



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Управление формированием организационной культуры образовательной  
организации

**Магистерская диссертация**  
по направлению: 44.04.01 Педагогическое образование  
Профильная направленность: «Управление образованием»

Проверка на объем заимствований:  
75,45 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«24»\_01\_2019 г.  
Зав. кафедрой (СПО)  
\_\_\_\_\_ (Л.П. Алексеева)

Выполнила:  
Студентка группы (ЗФ-309-169-2-1Кст)  
Павличенко Анастасия Владимировна

Научный руководитель:  
(Лапчинская И.В., к.п.н., доцент)

Челябинск, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....  | 3  |
| <b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ<br/>ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br/>ОРГАНИЗАЦИИ</b> |    |
| 1.1. Сущность и структура организационной культуры .....   | 7  |
| 1.2. Принципы и методы формирования организационной культуры ...   | 19 |
| 1.3. Разработка программы формирования организационной культуры в<br>образовательной среде школы .....         | 33 |
| Выводы по первой главе .....   | 49 |
| <b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ФОРМИРОВАНИЮ<br/>ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ</b>                         |    |
| 2.1. Цели, задачи и организация практической работы .....  | 51 |
| 2.2. Реализация программы по формированию организационной культуры в<br>образовательной среде школы .....      | 55 |
| 2.3. Итоги работы по формированию организационной культуры в<br>образовательной среде школы .....              | 69 |
| Выводы по второй главе .....   | 73 |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....  | 74 |
| <b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....   | 76 |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....  | 80 |

## ВВЕДЕНИЕ

Повышение уровня организационной культуры образовательной организации – одна из наиболее актуальных теоретических и практических проблем сегодняшнего дня.

Установление закономерностей эффективного управления является важным направлением в таких разделах педагогики, как социальная педагогика, управление образованием. В смежных науках - социологии, политологии и психологии - в последнее время активно разрабатываются проблемы повышения эффективности управленческой деятельности в образовании.

Проблема поиска способов повышения эффективности формирования организационной культуры образовательного учреждения встала совершенно по-новому и особенно остро в последнее десятилетие. В этих условиях особо актуальным является не только анализ закономерностей установленных в мировой теории и практике менеджмента, но и исследования роли различных методов в формировании организационной культуры.

Анализ возможностей и особенностей функционирования в современных условиях, а также установление закономерностей формирования организационной культуры является серьезной задачей не только для ученых-теоретиков, но и для руководителей-практиков.

Для образовательных учреждений сегодня особенно значимой становится проблема формирования современной системы управления. Рыночные закономерности экономики все в большей степени становятся общими правилами жизнедеятельности и для бюджетных отраслей. Задачи выживания, функционирования и развития, стоящие перед системой образования, с особой остротой ставят вопрос освоения установленных в

мировом менеджменте законов и закономерностей и их интеграции в отечественную науку и практику.

Пособий по проблемам организационной культуры, посвященных ее изучению в образовательных учреждениях на сегодняшний день еще немного. Значимость различных методов в формировании организационной культуры педагогическими коллективами широко признана, однако практически нет работ, посвященных изучению, разработке и реализации научных подходов менеджмента образовательной сферы.

Таким образом, налицо противоречие между растущими потребностями использования в практике управления образовательными учреждениями закономерностей, установленных в мировом менеджменте, и недостаточной обоснованностью возможностей их переноса в наши условия.

Все вышеизложенное доказывает актуальность изучения закономерностей формирования и функционирования организационной культуры, как системного явления и фактора управленческой деятельности.

Проблема исследования состоит в поиске наиболее эффективных способов формирования организационной культуры в образовательном учреждении (школе).

Актуальность и проблема исследования обусловили тему квалификационной работы: «Управление формированием организационной культурой образовательной организации».

Цель работы - на основе изучения теории разработать и внедрить программу по формированию организационной культуры в образовательной среде школы.

Гипотеза исследования: Повысить уровень организационной культуры в образовательном учреждении возможно путем разработки и реализации программы формирования данной культуры.

Новизна данного исследования заключается в том, на основе изученных теоретических данных нами был проведен самостоятельный

практический анализ основных аспектов формирования и развития организационной культуры в педагогическом коллективе школы и на его основе разработана модель организационной культуры.

Объектом исследования является образовательная среда школы.

Предметом исследования является формирование организационной культуры в образовательной среде школы.

Данная цель предполагает решение следующих задач:

1. Изучить сущность и структуру организационной культуры в образовательном учреждении (школе).

2. Выявить педагогические основы методов формирования организационной культуры школы.

3. Разработать программу формирования организационной культуры школы.

4. Внедрить и оценить эффективность реализации программы по формированию организационной культуры в образовательной среде школы.

Теоретико-методологической основой исследования стали научные разработки ученых, анализировавших организационно-управленческую проблематику, ее психолого-педагогические и организационно-культурные аспекты, среди которых: Ч. Р. Дафт, К. Девис, Р. Килманн, М. Коултер, М. Моухен, Дж. Ньюстром, М. Секстон, Р. Харрис и др., а также представителей отечественной управленческой мысли - Ю.П. Аверина, А.Н. Занковского, Э.А. Капитонова, С.А. Липатова, Н.В. Мысина, М.Н. Павлову, А.И. Пригожина, А.А. Родионова, С.С. Фролова, С.В. Харченко, В.М. Шепеля и др.

Теоретическая значимость исследования. Проведенное исследование расширяет представления о значении организационной культуры в образовательном учреждении, принципах и методах ее формирования.

Практическая значимость исследования. Полученные данные могут быть интересны преподавателям, студентам, занимающимся проблемами формирования организационной культуры образовательного учреждения.

Материалы данного исследования могут быть использованы при чтении общих и специальных курсов и проведении специальных семинаров по психолого-педагогическим дисциплинам.

База исследования: Государственное учреждение «Школа-гимназия № 18 отдела образования акимата города Костаная».

Структура работы: исследование состоит из введения, двух глав (первая глава представляет собой теоретическое исследование, вторая – экспериментальное), заключения, списка литературы и приложения.

## **Глава 1. Теоретические основы формирования организационной культуры в школе.**

### **1.1 Сущность и структура организационной культуры школы**

Сегодня существует много определений понятия «организационная культура». Данный термин не имеет единого толкования, уже насчитывается около 50 трактовок понятия «организационная культура». Рассмотрим наиболее распространенные:

Организационная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данному учебному заведению, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [31].

Организационная культура - специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела [53].

Организационная культура - это система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем двигаться в одном направлении как единому целому.

Организационная культура - это набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий [54].

Организационная культура - это история, представленная в настоящем (Б. Феган).

Организационная культура - это уникальная общая психология организации (П. Вейл).

Организационная культура - это набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации (Д. Ньюстром, К. Дэвис) [54].

Организационная культура - это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях (Т.Ю. Базаров) [31].

Организационная культура - это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Ваша организационная культура - это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает. Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках учебного заведения. Это то, как одни части учебного заведения видят другие ее части и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя. (Б. Феган).

Организационная культура - это сложившийся психологический климат работы в учебном заведении и т.д.

«Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен



быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали своими» [53].

«Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей» [31]. «Организационная культура есть набор приёмов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность [54].

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты.

Отечественная наука имеет серьезные достижения в области исследования организационной культуры как фактора повышения производительности труда. Проблемы культуры предприятия рассматривались в трудах А.А. Богданова, А.К. Гастева, Н.А. Витке, О.А. Ерманского. Современные взгляды на роль организационной культуры в повышении эффективности организационных систем даются в работах российских ученых (С.Г. Заржевский, С.А. Липатов, А.А. Радугин, В.А. Спивак, К. Ушаков и др.).

Существенный вклад в изучение проблемы управления организационной культурой внесли зарубежные ученые: организационная культура, ее развитие, методы исследования и механизмы формирования являются предметом рассмотрения в трудах Э.Х. Шейна, Р. Лайкерта, Г. Ховштеда, К. Камерона, Р. Куинна и др.

Однако в настоящее время не существует единого подхода к проблеме диагностики, формирования и управления организационной культурой в системе профессиональной подготовки и трудовой адаптации специалистов. Несмотря на то, что вопросы профессиональной подготовки и трудовой адаптации кадров широко освещены в работах В.А. Ядова, Е.И. Суименко, Т.Н. Вершининой, А.И. Ковалева и др., недостаточное внимание в

отечественной науке уделяется изучению взаимосвязи между параметрами организационной культуры и эффективностью трудовой адаптации. Так, вопрос интеграции учебных заведений с помощью взаимодействия организационных культур не рассматривается в отечественных теории и практике управления трудом.

Нами была сделана попытка сравнить между собой существующие понятия. Сделано это было с помощью контент-анализа, т.е. были выделены наиболее часто встречающиеся понятия или термины, которые обычно употребляют исследователи, работающие в данной области.

Так в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих её переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.). Нередко бывает трудно сформулировать данное видение применительно к организации.

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других - может быть всё наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

И, наконец, третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и

значение последних наиболее полно раскрываются работникам через ходячие истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они иногда оказывают большее влияние на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете учебного заведения.

Таким образом, вполне допустимо использование понятие «организационная культура», которой в большей мере отражает данный феномен. В нашем исследовании будет использоваться этот термин [31].

Термин «организационная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ [1].

Таким образом, многие «узловые» вопросы, связанные с организационной культурой, сами по себе новыми не являются. Об этом свидетельствует поток публикаций, лишь определённая часть которых имеет сугубо научный аспект. Кроме того, существуют предметные исследования, практические руководства для анализа подхода к организационной культуре, сообщения о проектах «культурных изменений» и изложения более или менее понятных моделей поведения. За последние годы количество довольно разрозненных идей, теорий и моделей было собрана воедино в одно, достаточно ёмкое и универсальное понятие «организационная культура».

Попробуем сформулировать понятие организационной культуры для образовательного учреждения - школа, хотя здесь оно будет несколько сложнее, нежели для предприятий и фирм, применительно к которым это

понятие разрабатывается в теории управления, из-за своеобразной и неизмеримо более сложной и динамичной структуры коллектива: это не только сотрудники, а сотрудники в совокупности со студентами, также являющимися носителями организационной культуры школы, но состав которых непрерывно изменяется: ежегодный прием-выпуск.

Анализ показывает, что в большинстве определений организационной культуры, в т. ч. и в вышеприведенных, можно выделить одни и те же или очень близкие по смыслу исходные элементы и послышки. К ним можно отнести, во-первых, так называемые базовые предположения, т.е. предположения, которые принимаются всеми членами организации или их большинством и которых они придерживаются во всех своих действиях и поведении. Эти предположения, хотя они и касаются самой сути организации, часто не поддаются точному формулированию и принимаются бездоказательно, нередко на интуитивном или полуинтуитивном уровне. Это может быть, например, предположение о демократизме высшего учебного заведения или, наоборот, о господствующем здесь авторитаризме, особой его роли в образовании, науке, просветительстве, культуре (храм науки и культуры), его особой миссии «хранителя знаний и общечеловеческих ценностей» и т.д.

Во-вторых, общим для всех определений является понятие ценности или ценностных ориентаций задающих некоторые нормы поведения для членов организации, позволяющих определиться в вопросе о том, какое поведение следует считать допустимым или, напротив, недопустимым. Такой ориентацией применительно к учебному заведению может быть, например, утверждение, что не бывает плохих учащихся, а бывают плохие преподаватели или воспитатели. Поэтому нельзя обвинять обучающихся (студентов, учеников) в неудачах учебного заведения, низкой успеваемости или недостаточной воспитанности.

Ценностные ориентации нередко задаются имеющими место в организациях, в т. ч. в учебных заведениях историями, легендами и мифами,

которые многократно пересказываются, толкуются, постепенно дополняются реальными или мнимыми подробностями. Они могут касаться поведения лидеров, руководителей или героев организации в тех или иных сложных и нестандартных ситуациях, их высказываний или ответов, принятых ими решений и часто оказывают на поведение членов организации большее влияние, чем официально установленные и рекламируемые этой организацией ценности [3].

Наконец, в-третьих, к необходимым посылкам, лежащим в основе определения организационной культуры, можно отнести также символику, под которой понимаются те средства духовного и материального внутриорганизационного окружения, с помощью которых нормы и ценности доводятся до членов организации. Элементами символики являются, в частности, традиционные ритуалы и обряды, организационные запреты, язык общения. Применительно к школе это могут быть, например, ритуал посвящения в студенты, торжественные заседания Ученого совета, истории крупных научных открытий.

Итак, организационную культуру школы можно определить как совокупность базовых предположений, ценностных ориентаций, ожиданий, норм, символики, традиций и других непреходящих ценностей, лежащих в основе всех отношений, в т. ч. между студентами и преподавателями.

Так же как и в любой другой организации в учебном заведении организационная культура выражает его душу или дух. Как правило, понятия эти почти неуловимы и невыразимы, хотя признаются и принимаются практически всеми. Дух учебного заведения это выражение его облика, формировавшегося на протяжении всей его истории, накопленного всеми поколениями его талантливых и духовно богатых выпускников, в который каждый из них привнес частичку своего «Я». В конечном счете это и есть выражение его организационной культуры.

