

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра психологии и педагогики детства

**ИГНАТИКОВА ЕЛЕНА ВИКТОРОВНА**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ДОШКОЛЬНОЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР  
УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ РОДИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

Направление 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль) образовательной программы  
Управление в системе дошкольного образования

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой  
канд. психол. наук., доцент Груздева О.В.

20.11.19 О.В.  
Руководитель магистерской программы  
канд. пед. наук., доцент Каблукова И.Г.

02.12.2019 И.Г.  
Научный руководитель  
канд. пед. наук., доцент Яценко И.А.

09.12.2019  
Дата защиты

Обучающийся  
Игнатикова Е.В.

Игнатикова 09.12.2019  
Оценка

Красноярск 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДОО КАК ФАКТОР УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РОДИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ .....	8
1.1 Понятие и основные характеристики организационной культуры .....	8
1.2 Типы организационной культуры .....	13
1.3 Особенности проявления организационной культуры в дошкольной образовательной организации .....	18
1.4 Удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг .....	25
Выводы по главе 1 .....	31
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДОО НА УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ РОДИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ .....	33
2.1 Организация и методы исследования.....	33
2.2 Результаты диагностического изучения удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг .....	38
2.3 Результаты диагностического изучения особенностей проявления организационной культуры ДОО .....	49
2.4 Методические рекомендации по развитию организационной культуры в дошкольной образовательной организации.....	60
Выводы по главе 2.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90

## ВВЕДЕНИЕ

Организационная культура образовательной организации является инструментом по управлению поведением персонала организации, всем педагогическим коллективом. Руководитель образовательного учреждения для формирования определенной модели поведения педагогического коллектива использует этот инструмент. Также он помогает поддерживать тип культуры, выбранный в организации, повышать и использовать педагогический его потенциал.

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

В своих исследованиях Т.Ю. Базаров, Э. Шейн, А. Петтигрю, В.Р. Веснин, С. Робиннс и др. осуществляют рассмотрение корпоративной культуры в качестве интегральной характеристики, сложного социокультурного явления. Они предлагают разные подходы к определению этого понятия.

В педагогических исследованиях О.И. Габдулхакова, М.А. Ахмедова, А.К. Максимова, А.М. Данилина и других ученых говорится о разных аспектах корпоративной культуры.

Процесс формирования организационной культуры – основная функция менеджмента и задач, входящих в перечень обязанностей руководителя ДОО, организующего рабочий процесс у людей, которые находятся у него в подчинении.

Тема данного исследования: «Организационная культура ДОО как фактор удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг» была выбрана по той причине наличия интереса к ней со стороны

исследователей, а также по причине происходящих социальных преобразований в обществе.

Актуальность нашего исследования заключается в том, что организационная культура образовательной организации рассматривается как инструмент управления поведением сотрудников организации и педагогическим коллективом в целом. Применяя такой управленческий инструмент, руководитель образовательного учреждения создает определенную модель поведения педагогов, поддерживает определенный тип культуры, доминирующий в организации, а также повышает и использует его педагогический потенциал.

По причине отсутствия требуемой изученности вопросов по теории управления, по формированию и развитию организационной культуры, по проблеме ее совершенствования в образовательной организации на сегодняшний день требуются дальнейшие ее исследования.

Объект исследования: организационная культура дошкольной образовательной организации; удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг.

Предмет исследования: особенности влияния организационной культуры дошкольной образовательной организации на удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг.

Цель исследования: выявление особенностей влияния организационной культуры дошкольной образовательной организации на удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг.

В соответствии с поставленной целью сформулированы задачи исследования:

1. Определить теоретические предпосылки исследования проблемы организационной культуры дошкольной образовательной организации и удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг;

2. Выявить содержание понятий «организационная культура», «качество образовательных услуг», «удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг»;

3. Определить критерии и продиагностировать организационную культуру дошкольной образовательной организации и удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг;

4. Описать актуальное состояние организационной культуры в дошкольных образовательных организациях и уровень удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг;

5. Выявить связь между типами организационной культуры дошкольной образовательной организации и удовлетворенностью родителей качеством образовательных услуг;

6. Разработать в формате методических рекомендаций содержание и формы работы по оптимизации организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования – организационная культура дошкольной образовательной организации является фактором, обуславливающим удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг. Особенности влияния организационной культуры дошкольной образовательной организации на удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг определяются характером отношений сотрудников между собой; отношений к лидеру организации; отношений к потребителю; направленностью руководства организацией на процесс либо на развитие персонала.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: общая теория деятельности (Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн); исследования по проблемам педагогического коллектива: Ю.Н. Арсеньев, Л.В. Дмитриева, А.П. Егоршин, С.Н. Капустин, Ю.А. Конаржевский, Е.Б. Моргунов, В.Н. Федосеев, Р.Х. Шакуров; исследования по проблемам

профессиональной мотивации: Л.В. Дмитриева, Г.М. Татарникова, С. Худяков. В качестве теоретических оснований использовались исследования по проблеме командообразования в современной психологии (А.М. Карякин, В. Михеев, Л. Фаткин, К. Морозова, Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева и др.).

Научная новизна исследования:

– определен характер связи между типом организационной культуры и уровнем удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг.

Практическая значимость исследования:

– материалы диссертационного исследования могут быть использованы руководителями дошкольных образовательных организаций для оптимизации и развития организационной культуры;

– основные положения и выводы по диссертационному исследованию могут быть включены в содержание профильных дисциплин подготовки будущих специалистов в области управления дошкольным образованием, а также в программы повышения квалификации руководителей дошкольных образовательных организаций.

В работе использовались следующие методы исследования:

- теоретический анализ литературы по проблеме исследования;
- методы теоретического обобщения и сравнения;
- педагогический эксперимент;
- анкетирование;
- тестирование;
- методы качественного и количественного анализа;
- методы математической обработки данных.

Методики исследования:

- Тест «Типология организационной культуры» С. Ханди (модификация Е.Г. Муруговой);
- Тест «Оценка организационной культуры» (OCAI) (К. Камерон, Р. Куинн);

-Анкета удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг ДОО (авторский коллектив ФИРО).

