конечно, же такие ответы дали единицы из группы опрашиваемых. Важно учесть, что именно такие верные определения дали педагоги с высоким стажем и в возрасте от 40 лет.

Предполагая затруднения при ответе на первые два вопроса мы включили в анкету такой вопрос, который сможет натолкнуть на мысль о понимании организационной культуры. Этот вопрос предлагает выявить взаимосвязь организационной культуры и культуры педагога. К сожалению, ответов на данный вопрос оказалось не много: 56% не смогли ответить на данный вопрос. Есть также ответы, на которые стоит обратить особое внимание: «Они связаны в деятельности педагога», «...в отношении к

работе...», «...знаниями, умениями, навыками, опытом работы и компетентностью педагога...». Опять же такие высказывания принадлежат опытным педагогам.

Таким образом, первая часть анкеты показала удовлетворительный результат (рис.1). Проблема выявлена уже на данном этапе: у педагогов нет понимания организационной культуры, они не соотносят ее со своей деятельностью, с поведением, с ценностями и другими важными элементами организационной культуры педагога.

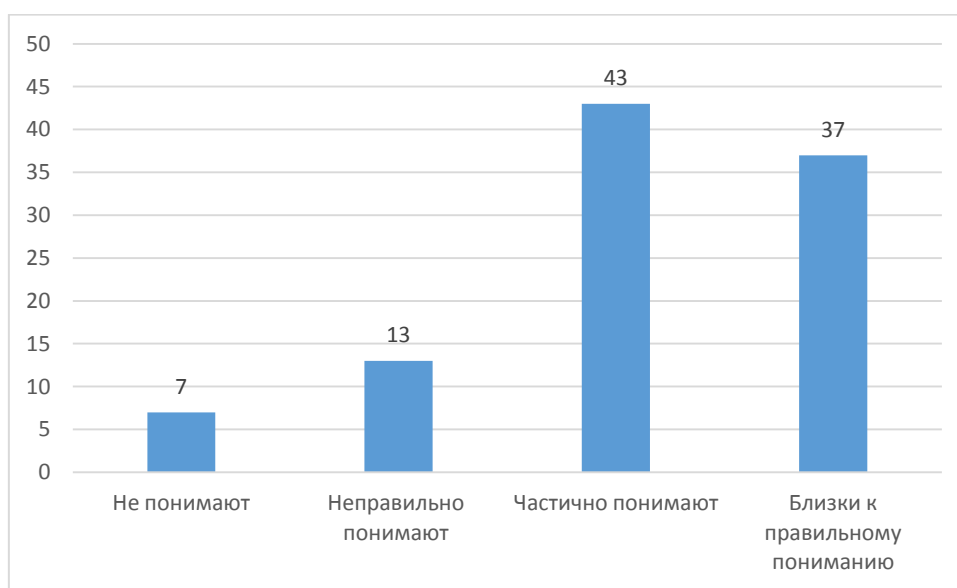


Рисунок 1. Анализ первой части анкетирования педагогов (%)

Во второй части анкеты вопросы сложнее, т.к. ответ на них требует наличия понимания сущности организационной культуры. Так, например, уровни организационной культуры выявили лишь 37% респондентов. Из них 50% понимают под уровнями проявление данной культуры (полное, частичное, никакое), а другие 50% считают, что уровни ее зависят от стажа, возраста и других признаков.

Хорошие результаты показали ответы на вопрос о структуре организационной культуры педагога ДООУ. Большинство опрошенных (87%) первым компонентом назвали знания педагога, его профессиональную компетентность. Следующим элементом 73% респондентов назвали опыт профессиональной деятельности, называя его по-разному. Последние два компонента назвали не все, но и среди них нашлись такие ответы, как

«взгляды педагога», «личностные качества педагога», «желание работать» и др.

При определении факторов, влияющих на организационную культуру, почти все педагоги ответили, что определяющую роль играет руководство учреждения. Такое мнение в целом считается верным, т.к. результат анализа научной литературы позволил выявить, что лидеры любого вида (формальные и неформальные) играют важную роль в формировании организационной культурой. Есть несколько анкет, в которых ответом на данный вопрос стал «педагог» и «коллектив».

В вопросе, требующем аргументации, педагоги столкнулись с трудностями. Возможно, нашей ошибкой было то, что мы включили в анкету постороннее понятие, которое не встречалось в предыдущих вопросах – это понятие качества. Либо изначальное отсутствие понимания организационной культуры повлияло на ответ. В итоге, 75% респондентов не дали ответа вообще. Оставшаяся часть предположила такие аргументы, как «сплоченный коллектив покажет лучшие результаты своей деятельности», «родители должны видеть организованность педагога», «с помощью нее в учреждении будет благоприятный климат, что скажется на качестве деятельности» и др.

Такая же картина сложилась при анализе ответов на вопрос с доказательством того, что прежде чем формировать организационную культуру педагога, следует оценить общую организационную культуру образовательного учреждения. Лишь 8% респондентов ответили, что организационная культура педагога определяет то, какой должна быть эта культура у педагога. Некоторые ответили, что «прежде всего наличие этой культуры в ОУ влияет на формирование ее у педагога». Такой ответ наводит на мысль о том, что педагоги не могут определить наличие организационной культуры в своем образовательном учреждении.

Таким образом, вторая часть анкетирования показала такие удовлетворительные результаты, что и первая (рис.2). Мы определили, что некоторые вопросы были составлены слишком сложно по отношению к

педагогам. Из-за этого большинство не смогли ответить на них. Еще один вывод следует из того, что вопросы были построены таким образом, что респондентам необходимо было высказывать свое мнение, проявит умение аргументировать и доказывать. Это удалось всего 5% из всех опрошенных. Сложившаяся ситуация говорит о том, что педагоги зажаты, они не привыкли высказывать мнение. А как мы уже определили в первой части своего исследования, коммуникативная культуры является обязательной частью организационной культуры, предполагающая умение открыто выражать свои мысли.

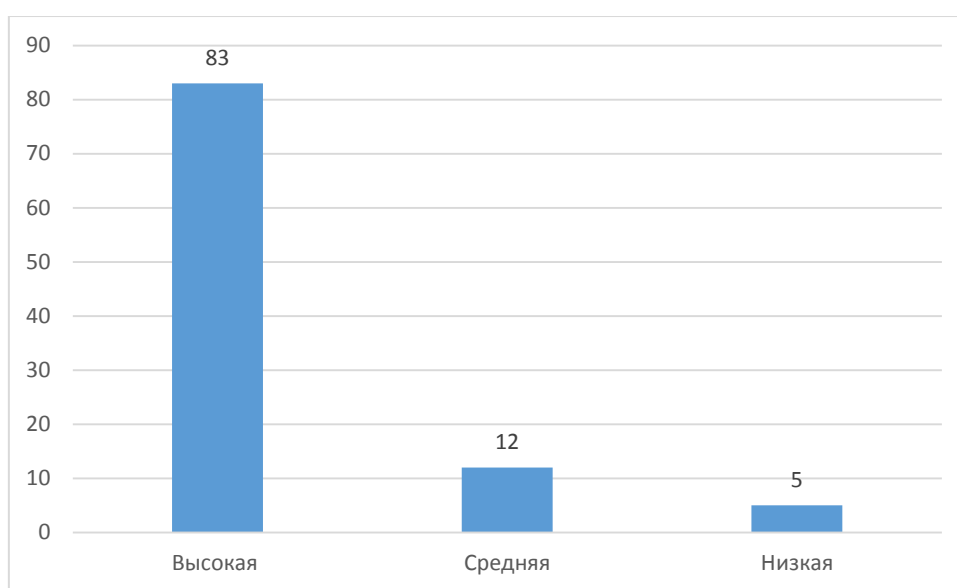


Рисунок 2. Определение субъективной позиции педагога в области организационной культуры (%)

Третья часть анкетирования предполагала проявление творческого мышления педагогов в отношении проблемы формирования организационной культуры педагога. Так, результат анализа ответов респондентов на вопрос о том, какими способами было бы интересно формировать организационную культуру педагога, большинство ответили «игровыми» (93%). Встречались и такие ответы, как «проведение тренингов», «в форме деловой игры», «семинар». Такие способы предложили молодые специалисты в возрасте 25-28 лет. К сожалению, нашлись педагоги, которым вообще не интересна данная проблема. В последнем случае респондентам более 50 лет.