Поскольку организационная культура выражает лицо, имидж, самую сущность или дух учебного заведения (как и любой другой организации), то

ее разрушение тождественно уничтожению этой организации (предприятия, фирмы, учебного заведения, института и т.п.). Переход к другой организационной культуре это переход к иному качеству, иному имиджу, лицу, сущности, духу, где имеют место уже другие ценности, ожидания и установки. Это не означает, что организационная культура не изменяется. Напротив, она непрерывно развивается, формируется иногда столетиями или десятилетиями, эволюционирует вместе с эволюцией организации, обогащается, впитывает в себя новые элементы и отношения.

Вместе с тем отдельные составляющие организационной культуры могут сохраняться в относительно неизменном виде неопределенно долгое время, столько же, сколько существует сам школ. Они как бы образуют остов организационной культуры, на котором постепенно «нарастает» все остальное. В этом смысле можно сказать, что организационная культура образует в целом устойчивую систему отношений, выполняющую, в частности, функцию коллективной памяти учебного заведения. Она образует своеобразный очаг стабильности в непрерывно изменяющемся образовательно-воспитательном пространстве и в этом своем качестве может служить главной опорой для построения программы системы воспитания вместо общепризнанной концептуальной идеи или в ее дополнение, если такая идея есть.

Возрождение и развитие организационной культуры учебных заведений на базе новых общественных ценностных ориентаций и формирование на этой основе новых моделей воспитания принесет несомненную пользу развитию всей системы образования, а также одновременно будет способствовать значительному улучшению социально-психологического климата общества.

Воспитание на основе организационной культуры представляет собой достаточно сложную и разветвленную систему, возможно даже более сложную, чем имевшие место ранее моносистемы, где многое регулировалось не зависящими от учебного заведения обстоятельствами и

структурами (министерством и т.п.). Оно предполагает много различных возможных направлений.

При определении организационной культуры нами отмечалось, что ее основные элементы могут быть зафиксированы в форме каких-либо документов или же отражаются и закрепляются только в сознании членов организации и поддерживаются традициями, верой и договоренностями. В этом смысле большое значение для практики воспитательной работы и формирования ее новой системы имеет именно документальное оформление основных положений внутренней культуры учебного заведения, составляющее важную часть научно-методического обеспечения программы системы воспитания.

Таких документов может быть много, но наиболее значительными из них являются Устав школы - основной закон его внутренней жизни, непосредственно основывающийся на организационной культуре и закрепляющий важнейшие ее нормы, и Миссия, как основная, главная цель учебного заведения.

Концепция организационной культуры, которая помогает глубже увидеть структуру ценностей и организационные процессы, позволяет определить, соответствуют или нет инновационные методы обучения и система дистанционного образования культуре традиционного учебного заведения.

У понятия организационной культуры существует шесть основных определений:

- поведенческая система;
- правила рабочих групп;
- набор основных ценностей, поддерживаемых организацией;
- философия организационной политики;
- правила деятельности;
- психологический климат организации.

У. Беркист рассматривает конфликтные ситуации, вызванные внедрением в традиционную систему образования методов дистанционного обучения. Беркист выделяет четыре вида культуры присущие современным образовательным системам:

- институциональная культура, которой привержены традиционные учебные заведения;
- эволюционная культура, распространенная в дистанционных учебных заведениях, которые в большей степени ориентированы на процесс обучения, чем на научно-исследовательскую деятельность;
- управленческая культура, которая отвечает за «управление» учебным заведением, а также подчеркивает количественную систему мер;
- полемическая культура, которая связана с процессом коллективных переговоров [Цит. по: 54].

Институциональная культура максимально отвечает представлениям учебных заведений о самих себе. Чистая институциональная культура считает ценностью индивидуальный вклад в процесс преподавания и научно-исследовательскую деятельность. Решения о повышении преподавателя никак не связаны с качеством его работы в классе. Совершенно очевидно, что институциональная культура в чистом виде не допустит посягательств на автономию преподавателей учебного заведения, специалистов, разрабатывающих курсы по дистанционному обучению. Научная свобода является одним из основных условий институциональной культуры. Эта культура утверждает ценность независимой преподавательской, административной и исследовательской работы индивидуального деятеля.

Эволюционная организационная культура наиболее точно описывает ценности, присущие открытому учебному заведению, т.е. индивидуальную и организационную динамику и институциональную миссию, которые можно отнести скорее к управленческой, чем институциональной культуре. В эволюционной культуре вся деятельность учебного заведения строится



вокруг процесса обучения, а не научно-исследовательской работы. Эта культура признает междисциплинарный, стратегический или тактический подход в составлении учебного плана, который идеально соответствует идее коллективной работы над курсом обучения. Другой ценностью эволюционной культуры является сотрудничество внутри команды, когда каждый деятель включен в процесс принятия решений, планирования программы обучения, а также разрешения конфликтов. Здесь приобретают значение коллективные цели и задачи.

Управленческая культура связана с вопросами ответственности и финансовой эффективности, что делает дистанционное образование привлекательным, так как в данном случае капитал заменяет труд.

Полемическая культура транслирует такие ценности, как справедливость и равноправие, в то время как доминирующая коллегияльная культура не приемлет эти качества системы образования. Полемическая культура появилась в качестве ответа управленческой культуре и поэтому до известной степени противоречива. Однако требование участия в коллективной полемике противоречит понятию научной свободы.

Очевидно, что ни одно учебное заведение не существует в рамках только одной культуры. Несмотря на то, что учебные заведения в различных ситуациях могут показывать приверженность тем или иным ценностям четырех видов культур, но доминирующим в современном образовательном учреждении остаются ценности институциональной культуры. В дальнейшем мы попытаемся выяснить, каким образом в настоящее время эти ценности оказывают влияние на систему образования, а также какие внешние силы воздействуют на него. Недостаточное развитие организационной культуры предполагает разработку программы формирования организационной культуры школы.

## **1.2. Принципы и методы формирования организационной культуры**

Принципы формирования организационной культуры зависят от специфики организации, в данном случае, - образовательной организации, а также от основных свойств, характеристик и желаемых параметров формируемой организационной культуры.

При формировании организационной культуры школа, следует руководствоваться следующими принципами:

- 1) культура должна отражать основные идеи существования организации;
- 2) эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;
- 3) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководство не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);

4) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования [7].

Для формирования организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию развития организации, руководство должно предпринять ряд шагов. Можно выделить следующие основные этапы работы по формированию эффективной организационной культуры.

1. Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).

2. Изучение сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей.

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых коррективов [17, 18].

В настоящее время разработаны различные методы, которые позволят руководителям формировать и поддерживать культуру предприятия, необходимую для успеха стратегии развития организации. Для разных стран и отраслей эффективной является разная организационная культура, так что не может быть единой оптимальной культуры предприятий, которую остаётся лишь сформировать в каждой организации в той или иной стране.

После выяснения того, каким требованиям должна отвечать культура данной организации в условиях конкретной стратегии развития,

руководство, прежде всего, определяет, каким должна быть философия практики управления. Исходя из философии управления, руководители предприятия намечают конкретные методы формирования эффективной организационной культуры. В принципе, руководство предприятия может воздействовать на развитие культуры двумя способами. Первый способ представляет собой оценку культуры и перспектив её развития сверху с расчётом на то, что это вызовет энтузиазм и поддержку у большинства членов организации. Данный способ предполагает наличие искренних личных обязательств руководителя по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго способа начинается снизу: менеджеры должны отслеживать во всей организации, какие ценностные установки существуют в каждом подразделении, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать в необходимом направлении на культуру организации [17].

Роль лидера в формировании организационной культуры.

Источниками организационной культуры являются:

- 1) взгляды, ценности и представления основателей организации;
- 2) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;
- 3) новые взгляды, ценности и представления, привнесённые новыми членами организации и руководителями.

Механизм процесса функционирования (укрепления) морального авторитета.

1. Инцидент в деятельности и жизни организации, связанный с ситуацией морального выбора и чреватый моральным конфликтом. Обращение к моральному авторитету, чтобы найти «путь к спасению» (выходу из кризисной ситуации) - профетическая функция морального авторитета.

2. Предъявление моральным авторитетом морального принципа, на основании которого обнаруживается оправданность (правильность)

выбранного варианта разрешения кризисной ситуации - верификационная функция морального авторитета.

3. Определение моральным авторитетом героя (героев), который действовал во время инцидента согласно моральным принципам, и создание «легенды» (героической баллады), содержащей рецепт морально оправданных в кризисной ситуации действий, легитимационная функция морального авторитета.

4. Эта легенда превращается в один из базовых скриптов организационной культуры, а поведение героев становится образцом для подражания. Культ героев освящен моральным авторитетом - институциональная функция морального авторитета.

5. Переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации: она рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий - прогностическая функция морального авторитета.

6. Критический разбор кризисной ситуации, чтобы предостеречь от возможных эксцессов в будущем. Создание моральным авторитетом канонической версии инцидента (организационного мифа) - нарративная функция морального авторитета.

7. Установление моральным авторитетом новых норм поведения и возможных моральных санкций за нарушение запретов - функция табу морального авторитета.

Механизм закрепления в организационной культуре новых норм, принципов, образцов и составляет содержание деятельности морального лидера, берущего на себя нелегкую миссию морального лидера [41].

Основные мероприятия по формированию организационной культуры.

Существуют различные способы, инструменты, которые способствуют внедрению желаемой организационной культуры.

Поведение руководителя. Является самым эффективным, но и самым труднореализуемым инструментом воздействия. Безусловно, руководителю необходимо начать с себя. Фактически речь идёт об усвоении

руководителем новой для себя роли: не начальника, который приказывает, а лидера, который увлекает своим примером. Не каждый руководитель способен изменить себя ради процветания организации. Тенденция такова, что начальник в XXI веке всё в большей степени будет стремиться стать лидером, чтобы эффективно управлять персоналом. Ярче всего поведение руководителя проявляется и, соответственно, сильнее всего воздействует на принятие сотрудниками предлагаемых образцов поведения реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в такие моменты.

Система стимулирования и мотивации. Большое влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

Принципы построения системы мотивации призваны формировать то поведение сотрудников, которое необходимо для наилучшей реализации стратегии организации.

Принципы построения системы стимулирования и мотивации должны учитывать этнические либо национальные образцы труда, а также те ценности, нормы и правила поведения, которые характеризуют организационную культуру предприятия. В процессе функционирования мотивации труда происходит переход от актуализированных потребностей, реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению, которое отвечает стратегическим целям предприятия.

В качестве показателей действенности мотивации трудовой деятельности можно выделить: включённость или невключённость в трудовую деятельность; мотивационное ядро (которое можно формировать); удовлетворённость трудом, что в решающей степени зависит от

соответствия характера выполняемой работы интересам человека; трудовое поведение.

Критерии отбора в организацию. Необходимо определить, каким работникам при приёме на работу будет отдаваться предпочтение: профессионалам, обладающим необходимыми знаниями и опытом для выполнения сегодняшних функций, или же работникам, которые - при необходимом профессиональном уровне - являются потенциально более ценными для фирмы, так как способны и готовы освоить новые профессии, чтобы решать задачи завтрашнего дня.

Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призваны не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации. В ходе обучения также разъясняется, какого поведения организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

С точки зрения стратегического управления персоналом очень важно, чтобы обучение предусматривало также овладение работниками не только теми профессиональными знаниями, которые необходимы для выполнения ими сегодняшней работы, но и знаниями для выполнения тех функций, которые потребуются через несколько лет в соответствии со стратегией фирмы. В конечном итоге речь должна идти о системе непрерывного обучения. Подобный подход к обучению персонала поддерживает стратегию развития фирмы и является одним из важных условий формирования такой организационной культуры, которая позволяет сотрудникам чувствовать стабильность своей работы, быть уверенными, что и в условиях перемен они будут востребованы на фирме [41].

Организационные традиции и порядки. Культура предприятия закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на организационную культуру могут повлиять даже

разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. Например, если по каким-то причинам руководство один - другой раз не смогло подвести ежемесячные итоги работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководителей разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе.

Заявления, призывы, декларации руководства. Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество - это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!». Чувства уверенности, гордости, восхищения вырабатывают автоматическую реакцию на образ компании [54].

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что символика, применяемая на упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции, положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает преданность, приверженность работников своей организации и чувство гордости за неё.

Важные для стратегии фирмы ценности распространяются через публикацию книг и манифестов руководителей, их публичные выступления и пресс-конференции, издание внутрифирменных газет, плакатов, бюллетеней и видеокассет, разучивание песен и гимнов компании. При этом активно работают профессиональные пропагандисты и социологи из штаба руководства по связям с общественностью или по трудовым отношениям. Реклама на телевидении и по радио, многочисленные книги и журналы формируют образ компании и обязывают персонал к определённым типам поведения.