Структура и объем работы. Диссертационное исследование включает в себя введение, две главы, заключение, библиографический список и приложения.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДОО КАК ФАКТОР УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РОДИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

## **1.1 Понятие и основные характеристики организационной культуры**

В результате введения новой политической концепции усилилась социальная значимость системы образования и стала причиной возникновения необходимости в качественном его совершенствовании. В результате вариативности существующего дошкольного образования, а также появления совершенно новых видов учреждений, имеющих право осуществлять дошкольное обучение, организационных форм у дошкольного образования, развития сектора некоммерческих автономных организаций по дошкольному образованию, увеличение требований родителей касательно качества дошкольного образования появилась необходимость в повышении конкурентной способности различных учреждений на рынке образовательных услуг. На сегодняшний день конкуренция между образовательными учреждениями в условиях рыночной экономики становится все более глобальной.

Необходимо отметить, что у учреждений нет времени подготовиться к меняющимся условиям. Руководители стараются не только выжить, но и развиваться, искать конкурентные преимущества, правильно позиционировать себя, привлекать и заинтересовывать детей и их родителей.

Организационная культура – сложившаяся руководителями целенаправленно система отношений, образцов поведения, действий, которая формирующая у педагогов оригинальную стиль поведения, общую психологию, облик, которая основана на общих традициях и ценностях.

Управленческим процессом называется организация различных видов деятельности компании. Получается, что управление является частью



объекта, тогда как специфика торгового или производственного процесса влияет на характер функций процесса управления.

Функции, реализуемые во время организации хозяйственной деятельности в компании: общие, т.е. для всех систем или характерные, т.е. только для определенной системы.

Общие функции затрагивают схожие по формированию сферы в разных компаниях, к примеру, контролирование процесса осуществления уборки различных офисных помещений, доставки корреспонденции, процесса ремонта офисной техники.

Организационная культура – психологический сформировавшийся климат деятельности в компании и т.д.

Все указанные ранее понятия, а также определения предоставляют возможность по-новому понять организационную культуру.

Рассмотрим более подробно, что представляет из себя «организационная культура»:

Организационная культура - особый набор традиций и ценностей, системы профессиональной этики и убеждений, психологический имидж и климат компании, который зависит от каждого сотрудника, необходимый для того, чтобы достигать цели компании.

На данный момент организационная культура – сильный рычаг по увеличению конкурентной способности каждой компании по той причине, что сотрудники компании совместными усилиями эффективнее достигают целей компании.

В том случае, если экономическая деятельность компании зависит от конкурентной ее способности, то благодаря действиям, направленным на сплочение коллектива, компания может осуществлять свое развитие. Организация, являясь субъектом права, учитывает целесообразность термина «коллектив», который в переводе с латинского *collectivus* обозначает собирательность).

Коллектив, представляя собой «общественное единство людей, сплоченная на основании общественно существенных целей, коллективных ценностных направлений, коллективной работы и общения» часть компании, чье занятие устанавливается в соответствии с конкуренцией [3, с. 112].

Основная функция образования - бескорыстное культивирование всех внутренних ценностей, а также обеспечение осуществления передачи имеющегося культурного наследия, формирование и воспитание личности у подрастающего поколения. Все это предназначает гуманный, демократический нрав достижения различных корпоративных целей, а также необходимость соблюдения всех культурных образцов у педагогической деятельности. При отсутствии традиционной культуры нельзя основать образовательное конкурентоспособное учреждение.

Природа организационной культуры образовательного учреждения: классическая культура для увеличения и сохранения педагогических ценностей. За последние десятилетия отмечается увеличение интереса к разработке и дальнейшей реализации организационной политики касаясь этики (Corporate Ethical Policies) для оказания помощи этическому поведению коллектива предприятия компании. Рассмотрим факторы, влияющие на увеличивающийся спрос данного вида, а также интерес к организационной политике:

- отсутствие доверия к деятельности предпринимателей;
- желание увеличить уровень жизни граждан;
- стремление, а также необходимость изменить задачи администрации с собственных на общественные;
- увеличивающаяся и растущая мощь корпораций, необходимость регулирования работы некоторых групп интересов;
- увеличение общественного интереса к данному рода вопросам, большая в них осведомленность.

Необходимо отметить, что процесс формирования организационной культуры протекает постепенно. По мнению многих исследователей, в процесс формирования организационной культуры входит несколько этапов, а именно:

1. Определение миссии организации с дальнейшим определением ее ценностей
2. формулировка нормативов поведения коллектива компании;
3. выработка традиций;
4. разработка символов компании, причем разные типы корпораций выявляют разные основные ценности.

Многие авторы проводили исследования по теме методологических аспектов и системных взысканий важных функций педагогической и образовательной деятельности.

Ценности образования ими были рассмотрены с нескольких сторон: в качестве атрибута личности, в контексте по социокультурной динамике общества, принимая то, что для этого требуется актуализация личности и формирование условий по ее мотивации.

В своем исследовании А.А. Радугин выделил компоненты организационной культуры:

1. Отношение власти.
2. Целеполагание.
3. Организационная структура.
4. Человеческие отношения между работниками.
5. Исполнение работы.

С. В. Шекшня считает, что внедрение в образовательный процесс данного вида ценностей имеет социальную значимость, во многом от решения данной задачи зависят существующие перспективы по гуманизации образования. Смысл заключается в том, чтобы обеспечить осознанный выбор

человеком духовных ценностей для дальнейшего формирования на их основе устойчивой индивидуальной системы ценностных ориентаций [41, с. 112].

Не смотря на все многообразие исследований в системе управления общеобразовательными школами, развития организационной культуры на фирмах и предприятиях, вопрос управления развитием организационной культуры в дошкольных организациях еще не получил полного освещения в научной литературе.

Рассмотрим основные причины этого: изучение путей становления ДООУ вне контекста общей проблемы управления; определение данных путей на уровне социальной регуляции; отсутствие проведения учета потребностей определенных образовательных учреждений, т.е. субъектов своих преобразований при формировании задач по развитию образовательных систем; отсутствие в определении путей по обновлению деятельности общих подходов, а также систем по управлению ДООУ.

Управленческие циклы протекают во времени и в пространстве. Их продолжительность может быть разная, начиная с нескольких минут и заканчивая несколькими месяцами. В их реализацию включены группы, компании или бригада исполнителей. Виды измерения управленческих циклов: пространственные рамки и время.

Профессионально действующий менеджер стремится максимально сократить время, затраченное на каждый цикл.

Необходимо отметить, что от передачи, сбора, обработки информационных сведений, от цикла управленческих решений, организации исполнения зависит продолжительность управленческого процесса.

Если упростить документальные и организационные процедуры, использовать при выполнении некоторых процедур технические средства можно существенно сократить затрачиваемое время.