Составили текст из предложенных слов 100% опрошенных. Причем все тексты были составлены грамотно, в них отражалась специфика организационной культуры, проявлялось понимание данной темы педагогами. В данном вопросе мы собрали те слова, которые в большей степени наполнили бы смыслом организационную культуру педагога. Интересными фрагментами текстов выступили следующие: «Проявлением организационной культуры педагога является его организационное поведение...», «Педагогический коллектив должен взаимодействовать не только между собой, но и со всеми субъектами образовательного процесса», «...администрация образовательного учреждения должна создать такие условия работы в педагогическом коллективе, чтобы «новичок» чувствовал себя комфортно...» и др.

Мы просили педагогов отвечать по порядку на каждый вопрос, таким образом, чтобы сложилась реальная картина по исследуемой проблеме. После ответа на данный вопрос большинство респондентов хотели исправить ответы, приведенные выше, т.к. данный вопрос определил основные понятия, скрытые в организационной культуре. Поэтому за ходом заполнения анкет внимательно следили для получения объективных результатов.

Следующим вопросом в анкете была проблемная ситуация, требующая разъяснения. На данный вопрос также ответили 100% опрашиваемых. Среди возможных причин отказа коллектива от мероприятий, предложенных «новичком» были такие, как «не нужно лезть в чужой монастырь со своими правилами», «сначала надо было влиться в коллектив», «и без таких всегда хватает работы», «слишком рано решил проявить инициативу» и т.д. В целом ответы педагогов были правильными, т.к. они склонялись к тому, что, во-первых, при смене рабочего места традиции старого учреждения могут не сопоставиться с традициями нового, а, во-вторых, прежде всего, необходимо изучить традиции, ценности устои коллектива образовательного учреждения, в которую человек устроился, а потом выдвигать идеи на общее обсуждение.

И, наконец, последний вопрос заставил всех респондентов задуматься о

пословицах, которые связаны, по их мнению, с организационной культурой. Не все смогли предложить варианты пословиц. Только 38% дали ответ на данный вопрос. Это педагоги в возрасте от 35 лет и старше. Наиболее успешными пословицами выступили следующие: «Как зовут, так и обзывают», «Каков разум, таковы и речи», «Кому все не годится – тот сам не годится», «С чем свыкнешься, с тем не расстанешься». Встречались в ответах и удивительные ассоциации организационной культуры с пословицами, например, «С волками жить – по-волчьи выть».

Таким образом, результаты третьей части анкеты получились хорошими (рис.3). Педагогам было интересно отвечать на вопросы, размышлять над ситуацией, придумывать текст. Ответы оказались в большинстве случаев близкими к правильным.

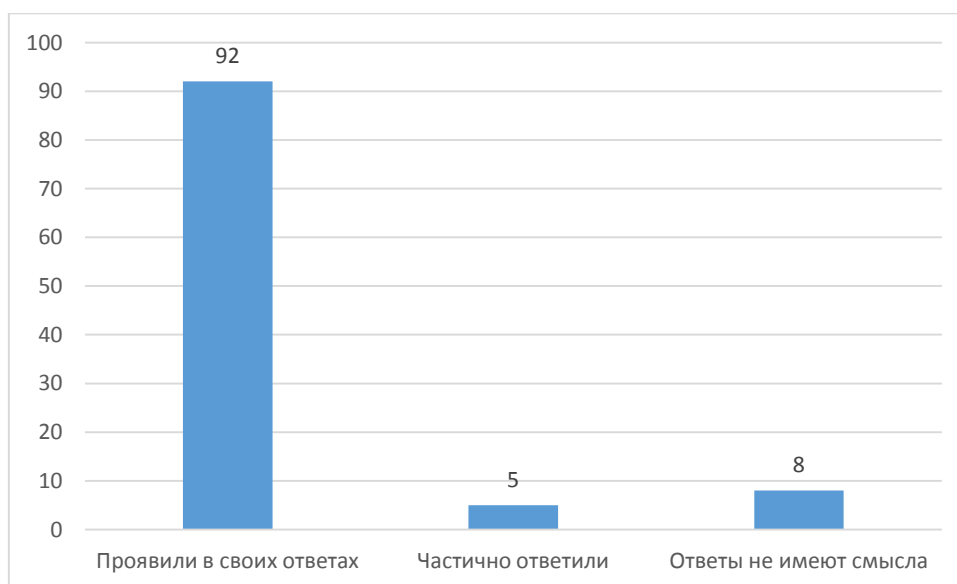


Рисунок 3. Творческий подход к проблеме формирования организационной культуры педагога ДОУ (%)

Стоит отметить, что при проведении анкетирования в конце педагоги вступили в открытую дискуссию по проблеме организационной культуры. Анкета вызвала интерес к проблеме нашего исследования у педагогов, они обсуждали те вопросы, на которые не удалось ответить изначально. Обмениваясь мнениями и взглядами, они приходили к общему выводу о необходимости организационной культуры у педагогов любых образовательных учреждений.

В целом, анкета выявила наличие главной проблемы – отсутствие понимания педагогами организационной культуры, аргументов в пользу необходимости ее формирования. Сложившуюся ситуацию может решить в первую очередь описание проблемного поля темы, которое было дано в третьей части анкеты. Благодаря нему у педагогов возникает потребность в выяснении причинно-следственных связей этой проблемы в теории с практическим опытом. Живое обсуждение после проведения анкет доказывает гипотезу о том, что первоочередным условием формирования организационной культуры педагога является актуализация мотивации его на данный процесс.

Педагог, который осознает, что организационная культура является неотъемлемой частью его профессиональной деятельности, активно будет участвовать в мероприятиях, направленных на ее формирование и просто изучение данного феномена. Поэтому, прежде всего, необходимо создать условия, в которых педагог почувствует потребность в организационной культуре.

Такое анкетирование не дало нам полного представления об уровне сформированности организационной культуры у педагогов ДОУ. В связи с этим было проведено интервьюирование педагогов, которое включало в себя 9 вопросов. Организация интервью происходила следующим образом: из-за большого количества опрашиваемых, было решено проводить совместное интервью небольшими группами, в которых обязательно находятся педагоги разной возрастной категории, с разным опытом работы и по возможности из разных образовательных учреждений. Всего было сформировано 8 групп, в которых было по 4-5 педагогов. Все рассуждения и ответы были записаны на диктофон, что позволило точно провести диагностику результатов.