Управление персоналом конечной целью всегда имеет повышение отдачи от людей, работающих в организации. Управление организационной культурой не является исключением. Для того, чтобы культура «работала» на повышение эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного поведения и психологии управления.

Обычно организация растёт за счёт привлечения новых членов, приходящих из организаций с другими культурами. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, заносят в неё «вирус» другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от её силы, так как последнее влияет на интенсивность определённых образцов поведения.

Существующие методы поддержания организационной культуры повторяют методы формирования, но обладают меньшей интенсивностью воздействия и характеризуются переводом актуального поведения в культурную форму. Основными группами методов являются следующие.

Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер даёт знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Обычно объекты внимания закрепляются в миссии, в мифах и легендах, выделяются на примере героев, которые правильно вели себя в неоднозначной ситуации.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчинённые раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе её и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих её в определённой мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации

есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании. Иногда приводит к формированию технологии преодоления кризиса, правильного поведения, кристаллизации ролей.

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчинёнными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчинённым по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчинённым, например, определённое отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определённые аспекты организационной культуры.

Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определённым образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так распределение привилегий указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Вместе с тем практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и её руководство, регулируя весь кадровый процесс,

становится быстро известно её 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 также через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии, называемые образцами поведения [17].

В 90-х годах в менеджменте начинает утверждаться принципиально новый подход к управлению персоналом: объектом управленческой деятельности признаются не люди, их деятельность, процессы, а организационные культуры различного типа.

Некоторые авторы отмечают неразрывную связь между стратегией управления организацией, стратегией управления персоналом и эффективной организационной культурой. Поэтому правильнее рассматривать культуру организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчать общение между ними [18].

В тех случаях, когда организация ориентирована на долгосрочные цели, предполагает длительное существование, кадровая политика ориентирована на стимулирование высокой квалификации и профессиональное развитие. Информированность персонала о планах развития организации и доверие руководству являются важнейшими условиями реализации стратегии предприятия.

Кадровая политика предприятия должна соответствовать общей стратегии деятельности предприятия. Под кадровой политикой организации подразумевается свод ценностей, правил и норм, регулирующих основные вопросы работы с персоналом. Несовпадение кадровой политики и стратегии может привести к тому, что через некоторое время организация

останется без грамотных, преданных организации сотрудников. Недостаточно просто довести до персонала эти ценности, нормы, принципы. Необходимо постоянно поддерживать и подкреплять их:

- демонстрируя их актуальность и значимость на личном примере, тем самым, создавая ролевую модель «правильного» поведения;
- постоянно обращаясь к ним в нормативных и распорядительных документах организации;
- непременно санкционируя в случае нарушений или отклонений от ценностей, норм, правил организации [1].

При несовпадении организационной культуры и стратегии развития предприятия существуют четыре возможности.

1. Игнорировать культуру.

2. Попытаться действовать в рамках существующей культуры. В тех случаях, когда изменения кажутся слишком радикальными и вряд ли совместимыми с существующей культурой, следует подумать, как можно заменить тот образ действия, который кажется правильным, на альтернативный, с учетом существующих культурных барьеров.

3. Изменить культуру. Для того чтобы реализовать стратегию, в ряде случаев необходимо оказать определенное влияние на ОК и изменить ее, хотя этот процесс будет длиться достаточно долгое время. Для этого необходимо следующее:

- стратегия должна быть ясной
- необходимо проанализировать и хорошо представить себе существовавшую до этого культуру.
- на основе сравнения стратегии и культуры необходимо идентифицировать препятствия, обусловленные культурой.

Выявленное различие между старыми нормами и новым образом действия следует устранить, сделав упор на новое самопонимание, на такие качества, как гибкость и способность приспосабливаться, можно произвести желаемые перемены. Без поддержки и давления высшего руководства и

сознательного выполнения функции ролевой модели остальным руководящим персоналом достичь этого не удастся. Далее необходимо привести в соответствие системы и структуры. Прежде всего зримо и недвусмысленно должен вознаграждаться новый желательный образ действий. В результате сложится система взаимной положительной поддержки.

#### 4. Изменить стратегию.

В экстремальных случаях, например при слиянии, может быть целесообразно вновь продумать стратегию и проверить, возможно ли использовать расчеты, сделанные до слияния [40].

Изменение - это действие, в процессе которого происходят различные преобразования в нашей жизни. Говоря об изменении культуры организации, следует отдавать себе отчёт в том, что оно влечёт за собой изменение поведения каждого члена организации и ее уникальной общей психологии.

Обычно руководящие группы подразумевают, что это коснётся их лично, но в отношении себя они имеют в виду только общие фразы типа: «передавать больше власти подчинённым», «уделять больше внимания новшествам» и т. п. Эти изменения не задумываются руководителями как системные изменения и, конечно, исключают какое-то вмешательство в их собственную уникальную психологию.

Существуют различные точки зрения на возможность изменить культуру организации. Некоторые исследователи считают, что культуры настолько неуловимы и скрыты, что требуются сложные методы, редкие навыки и значительное время, чтобы понять культуру, и также время, чтобы её изменить, если возможно.

Культуры поддерживают людей в периоды трудностей и служат для уменьшения беспокойства. Одна из причин этого - обеспечение непрерывности и стабильности. Таким образом, люди будут сопротивляться изменениям культуры.

Однако существует и другая точка зрения, что культуры могут быть изменены, если компании коллективно подойдут к решению этой проблемы. Всё же даже те, кто считает изменение культуры возможным, не думают, что это может быть сделано легко и быстро.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания и формирования культуры. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критериев стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Типы изменений разнообразны:

- обновления (пересмотр) должностных инструкций служащих, с точки зрения подчинённости и контактов;
- введение новой техники и технологии;
- изменение в организационной структуре;
- увольнение сотрудников;
- расширение обязанностей;
- новая система оплаты труда;
- переход на другой режим работы и т. д. [40].

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Говоря другими словами, это требуется при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым можно отнести следующие:

- повышение организационной эффективности и морали;
- фундаментальное изменение миссии организации;
- усиление международной конкуренции;
- значительные технологические изменения;
- важные изменения на рынке;
- поглощения, слияния, совместные предприятия;
- быстрый рост организации;
- переход от «семейного» бизнеса к профессиональному управлению;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность [40].

Таким образом, процесс формирования организационной культуры в образовательном учреждении имеет свою специфику, но при этом, основывается на общих методах и принципах.

### **1.3. Разработка программы формирования организационной культуры в образовательной среде школы**

### Цели Программы:

Повышение конкурентоспособности школы через организационное взаимодействие и мобилизацию всех сотрудников и учащихся на решение общих стратегических задач развития, определенных Миссией школы.

Сохранение устойчивого положения учебного заведения в условиях нестабильности внешней среды, в том числе:

- удовлетворение имеющихся и ожидаемых потребностей экономики в конкурентоспособных специалистах;
- создание образовательной среды, адекватной инновациям в областях науки и техники;
- оптимизация затрат посредством результативного и эффективного использования ресурсов;
- поддержание положительного имиджа и репутации школы.

### Задачи Программы:

1. Развитие нормативной правовой базы организационной культуры школы, в том числе разработка кодекса корпоративной культуры школы.
2. Обеспечение эффективного использования ресурсов школы в интересах повышения качества образования, создание организационных механизмов, обеспечивающих самооценку деятельности структурных подразделений на основе единой системы качества и принципов Всеобщего менеджмента качества (TQM).
3. Дальнейшее развитие систем стратегического партнерства, обеспечивающих обратные связи школы с внешней средой. Повышение качества взаимодействия и координации деятельности методических объединений в системах «школа - школа», «школа – лицей», «школа - работодатель».
4. Создание необходимых условий для повышения качества интеллектуальных ресурсов школы, обеспечение их соответствия



потребностям развития личности, требованиям формирования конкурентоспособных специалистов на республиканском рынке труда.

5 Обеспечение скоординированных действий воспитательных и учебных структур в формировании устойчивых организационных традиций, создании системы партнерства и сотрудничества учащихся и преподавателей, классных руководителей. Улучшение нравственно - психологического климата в классах, развитие культуры межнационального общения; воспитание толерантного сознания и профилактика экстремизма в молодежной среде.

6. Дальнейшее развитие системы организационных коммуникаций, расширение прямых и обратных связей во внутренней и внешней среде, совершенствование фирменного стиля.

7. Разработка системы мероприятий по благоустройству зданий, территорий, памятных мест школы, усилению пропускного режима в учебных зданиях.

Характеристика проблем, на решение которых направлена Программа.

Уровень конкурентоспособности современного образовательного учреждения все в большей степени определяется качеством профессиональных кадров, уровнем их социализации и кооперации.

Российские и зарубежные эксперты считают, что из трех известных способов управления организацией - авторитарного (при помощи приказов, инструкций и жесткого контроля за их исполнением; экономического (при помощи системы стимулирования); ценностного (через нормы и правила) - последний в настоящее время недооценен и является наиболее эффективным [17].

Организационная культура и организационное управление являются решающими факторами, определяющими эффективность любой современной организации. Состояние организационной культуры определяется неким набором общих духовных ценностей, которые разделяются всеми сотрудниками и находят свою опору в истории,

традициях и соответствующих им поведенческих установках. Несомненно, что совместно разделяемые ценности становятся мощной движущей силой, влияющей на развитие школы.

Организационная культура школы обладает набором признаков, характерных исключительно для нее, а именно:

1) складывается из уникального набора профессиональной культуры, молодежной субкультуры, студенческой культуры, национальной культуры, региональных традиций;

2) учащиеся являются носителями особенностей организационной культуры школы, его традиций, ценностей, имиджа не только в период своего обучения, но и спустя много лет по его окончании [40].

В зависимости от того, насколько эти ценности разделяются студентами, распространяется положительная или отрицательная информация об учебном заведении.

Стратегия формирования организационной культуры реализуется в двух планах: внешнем и внутреннем.

Программа ставит своей целью поощрение инициативы сотрудников на развитие успешного взаимодействия школы во внешней и внутренней среде.

В том числе во внешней среде:

- выполнение плана набора учащихся в первый класс;
- удовлетворенность потребителей, востребованность выпускников школы в вузах;
- высокое качество оказываемых образовательных услуг (подтверждаемое в ходе регулярных государственных оценок);
- актуальность и практическая значимость реализуемых научно - исследовательских проектов;
- интеграция школы в академическое сообщество, в том числе международное.

Внутренний план - становление организационных педагогических ценностей, высокой академической культуры, норм педагогических отношений, обеспечивающих благоприятный морально – психологический климат, творческую атмосферу в среде преподавателей, партнерские отношения между учителями и учащимися.

Основными показателями внутреннего организационного поведения являются:

- преобладание коллективной мотивации, развитие партнерских связей между подразделениями школы;
- социальная стабильность коллектива, его участие в управлении школой;
- высокая организационная культура, соблюдение персоналом инструкций и предписаний;
- степень информированности персонала;
- соблюдение этики организационного поведения, умение поддерживать имидж школы (знание Миссии, организационных ценностей школы, преданность, доброжелательность и т.п.);
- повышение качества предоставляемых услуг, овладение смежными профессиями и должностями, рост профессиональных знаний и профессиональных компетенций сотрудников, положительная динамика итогов аттестации кадров;
- наличие эффективной системы мотивации сотрудников;
- развитие материально - технической и информационной базы;
- обеспечение роста доходов от всех видов деятельности;
- внимательность, способность воспринимать критику, честность, скромность, справедливость, соблюдение норм и правил внутреннего распорядка и т.д.).

Таким образом, отличительными особенностями внутренних и внешних коммуникаций школы являются открытость, неформальность, индивидуализация. При сохранении иерархических отношений и

бюрократического аппарата не менее важными становятся горизонтальные связи.

Процесс образования неразрывно связан с процессом воспитания, приобщением учащихся к нравственным ценностям. Подобный симбиоз обучения и воспитания обеспечивается собственным образом жизни учителя, моделями его собственного поведения. С позиций формирования организационной культуры важнейшей составной частью воспитательного процесса является формирование у учащихся адекватных манеры поведения, форм общения, лексики и стилистики речи, формирование вкуса в одежде (соблюдение дресс - кода).

Исходя из описанных особенностей, предлагается следующее определение организационной культуры школы:

Это разделяемые большинством обучающихся и обучаемых в школе правила поведения (ценности, социальные, коммуникативные и моральные нормы, ритуалы, традиции, фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика), представления о месте и роли школы в образовательном пространстве, идеи о необходимости определенных изменений.

Таким образом, организационная культура - это мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать всех сотрудников и учащихся на решение общих задач, мобилизовать инициативу отдельных лиц и обеспечить их эффективное взаимодействие.

Современное состояние организационной культуры школы можно назвать неоднородным: в ней присутствуют лишь отдельные элементы, не образующие целостной системы.