Опираясь на все вышесказанное можно сделать вывод, что организационная культура у образовательной организации – это социальное

пространство, где взаимодействуют педагоги и ученики в образовательной организации определенного вида, со своими ценностями и целями, нормами поведения, которые определяют условия жизнедеятельности субъектов данного учреждения на социальном и личностном уровнях.

## **1.2 Типы организационной культуры**

Миссия, философия организации, мифы, история, легенды, традиции, ритуалы, т.е. артефакты, а также ценности и условия организации – все это характеризует организационную культуру той или иной организации.

Разумеется, что каждое дошкольное учреждение обладает своим уникальным набором характеристик корпоративной культуры, однако эффективности от выполнения деятельности можно добиться при наличии целостности структуры.

По этой причине необходимо более подробно изучить и проанализировать каждый элемент, а также понять, какая ему отводится в ДОО роль.

Для оценивания уровня развития организационной культуры могут быть использованы такие показатели, как:

- готовность воспитателей использовать в своей работе новые технологии, быть энергичными и творческими для того, чтобы достичь успеха;
- кодекс корпоративного поведения;
- стратегия по формированию организационной культуры;
- гибкость различных форм стимулирования, система оказания управленческой поддержки.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день не существует определенного набора ценностей организационной культуры.

Организационная культура – это уникальный набор отношений, ценностей, привычек, норм, форм поведения, традиций, ритуалов.

Каждая организация обладает своей уникальной организационной культурой. Объединиться в группы люди могут при наличии общих ценностей для того, чтобы достигать поставленные цели с большей эффективностью. Позитивное отношение к своему учреждению, к руководителям и коллегам является частью организационной культуры.

Однако стоит указать, что при рассмотрении только одного критерия нельзя делать выводы обо всей культуре, сложившейся в организации. Выводы о ней можно делать только на основании анализа всех критериев.

На сегодняшний день организационная культура сотрудников ДОО не является полностью изученной, хотя многие исследователи посвятили данной проблеме свои работы.

В ДОО, принцип развития которого - принцип иерархической культуры, все усилия администрация направляет на правила, процедуры, инструкции, определяющие качество воспитательного и образовательного процесса.

Основные методические темы, вопросы – проблемы по технологии осуществления образовательной деятельности, качеству образовательного процесса и пр.

Оценка педагогическому коллективу и остальным сотрудникам ДОО формируется при профессиональных достижениях.

Сотрудники детского сада – часть хорошо разработанной, устойчивой схемы, осознавая и понимая свою стабильность.

При полном подчинении иерархической культуре не во всех случаях является положительной характеристикой учреждения.

Возможные негативные результаты иерархической культуры:

- отсутствие у персонала возможности творчески проявлять себя;

- формирование и сотрудников формального поведения, при котором теряется индивидуальный подход к каждому ребенку;

- потеря умения принятия правильного самостоятельного решения в сжатые сроки.

Если в ДОО присутствует рыночный вид культуры, то в этом случае развитие и успех образовательного учреждения зависит от сотрудников, влияющих на его развитие. То есть внимание руководства акцентируется на некоторых сотрудниках.

ДОО данного вида способно показать всем имеющиеся в нем конкурентные преимущества, правильно их преподнести.

Задача руководства такого сада, по мнению самого же руководства, заключается в том, чтобы доказать подопечным и их родителям то, что их детский сад является лучшим, т.к. от этого зависит статус заведения.

В основном такие учреждения вводят платные качественные образовательные услуги. Их деятельность направлена на поддержание и улучшение качества предоставляемых услуг.

Однако негативная особенность такого детского сада заключается в том, что педагогический состав, глядя на конкуренцию учреждения, где они работают, с другими такими учреждениями, могут начать соперничать друг с другом. Также это может отразиться и на воспитанниках.

В результате понимания педагогами и воспитанниками постоянной конкуренции, усилится беспокойство, недоверие.

Необходимо отметить, что взаимоотношение педагогов и воспитанников, может начать зависеть от успеха в востребованных во внешней конкуренции областях. Все это может негативно отразиться и на формировании у ребенка таких качеств, как: дружелюбие, помощь, взаимная поддержка.

Рассмотрим далее ДОО с клановой организационной культурой, которая характеризуется «командным духом».

Все сотрудники ДОО с данной культурой чувствуют в нем себя членом одной большой дружной семьи. По этой причине коллектив является сплоченным и стабильным.

Зачастую сотрудники и подопечные детского сада участвуют во всевозможных конкурсах, мероприятиях, в т.ч. и в командных. Особое внимание руководства направлено на поиск новых путей развития для достижения наилучшего результата. Весь персонал ДОО придерживаются идеи диалога.

Деятельность такого детского сада направлена на:

- осуществление внеурочной деятельности;
- проведение различных праздников для сотрудников;
- формирование благоприятной дружелюбной атмосферы в коллективе.

Однако негативным проявлением является желание быстрого получения результата. Те, кто не может этого дать, а также новые сотрудники, которые еще не успели себя проявить, могут быть не приняты другими сотрудниками.

Деятельность детского сада с адхократической культурой направлена на творчество и внедрение инноваций. Данный вид ДОО является, так называемой, лабораторией, где практикуется нововведение. Задача руководства – сотрудничество с научным и педагогическим обществом с целью получения новых сведений и информации. Все сотрудники на постоянной основе предпринимают различные способы по реализации всех своих творческих идей, некоторые из них могут входить в состав подвижных союзов.

В таком ДОО руководство не желает следовать сформировавшимся стереотипам, оно поддерживает новаторство.

Негативные характеристики детских садов с данным видом организационной культуры проявляются в отсутствии необходимого



внимания к установленным правилам и стандартам, ответственности, что может стать причиной возникновения сбоев в ежедневной деятельности.

Необходимо отметить, что в организационной культуре каждой дошкольной организации имеет место сочетание всех ее четырех типов, однако один из может проявляться больше, чем остальные.

Руководству ДОО необходимо понимать соответствие их профиля потребностям общества, современности и пр.

Необходимо помнить, что организационная структура непосредственно влияет на развитие детского сада.

По мнению Р. Куинна и К. Камерона «Вызов времени содержится не в постановлении — изменяться или не изменяться, а в том, как собственно меняться с тем, чтобы увеличить результативность деятельности ДОО».

Организационная культура – способ управления сотрудниками ДОО.

В основе современного образования лежат принципы культуры, единства, гуманизма.

Благодаря проведенному теоретическому анализу положений теории управления ДОО можно сделать вывод о том, что на данный момент ДОО осуществляет переход на научные основания проектирования своей деятельности. Но при этом вопросу по формированию организационной культуры уделяется меньше значения, чем вопросам планирования и структурирования.