Анализ ответов педагогов на вопросы интервью оказались интересными и достаточными для выявления реальной ситуации по проблеме формирования организационной культуры педагога ДОУ. Рассмотрим подробнее результаты диагностики в виде диаграмм.

При описании атмосферы в организации и педагогическом коллективе все педагоги чувствовали себя неловко. Некоторые из них (в основном молодые педагоги) прямо заявили, что если ответят правду, то мы расскажем об этом их руководству. Старшие педагоги с большим опытом работы более спокойно реагировали на данный вопрос, однако, давали неточный ответ в виде «такая же как и в других садах», «а как вы думаете, при таком количестве деток в группе», «нормальная» и т.д. Конечно, проявление их поведения и ответы дали нам представление об атмосфере в их коллективе и в учреждении в целом (рис. 4). В первой части работы мы не раз доказывали, что атмосфера в организации влияет на организационную культуру сотрудника.



Рисунок 4. Результаты интервью – первый вопрос

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

Следующий вопрос заставил педагогов в каждой группе спорить, т.к. им необходимо было выяснить, существуют ли в их учреждении формальные или неформальные нормы и правила поведения. В результате, мы выяснили, что в каждом ДОУ есть все виды норм и правил (рис.5). Среди неформальных правил большинство отметили требования к внешнему виду,

которые приняты негласно в коллективе, а также правила общения друг с другом, которые становятся понятными после нескольких дней работы. В каждом учреждении также существуют нормы поведения в отношении воспитанников и их родителей. Такое взаимодействие не прописано официально, но принято коллективом. Примером выступает индивидуальный подход к некоторым категориям семей, дружеские отношения с родителями ребенка и т.д. Подобные правила и нормы направлены на улучшение качества деятельности учреждения.

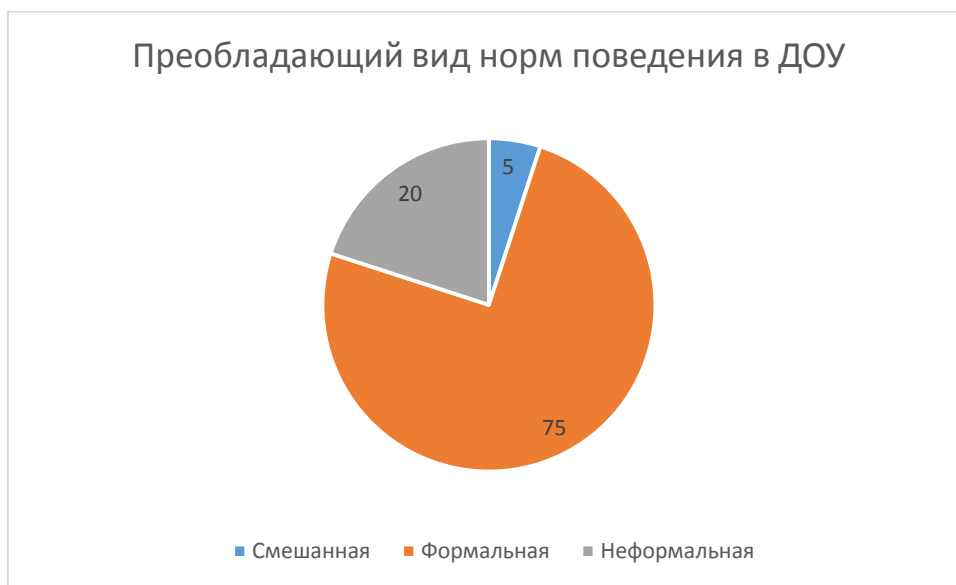


Рисунок 5. Результаты ответов на второй вопрос интервью

Существуют также и официальные документы, регламентирующие деятельность педагога, включая и его поведение на рабочем месте. Такие документы, как правило, носят характер должностной инструкции, либо другой локальный акт, разработанный с целью поддержания порядка в педагогическом коллективе. Как видно из диаграммы, в учреждении преобладают формальные правила и нормы поведения.

В следующем вопросе была затронута проблема взаимодействия педагога с субъектами образовательного процесса (рис.6.). Ни у кого из отвечающих не возникло затруднений при описании различных способов взаимодействия их с детьми и их родителями. Все педагоги отметили наличие такого всестороннего взаимодействия в своем ДОУ. Из наиболее интересных, на наш взгляд, можно выделить ответы молодых педагогов с

небольшим стажем работы. Как правило, они активно принимают участие в мероприятиях, проявляют активность в своей профессиональной деятельности и при общении с коллегами, детьми и родителями.

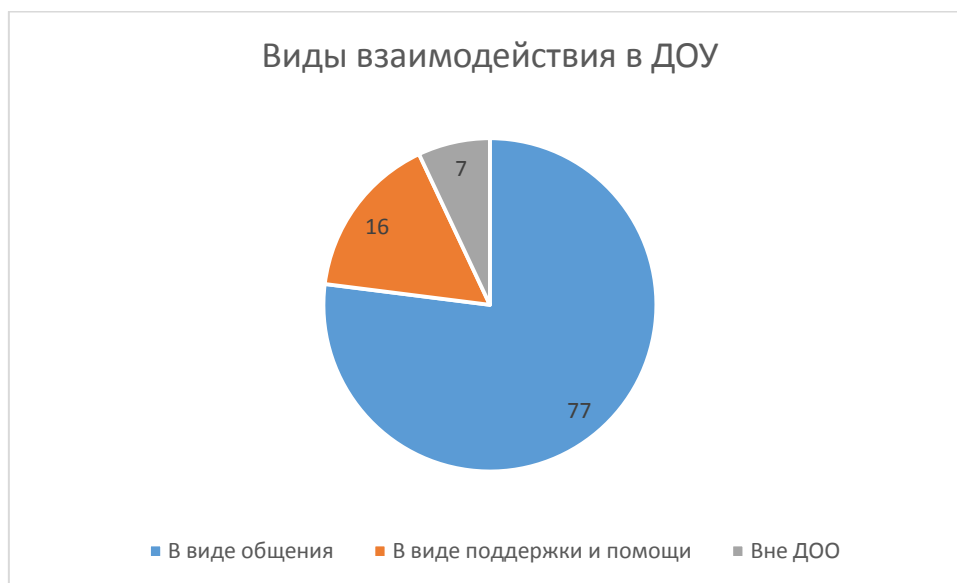


Рисунок 6. Взаимодействие с субъектами образовательного процесса (%)

Итак, самым распространенным ответом было: «видим родителей ежедневно и можем с ними пообщаться при необходимости», «с детьми всегда интересно, хоть их много и общения на всех не хватает», «чаще всего общение с родителями происходит при возникновении конфликтной ситуации» и т.д.

По поводу взаимодействия с коллегами дела обстоят иначе. Основной идеей в ответах педагогов было формальное общение на профессиональном уровне. Наиболее частыми ответами были: «нам хватает общения с детьми», «некогда болтать на работе», «можно пообщаться во время сонного часа» и т.д.