При этом необходимо отметить наличие ярких, «узнаваемых» отличительных особенностей организационной культуры школы, которыми являются:

- многолетние образовательные традиции, неразрывно связанные со становлением образования в Костанае;

- наличие четко сформулированной миссии школы, долгосрочных и среднесрочных перспектив развития, осознание сильных конкурентных преимуществ в образовательном пространстве.

Причины проявлений низкой организационной культуры следует искать как в специфике организационной культуры любого образовательного учреждения, так и в отсутствии целенаправленной работы по созданию современной модели организационной культуры школы.

При этом к специфике организационной культуры следует отнести наличие определенных градаций: организационной культуры класса как самостоятельной организации, организационной культуры учеников и организационной культуры учительского состава (при этом постоянно меняющийся контингент учащихся, являющихся носителями других культур, несет угрозу разрушения или видоизменения организационной культуры).

Настоящая Программа исходит из понимания того, что развитие организационной культуры школы преследует сугубо практические цели:

1) за счет представления высококачественных образовательных услуг создавать высокую репутацию школы на образовательном рынке;

2) получать максимальную отдачу от человеческого капитала учебного заведения за счет создания благоприятного социально - психологического климата, достойной оплаты, предоставления сотрудникам возможности развиваться, получать дополнительные льготы и привилегии. Значимость дальнейшего развития организационной культуры состоит в том, что она позволяет без административного нажима, естественным образом отбирать наиболее эффективные для достижения Миссии школы модели поведения персонала и учащихся. Программа направлена на развитие лучших организационных норм и традиций школы, преодоление сложившихся негативных тенденций в развитии человеческого капитала, создание яркого, уникального имиджа школы во внешней среде.

## Основные цели и задачи Программы

На основе сложившихся базовых ценностей школы предлагается следующая модель развития организационной культуры:

Таблица

| Компонент<br>ы орг.<br>культуры | Идеальная модель  | Цель  | Способы<br>формирования   |
|---------------------------------|---|---|---|
| 1                               | 2   | 3   | 4   |
| Мировоз<br>зрение               | Установка на<br>положительное<br>мировосприятие,<br>вера в добро и<br>справедливость,<br>понимание<br>гармонии мира.<br>Цель жизни<br>человека - его<br>развитие, помощь<br>другим людям,<br>позиция<br>созидательности,<br>самодостаточност<br>и | Сформировать<br>позитивное<br>мировосприятие                                  | Встречи с<br>интересными<br>значимыми людьми,<br>знакомство с<br>положительными<br>примерами жизни<br>человека,<br>приобщение к<br>духовным ценностям<br>общества |
| Организа<br>ционные<br>ценности | Миссия школа в<br>сохранении и<br>распространении<br>отечественной и<br>мировой   | Довести до<br>сведения<br>сотрудников<br>миссию, политику<br>и стратегические | Обучение, коучинг с<br>целью разъяснения и<br>внедрения миссии,<br>политики и задач<br>школа в системе  |

|              |   |   |  |
|--------------|---|---|--|
|              | <p>культуры, в подготовке конкурентоспособного специалиста, готового к саморазвитию. Все педагоги знают и разделяют миссию, политику, стратегические задачи школы. Каждый преподаватель выполняет свои собственные задачи по реализации миссии.</p> | <p>цели школы. Добиться того, чтобы их разделяло большинство членов организации, личные цели сотрудников способствовали реализации целей организации, сотрудники идентифицировали себя со школой, чувствовали гордость за принадлежность к ней.</p> | <p>повышения квалификации, формирование положительного имиджа, работа с общественностью. Определение перспектив развития сотрудника, продвижение его по карьерной лестнице в рамках школы.</p> |
| <p>Нормы</p> | <p>Высоконравственное поведение учителей, соблюдение норм, правил поведения всеми, аморальное поведение</p>   | <p>Добиться знания и соблюдения норм и правил поведения в школе всеми сотрудниками</p>  | <p>Введение кодекса организационной культуры, формирование нетерпимости к аморальным поступкам, работа организационных</p>   |

|                           |   |  |   |
|---------------------------|---|--|---|
|                           | осуждается<br>другими членами<br>коллектива,<br>оказывается<br>помощь<br>оступившимся<br>сотрудникам.   |  | ПСИХОЛОГОВ.   |
| Традиции<br>и             | Соблюдение<br>традиций,<br>чествование и<br>уважение<br>ветеранов школы,<br>существует музей<br>организации,<br>передача опыта<br>старых<br>работников<br>молодым | Добиться знания<br>всеми<br>сотрудниками<br>истории и<br>традиций, их<br>поддержания,<br>сформировать<br>уважительное<br>отношение к<br>ветеранам школы,<br>обеспечить<br>преемственность<br>поколений | Встречи с<br>ветеранами,<br>празднование<br>юбилейных дат<br>школы, работа музея,<br>работа с учащимися<br>для привлечения к<br>педагогической<br>деятельности. |
| Психологический<br>климат | Атмосфера<br>доверия, дружбы,<br>сотрудничества.<br>Коллектив – это<br>сплоченная<br>команда.<br>Правильное<br>распределение<br>ролей                             | Добиться в каждом<br>подразделении<br>высокого уровня<br>психологического<br>климата.  | Занятия с<br>психологами,<br>комнаты<br>психологической<br>разгрузки.<br>Психологическая<br>помощь классам<br>(подразделения)                                   |



|                      |   |  |   |
|----------------------|---|--|---|
| Стиль управления     | <p>Демократичный. Социально допустимая дистанция между руководителями и подчиненными.</p>   | <p>Добиться во всех подразделениях коллегиального стиля руководства. Руководитель - пример для подражания.</p> | <p>Провести аттестацию руководителей, помощь им через обучение; ротация кадров, обмен опытом путем командирования на другие рабочие места</p> |
| Система коммуникаций | <p>Свободный доступ к любой информации о состоянии дел в школе (кроме коммерческой тайны).<br/>Периодическое проведение общих собраний, информация в Интернете, на досках объявления.<br/>Управление информацией.</p> | <p>Обеспечить своевременно достоверную информацию о делах школы.</p>   | <p>Обучение в системе повышения квалификации внутри школы, доступ к Интернету</p>   |
| Язык общения         | <p>Культура речи, деловой, научный язык.</p>  | <p>Сформировать умение грамотно говорить, использовать деловой и научный</p>                                   | <p>Уроки грамотного языка, риторики в системе повышения квалификации.</p>   |

|                  |  |   |   |
|------------------|--|---|---|
|                  |  | язык.   |   |
| Одежда, атрибуты | Фирменная одежда, деловой костюм. Наличие атрибуты (фирменные блокноты, ручки, календари и т.д.) | Привить вкус в одежде, опрятность, деловой имидж. | Обучение этическим нормам в одежде сотрудников и учащихся в системе повышения квалификации. |

Развитие модели организационной культуры возможно в рамках систематизированных программных мероприятий, в свою очередь подразделяющихся на отдельные 11 проектов.

Развитие балльно-рейтинговой системы оценки знаний учащихся.

Применение балльно-рейтинговой системы при оценке знаний учащихся по всем преподаваемым дисциплинам и в течение всего срока обучения является важной мерой контроля качества усвоения знаний учащихся. Система обеспечивает процессный контроль знаний учащихся и позволяет сделать итоговую оценку совокупным результатом активности и текущей успеваемости студента по предмету в течение всего семестра. Она является составной частью эквивалентности дипломов, предусмотренных Болонским процессом.

Вместе с тем, недостатком действующей системы является ее «механистичность», то есть арифметический подсчет баллов по контрольным позициям. Необходимо ввести элементы творческого подхода:

- предлагать ученикам разработку рефератов по материалам рубежных контрольных, разработку альтернативных вариантов рассматриваемых процессов;

- стимулировать расширительное толкование рассматриваемого материала с точки зрения современных технологий.

Преодолению технократического подхода в процессе формирования будущих кадров будут содействовать обзорные мировоззренческие лекции, разработанные ведущими преподавателями, введение в учебную практику в ходе преподавания гуманитарных дисциплин разработки различных докладов, совместных социологических исследований по проблематике организационной культуры (в том числе по материалам зарубежных и отечественных традиций организационной культуры). Необходимо ввести темы особенностей и развития организационной культуры в ученические научные конференции, разработать предложения по систематическому проведению игровых научных конкурсов гуманитарного и естественно - научного профиля по проблематике организационной культуры.

Важно также инициировать участие учащихся в социально значимых научно - исследовательских проектах, таких, как мониторинг экологической обстановки в регионе с обнародованием результатов и поощрением всех участников; стимулировать участие учащихся в работе стенных газет, молодежной многотиражной газете, сайта школы.

При этом целесообразно осуществлять единый автоматизированный рейтинг успеваемости не по отдельным предметам, а в целом в классе, ввести в рейтинг показатели участия учащихся в научной и общественной работе. Следует практиковать альтернативу экзамену по предмету для учащихся, имеющих максимальные рейтинги на лабораторно – семинарских занятиях (собеседование или представление реферата на определенную экзаменатором тему), проводить конкурсы на лучшую курсовую и дипломную работу учащихся.

Информация о лучших учениках будет публично обнародоваться. На каждом отделении должны быть созданы (или обновлены) в едином стиле, с использованием символики школы стенды «Лучшие учащиеся», «Наши именные стипендиаты», «Выпускники – наша гордость». Необходимо также определить источники выделения средств на поощрение лучших учащихся.

Воспитание учащихся в традициях организационной культуры.

Обучение учащихся неотделимо от воспитания, последние годы убедительно показали губительность «воспитательного вакуума» для качественной подготовки молодого специалиста. В контексте развития организационной культуры особенно актуальна работа по приобщению учащихся к нормам и ценностям школы, их быстрая адаптация негативных явлений в коллективах, вызванных межличностным, этническим или конфессиональным непониманием. Важно создавать своеобразный культ знаний, стимулировать интерес учащихся к научной работе.

Необходима индивидуализация воспитательных усилий, дальнейшее развитие института классных руководителей, оказание методической помощи, создание системы гласности и поощрения вокруг их деятельности, всемерное поощрение практики ученического кураторства, развитие партнерства «учитель - ученик» во внеучебной работе.

Мощным стимулом развития традиций являются спортивные праздники с обязательным участием команд педагогов, Спартакиады для преподавательского состава с участием сборных руководства школы. Спортивные соревнования необходимо проводить в обстановке широкой гласности, следует разработать и внедрить спортивную форму с логотипом школы.

Бесспорным воспитательным эффектом обладают выставки творческих работ учителей и учащихся: фото и изо - работы, выставки изданных книг, монографий и пособий (в том числе поэтических сборников, художественной и философской прозы).

Остается актуальной работа по укреплению духа школы через организацию праздников, создание ритуалов; культивирование символики и атрибутики, поощрение духа элитарности.

Традиционными, известными и признаваемыми во внешней среде являются многие мероприятия и праздники: День знаний, песенные конкурсы, КВН и др.

Вместе с тем, необходима дополнительная программа проведения массовых организационных мероприятий, связанных с празднованием юбилейных дат школы, выдающихся педагогов.

Важнейшая составляющая процесса - воспитание действием: инициирование проектов, в которых большие группы учащихся выполняют значимую деятельность и получают соответствующую оценку своей активности. Такими акциями могут стать: участие учащихся в пропаганде традиций школы, работа с потенциальными абитуриентами; участие в выставке «Образование. Карьера», Днях открытых дверей, различные благотворительные акции и многое другое.

Дальнейшее развитие самоуправления учащихся - важнейшее средство формирования организационной культуры. Талантливые учащиеся - наиболее активные и принципиальные ревнители школьных традиций, высоких норм образовательной среды. Их следует активно привлекать к выработке организационных норм поведения, соблюдению и развитию традиций, усилению взаимодействия школы с социокультурной средой, гражданским обществом.

С учетом особой сложности воспитательного процесса в образовательной среде целесообразно включение в учебный процесс специальных курсов по выбору: «Организационная культура», «Организационная этика», «Школа как форма развития организационной культуры», «Управление системой организационных коммуникаций» и т.п.

Необходимо разработать планы организации интеллектуальных деловых игр («Что? Где? Когда?»), проводить встречи с успешными людьми, достигшими признанных результатов в профессиональной и научной деятельности, а также мероприятия патриотического воспитания на примере героики Великой Отечественной войны и «малых» современных войн; инициировать спортивные соревнования между преподавателями и студентами.

Механизмы обеспечения реализации Программы.

Для реализации Программы будут задействованы общественные, организационные и ресурсные механизмы.

Внедрение общественных механизмов управления развитием организационной культуры предполагает широкое участие общественных организаций, органов самоуправления в формировании и развитии организационной культуры, а также в мониторинге качества применения правил организационной этики.

Организационные механизмы предполагают использование проектно - программного подхода. В частности, после завершения работы над Программой будет создан Координационный Совет, задачей которого является контроль хода реализации программных мероприятий, внесение ежегодных корректив с учетом оценки эффективности реализуемых мероприятий, определение объемов финансовых ресурсов для реализации целей Программы.