Культура в педагогическом образовании становится все более популярной, т.к. реализация содержания образовательной личностно-ориентированной среды не представляется возможной без роста культуры самого учреждения, объединенной с системой общечеловеческих ценностей и творческих способов осуществления педагогической деятельности.

### **1.3 Особенности проявления организационной культуры в дошкольной образовательной организации**

Специфика существования организационной культуры образовательной организации обуславливается рядом факторов внешнего порядка: политико-правовым, социокультурным, технологическим, экономическим, конкуренции; и внутреннего: кадровым составом, целями. Ее гармоническое развитие будет достигаться за счет баланса этих факторов.

Организационная культура существует в единой символике, с помощью которой происходит передача ценностных ориентаций, негласных правил поведения, представления о неприемлемом и принятом способах влияния, на которых основывается взаимодействия в самой организации и за ее пределами.

ФЗ «Об образовании в РФ» от 29.12.2012г. № 273-ФЗ содержит основные понятия «воспитание», «образование», «обучение». В этих законах говорится о том, что обучающиеся приобретают:

1. ценностные установки;
2. удовлетворение их интересов и потребностей;
3. социализацию на основе духовно-нравственных, социокультурных ценностей;
4. нормы и правила поведения, принятые в обществе, в интересах семьи, человека, государства и общества.

IWA 2:2007 – международный стандарт, содержащий рекомендации для построения эффективной системы менеджмента качества для учреждений образовательной отрасли. Он построен на принципах ISO 9001 и разработан при участии Международной организации по стандартизации.

Маркировка IWA означает, что документ создан на основе соглашений международного семинара (International Workshop Agreements), который может быть собран по инициативе любой отраслевой, национальной или

международной организации и одобрен Техническим Советом ISO. Со стороны ИСО в разработке IWA 2:2007 участвовал технический комитет, отвечающий за стандартизацию в социальных сферах, TMB/WG SR (Technical Management Board/Social responsibility).

Стандарт ISO/IWA 2:2007 «Системы менеджмента качества – Руководящие указания по применению ISO 9001:2000 в образовании» позволяет образовательной организации добиться уровня качества подготовки специалистов, соответствующего требованиям заинтересованных сторон.

К заинтересованным сторонам в данном случае можно отнести не только учащихся, но и их будущих работодателей, рынок и общество в целом, а также законодательные и контролирующие органы в сфере образования. Стандарт дает руководящие указания по использованию требований ISO 9001 и сочетанию их с нормативными, аккредитационными и педагогическими требованиями для управления качеством образовательных услуг.

В России на базе IWA 2:2007 действует аналогичный госстандарт ГОСТ Р 52614.2-2006 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001:2001 в сфере образования».

Основные принципы стандарта IWA 2:2007.

Построение СМК для образовательной сферы базируется на принципах менеджмента качества, единых для всех стандартов серии ISO.

В обновленной версии ISO 9001:2015 перечень этих принципов претерпел ряд изменений.

Принципы менеджмента в образовании (рисунок 1).



Рисунок 1. Принципы менеджмента в образовании

Стандарт качества в области образования также формулирует четыре дополнительных принципа:

1. Ценность для учащихся. Уровень удовлетворенности образованием является показателем его соответствия потребностям и ожиданиям учащихся. Учреждение совершенствует процессы управления качеством, повышая ценность образования.
2. Фокусировка на социальной ценности. Помимо качественной передачи профессиональных навыков, образовательные учреждения должны создавать дополнительную ценность, прививая учащимся этические нормы, заботу об окружающей среде и общественной безопасности.
3. Оперативная реакция на изменения необходима для устойчивого развития организации в быстро меняющейся образовательной среде и является непременным условием постоянного совершенствования качества образования.
4. Автономность образовательного учреждения в принятии решений о полезности тех или иных мер и методов.

Стандарт IWA 2:2007 содержит требования к документации, ответственности руководства, анализу потребностей заинтересованных сторон, разработке политики организации в области качества, управлению ресурсами, вовлечению персонала, закупкам, отношениям с поставщиками, мониторингу, анализу и совершенствованию процессов, и другим аспектам деятельности образовательных учреждений.

Процессы, связанные с управлением качеством в образовательной организации, регламентируются стандартом IWA 2:2007 на всех этапах:

- проектирование образовательных процессов;
- разработка учебных планов и программ;
- оказание образовательных услуг;
- оценка полученных результатов.

Наличие сертифицированной СМК по стандарту ISO/IWA 2:2007 или ГОСТ Р 52614.2-2006 будет преимуществом не только для высших учебных заведений, но и для организаций, предоставляющих следующие услуги:

- Курсы подготовки абитуриентов к поступлению в ВУЗы;
- Заведения для получения среднего профессионального образования;
- Курсы повышения квалификации;
- Курсы иностранных языков;
- Водительские курсы.

Анализ, а также оценка состояния используемой практики по управлению дошкольным образованием предоставляет возможность сделать вывод, что на данный момент ДОО осуществляют активное изучение и принимают активное участие в научных аспектах с целью проектирования КК.

Однако кроме этого, проблема по формированию организационной культуры получает меньше интереса, в отличие от проблем маркетинга, структурирования и планирования.

Многие компании не уделяют требуемого внимания разнообразию в системе управления принятой организационной культурой изысканий и проблеме управления ее формированием.

Необходимо отметить, что зачастую эти вопросы ни в научных, ни в практических работах не освещаются.

Наличие организационной культуры, а также дальнейшее ее развитие в профессиональной сфере и в рабочей адаптации сотрудников ДОО, требуется для того, чтобы улучшить воспитательный процесс и увеличить результативность от профессиональной деятельности работников.

Выделим в соответствии с типологией Р. Куинна и К. Камерона типы организационной культуры: иерархическая/бюрократическая; клановая; рыночная; адхократическая.

Все эти типы имеют отрицательные и положительные характеристики.

В ДОО, принцип развития которого - принцип иерархической культуры, все усилия администрация направляет на правила, процедуры, инструкции, определяющие качество воспитательного и образовательного процесса.

Основные методические темы, вопросы – проблемы по технологии осуществления образовательной деятельности, качеству образовательного процесса и пр.

Оценка педагогическому коллективу и остальным сотрудникам ДОО формируется при профессиональных достижениях.

Сотрудники детского сада – часть хорошо разработанной, устойчивой схемы, осознавая и понимая свою стабильность.

При полном подчинении иерархической культуре не во всех случаях является положительной характеристикой учреждения.