Как видно из ответов проблема взаимодействия как таковая не полностью понимается педагогами. Они считают, что взаимодействие – это только общение. Никто не указал о помощи в сложных ситуациях в профессиональной деятельности, о взаимовыручке, о мероприятиях, касающихся объединения и сплочения коллектива, либо коллектива с родителями, коллектива с детьми. Были единичные ответы по поводу

взаимодействия в электронной форме. Оно подразумевает непрерывный контакт с педагогом через социальные сети, приложения, форумы и т.д. Также сюда включаются и профессиональные сообщества, в которых обсуждаются проблемы, связанные с деятельностью педагога. Такие сообщества позволяют обмениваться опытом, находить наиболее эффективные пути решения сложной задачи.

Вопрос про традиции и обычаи стал, пожалуй, самым интересным для педагогов (рис.7). Старшее поколение педагогов говорили о том, что они передают из поколения в поколение какие-то обычаи и традиции, которые заведены в данном конкретном учреждении. О них им рассказывали много лет назад другие педагоги, а они в свою очередь рассказывают молодым специалистам. Такая преемственность носит неформальный характер. Примером таких норм является традиционное мероприятие для педагогов, посвященное обмену опытом «Преемственность поколений». Его организовал однажды директор детского садика, а оно стало традиционным. Данное мероприятие носит неформальный характер и не регламентируется никакой документацией.

Еще одним интересным примером неформального правила является обязательное ношение галстука зеленого цвета в первые три месяца работы. После того, как человек отработает три месяца неформального испытательного срока, он завязывает галстук на дереве. Такое дерево обвязано подобными галстуками, как листочками. Такой символ дерева с листьями из галстука говорит о том, что «новичка» приняли в семью.

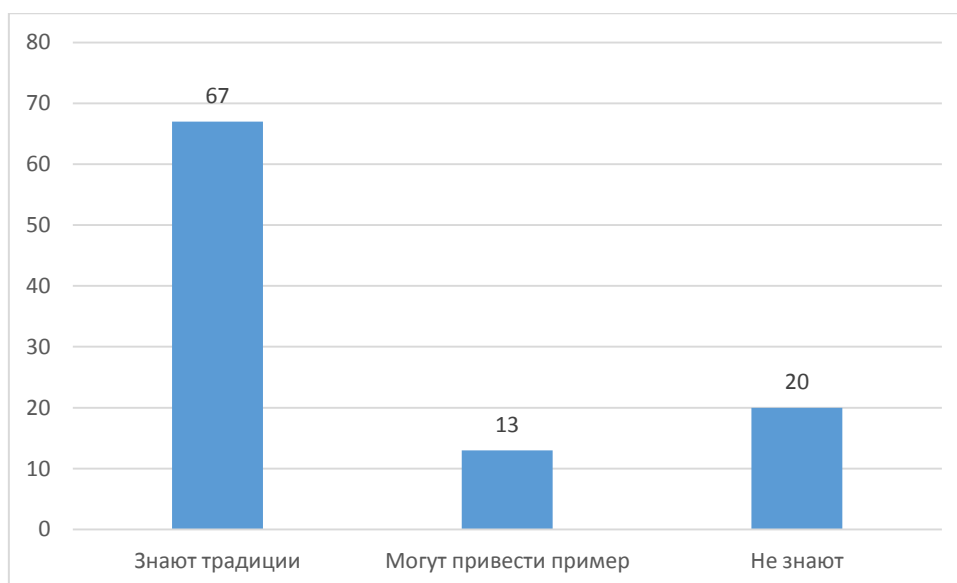


Рисунок 7. Знание традиций и обычаев своего образовательного учреждения (%)

Конечно, помимо описания традиций, нас интересовал вопрос о том, принимает ли коллектив те традиции и обычаи, которые существуют в данном учреждении. При ответе на этот вопрос все педагоги говорили, что благодаря таким традициям, они чувствуют особенную атмосферу в своем образовательном учреждении.

Следующий вопрос в интервью с педагогами предполагал определение стиля руководства в учреждениях дошкольного образования (рис.8). Отвечая на него, педагоги снова столкнулись с тем, что боялись высказать в ответе свое отношение к руководству. Вероятно, вопросы подобного типа следует задавать анонимно, чтобы получить объективную оценку стиля руководства. Ведь этот стиль влияет на атмосферу в педагогическом коллективе, а также на формирование организационной культуры педагога.

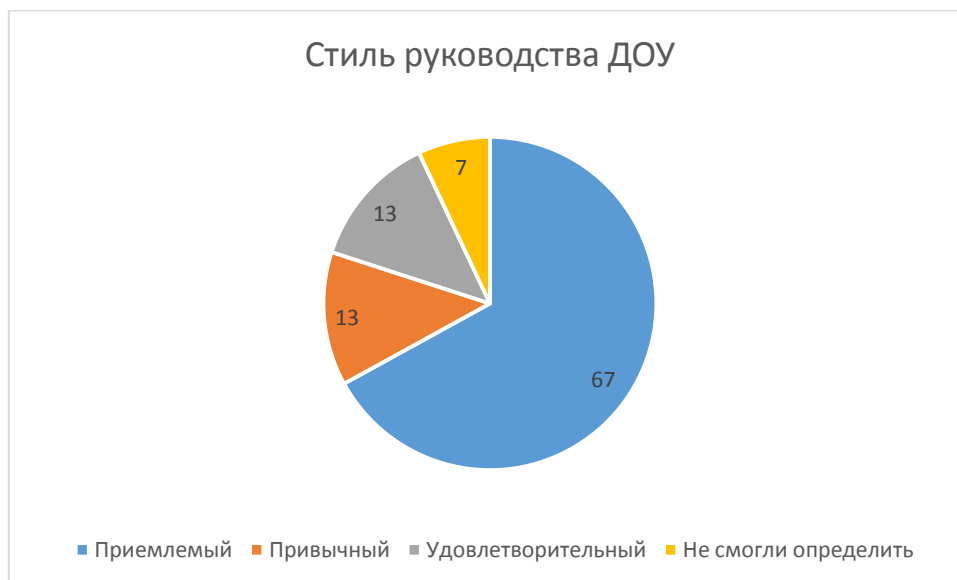


Рисунок 8. Отношение педагогического коллектива к стилю
руководства ДОУ (%)

Результатом анализа ответов на данный вопрос стали такие распространенные стили, выделенные педагогами, как «демократический», «лояльный», «хороший». Некоторые педагоги сказали, что стиль руководства в их ДОУ авторитарный, хотя они работают с теми педагогами, которые определяют стиль данного руководства как демократический.

Выясняя критерии оценки нового члена коллектива, мы определили, что в каждом образовательном учреждении существуют свои критерии. Кто-то в первую очередь оценивает профессиональную компетентность, а некоторым важнее увидеть в новом члене педагогического коллектива «хорошего человека». Ответы были настолько разнообразны, что при анализе удалось выявить только три наиболее часто повторяющиеся характеристики (рис 9.).

Наиболее интересными качествами, которые выделили педагоги, являются: «знание новых игр для детей», «опрятный внешний вид», «ответственность к работе», «легкость в общении». Также педагоги отмечали, что узнать те или иные качества у «новенького» можно только после нескольких месяцев работы с ним.