Оценка социальной и экономической эффективности Программы.

Социальная и экономическая эффективность реализации Программы будет оцениваться на основании повышения общего уровня качества образования, а также минимизации затрат на осуществление Миссии школы, на основании данных социологических исследований, которые планируется проводить ежегодно, а также на основании данных системы контроля качества.

Реализация программы позволит обеспечить:

- нормативное правовое регулирование развития организационной культуры школы;
- эффективное использование ресурсов школы в интересах повышения качества образования;
- дальнейшее развитие систем стратегического партнерства, обеспечивающих обратные связи школы с внешней средой;

- координацию действий воспитательных и учебных структур в формировании устойчивых организационных традиций учеников, в улучшении нравственно - психологического климата в классах;
- повышение уровня благоустройства учебных аудиторий и прилегающих территорий;
- повышение качества интеллектуальных ресурсов школы;
- устойчивый позитивный имидж школы как одного из ведущих образовательных учреждений региона.

## **ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ**

Школ не существует в рамках только одной культуры. Учебные заведения в различных ситуациях могут показывать приверженность тем или иным ценностям четырех видов культур, но доминирующим в современной школе остаются ценности институциональной культуры. В дальнейшем мы попытаемся выяснить, каким образом в настоящее время эти ценности оказывают влияние на систему образования в школе, а также какие внешние силы воздействуют на него.

Психолого-педагогическими ресурсами формирования организационной культуры являются: целенаправленная работа по усвоению лучших образцов поведения, осмысление значимости традиций и

их поддержание, создание эстетики повседневности (интерьер, одежда сотрудников, манеры, говорящие о деловитости и аккуратности), достижение нужного уровня осведомленности о принятых мировых образовательных стандартах и постоянный научно-профессиональный рост сотрудников. Однако есть неуловимая деталь, которая делает организационную культуру видимой, осязаемой, - гордость всех членов образовательного учреждения за свой школ.

Заключительным шагом в процессе овладения работником всей системой организационных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной организационной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения организационных ценностей.



## **ГЛАВА 2. Практическая работа по формированию организационной культуры школы**

### **2.1. Цели, задачи и организация практической работы**

Цель - на основе изучения теории разработать и внедрить программу по формированию организационной культуры в образовательной среде школы.

Задачи:

1. Охарактеризовать организационную культуру.
2. Внедрить и оценить эффективность реализации программы по формированию организационной культуры в образовательной среде школы.

Этапы опытно-поисковой работы:

1. Изучение психологических характеристик классов

2. Проведение предварительных исследований на выявление особенностей организационной культуры.

3. Разработка программы.

4. Внедрение программы в учебный процесс.

5. Обработка результатов внедрения программы в учебный процесс.

Организационная культура школы.

Организационная культура начинается с разработки руководством организации целей, задач и принципов работы. Эти понятия объединяются в общую философию, на основании которой разрабатывается организационная структура учебного заведения. В задачи руководства входит обязательное ознакомление нового сотрудника с организационной целью, личными задачами, правами и обязанностями при работе в организации.

Формирование философии шло в несколько этапов. На первом этапе были сформированы принципы организации.

1. Организация является некоммерческим объединением заинтересованных людей.

2. Каждый пришедший к нам может и должен учиться.

3. Каждый научившийся или умеющий должен распространять свое знание.

4. Знающий не имеет права отказать в информации интересующемуся.

Определенность в постановке целей привела к формированию клановой организационной культуры. Организация приобрела некоторую степень закрытости, стали реализовываться принципы школьного участия.

Правила для учащихся в основном носят дисциплинарный характер.

Так в стенах школы запрещается:

- Ненормативная лексика (любые словесные выражения оскорбительного характера);

- Неоправданно громкие разговоры, мешающие окружающим;

- Вынос за пределы школы имущества, принадлежащего школе;
- Самовольная установка любых программных продуктов на компьютеры школы;
- Посещение школы в ущерб учебе или внутрисемейным отношениям;
- Любые другие действия, наносящие ущерб организации и людям в ней работающим.

Закрепление дисциплинарных норм, позволило регулировать контингент, посещающий организацию. Так, основная часть членов школы - это учащиеся, склонные к выполнению правил и норм организации.

Для поддержания дисциплинарных норм была сформирована система наказаний. Однократное нарушение влечет за собой вынесение предупреждения. Учащийся, получивший три предупреждения покидает школу на три месяца. Троекратное отстранение от участия в жизни школы ведет к исключению из школы с полным запрещением ее посещения.

Совместно с закреплением дисциплинарных норм был создан кодекс школы, включающий в себя организационные ценности:

- Если имеешь несколько масок для разных случаев, надень маску нормального человека;
- Спрашивай если не знаешь;
- Помогай другим, если можешь;
- Не навязывай свою помощь, если о ней не просят;
- Если не можешь помочь сам, подскажи, где или у кого найти вопрос на ответ;
- Прислушивайся к советам со стороны более опытных и сделай правильный выбор между советами и своим личным опытом;
- Проявляй уважение ко всем членам школы независимо от возраста, пола, опыта работы.
- Выполняй поручения, ибо они во благо окружающим тебя людям;
- Не ожидай моментального вознаграждения за добрые дела;

- Вознаграждение не всегда имеет материальную форму. Помогая другим, помогаешь себе.

- Неудачи оставь в прошедшем времени. В настоящее возьми лишь приобретенный опыт.

- Ставя перед собой задачу, четко ее сформулируй. Четко сформулированная задача уже содержит множество ответов, стоящее на твоём пути - это твоё персональное препятствие и только ты имеешь право на его преодоление.

- Не нарушай установленный в школе порядок, поскольку он есть основа системы;

- Если система тебя не принимает, прими это как знак своего несоответствия.

- Если ты не согласен с порядком, установленным в Школе, построй свою организацию со своим порядком и правилами, которым будут следовать её члены;

- При наличии конструктивных предложений, улучшающих работу школы, изложи их руководству и будь готов, при положительном решении, к непосредственному участию и воплощению их в жизнь.

В данном кодексе объединены как общечеловеческие ценности, как то принципы взаимопомощи, участия, взаимоуважения, так и организационные ценности, а именно инициативность, энергичность, ответственность за слова и поступки.

## **2.2. Реализация программы по формированию организационной культуры в образовательной среде школы**

В школе №18 сформулированы миссия, цели и задачи.

Миссию в данном случае можно описать как совокупность целей и связанных с ними убеждений, отношений, форм и методов деятельности, характерных или считающихся характерными для конкретной школы. Следовательно, она должна быть сформулирована таким образом, чтобы были ясны стиль и организация образовательного процесса в данном учебном заведении.

Это могут быть как краткие, так и развернутые определения. Общие положения обычно конкретизируются, давая представление о наиболее важных методах обучения, содержании учебных программ, способах оценок, отношениях учителей и учеников.

Миссия должна быть поддержана командой управленцев, учителями, и всем коллективом школы. Общие цели связаны с убеждениями, убеждения же, в свою очередь, зависят от системы ценностей людей, их подходов к делу, взглядов на то, как надо взаимодействовать друг с другом.

Текст миссии обычно печатают на отдельной листовке, при наличии возможностей, в виде брошюры или даже книги.

Особенность миссии заключается в том, что она отражает ценности и цели, разделяемые реально всеми членами коллектива, всеми учителями и персоналом, а не просто провозглашенные администрацией.

Миссия должна приниматься только после согласования ценностей и мнений всего коллектива, вырабатываться коллегиально. Миссия должна играть роль главного ориентира в выборе приоритетов при планировании.

Контроль тоже должен проверять в идеале то, насколько соответствуют декларируемые ценности тому, что происходит на самом деле.

Миссию нельзя определить раз и навсегда.

Необходимо отслеживать состояние организации, динамику профессиональных ценностей коллектива и его приоритеты в работе. Вместе с ними должна изменяться и миссия.

У миссии есть внешняя и внутренняя функции.

Внутренняя - это создание рамок, в которых можно принимать важные решения, касающиеся образования, обеспечения определенного единства целей, предотвращения серьезных разногласий в школе по таким вопросам, как методы оценки, обучение учеников, дидактический подход и специализация, для направления работы всех сотрудников школы.

Миссия играет роль и в установлении приоритетов в ходе ежегодного планирования, но особенно важно ее значение в деле повышения качества обучения.

Внешняя функция, дающая ученикам, родителям, детским садам, высшему образованию, рынку труда, компаниям и организациям представление об облике школы, особенно важна в условиях возрастания конкуренции между учебными заведениями.

Миссия - не лозунг. Лозунг или девиз, может быть самым кратким изложением ее сути, дающим ученикам, родителям и работодателям первоначальное представление о том, чего можно ждать от этой школы. Девиз может выполнять определенные функции и в самой школе, помогая

учителям и учащимся сверять с ним свою деятельность и судить, насколько она совпадает с декларацией.

В основе организационной культуры лежит философия школы, которая разрабатывается в рамках общепринятых законов и положений. При разработке философии школы необходимо учитывать: национальный состав сотрудников, количество работающих, культурный уровень персонала, региональную специфику, уровень жизни. Именно философия школы является основанием при разработке миссии, целей, общих принципов и правил поведения, т.е. основанием организационной культуры школы. Единая философия объединяет людей, принадлежащих к разным конфессиям, является цементирующим звеном во время кризисов. Пренебрежение философией школы ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, а также к снижению имиджа школы.

В последние годы появилось много исследований, посвященных анализу и особенностям философии менеджмента в разных странах. Так, появился английский, американский и японский опыт. К сожалению, непростительно мало литературы по российскому и казахстанскому опыту.

Миссия школы №18:

формирование конкурентоспособной личности, способной саморазвиваться и самореализовываться, готовой к полноценному и эффективному участию в различных видах жизнедеятельности в информационном обществе.

Основная цель школы:

формирование образовательного пространства, способствующего интеллектуальному развитию личности ученика, высокому уровню грамотности, устойчивой мотивации познавательной деятельности и владению казахским, русским и английским языками.

Задачи

- организация образовательного процесса с учетом общеобразовательных программ Республики Казахстан и мировых

тенденций образования и взаимодействия лица с учебными заведениями Республики Казахстан, Ближнего и Дальнего Зарубежья;

- реализация профильного обучения общественно-гуманитарной направленности на основе изучения казахского, русского, английского языков;

- повышение мотивации учащихся к получению качественного образования, а учителей - к постоянному повышению квалификации и педагогического мастерства через внедрение информационных технологий и активизацию проектно-исследовательской деятельности;

- воспитание казахстанского патриотизма и гражданственности, уважения к государственным символам и языку, почитания народных традиций и обычаев, воспитание поликультурной личности на основе диалога культур.

Центральным пунктом работы в школе было определение его образовательной (педагогической) и организационной (управленческой) моделей.

В теории выделяется по пять таких моделей. Согласно теоретическим представлениям каждой образовательной модели наилучшим образом соответствует «своя» организационная модель.

Три образовательных модели (1-ая - «отборочно-поточная», 2-ая - «постановочная» и 3-я - «смешанных способностей»), а также три организационных модели (1-ая - «сегментная», 2-ая - «линейная» и 3-я - «коллегиальная») направлены в основном на решение проблем обучения и плохо приспособлены для решения воспитательных вопросов, личностного развития учащихся. На интеграцию учебного и воспитательного процессов в образовательном учреждении направлены 4-ая «интегративная» образовательная и, соответствующая ей, 4-ая «матричная» организационная модели. В 5-ой «инновационной» образовательной и 5-ой «модульной» организационной моделях наиболее полно реализуется гражданское воспитание, подготовка учащихся к активной социальной жизни [46].



Данные свидетельствуют о том, что образовательная (педагогическая) система школы преимущественно ориентирована на модель «смешанных способностей» (3-ю) - 43% признаков, а также в значительной степени на «интегративную» (4-ю) модель - 25%. В то же время, организационная (управленческая) система в большей степени функционирует в логике «линейной» (2-ой) модели - 48% и, в значительной степени, в логике «коллегиальной» (3-ей) модели - 24%. При этом, образовательной миссии школы, связанной с всесторонней подготовкой выпускников, развитием их творческих способностей, личностной самореализацией, осознанным профессиональным самоопределением и т.п., безусловно, соответствует «интегративно-матричная» (4-ая) образовательно-организационная модель с элементами «инновационно-модульной» (5-ой).

Таким образом, могут быть сформулированы главные стратегические задачи организационного развития школы.

Для развития организационной культуры школы, которая, согласно анализу, несколько «отстает» от его образовательной системы, необходимо усиление «коллегиальности», т.е. укрепление и создание новых разноуровневых «горизонтальных» структурных подразделений: методических объединений, советов, комитетов (в том числе и детско-взрослых), творческих проблемных групп и т.п. Необходима также отработка процедур взаимодействий и взаимосогласований между данными структурами (консилиумы, рабочие совещания, круглые столы и т.п.). Кроме того, в логике построения «матричной» модели важнейшую роль приобретают функции заместителей директора, как старших менеджеров, осуществляющих управление целенаправленными и взаимосогласованными инновационными процессами в своих подразделениях. Предполагается создание для школы новой модели ее организационной структуры.