Возможные негативные результаты иерархической культуры:

- отсутствие у персонала возможности творчески проявлять себя;

- формирование и сотрудников формального поведения, при котором теряется индивидуальный подход к каждому ребенку;
- потеря умения принятия правильного самостоятельного решения в сжатые сроки.

Если в ДОО присутствует рыночный вид культуры, то в этом случае развитие и успех образовательного учреждения зависит от сотрудников, влияющих на его развитие. То есть внимание руководства акцентируется на некоторых сотрудниках.

ДОО данного вида способно показать всем имеющиеся в нем конкурентные преимущества, правильно их преподнести.

Задача руководства такого сада, по мнению самого же руководства, заключается в том, чтобы доказать подопечным и их родителям то, что их детский сад является лучшим, т.к. от этого зависит статус заведения.

В основном такие учреждения вводят платные качественные образовательные услуги. Их деятельность направлена на поддержание и улучшение качества предоставляемых услуг.

Однако негативная особенность такого детского сада заключается в том, что педагогический состав, глядя на конкуренцию учреждения, где они работают, с другими такими учреждениями, могут начать соперничать друг с другом. Также это может отразиться и на воспитанниках.

В результате понимания педагогами и воспитанниками постоянной конкуренции, усилится беспокойство, недоверие.

Необходимо отметить, что взаимоотношение педагогов и воспитанников, может начать зависеть от успеха в востребованных во внешней конкуренции областях. Все это может негативно отразиться и на формировании у ребенка таких качеств, как: дружелюбие, помощь, взаимная поддержка.

Рассмотрим далее ДОО с клановой организационной культурой, которая характеризуется «командным духом».

Все сотрудники ДОО с данной культурой чувствуют в нем себя членом одной большой дружной семьи. По этой причине коллектив является сплоченным и стабильным.

Зачастую сотрудники и подопечные детского сада участвуют во всевозможных конкурсах, мероприятиях, в т.ч. и в командных. Особое внимание руководства направлено на поиск новых путей развития для достижения наилучшего результата. Весь персонал ДОО придерживаются идеи диалога.

Деятельность такого детского сада направлена на:

- осуществление внеурочной деятельности;
- проведение различных праздников для сотрудников;
- формирование благоприятной дружелюбной атмосферы в коллективе.

Однако негативным проявлением является желание быстрого получения результата. Те, кто не может этого дать, а также новые сотрудники, которые еще не успели себя проявить, могут быть не приняты другими сотрудниками.

Деятельность детского сада с адхократической культурой направлена на творчество и внедрение инноваций.

Данный вид ДОО является, так называемой, лабораторией, где практикуется нововведение. Задача руководства – сотрудничество с научным и педагогическим обществом с целью получения новых сведений и информации. Все сотрудники на постоянной основе предпринимают различные способы по реализации всех своих творческих идей, некоторые из них могут входить в состав подвижных союзов.

В таком ДОО руководство не желает следовать сформировавшимся стереотипам, оно поддерживает новаторство.

Негативные характеристики детских садов с данным видом организационной культуры проявляются в отсутствии необходимого



внимания к установленным правилам и стандартам, ответственности, что может стать причиной возникновения сбоев в ежедневной деятельности.

Необходимо отметить, что каждое ДОО объединяет в своей организационной культуре все ее 4 вида, однако один из них проявляется больше, чем остальные.

Получается, что организационная культура представляет собой определение, заимствованное из современной педагогики довольно недавно. При помощи этого определения выявляется психологическая атмосфера в ДОО.

В основе этой культуры лежат эстетические и моральные аспекты отношений.

Корпоративная культура рассматривается современным менеджментом в качестве объединения традиций, обычаев, ценностей, норм, мифов, правил поведения коллектива организации, осуществляющие регулирование работы и их отношений.

Все эти ценности можно увидеть в деятельности педагогов. Они передаются всем работникам образовательного процесса при помощи номинальных средств вещественного и внутреннего порядка.

#### **1.4 Удовлетворенность родителей качеством образовательных услуг**

В сфере образования менеджмент состоит из следующих компонентов:

- планирование и прогнозирование деятельности всех учебных учреждений, верная постановка целей, а также их субординация по уровню важности;
- рациональная расстановка сотрудников, распределение между ними обязанностей, установление связи подсистемам и управлением данными связями;

- организация системы по образовательной информации, эффективности ее использования;

- мониторинг, анализ, контроль, своевременное внесение изменений для того, чтобы ликвидировать и предупредить недостатки;

- необходимая квалификация, опыт менеджеров ДООУ, система по повышению их профессионализма.

Задачи управления учебным учреждением:

1. Разработка текущих и перспективных планов.

2. Регулирование и организация родительской и педагогической деятельности.

3. Координация и мотивирование родителей и педагогов.

4. Учет и контроль результатов всего педагогического процесса.

Все указанные функции являются этапами управленческого цикла по планированию, организации, мотивации, контролю.

Его называют циклом менеджмента по той причине, что данные действия носят непрерывный характер. У нее есть начало, осуществляется на регулярной основе на протяжении какого-либо временного периода (декада, неделя, квартал, месяц, год).

Стремительно изменяющееся общество требует постоянного совершенствования системы образования, начиная с его самой первой ступени - дошкольных образовательных организаций (ДОО).

Сегодня уже никого не приходится убеждать в том, что огромную роль в успешности организации играет персонал.

Именно люди и создаваемая ими атмосфера могут стать причиной поражения, или блестящей победы организации.

Именно люди, с их привычками, характерами, умениями, ценностями, с их желанием (или нежеланием) работать на достижение не только личных, но и целей организации.

В результате формируется внешний и внутренний имидж организации и правила взаимодействия как внутри образовательной организации, так и с внешними потребителями предоставляемых образовательных услуг.

Важную роль в развитии организационной культуры дошкольного образовательного учреждения играет Национальная родительская ассоциация (НРА) (рисунок 2).



Рисунок 2. Национальная родительская ассоциация

Родительское просвещение - одно из стратегических направлений работы НРА. Как показывает практика и исследования, поколение нынешних родителей испытывает значительную нехватку знаний и компетенций.

Инициативу НРА по развитию в регионах курсов для родителей поддержал Президент России в октябре 2014 года на Форуме «Качественное образование во имя страны», что нашло отражение в перечне поручений № 2876-Пр от 12 декабря 2014 года.

На II Съезде НРА в феврале 2015 года принят план развития родительского образования. Для нас важно не «изобретать велосипед», а актуализировать имеющийся опыт, продвигать и тиражировать лучшие

практики. В течение года была собрана информационная база лучших практик.