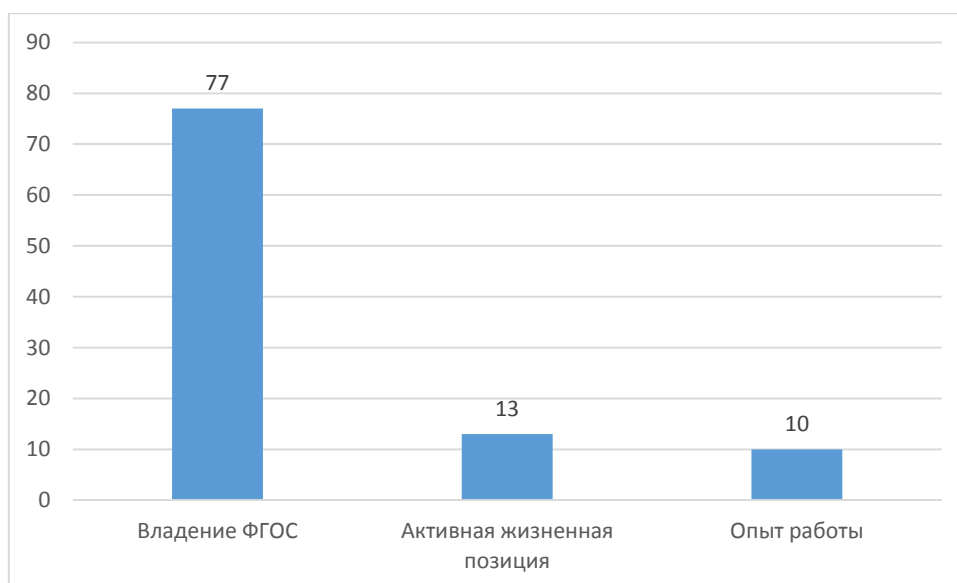


Рисунок 9. Популярные качества, названные педагогами (%)

Историю своего учреждения знают не все. Большая часть опрошенных педагогов частично рассказали историю своего ДООУ – это педагоги с большим стажем работы в нем. Некоторые молодые специалисты не смогли рассказать ничего из истории своего учреждения, а также встретились единицы, которые ответили, что в их образовательном учреждении нет истории.

Таким образом, получилась следующая динамика:

- хорошо знают историю 62% педагогов;
- назвали некоторые исторические факты 38% педагогов; -знают о том, что есть история, но не читали ее 23% педагогов; -не знают историю и считают, что ее нет 3% педагогов.

И, наконец, последним вопросом в интервью был вопрос «Владеете ли вы организационной культурой?». Такая самооценка сподвигла педагогов к обсуждению. Некоторые из них опровергали мнение других, спорили о том, что есть организационная культура. Интересным были некоторые мнения по этому вопросу: «организационная культура у нас есть в любом случае, только мы этого наверное не знаем», «если она связана с организацией своей деятельности, то точно есть, потому что педагог ДООУ постоянно организует», «наверное есть, раз мы отвечали на такие вопросы в интервью».

В итоге, ситуация субъективной оценки наличия организационной

культуры у педагогов сложилась следующим образом:



Рисунок 10. Самооценка организационной культуры педагогами ДОУ
(%)

Проведенный констатирующий эксперимент показал интересный для нашего диссертационного исследования результат. Педагоги не осознают, что такое организационная культура, но считают, что владеют ею. Почти никто из опрошенных не справился с вопросом, требующим описать компоненты организационной культуры. Однако творческие задания, наполненные понятиями, отражающими сущностные характеристики организационной культуры, понравились педагогам. Ответы на них были наполнены смыслом, творческим подходом к выполнению заданий. Проведенное анкетирование позволяет сделать следующий вывод: педагогам необходимо показать проблемное поле организационной культуры, тогда возникнет внутренняя мотивация на дальнейшие действия в процессе формирования организационной культуры; выявлена необходимость проведения теоретических занятий для педагогов с применением проблемных ситуаций, которые помогут им ориентироваться в проблеме организационной культуры педагога ДОУ; занятий для педагогов обязательно должны проводиться в активных формах, т.к. анкетирование показало слабое умение аргументации и высказывания своего мнения у педагогов, поэтому считаем необходимым включить в процесс формирования организационной культуры

различные дискуссионные методы.

Интервью с педагогами показало результат, который мы сопоставили со своими выводами. Целью данного интервью было выявление реального уровня сформированности организационной культуры через ее критерии и показатели.

Стоит отметить одну негативную тенденцию проведения эксперимента в форме интервью – необъективные ответы респондентов. Педагоги боялись отвечать открыто на некоторые вопросы, что для нас являлось неблагоприятным обстоятельством. Такая тенденция позволила предположить, что проведение закрытого опроса в анонимной форме покажет более объективные результаты.

Однако на некоторые вопросы мы получили ценные для нашего исследования ответы, которые в результате анализа привели к следующей динамике (см. таб. 1).

Ценностно-мотивационный компонент организационной культуры развит на подповерхностном уровне у педагогов ДОУ. Такой уровень характеризуется тем, что в целом взгляды и ценности педагога направляют его профессионально-педагогическую деятельность на эффективный и качественный результат, но внутренние потребности не побуждают его деятельность. Скорее потребностями выступают материальные ценности.

Глубинный уровень данного компонента показали педагоги с высоким стажем и опытом работы. Для них важна духовная составляющая, которая побуждает их к качественной профессионально-педагогической деятельности.

Таблица 1.

Реальный уровень сформированности организационной культуры у педагогов ДОУ (%)

Уровни	Ценностно-мотивационный компонент	Когнитивный компонент	Деятельностный компонент

Поверхностный	40	30	70
Подповерхностный	50	60	30
Глубинный	10	10	0

На когнитивном компоненте больший процент сосредоточился также на подповерхностном уровне. Педагоги в целом знают правила и нормы, регламентирующие их профессиональную деятельность и взаимодействие с коллективом. А вот направленность этой деятельности, согласно целям ДОУ не была выявлена в полной мере. Такую направленность опять же показали 10% опытного состава педагогического коллектива.

Деятельностный компонент организационной культуры педагога ДОУ указывает на явную проблему, т.к. он сформирован у респондентов на поверхностном уровне. При диагностике была выявлена проблема понимания сущности взаимодействия с субъектами образовательного процесса. Никто не указал на существование неких ритуалов в своей деятельности. На подповерхностном уровне педагоги поделились некоторыми формами взаимодействия, которые отражены всего в 30% от общего числа опрошенных.

Проведенный эксперимент констатировал реальную проблему сформированности организационной культуры педагога ДОУ. Их понимание об уровне этой культуры показало, что 70% владеют организационной культурой, а в реальной ситуации такого показателя не было выявлено. Из данного следует, что возникает необходимость в поиске эффективных способов формирования организационной культуры педагога.

2.2 Реализация условий эффективной деятельности руководителя по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении

По итогам проведенного исследования для усиления организационной культуры нами были предложены следующие условия:

- Вовлечение сотрудников в принятие управленческих решений.
 - Проверка и контроль прогресса в достижении поставленных целей.
- Консультирование и поддержка сотрудников при выполнении задач (знание сильных и слабых сторон подчинённых, их потенциальных способностей и пределов их возможностей для организации эффективной работы).
- Привитие сотрудникам ценностей организации.
 - Создание автоматизированных рабочих мест.
 - Развитие командного духа, поощрение командного подхода к решению задач.
 - Оптимизация информационных потоков.
 - Доступность руководства для сотрудников учреждения.
 - Вежливость и корректность сотрудников по отношению друг к другу.
 - Сотрудники учреждения всегда доступны для родителей воспитанников. Сотрудники обязаны вести себя с каждым родителем вежливо, дружелюбно и тактично, не смотря на его индивидуальные особенности. Для родителей сотрудники ДООУ выступают единой командой с едиными принципами. Каждый сотрудник является представителем учреждения и должен придерживаться принципов организации по работе с людьми.
 - Сформулированность свода неких организационных правил, обязательных для исполнения всеми сотрудниками:
1. Совершенствование и развитие организации идет непрерывно.
 2. Развитие организации неотделимо от профессионального роста ее сотрудников.