Развитие образовательной системы школы предполагает усиление внимания к воспитательным аспектам образовательного процесса, совершенствование образовательной среды школы как системы

разнообразных развивающих возможностей (кружки, лагерь, музей, экскурсии, фестивали и т.п.), а также укрепление межпредметной интеграции и профилизации в содержании, методах и формах образования (элективные курсы, интегрированные занятия, творческие мастерские и т.п.). Важнейшее внимание предполагается уделять как формированию интеллектуальных способностей учащихся, так и их развитию в эмоциональной, коммуникативной, нравственной и поведенческой сферах.

Решение образовательных задач предполагается путем кооперации усилий педагогов через систему их «горизонтальных» коллегиальных объединений, совершенствованию деятельности психологической службы и т.д.

Анализ образовательной среды школы проводился на основе психолого-педагогической типологии, в которой выделяются:

- «догматическая» среда, способствующая формированию зависимой и пассивной личности, однако, обеспечивающая твердое усвоение необходимого образовательного содержания путем заучивания;

- «карьерная» среда, способствующая формированию активной, но зависимой личности, предусматривающая самостоятельную работу учащихся по заданным правилам и алгоритмам;

- «творческая» среда, способствующая развитию активной и внутренне свободной личности, предусматривающая выполнение учащимися творческих заданий проектного, созидательного характера, при этом роль педагога заключается в рецензировании результатов работы учащихся;

- «безмятежная» среда, способствующая формированию свободной, но пассивной личности, среда, в которой учащиеся «предоставлены сами себе», а роль педагогов сводится к предупреждению конфликтов и обеспечению безопасности учащихся.

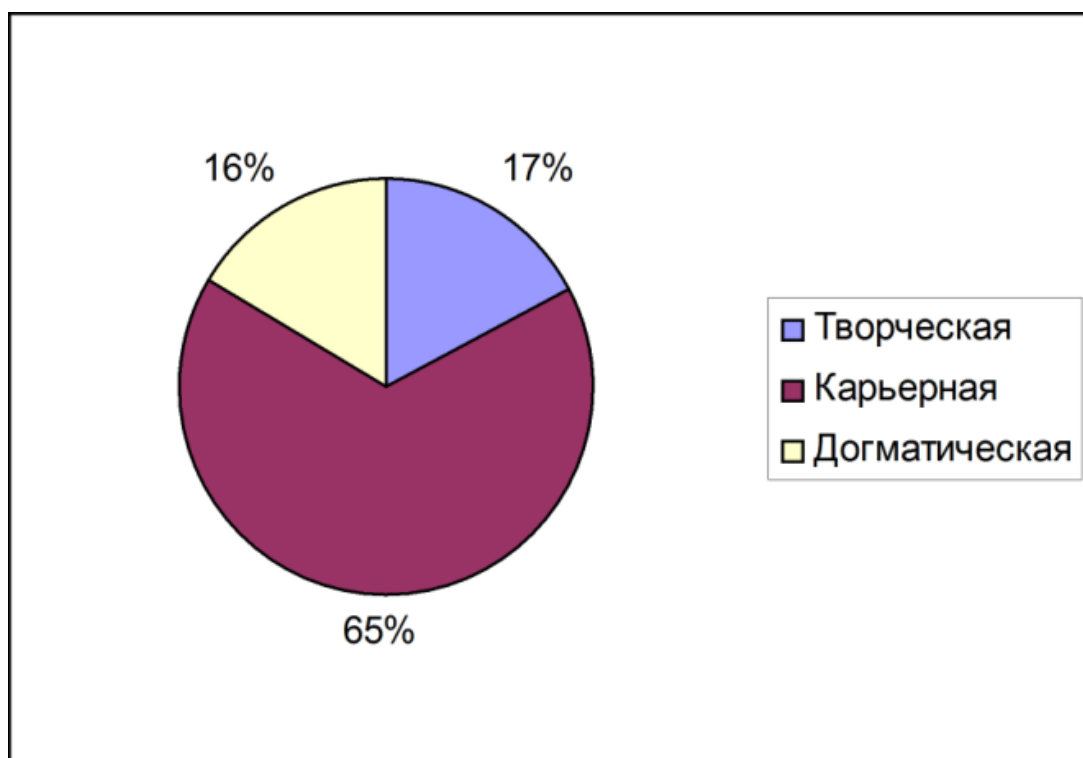


Рис.1. Восприятие образовательной среды учащимися

Результаты анализа показали, что учащиеся в основном воспринимают среду школы как «карьерную» - 65%. В качестве «догматической» и «творческой» среда воспринимается соответственно 16 и 17 % учащихся.



Рис.2. Восприятие образовательной среды педагогами

Интересно отметить, что в процессе опроса педагоги продемонстрировали выраженное стремление к приукрашиванию реальности: по их мнению, в школе преобладает «творческая» среда (53%), далее «карьерная» - 43%, а «догматическая» составляет лишь 4%.

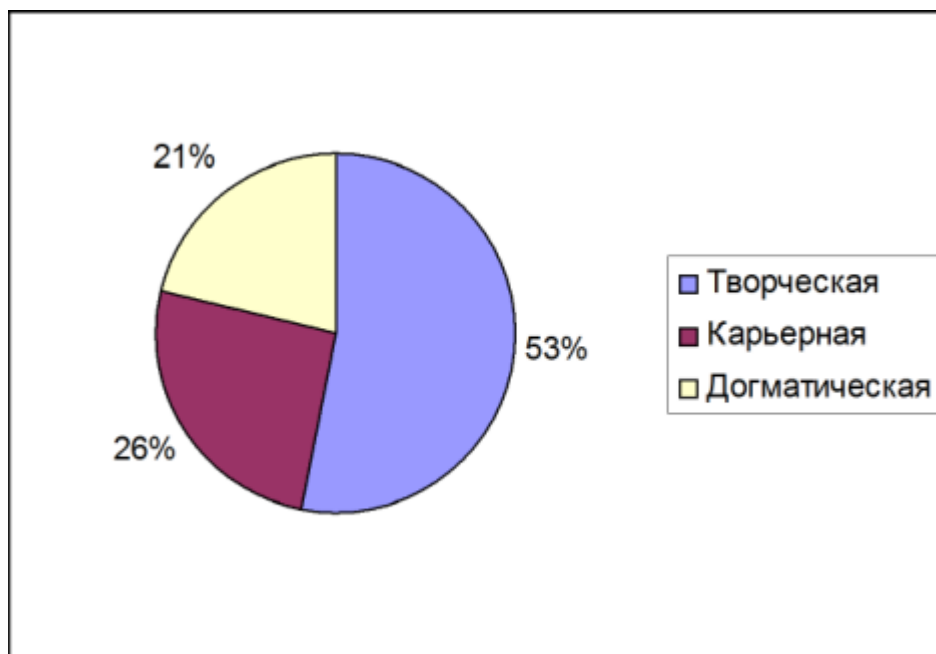


Рис.3. Восприятие образовательной среды родителями

Мнение родителей в целом сопоставимо с точкой зрения учащихся (53% - «карьерная», 26% - «творческая» и 21% - «догматическая»). Родители, как и педагоги, отмечают полное отсутствие в школе «безмятежной» среды, с чем практически согласны и учащиеся (2%).

С точки зрения соответствия характера организационной среды провозглашенным образовательным целям, данные результаты можно признать вполне адекватными, обеспечивающими намеченный курс развития. Было решено провести специальный семинар с преподавателями по вопросам педагогического проектирования и организации образовательных сред различного типа, а также по стратегии их использования в образовательном процессе.

Организационная среда анализировалась также на основе комплекса количественных параметров, характеризующих её развивающие возможности. Можно констатировать, что показатели большинства этих параметров находятся на среднем уровне. Показательно, что в большинстве случаев педагоги оценивают среду как более благоприятную по сравнению с учащимися (эта тенденция характерна для всех исследуемых нами образовательных организаций). Особо отмечается большая «устойчивость» (стабильность во времени) организационной среды, её высокая «мобильность» (способность к изменениям под влиянием современных требований) и «доминантность» (субъективная значимость для учащихся, педагогов, родителей). Вместе с тем, отмечены низкие значения «социальной активности» среды (внешние связи школы с социальным окружением) и её «эмоциональности» (возможности получить эмоциональную поддержку, внимание к личным проблемам и обстоятельствам).

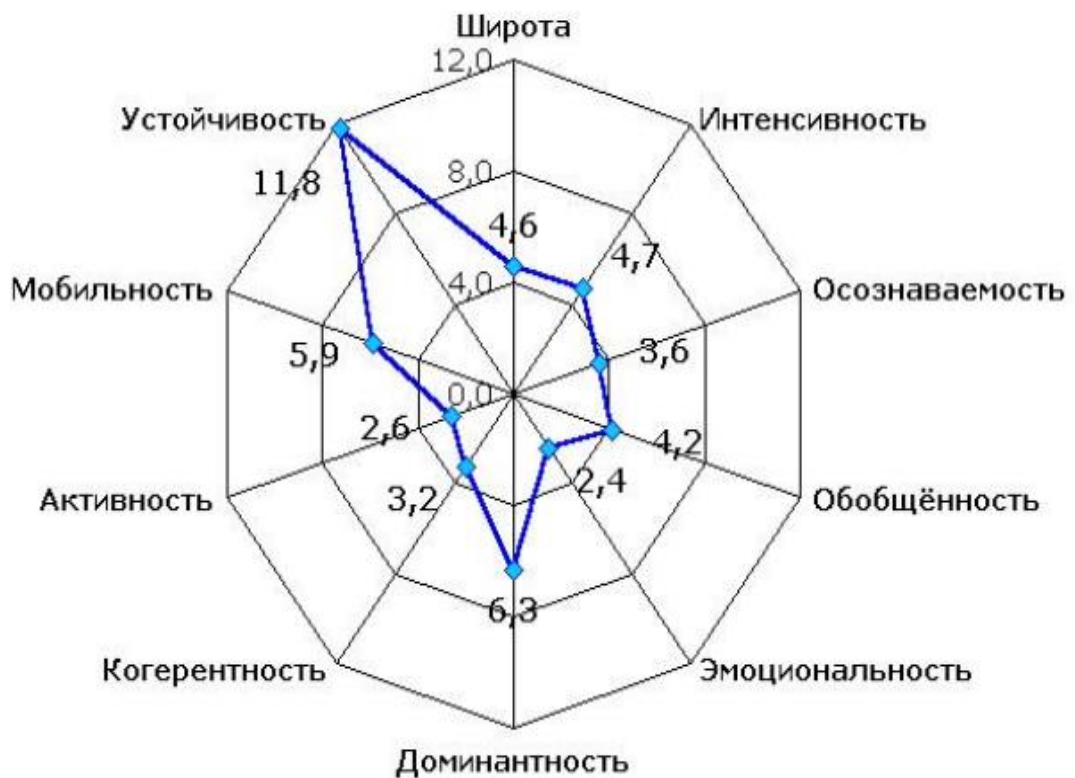


Рис.4. Характеристика организационной культуры школы

По решению педагогического совета были сформированы творческие группы (горизонтальные структуры) для разработки программ повышения социальной активности и эмоциональности организационной среды.

В процессе анализа исследовалось также отношение к школе учащихся, педагогов и родителей. Данное отношение рассматривалось с точки зрения «эмоционального» отношения (нравится - не нравится), «познавательного» отношения (интерес к школе, ее жизни), «практической» включенности в жизнь школы и «поступков», связанных со школой (сверхнормативной активности по отношению к школе). Отношение к школе понималось как отношение к учащимся, к преподавателям, к образовательному процессу, а также к помещению и оборудованию школы.