В декабре 2015 года Министерство образования и науки направило в регионы разработанные Национальной родительской ассоциацией Методические рекомендации по организации родительского просвещения.

В текущем 2018 ключевой задачей ассоциации является создание единой информационной базы, полезной как родителям, так и организаторам родительского просвещения под рабочим названием «Энциклопедия российского родителя».

В общем плане о развитии взаимодействия участников образовательного процесса можно судить по обогащению содержания их совместной деятельности и общения, способов и форм взаимодействия, расширению внешних и внутренних связей, осуществлению преемственности.

Существенным элементом в реализации гражданами своих прав является правовая грамотность. Недостаточное знание своих прав, неумение их отстаивать перед государством является характерной особенностью повседневной жизни нашего общества.

В Общероссийскую общественную организацию «Национальная родительская ассоциация социальной поддержки семьи и защиты семейных ценностей» ежедневно приходит множество писем, жалоб, просьб о помощи в разрешении сложных семейных и жизненных ситуаций. Зачастую, решение данных вопросов невозможно без оценки и помощи квалифицированного специалиста – юриста.

Начиная с декабря 2016 года на официальном сайте НРА действует прямая линия для родителей, нуждающихся в юридической консультации.

Квалифицированные юристы организуют систематическое правовое просвещение граждан, разъяснят родителям их права и обязанности, дадут ответы на личные обращения, жалобы и предложения.

Проведение разнообразных внеурочных детско-родительских мероприятий позволяет укрепить взаимодействие ДОО с семьями обучающихся, активизировать педагогическое общение родителей с детьми.

Каждая семья индивидуальна по своему виду, составу, социальному положению, каждый родитель имеет свои ожидания от педагога школьной организации. Поэтому для эффективного построения работы специалистам детского сада нужно максимально глубоко изучать семью для того, чтобы понять её особенности, потребности, трудности и ожидания.

В современных условиях экономики рыночного типа ключевое место в структуре характеристик организации занимает такое явление, как организационная культура [3]. Принимается, что ее интегральный характер имеет значительное влияние на успешность и эффективность деятельности организации. Таким образом, организационная культура рассматривается как образование, обладающее сложной, многоуровневой и неоднородной структурой. Организационная культура воспринимается, оценивается и усваивается членами коллектива и явно или не явно влияет на их организационное поведение.

В соответствии с нормативными документами федерального и муниципального уровня, в ДОО была сформирована внутренняя система оценки качества образования. Одним из мониторингов качества образовательных результатов является мониторинг удовлетворенности родителей качеством предоставляемых образовательных услуг. Ежегодно в ДОО проводится социологический опрос родителей всех возрастных групп (анонимное анкетирование).

Основная цель мониторинга – качественная оценка и коррекция образовательной деятельности, условий среды для предупреждения возможных неблагоприятных воздействий на развитие ребенка.

Таким образом, организационная культура коллектива образовательного учреждения обуславливается следующими факторами:

особенностями руководства педагогическим коллективом, продвижений организационных процессов; особенностями взаимоотношений и взаимодействий в коллективах: педагогическом, детском, родительском, а также взаимодействиями между коллективами.

## Выводы по главе 1

Обобщая имеющиеся исследования, можно сказать, что организационная культура образовательной организации представляет собой социальное пространство взаимодействия коллектива педагогов и воспитуемых внутри образовательной организации определенного типа с присущими только ему целями и ценностями, нормами поведения, определяющими условия жизнедеятельности субъектов учреждения на личностном и социальном уровнях.

Постигая теорию, которая посвящена организационной культуре, мы пришли к выводу, что данной проблемой занимались только культурологи, экономисты и социологи. Изучений организационной культуры в ДОО нам обнаружить не удалось, однако этот вопрос актуален в сфере управления дошкольным образовательным учреждением, так как организационная культура считается частью управленческой культуры, является основанием создания учреждения, показателем качества ее деятельности. Достижение качества образования допустимо лишь, в том случае, когда заведующая ДОО станет создавать систему управления как механизм и модель достижения качества образования.

При проведении исследования нами сделан вывод о том, что организационная культура представляет собой определение, заимствованное из современной педагогики довольно недавно. При помощи этого определения выявляется психологическая атмосфера в ДООУ.

В основе этой культуры лежат эстетические и моральные аспекты отношений.

Корпоративная культура рассматривается современным менеджментом в качестве объединения традиций, обычаев, ценностей, норм, мифов, правил поведения коллектива организации, осуществляющие регулирование работы и их отношений.

Все эти ценности можно увидеть в деятельности педагогов. Они передаются всем работникам образовательного процесса при помощи номинальных средств вещественного и внутреннего порядка.

В результате проведения теоретического анализа по проблеме исследования нами выяснено, что организационная культура коллектива образовательного учреждения обуславливается следующими факторами: особенностями руководства педагогическим коллективом, продвижений организационных процессов; особенностями взаимоотношений и взаимодействий в коллективах: педагогическом, детском, родительском, а также взаимодействиями между коллективами.



## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДОО НА УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ РОДИТЕЛЕЙ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

### **2.1 Организация и методы исследования**

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

Цель опытно-поисковой работы – проанализировать уровень сформированности организационной культуры в дошкольной образовательной организации и сравнить его с уровнем удовлетворенности родителей качеством образования в ДОО.

Важнейшим аспектом анализа деятельности любого предприятия является анализ его основных организационных и экономических показателей деятельности. Исходя из специфики организации, её видов деятельности и структуры, можно рассматривать и анализировать разнообразные показатели деятельности.

Диагностическими инструментами стали опросы родителей, наблюдения за работниками ДОО, анализ документов по перестановке и текучести кадров.

Для оценки корпоративной культуры ДОО нами были использованы следующие методики:

1. Анкета по оценке организационной культуры по Методу «Оценка организационной культуры (ОСАИ)». Стимульный материал к анкете предоставлен в приложении А.

ОСАИ для диагностики организационной культуры, разработанный К. Камероном и Р. Куинном. Инструмент оценки корпоративной культуры ОСАИ базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция

конкурирующих ценностей». Четыре доминирующих типа корпоративной культуры вырисовываются на основании этой рамочной конструкции. Все четыре типа служат фундаментом для OSAI.

Инструмент был разработан на основе анализа эмпирических исследований 39 индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности (предложенных Кэмбеллом и его коллегами). В результате этих исследований были выделены два наиболее важных индикатора и сформулированы четыре стержневые ценности, представляющие собой противоположные или конкурирующие допущения. Инструмент предназначен для оценки эффективности корпоративной культуры и определение тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить, и рассматривает те аспекты, которые определяют фундамент культуры организации.