3. Умение работать в команде является базовым для сотрудников организации.

4. Три главных плюса хорошего специалиста - ответственность, творчество, нацеленность на результат.

5. Если взялся за работу, делай быстро и качественно.

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

К сожалению, мифология и ритуальность еще не сложилась в организации, в основном это связано с текучестью кадров.

И вместе с тем, на культуру организации благоприятно воздействуют корпоративные мероприятия. Перечислим лишь некоторые. Каждый новый специалист должен быть представлен всем сотрудникам. Размещение особо отличившегося работника на стенде «Наш лучший работник». Награждение почетными грамотами на общем собрании трудового коллектива. Совместное благоустройство территории детского сада. Поддержка вышедших на пенсию работников. Чествование юбиляров, в конце каждого месяца проводится День именинника. Именинников всем коллективом поздравляют с днем рождения, подарок преподносится от коллектива и от руководителя. Основной смысл - подчеркнуть причастность к команде, и в тоже время поддерживать статус главы «клана».

Традиционные мероприятия дошкольного учреждения:

- День знаний;
- Выставка «Осенние фантазии»;
- Новогодний праздник;

- День рождения детского сада; День открытых дверей; Масленица;
- 23 февраля;
- 8 марта;
- День смеха;
- День победы;
- Выпускной бал;
- День защиты детей.

Как уже отмечалось выше, профессиональные праздники обязательно отмечаются всем коллективом. Также проводятся разного рода мероприятия, связанные с повышением организационной культуры: обучение, тренинги, семинары-практикумы, конференции.

Опираясь на исследования К. Кристенсена и Дж. Оверфорда можно предложить введение следующих условий для формирования организационной культуры в ДОУ:

1. Необходимо разработать показатели, измеряющие эффективность деятельности каждого подразделения организации. Для этого должны быть использованы только те показатели, которые могут быть измерены.

2. Нужно увеличить число сотрудников, которые верны организации и продуктивны.

3. Необходимо формировать программы реформирования организационной культуры силами сотрудников самой организации, т. е. без привлечения посторонних консультантов.

4. Необходимо придумывать меры поощрения отличившихся сотрудников, которые предусматривают премирование и повышение в должности.

5. Руководитель должен уметь делегировать ответственность подчиненным. На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех этапах развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом

определяют культуру учреждения. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если учреждение находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Среди методов формирования и поддержания организационной культуры в ДОУ следует отметить следующие:

1. Озвучивание и поддержание целей и миссии организации.
2. Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении руководителей, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к родителям воспитанников или умении слушать других, руководитель помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.
3. Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.
4. История организации, ее основатели или выдающимися сотрудники.
5. Поведение руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.
6. Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе

каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

Таким образом, руководителю необходимо соблюдать множество самых различных условий для того, чтобы в ДОУ сформировалась и поддерживалась определенная организационная культура.

2.3 Анализ результатов опытно-поисковой работы

После внедрения в деятельность ДОО определенных условий, которые описаны нами в предыдущем параграфе проведя повторное исследование мы пришли к выводу, что уровень организационной культуры изменился как на количественном, так и на качественном уровнях.

Благодаря введенным нами условиям эффективной деятельности руководителя по формированию организационной культуры в ДОО стали более очерчены и понятны рамки самой организационной культуры, ее сущностные характеристики для сотрудников. В организации в целом возросло число сотрудников, которые придерживаются организационной культуры, понимают ее суть и могут рассказать о ней (см. табл. 2).

Таблица 2.

Уровень сформированности организационной культуры у педагогов ДОО после реализации подобранных условий (%)

Уровни	Ценностно-мотивационный компонент	Когнитивный компонент	Деятельностный компонент
Поверхностный	5	20	40
Подповерхностный	40	40	20
Глубинный	55	40	40

Для большинства сотрудников (55%) организационная культура приобрела ценностный смысл. У них появилось желание и стремление следовать ей, поддерживать и развивать ее. Многие из сотрудников при ответе на вопросы анкеты признались, что раньше не понимали до конца что такое организационная культура и для чего она нужна в рамках ДОО. Теперь для них это некая ценность, которая помогает понять как взаимодействовать между собой и руководством, чтобы поддерживать друг друга, оказывать помощь и стабилизировать психологический климат в коллективе.

Также увеличился глубинный уровень когнитивного компонента у 40% сотрудников. Коллектив начал лучше понимать и осознавать что такое организационная культура, основные ее составные элементы и части, свойства и функции, как она работает и что может дать каждому из них.

В ходе проведенного нами анализа входного анкетирования сотрудников следует сказать, что именно отсутствие четкого понимания самого феномена организационной культуры первоначально являлось проблемой, которая не давала ей развиваться и быть необходимой коллективу.

Проведя мероприятия по разъяснению персоналу особенностей организационной культуры в коллективе пропало некое напряжение, которое возникало по причине недосказанности и отсутствия знаниевой базы по данному вопросу.

Также у 40% сотрудников повысился глубинный уровень деятельностного компонента организационной культуры, что свидетельствует о том, что персонал теперь не просто знает суть организационной культуры, а может применить полученные знания в своей непосредственной деятельности.

Важно отметить, что после проведенного эксперимента в коллективе снизился уровень недоверия друг к другу и тревожности относительно сказанного. Если раньше персонал боялся озвучить, что в коллективе имеются некие проблемы, говорил завуалированно и неуверенно, то теперь уровень напряжения спал, сотрудники начали более уверенно высказывать собственное мнение, заявлять о былых и нынешних трудностях, а также успехах организации, уверенно оперируя понятием организационной культуры и всем, что с ней связано.

Также педагоги начали давать оценки себе и своим коллегам относительно уровня владения организационной культурой, чего ранее не могли сделать в полной мере из-за отсутствия четкого понимания данного

понятия, а также возможности на конкретном примере разобраться в характеристиках личности, ею обладающей.

Большинство педагогов стало положительно относиться к неформальной культуре, по праву считая ее крайне необходимым элементом при выстраивании организационной культуры организации.

В целом следует сказать, что в коллективе сотрудников произошло более полное и четкое понимание, что из себя представляет организационная культура, как формируется в организации и какой человек по праву может сказать про себя, что ею обладает. Организационная культура для сотрудников стала не просто понятной, но и в тоже время перешла в разряд ценностей, направляющих поведение и деятельность в целом.

Выводы по второй главе

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

- Вовлечение сотрудников в принятие управленческих решений.
 - Проверка и контроль прогресса в достижении поставленных целей.
- Консультирование и поддержка сотрудников при выполнении задач (знание сильных и слабых сторон подчинённых, их потенциальных способностей и пределов их возможностей для организации эффективной работы).
- Привитие сотрудникам ценностей организации.
 - Создание автоматизированных рабочих мест.
 - Развитие командного духа, поощрение командного подхода к решению задач.
 - Оптимизация информационных потоков.
 - Доступность руководства для сотрудников организации.
 - Вежливость и корректность сотрудников по отношению друг к другу.