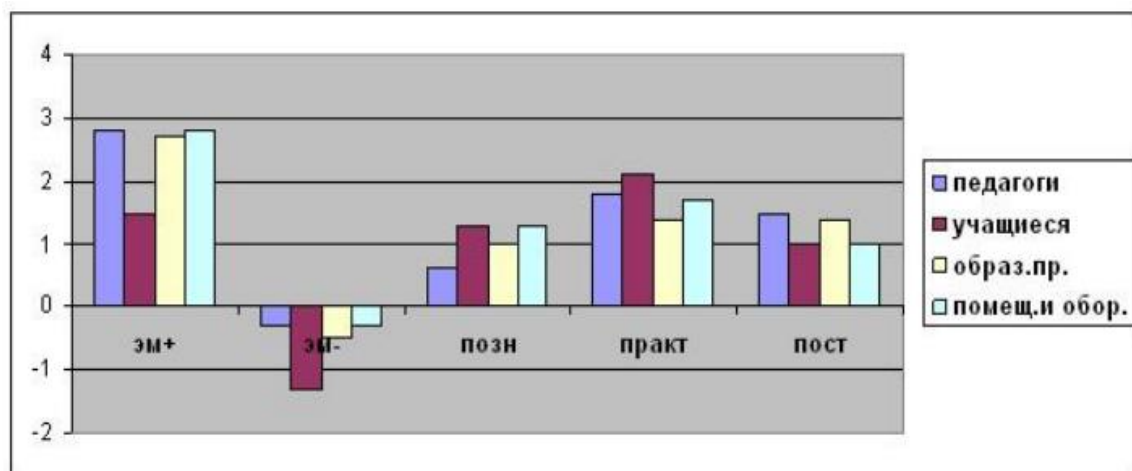


Рис.5. Графическое представление отношения к школе учащихся

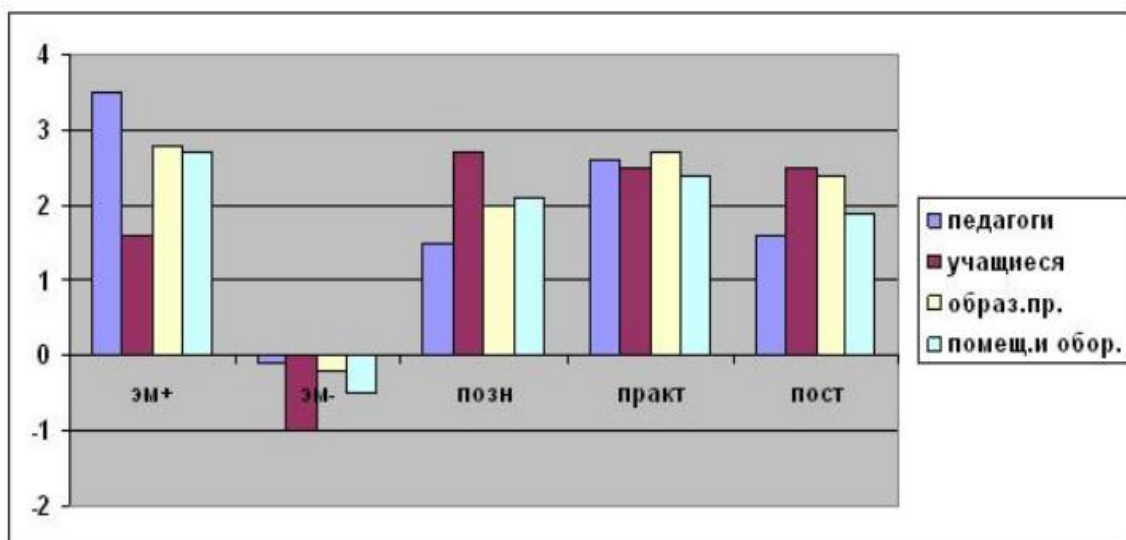


Рис.6. Графическое представление отношения к школе педагогов

Анализ полученных результатов показывает, что отношение учащихся к школе находится в целом на среднем уровне, а отношение педагогов – на высоком. При этом преподавателями эмоционально позитивно воспринимается педагогический коллектив, в котором они работают, хотя познавательный интерес педагогов друг к другу относительно невисок.

Педагоги гораздо в большей степени проявляют интерес к учащимся, но в то же время, эмоционально воспринимают их менее позитивно, чем своих коллег, именно по отношению к учащимся в наибольшей степени выражено их негативное отношение. Учащиеся, в свою очередь, эмоционально позитивно воспринимая своих педагогов, образовательный процесс, а также помещение и оборудование школы, в значительно меньшей степени положительно относятся к другим учащимся, демонстрируя к ним в значительной мере негативное отношение (по уровню показателя сопоставимое с позитивным). У учащихся отмечается также крайне низкий интерес к своим педагогам.

По итогам данного исследования на педагогическом совете было принято решение сформировать три рабочих группы. Первой из них поручено более подробно изучить проблемы взаимоотношений между учащимися и разработать программу гармонизации психологического

климата в среде учащихся. Второй группе – разработать программу самопрезентации преподавателей, а также ряд других мер для повышения интереса к личности каждого педагога коллег и учащихся.

Третьей группе было поручено разработать программу повышения интереса учащихся и стимулирования их сверхнормативной активности по отношению к своему учебному заведению. Основой успеха такой работы может стать опора на высокий показатель доминантности организационной среды для учащихся. Были исследованы также особенности организационной культуры педагогического коллектива школы. Использовалась методика, которая позволяла установить соотношение в коллективе элементов различных типов организационной культуры: «семейного» (акцент на благополучие и комфорт сотрудников), «ролевого» (акцент на формальную субординацию), «результативного» (акцент на формальный результат работы - успехи на экзаменах и т.п.) и «инновационного» (акцент на новаторство, эксперименты, самые передовые технологии и т.п.).

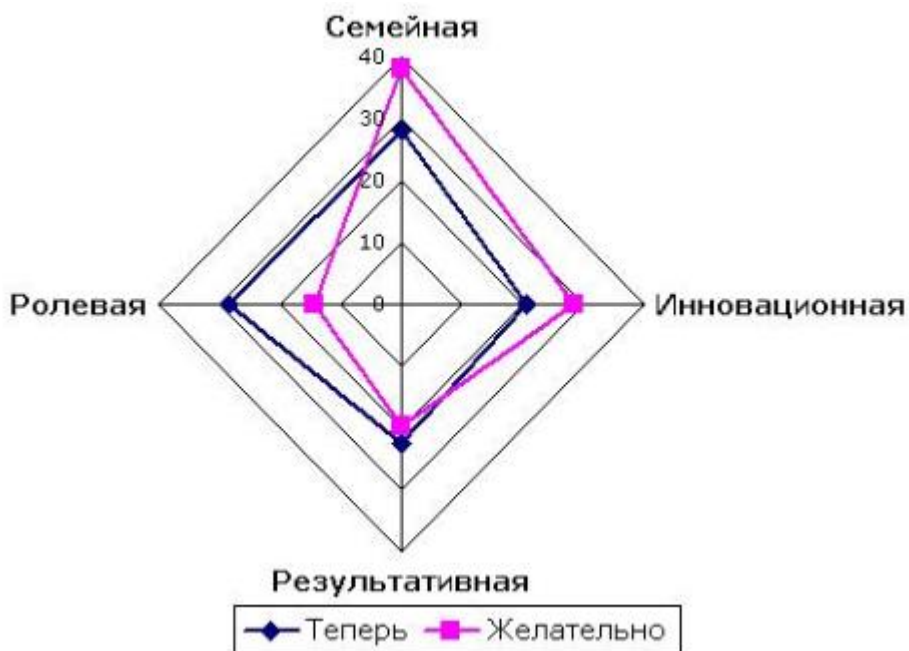


Рис.7. Особенности организационной культуры школы



Результатом исследования оказалась вполне сбалансированная, гармоничная модель организационной культуры школы: «семейная» и «ролевая» - по 28%, «результативная» - 24%, «инновационная» - 20%. Было констатировано, что такой тип организационной культуры является хорошей основой для устойчивого инновационного организационного развития школы. Однако вызывает определенную тревогу выявленный «образ желаемого будущего» организационной культуры: «семейная» увеличивается до 40%, а «инновационная» до 30% за счет резкого уменьшения «ролевой» до 15%. Педагоги мечтают о комфортной работе в интересном творческом поиске, но без административного контроля. Совершенно очевидно, что такая тенденция противоречит законам функционирования организации, является опасной с точки зрения организационного развития. Данная проблема была также проанализирована и осмыслена коллективом школы на педагогическом совете.

Таким образом, в школе в целом завершён первый экспертно-аналитический этап организационных преобразований. Следующий этап предполагает создание концепции развития и соответствующей комплексной программы её реализации, а также корпоративную учебу педагогического персонала и последующий мониторинг организационного развития школы.

Рассмотрим итоги проведенной работы по формированию организационной культуры в образовательной среде школы.

### **2.3 Итоги работы по формированию организационной культуры в образовательной среде школы**

Практическую работу по созданию, поддержанию и развитию организационной культуры осуществляют две категории специалистов.

Прежде всего - это методисты - именно они являются основными носителями, создателями культуры, на их личном примере, энтузиазме и каждодневной деятельности чаще всего культура и держится. Кроме них, работы, связанные с организационной культурой осуществляют специалисты-профессионалы - менеджеры.

Приступая к работе с практическими аспектами организационной культуры, прежде всего, необходимо оценить ее реальное состояние в организации; нужно в простой и системной форме представить, что является собой организационная культура, создать ее программа.

Теперь рассмотрим практическую реализацию процессов формирования организационной культуры на примере Государственного учреждения «Школа-гимназия № 18 отдела образования акимата города Костаная».

В эксперименте принимали участие преподаватели школы общей численностью 84 человека.

Школа - сравнительно молодая организация, создана в 1999 году, построение организационной культуры в которой велось с создания организации, иначе говоря, изначально закладывались организационные ценности, стандарты поведения, регламентирование различных ситуаций.

Небольшое количество сотрудников организации позволило провести личные собеседования директора с каждым из них с разъяснением сформулированных ценностей организации. Таким образом, изначально

была сформирована единая культура, в рамках которой началось развитие иных субкультур.

В дальнейшем, вследствие расширения организации и усложнения осуществляемых ею функций, появилась необходимость в наборе новых сотрудников. Этот процесс был жестко формализован. Помимо необходимых профессиональных навыков к кандидату предъявлялись и иные требования.

Так, в частности, предлагалось заполнить анкету, где в виде ситуационных задач были сформулированы главные организационные ценности. Испытуемому предлагалось выбрать существующие варианты ответа, либо предложить свой мотивированный вариант ответа. Затем анкеты анализировалась руководителем школы на предмет совместимости личных ценностей сотрудника и организации. Таким образом, были приняты на работу большинство сотрудников, и штат организации составляет на сегодняшний день 80 человек.

Учитывая небольшой размер организации, изначально формировалась клановая культура, которая предполагает наличие большого количества общих интересов у сотрудников организации. Основной упор делался на развитие «семейных» отношений. Роль директора определялась как роль отца. Во главу угла ставились преданность организации и традиционный уклад. Ярко выражена высокая обязательность организации перед сотрудниками. Особое значение придается сплоченности коллектива и моральному климату.

Таким образом, сотрудники склонны в большей мере доверять руководителю и предоставлять ему право принятия высокорискованных управленческих решений.

Глубокое чувство защищенности, которое в основном базируется на патерналистских началах идущих от директора, позволяет ему безоговорочно рассчитывать на моральную и материальную помощь сотрудников.

Практически, сотрудники рассматриваются как потенциальные партнеры по бизнесу, а не наемные рабочие. Подобный подход увеличивает степень личной ответственности каждого работника, позволяет уделять меньше внимания контрольным функциям.

Более того, сотрудники склонны все возникающие идеи реализовывать в рамках школы. Так, например, каждому сотруднику предоставлено право помимо основной деятельности выбрать интересующий его род занятий и развить его в подструктуру школы.

В рамках такого сотрудничества на базе школы стали функционировать цикловые методические комиссии (ЦМК), которые курируют определенные предметы.

По итогам исследования нами были сформулированы стратегические задачи школы:

1. Формирование и популяризация доктрины самообучения и самосовершенствования;
2. Создание банка инноваторских идей молодых специалистов;
3. Поддержка молодых специалистов в области компьютерных технологий;
4. Создание новых рабочих мест за счет участия в Интернет-проектах;
5. В перспективе освоение новых отраслей деятельности.
7. На основе передовых информационных технологий и мониторинга создание единой, мобильной, информационной структуры по всем отраслям деятельности образовательного учреждения.

В школе стали проводиться отдельные мероприятия, целью которых стало выявления действительно талантливых молодых людей. Первым таким шагом было создание сайта школы. Руководством было принято решение не привлекать web-дизайнеров со стороны. Был проведен конкурс на оригинальное оформление сайта, причем особый упор делался именно на необычность оформления и оригинальность дизайнерской мысли.

Начинать работу по развитию организационной культуры школы необходимо с верхнего звена - руководства. Те же принципы взаимного уважения, признания прав и удовлетворения базовых потребностей своих сотрудников, которые лежат в основании конструктивного управления своим педколлективом, будут положены педагогами в основание отношений к учащимся и родителям.

Конечно, учитывая тот факт, что профессия учителя часто исключает режим формального функционирования, а напротив, воспринимается как форма служения ценностям, можно предположить, что многие учителя по личному выбору решают не пропускать того стиля отношения, который они чувствуют на себе вниз, на отношения к своим ученикам и их родителям. Однако цена такого противостояния очень велика.

Поэтому принцип реализации программы - сверху вниз: от администрации – к педагогическому коллективу - к работе с учениками.

Мы исходим из того, что адаптация к школе у подавляющего большинства учащихся проходит совершенно безболезненно, если учащийся переживает впечатление от школы как от места, где

- а) удовлетворяются его потребности в безопасности,
- б) в получении интересной имеющей смысл для его жизни информации,
- в) где его принимают и уважают.