Оценка проводилась только по текущему состоянию. Т.к. нами проводилась оценка нескольких ДОО, данная анкета проводилась с 10 педагогами от каждого ДОО, в качестве итогового варианта полученных результатов приводился усредненный ответ всех исследованных педагогов.

На основании проведения данного анкетирования возможно выделить одну из четырех профилей организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культура.

Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы.

Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций.

Успех определяется в терминах поставок, плавных, календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Адхократическая культура. Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать.

Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже.

В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой.

Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организация связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой.

Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличение рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкуренцию.

2. Адаптированный опросник «Типология организационной культуры» С. Ханди (модификация Е.Г. Муруговой). Стимульный материал предоставлен в приложении Б.

Оценка проводилась только по текущему состоянию. Т.к. нами проводилась оценка нескольких ДОО, данная анкета проводилась с 10 педагогами от каждого ДОО, в качестве итогового варианта полученных результатов приводился усредненный ответ всех исследованных педагогов.

На основании проведения данной диагностики оцениваются следующие типы организационной культуры:

Ролевая культура – культура, в условиях которой каждый педагог выполняет определенную, строго ограниченную общепринятыми рамками или должностными инструкциями только ему присущую роль.

Культура, ориентированная на власть и силу – культура бесспорного лидера — руководителя организации, авторитет которого является движущей силой, а идеи — решающим фактором всех достижений и побед.

Культура, ориентированная на деятельность, или командная – это культура, при которой все устремления и помыслы каждого педагога направлены на решение задач, стоящих перед организацией.

Культура индивидуальности, или звездная – это культура, стратегия которой по преимуществу направлена на личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех.

Культура пассивного нейтралитета – направленная на поддержание режима функционирования учреждения, бесконфликтная, управляемая,

характеризуется отсутствием инициативы и сотрудничества педагогов, высокой степенью лояльности.

Для оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг использовались следующие анкеты:

Анкета №1. Анкета удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг ДОО (авторский коллектив ФИРО). Стимульный материал предоставлен в приложении В.

Анкета распространяется воспитателем среди родителей воспитанников, посещающих данную группу ДОО. Родителей просят ответить на несколько вопросов, эти ответы помогут учесть их пожелания в работе с их ребенком.

Анкета анонимная, заполненную анкету нужно опустить в специальный ящик для анкет, расположенный (например) при входе в группу.

Важно, чтобы родители опускали заполненную анкету именно в ящик своей группы, поскольку анализ данных имеет смысл проводить не только по всей ДОО, но и по группам.

Информация по отдельным группам может оказаться очень информативной и может лечь в основу запланированных изменений. Иллюстрация различий, которые обнаруживаются в данных по разным группам одной ДОО и которые нивелируются в сводных результатах, приведена ниже.

Для получения обобщенного мнения родителей о деятельности ДОО следует обработать полученные от них анкеты и проанализировать полученные данные.

Каждый из вопросов оценивается следующим образом:

«Полностью согласен» - 2 балла

«Скорее согласен» - 1 балл

«Скорее не согласен» - -1 балл

«Полностью не согласен» - -2 балла

«Затрудняюсь ответить» - 0

Всего за данную анкету максимум можно получить 20 баллов, минимум: -20 баллов. Уровень удовлетворенности оценивался по среднему баллу, полученному на основании диагностики по 20 родителей от каждого учреждения, следующим образом:

(10-20 баллов) – высокий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг;

(0-10 баллов) – средний уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг;

(-10-0 баллов) – уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг ниже среднего;

(-20 – -10 баллов) – низкий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг.

В каждом ДОО к исследованию было привлечено 10 педагогов дошкольного образования и 20 родителей детей, посещающих ДОО. Всего исследование проводилось на территории 8 ДОО, в исследовании приняли участие 80 педагогов ДОО и 160 родителей детей, посещающих данные ДОО.

## **2.2 Результаты диагностического изучения удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг**

Результаты анкетирования родителей по каждому ДОО с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 предоставлены нами в таблице 1.

Таблица 1

## Результаты анкетирования родителей по анкете №1

№ родителя	ДОО№1		ДОО№2		ДОО№3		ДОО№4		ДОО№5		ДОО№6		ДОО№7		ДОО№8	
	Балл	Уровень	Балл	Уровень	Балл	Уровень	Балл	Уровень	Балл	Уровень	Балл	Уровень	Балл	Уровень	Балл	Уровень
1	5	С	18	В	-6	НС	6	С	7	С	11	В	-9	НС	14	В
2	-14	Н	6	С	6	С	16	В	17	В	14	В	13	В	17	В
3	13	В	17	В	-14	Н	-13	Н	8	С	12	В	-19	Н	12	В
4	-7	НС	5	С	-7	НС	1	С	14	В	4	С	5	С	4	С
5	5	С	-14	Н	15	В	12	В	-6	НС	18	В	-7	НС	11	В
6	-9	НС	14	В	-12	Н	-3	НС	9	С	3	С	-2	НС	6	С
7	16	В	7	С	-6	НС	5	С	-16	Н	3	С	3	С	15	В
8	-19	Н	11	В	7	С	18	В	13	В	15	В	-9	НС	3	С
9	6	С	4	С	8	С	-7	НС	-9	НС	-2	НС	-18	Н	20	В
10	-4	НС	-5	НС	15	В	9	С	12	В	2	С	-4	НС	5	С
11	12	В	15	В	-3	НС	-13	Н	1	С	18	В	6	С	20	В
12	-12	Н	8	С	-13	Н	19	В	-19	Н	9	С	19	В	-5	НС
13	7	С	-3	НС	-5	НС	4	С	11	В	7	С	-7	НС	2	С
14	-2	НС	14	В	9	С	-19	Н	3	С	16	В	-17	Н	16	В
15	-3	НС	3	С	-3	НС	13	В	20	В	8	С	-4	НС	4	С
16	8	С	14	В	11	В	-2	НС	2	С	7	С	7	С	1	С
17	13	В	-2	НС	-18	Н	3	С	12	В	19	В	-5	НС	17	В
18	-5	НС	1	С	1	С	-4	НС	4	С	-4	НС	-7	НС	9	С
19	9	С	15	В	-2	НС	-7	НС	-9	НС	13	В	-12	Н	8	С
20	2	С	3	С	2	С	-4	НС	5	С	6	С	-7	НС	11	В
Средний балл	1,05		6,55		-0,75		1,7		3,95		8,95		-3,7		9,5	

В результате анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО№1 высокий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 4 родителя, средний уровень удовлетворенности качеством услуг показали 7 родителей, уровень удовлетворенности качеством услуг показали ниже среднего показали 6 родителей, низкий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 3 родителя (рисунок 3).