В целом следует сказать, что в коллективе сотрудников дошкольного образовательного учреждения произошло более полное и четкое понимание, что из себя представляет организационная культура, как формируется в учреждении и какой человек по праву может сказать про себя, что ею обладает. Организационная культура для сотрудников стала не просто понятной, но и в тоже время перешла в разряд ценностей, направляющих поведение и деятельность в целом.

Заключение

Организационная культура – это понятие, входящее в сферу управленческих процессов. На сегодняшний день она вызывает большой интерес исследователей, т.к. обладает практической значимостью для деятельности образовательных учреждений различных типов. Факт того, что организационная культура влияет на качество деятельности учреждения становится все более явным и не требующим доказательств.

Организационная культура – это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации. Организационная культура неразрывно связана с организационным поведением, в котором принято выделять: поведение руководителя; групповое поведение; индивидуальное поведение (поведение личности). Основная цель организационного поведения заключается в том, чтобы помочь людям более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовлетворение. Для реализации этой цели должны быть сформированы ценностные установки каждой личности в отдельности и всей организации в целом. Организационная культура является элементом информационной среды деловой организации. Так как сама организация является частью общественной системы, ее деловая культура является составной частью общественной культуры.

Современные руководители образовательных учреждений, к сожалению, не уделяют должного внимание данной проблеме. В связи с этим исследование проблемы формирования организационной культуры педагога ДООУ является актуальной. Стоит отметить, что исследований, посвященной данной проблеме в педагогике явно недостаточно. Однако, опыт исследователей зарубежных стран позволил сделать подробный анализ к определению понятия организационная культура.

Таким образом, нами выявлено, что организационная культура – это качество личности, определяющееся системой знаний, умений,

ценностных ориентаций, отражающихся в профессиональной деятельности, норм поведения и форм взаимодействия в коллективе, сопряженных с целями деятельности организации.

Элементами организационной культуры являются: стереотипы поведения, коллективные нормы, общепринятые ценности. Организационный климат в коллективе, благоприятная атмосфера, практический опыт.

В содержание организационной культуры входят три компонента: ценностно-мотивационный компонент (мировоззрение педагога, культурные ценности педагога), когнитивный компонент (знания педагога о нормах и правилах, умения педагога направлять свою деятельность), деятельностный компонент (организационное поведение педагога, применение ритуалов).

Уровни организационной культуры: доминирующую культуру, субкультуры и контркультуры.

Формирование организационной культуры в условиях ДООУ имеет свои специфические особенности. Наличие организационной культуры в ДООУ необходимо, так как она создает имидж организации, делает из коллектива единую команду. Создание этического кодекса и правильный выбор стиля руководства создают у сотрудников чувство принадлежности к детскому саду, чувство гордости за него. Взаимодействие всех элементов организационной культуры повышает качество работы детского сада, делает дошкольное учреждение конкурентоспособным на рынке образовательных услуг.

Основными условиями формирования и развития организационной культуры можно считать такие, как имидж руководителя и организации в целом, система принятых корпоративных традиций и ритуалов, наличие оптимального психологического климата в коллективе, привлекательность обстановки, система поощрения персонала, его обучения и продвижения, и пр.

При проведении констатирующего этапа эксперимента нами было выявлено, что ценностно-мотивационный компонент организационной культуры развит на подповерхностном уровне у педагогов ДООУ. Такой

уровень характеризуется тем, что в целом взгляды и ценности педагога направляют его профессионально-педагогическую деятельность на эффективный и качественный результат, но внутренние потребности не побуждают его деятельность. Скорее потребностями выступают материальные ценности.

Глубинный уровень данного компонента показали педагоги с высоким стажем и опытом работы. Для них важна духовная составляющая, которая побуждает их к качественной профессионально-педагогической деятельности.

На когнитивном компоненте больший процент сосредоточился также на подповерхностном уровне. Педагоги в целом знают правила и нормы, регламентирующие их профессиональную деятельность и взаимодействие с коллективом. А вот направленность этой деятельности, согласно целям ДОУ не была выявлена в полной мере. Такую направленность опять же показали 10% опытного состава педагогического коллектива.

Деятельностный компонент организационной культуры педагога ДОУ указывает на явную проблему, т.к. он сформирован у респондентов на поверхностном уровне. При диагностике была выявлена проблема понимания сущности взаимодействия с субъектами образовательного процесса. Никто не указал на существование неких ритуалов в своей деятельности. На подповерхностном уровне педагоги поделились некоторыми формами взаимодействия, которые отражены всего в 30% от общего числа опрошенных.

Проведенный эксперимент констатировал реальную проблему сформированности организационной культуры педагога ДОУ. Их понимание об уровне этой культуры показало, что 70% владеют организационной культурой, а в реальной ситуации такого показателя не было выявлено. Из этого следует, что возникает необходимость в поиске эффективных способов формирования организационной культуры педагога.

По итогам проведенного констатирующего эксперимента для

формирования организационной культуры нами был предложен целый комплекс определенных условий. Остановимся на основных более подробно:

- Вовлечение сотрудников в принятие управленческих решений.
- Проверка и контроль прогресса в достижении поставленных целей.

Консультирование и поддержка сотрудников при выполнении задач (знание сильных и слабых сторон подчинённых, их потенциальных способностей и пределов их возможностей для организации эффективной работы).

- Привитие сотрудникам ценностей организации.
- Создание автоматизированных рабочих мест.

- Развитие командного духа, поощрение командного подхода к решению задач.

- Оптимизация информационных потоков.
- Доступность руководства для сотрудников организации.
- Вежливость и корректность сотрудников по отношению друг к другу.

В целом следует сказать, что после внедрения комплекса условий для формирования организационной культуры в коллективе сотрудников ДООУ произошло более полное и четкое понимание, что из себя представляет организационная культура, как формируется в организации и какой человек по праву может сказать про себя, что ею обладает. Организационная культура для сотрудников стала не просто понятной, но и в тоже время перешла в разряд ценностей, направляющих поведение и деятельность в целом.

Эффективность деятельности руководителя по формированию организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении обеспечивается реализацией следующих условий: создание благоприятного психологического климата в дошкольной образовательной организации; эффективная совместная работа руководителя и сотрудников; контроль и проверка прогресса в достижении поставленных целей; консультирование и поддержка сотрудников при выполнении задач; привитие сотрудникам ценностей организации; создание благоприятных рабочих условий; развитие

командного духа, поощрение командного подхода к решению задач; постоянный и систематический обмен информацией; доступность руководства для сотрудников организации; вежливость и корректность сотрудников по отношению друг к другу; сформулированность свода организационных правил, обязательных для исполнения всеми сотрудниками. Гипотеза исследования подтверждена.