Впечатление точно отражает существо дела, так называемую атмосферу школы: уважительную или бесцеремонно «нарушающую границы», заинтересованную или формально-равнодушную. Школа может декларировать свою философию и миссию, но декларации не всегда совпадают с ощущаемой атмосферой.

## **Выводы по второй главе**

Организационная культура начинается с разработки руководством организации целей, задач и принципов работы. Эти понятия объединяются в общую философию, на основании которой разрабатывается организационная структура учебного заведения. В задачи руководства входит обязательное ознакомление нового сотрудника с организационной целью, личными задачами, правами и обязанностями при работе в организации.

В заключение отметим, что нами была предпринята попытка на основании имеющихся теоретических знаний, сформировать, описать и проанализировать организационную культуру школы. Были рассмотрены сложившиеся элементы, но в то же время следует добавить, что описанная система не является застывшей, монолитной. Она постоянно видоизменяется, выкристаллизовывается, тем самым находясь в постоянном поиске оптимальной цели для учебного заведения.

Стратегические задачи:

1. Формирование и популяризация доктрины самообучения и самосовершенствования;
2. Создание банка инноваторских идей молодых специалистов;
3. Поддержка молодых специалистов в области компьютерных технологий;
4. Создание новых рабочих мест за счет участия;
5. В перспективе освоение новых отраслей деятельности.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Ни одно учебное заведение не существует в рамках только одной культуры. Несмотря на то, что учебные заведения в различных ситуациях могут показывать приверженность тем или иным ценностям четырех видов культур, доминирующим в современной школе остаются ценности институциональной культуры.

Педагогическим ресурсом формирования организационной культуры являются: целенаправленная работа по усвоению лучших образцов поведения, осмысление значимости традиций и их поддержание, создание эстетики повседневности (интерьер, одежда сотрудников, манеры, говорящие о деловитости и аккуратности), достижение нужного уровня осведомленности о принятых мировых образовательных стандартах и постоянный научно-профессиональный рост сотрудников. Однако есть неуловимая деталь, которая делает организационную культуру видимой, осязаемой, - гордость всех членов образовательного учреждения за свою школу.

Заключительным шагом в процессе овладения работником всей системой организационных ценностей является внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации. Выделяя таких людей как образцовых сотрудников, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. Подобный подход к формированию ролевых моделей в компаниях, отличающихся сильной организационной культурой, считается одной из самых эффективных и постоянно действующих форм продвижения организационных ценностей.

Организационная культура начинается с разработки руководством организации целей, задач и принципов работы. Эти понятия объединяются в общую философию, на основании которой разрабатывается организационная структура учебного заведения. В задачи руководства входит обязательное ознакомление нового сотрудника с организационной

целью, личными задачами, правами и обязанностями при работе в организации.

В заключение отметим, что нами была предпринята попытка на основании имеющихся теоретических знаний, сформировать, описать и проанализировать организационную культуру школы. Были рассмотрены сложившиеся элементы, но в то же время следует добавить, что описанная система не является застывшей, монолитной. Она постоянно видоизменяется, выкристаллизовывается, тем самым находясь в постоянном поиске оптимального решения для учебного заведения.

### **Список литературы**

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. - 512 с.



2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд; пер. с англ. под ред. С.К. Мордвина. - СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
3. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур.- М.: Экономика, 2002. – 364 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. Для вузов. - М.: Банки и биржи; ЮНИСИТИ, 2008. – 560 с.
5. Баландина Т.М. Организационная культура в системе культурного пространства общества. - Вестник СГАУ. 2005. – №2 – с. 73–76.
6. Басова Н.В. Педагогика и практическая психология. - Ростов на Дону: Феникс, 2011. – 340 с.
7. Богатырев М. Организационная культура предприятия. – М.:Инфра, 2005. – 111 с.
8. Вейлл П. Искусство менеджмента. – М.: Наука, 1989. – 347 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.: Юрист, 2003. – 315 с.
10. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. – 3-е изд. - М.: Гардарики, 1999. – 358 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е издание, – М.: Гардарики, 2005. – 158 с.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 2008. – 294 с.
13. Диев В.С. Философия управления. Личность. Культура. Общество: учеб. пособ. – М.: Гардарики, 2005. – 316 с.
14. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Юнити, 2011. – 186 с.
15. Кабаченко Т.О. Психология управления. — М.: Юрайт, 2013. – 348 с.
16. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб.: Питер, 2001. - 320 с.
17. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 220 с. – (Серия "Высшее образование").

18. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учеб. – 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 638 с.
19. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 1999. – 292 с.
20. Козлов В.В. Роль персонала в формировании корпоративной культуры фирмы: дис. канд. эконом. наук / В.В. Козлов. - М., 2011. – 180 с.
21. Коэн Аллен Р. Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2004. – 430 с.
22. Ладанов И.Д. Практический менеджмент - М: Ника, 2001. – 195 с.
23. Лютенс Ф. Организационное поведение: учеб. для вузов: пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
24. Макеева В.Г. Культура предпринимательства: учеб. пособ. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 218 с.
25. Магура М.И. Современные персонал – технологии. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2011. – 376 с.
26. Маршев В.И., Лукаш Е.Н. Методы активного обучения управлению. Изд.: МГУ, 1999. – 230 с.
27. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учеб. - М.: Финпресс, 2004. – 172 с.
28. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999. – 517 с.
29. Мельник И. Субкультуры в организациях. - ИНФРА-М, 2003. – 210 с.
30. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 418 с.
31. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: Дело, – 2010. – 248 с.
32. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. - М.: Финстатинформ, 1997. – 240 с.
33. Олдхем Д. Культура организации. – Жуковский: МЦДО ЛИНК, 2002. – 190 с.

34. Панкратов В.Н. Психология управления людьми. Практическое руководство. - М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. - 336 с.
35. Пригожин В.И. Современная социология организации: учебное пособие. - М.: Инфра, 2001. - 237 с.
36. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. - М.: Издательский центр «Академия», 2011. - 480 с.
37. Рогожин С.В. Теория организации. - М.: Экзамен, 2002. - 320 с.
38. Розина И.Н. Особенности формирование организационной культуры в современной России // Вестник Российской коммуникативной ассоциации. - 2012. - №1. - С. 5-17.
39. Рюттингер Р. Культура предпринимательства: пер. с нем.- М.: ЭКОМ, 1999. - 390 с.
40. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособ. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2003. - 59 с.
41. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособ. для вузов. - СПб.: Питер, 2000.- 416 с.
42. Станкин М.И. Организационная культура руководителя учеб. - М.: ИНФРА, 2002. - 470 с.
43. Столяренко Л.Д., Самыгин С.И. Психология и педагогика в вопросах и ответах. - М. - Ростов на Дону, 1999. - 430 с.
44. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. - Л.: Наука, 1989. - 318 с.
45. Теплова Л. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. - М.: ИНФРА, 2002. -290 с.
46. Теплова Л. Методологические основы процесса формирования организационной культуры. - М.: ИНФРА, 2005. -280 с.
47. Тесакова Н.В. Миссия и корпоративный кодекс. - М.: РИП-холдинг, 2003. - 188 с.

48. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство «Питер», 2003. – 125 с.
49. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство: Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 2004. – 134 с.
50. Торопов Л.В. Воспитание деловой культуры. - Челябинск: ЮУРГУ, 2000. – 140 с.
51. Тутушкина М.К. Практическая психология для менеджеров. - М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2007. - 368 с.
52. Удальцова М.В. Социология управления: учеб. пособ. - М.: ИНФРА-М.- Новосибирск, 2001. – 144 с.
53. Харрис Ф., Моран Р. Менеджмент в организации: пер. с англ. - М., 2002. – 230 с.
54. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование; пер. с англ. В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2006. – 241 с.

## Приложение

### Анкета по формированию организационной культуры.

Анкета может использоваться в практике создания, поддержания и развития организационной культуры организаций, как на начальных этапах работ, так и для периодических замеров состояния организационной культуры.

#### А) Общие вопросы

1. Существует ли в учебном заведении организационная культура?
2. Можно ли сказать, что организационная культура учебного заведения едина или она состоит из разных культур?
3. Равномерно ли распределено влияние организационной культуры в учебном заведении?
4. Каким образом организационная культура влияет на каждодневную жизнь сотрудников?

5. Что происходит в случаях нарушения кем-либо норм организационной культуры?

Б) Система ценностей, стандарты поведения

6. Каково предназначение учебного заведения (миссия)?
7. Существует ли у учебного заведения стратегия?
8. На сколько лет рассчитана стратегия учебного заведения?
9. Имеют ли подразделения учебного заведения (отдельные сотрудники) собственные цели в рамках общей стратегии, согласованные с целями учебного заведения?
10. Какие существуют ценности в учебном заведении?
11. Выработала ли компания деловое кредо?
12. Существует ли в учебном заведении кодекс этических норм и стандартов профессиональной практики?
13. Какие из вышеперечисленных элементов организационной культуры закреплены документально?
14. Насколько хорошо сотрудники учебного заведения осведомлены о содержании вышеперечисленных элементов организационной культуры?
15. Насколько декларированные ценности и другие элементы организационной культуры соответствуют личным ценностным ориентациям сотрудников?
16. Каким образом эти ценности влияют на каждодневную жизнь сотрудников?
17. Знают ли об этих элементах организационной культуры за пределами учебного заведения?

В) Девизы, лозунги, символы

18. Существуют ли в учебном заведении девизы или лозунги?
19. Выражают ли девизы/лозунги ценности (цели, задачи, философию, миссию) учебного заведения?
20. Существует ли у учебного заведения фирменный знак (символ)?
21. Насколько точно в знаке учебного заведения (символе) выражены ценности (цели, задачи, философия, миссия) учебного заведения?
22. На каких носителях информации используются символы (знаки) и девизы (лозунги) учебного заведения:
23. Рекламные носители
24. Документация
25. Подарки, сувениры
26. Церемонии
27. Средства массовой информации
28. Элементы интерьера
29. Другие.
30. Каким образом сотрудники учебного заведения узнают о смысловом наполнении лозунгов (девизов), символов (знаков) учебного заведения?
31. Насколько педантично соблюдается фирменный стиль учебного заведения:
32. Существует специальный документ, в котором описан фирменный стиль
33. Существуют ли в учебном заведении мифы, легенды об истории учебного заведения?
34. О ком рассказывают анекдоты (байки) в учебном заведении?
35. Кто является основными героями учебного заведения?
36. Какие ценности учебного заведения чаще всего фигурируют в устном фольклоре учебного заведения?
37. Какие еще формы фольклора характерны для учебного заведения (шутки, афоризмы, стихи, песни, розыгрыши, другое)?

Г) Ритуалы, традиции, мероприятия

38. Как празднуются в учебном заведении национальные праздники?
39. Как празднуются в учебном заведении личные праздники сотрудников?
40. Имеет ли компания собственные праздники?

41. Отмечаются ли успехи и достижения учебного заведения и отдельных ее сотрудников (подразделений)?

42. Какие традиции и ритуалы существуют в учебном заведении?

43. Все ли традиции и ритуалы поддерживаются руководством учебного заведения?

44. Насколько демократичны традиции и ритуалы учебного заведения (все ли вовлечены в мероприятия и др.).

45. Как часто компания проводит общеорганизационные мероприятия и по каким поводам они происходят?

46. Часто ли в учебном заведении проводятся мероприятия, построенные по принципу представительства (когда подразделения делегируют своих представителей)?

47. Существуют ли специфические, характерные только для вашей учебного заведения традиции, ритуалы или мероприятия?

48. Мероприятия учебного заведения имеют официальный, неофициальный или смешанный характер?

Д) Стиль управления, иерархия, структура учебного заведения

49. Стиль управления компанией ближе к демократическому или жесткому (авторитарному)?

50. Жесткая ли в учебном заведении структура (подразделение на отделы, регламентация функций, задач и др.)?

51. Существуют ли в учебном заведении должностные инструкции для каждого сотрудника?

52. Может ли каждый сотрудник учебного заведения точно указать место другого сотрудника в иерархической структуре?

53. Приветствуется ли инициатива в учебном заведении?

54. Насколько демократичны отношения в системе «начальник-подчиненный»?

55. Каков идеальный образ руководителя учебного заведения?

56. Каков идеальный образ подчиненного в учебном заведении?

57. Принято ли среди сотрудников помогать друг другу в работе?

58. На каком уровне обычно преодолеваются конфликты между сотрудниками (самими сотрудниками, коллективом, руководством)?

59. В учебном заведении за результаты отвечают только руководители или ответственность равномерно распределена между сотрудниками?

60. Наказание и поощрение является следствием воли руководителя или следствием заранее установленных «правил игры»?

61. Сколько сотрудников учебного заведения могут принимать ответственные решения?

62. Существует ли в учебного заведения практика общего собрания коллектива (представительной конференции)?