Список литературы

1. Айзенк Г., Айзенк М. Исследования человеческой психики: почему мы ведем себя именно так. М.: ЭКСМО-Пресс, 2009. - 480 с.
2. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. — М.: «Издательство ПРИОР», 2006. – 168 с.
3. Анастаси Ф., Урбина С. Психологическое тестирование. 7-е межд. изд.- СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
4. Асмолов А.Г. Личность как предмет психологического исследования. - М.: Пресс, 2002. - 178 с.
5. Афанасьев В.Г. Социальные аспекты управления. - М.: Пресс, 2013. — 216 с.
6. Белбин М.Р. Команды менеджеров: секреты успеха и причины неудач. -М.: НИРРО, 2003. - 315 с.
7. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства. - Минск: Новое знание, 2012. - 256 с.
8. Беспалько В.П. Элементы теории управления процессом обучения. — М.: УчМаг, 2012. – 178 с.
9. Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения. — М.: Эксмо, 2004. – 216 с.
10. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. - СПб.: Питер, 2014. – 816 с.
11. Васильев Ю.В. Детский сад как объект управления. - М.: Советская педагогика, 2014. – 167 с.
12. Видт И.Е. Культурологические основы образования. — Тюмень: Изд-во ТГУ, 2013. – 147 с.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 2003. - 416с.
14. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 224 с.

15. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. — М.: Экономика, 2013. — 279 с.
16. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.: Наука, 2013. — 126 с.
17. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж. Х. Организации: поведение, структуры, процессы. М.: ИНФРА-М, 2003. – 156 с.
18. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам организаций и консультантам по управлению. - М.: Дело, 2012. – 496 с.
19. Грейсон Дж. К. Американский менеджмент на пороге XXI века. - М.: Экономика, 2004. – 319 с.
20. Грошев И.В., Емельянов П.В. Организационная культура. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 167 с.
21. Дизель П.М., Раиьяи У.М. Поведение человека в организации. - М.: Пресс, 2013. - 272 с.
22. Донцов А.И. Психология коллектива. - М.: МГУ, 2014. – 178 с.
23. Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами. — М.: Пресс, 2002. – 154 с.
24. Зеленина И.Т. Мобилизация ресурса профессиональной креативности управленческого персонала инновационного образовательного учреждения: Автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.08. Воронеж, гос. ун-т. — Воронеж, 2014. -22 с.
25. Зверева В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя ДОУ. - М.: Новая школа, 2003. – 167 с.
26. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с нем. Ред. Журавлев А.Л. - М.: Пресс, 2014. - 335 с.
27. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. - М.: Воскресенье, 2009. – 216 с.
28. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. - СПб.: Питер, 2012. - 326 с.

29. Кантер Р. Рубежи менеджмента. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. — 167 с.
30. Карпов А.В. Психология управления. — М.: Гардарики, 2013. — 584 с.
31. Кларин М.В. Педагогическая технология в учебном процессе. - М.: Знание, 2009. — 189 с.
32. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. — М.: Изд-во Академии общественных наук, 2014. — 138 с.
33. Конаржевский Ю.А. Проблемы внутришкольного управления.- Челябинск. - 2013. - 191 с.
34. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 320 с.
35. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования.- М.: ОАО Типография «Новости», 2014. - 367 с.
36. Красовский Ю.Д. Архитектоника организационного поведения. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2009. - 275 с.
37. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2014. — 384с.
38. Лазарева В.С., Поташник М.М. Как разработать программу развития организационной культуры в ДОУ. - М.: Пресс, 2013. - 237 с.
39. Лазарева В.С. Системное развитие организационной культуры в ДОУ. — М.: Педагогическое общество России, 2013. — 304 с.
40. Лебедев В.В. Развиваем организационную культуру в педагогическом коллективе. - М.: Первое сентября, 2000. — 174 с.
41. Линчевский Э.Э. Организационная культура ДОУ. - М.: Экономика, 2008. — 286 с.
42. Литвиненко Э.В. Как развить корпоративные ценности в образовательной организации? - М.: ЮЗОМЦ, 2013. - 106 с.
43. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М.: Инфра-М, 2015. — 117 с.

44. Мадди С. Значение организационной культуры для руководителя СПб.: Речь, 1999. - 539 с.
45. Максвелл С. Дж. Шеф и его команда: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. - 246 с.
46. Максименко А. А. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. пособие. Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2013. - 168 с.
47. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. - Минск: Новое знание, 2004.- 1037 с.
48. Маркова А.К. Психология профессионализма. — М.: Пресс, 2005. — 308 с.
49. Меском М., Альберт М. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2003. — 702 с.
50. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. — М.: Пресс, 2014. — 114 с.
51. Моисеев А.М. Качество управления ДОУ: каким оно должно быть. — М.: Сентябрь, 2014.- 160 с.
52. Платонов К.К. Краткий словарь системы психологических понятий. - М.: Высшая школа, 2044. — 187 с.
53. Портнов МЛ. Труд руководителя ДОУ. — М.: Пресс, 2015. – 191 с.
54. Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях / Менеджмент №1, М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО «Барма», 2045. - С. 60-70.
55. Родин О.А. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / Менеджмент, № 7 — М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО «Барма», 2014. - С. 67-77
56. Саймон Г.А., Смитбург Д.У. Менеджмент в организациях. — М.: Пресс, 2015. - 168 с.

57. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии. — М.: Народное образование, 2014. — 256 с.
58. Симонов В.П. Директору школы о формировании организационной культуры. — М.: Пресс, 2015. — 134 с.
59. Спивак В.А. Корпоративная культура. — СПб.: Питер, 2014. - 352 с.
60. Спицнадель В.Н. Теория и практика принятия оптимальных решений. - СПб.: Бизнес-пресса, 2006. - 394 с.
61. Сунцов Н.С. Управление ДОУ. — М.: Эксмо, 2013. – 165 с.
62. Третьяков П.И. Адаптивное управление образовательным учреждением. - М.: Пресс, 2043. — 320 с.
63. Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий.- М.: Сентябрь, 2014. - 192 с.
64. Фадеева Е.И. Социология и психология в управлении персоналом. -М.: Пресс, 2002. – 138 с.
65. Фролов Т.П. Системный подход в управлении педагогическим процессом в ДОУ. - М.: Знание, 2014. — 147 с.
66. Шайн Э. Организационная культура и лидерство: построение,эволюция, совершенствование. - СПб.: Питер, 2014. - 336 с.
67. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер, 2004. - 336 с.
68. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Бизнес-школа. -М.: Интер-синтез, 2005. — с. 102
69. Шипилина Л.А. Методология психолого-педагогических исследований. - Омск: изд-во ОмГПУ, 2004. — 148 с.

Приложение

Анкета для педагогов

1. Что для Вас означает понятие “Организационная культура”?
2. Кто для Вас педагог, обладающий организационной культурой?
3. В чем состоит взаимосвязь понятий «организационная культура» и «культура педагога»?
4. Какие существуют уровни организационной культуры?
5. Какова структура организационной культуры педагога?
6. Какие факторы влияют на организационную культуру?
7. Каким образом организационная культура оказывает влияние на качество деятельности педагога?
8. Докажите, что прежде чем формировать организационную культуру педагога, следует оценить общую организационную культуру образовательного учреждения
9. Каким образом должна формироваться организационная культура педагога?
10. Какими способами было бы интересно формировать организационную культуру педагога?
11. Составьте текст из предложенных слов: организационная культура, поведение, педагог, культура педагога, педагогическая деятельность, культура образовательного учреждения.
12. Проанализируйте ситуацию отказа сотрудников педагогического коллектива принимать участие в мероприятии, предложенным молодым сотрудником, вновь пришедшим педагогом.
13. Подберите пословицы, способные отразить содержание понятия организационной культуры.

Материалы для интервьюирования педагогов

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