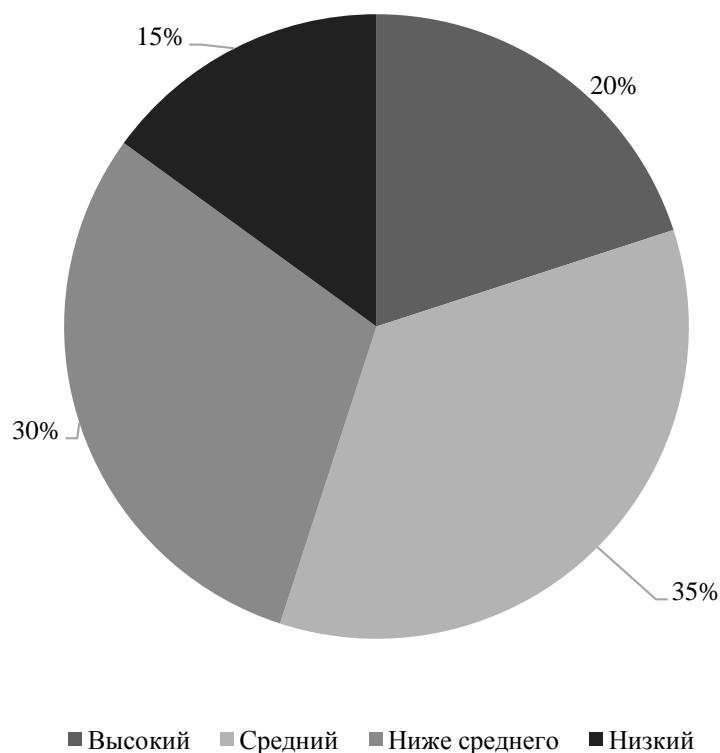


Рисунок 3. Результаты анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №1

В результате анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №2 высокий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 8 родителей, средний уровень удовлетворенности качеством услуг показали 8 родителей, уровень удовлетворенности качеством услуг показали ниже среднего показали 3 родителя, низкий уровень удовлетворенности качеством услуг показал 1 родитель (рисунок 4).



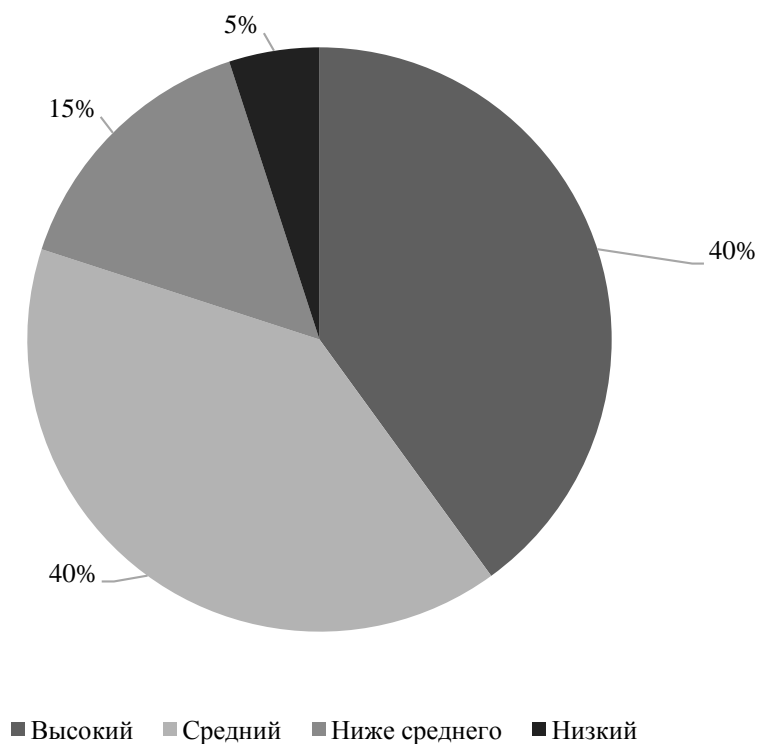


Рисунок 4. Результаты анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №2

В результате анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №3 высокий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 3 родителя, средний уровень удовлетворенности качеством услуг показали 6 родителей, уровень удовлетворенности качеством услуг показали ниже среднего показали 7 родителей, низкий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 4 родителя (рисунок 5).

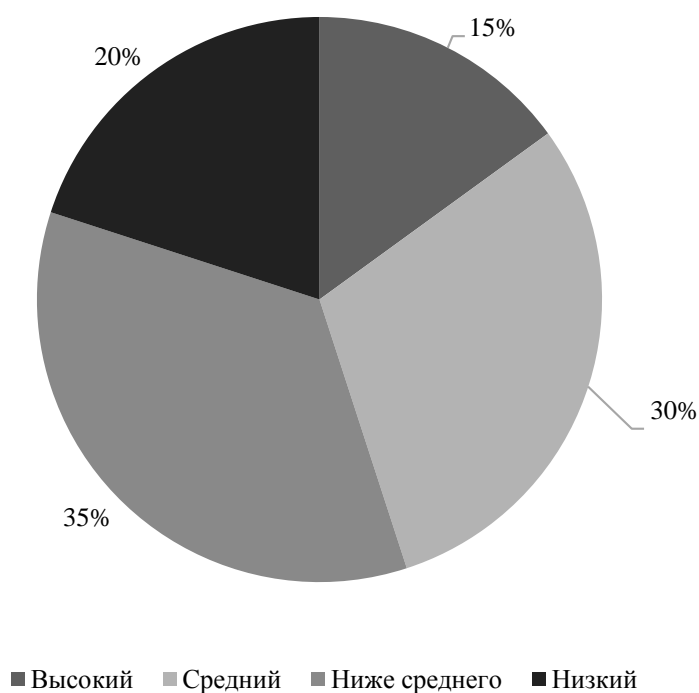


Рисунок 5. Результаты анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №3

В результате анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №4 высокий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 5 родителей, средний уровень удовлетворенности качеством услуг показали 6 родителей, уровень удовлетворенности качеством услуг показали ниже среднего показали 6 родителей, низкий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 3 родителя (рисунок 6).

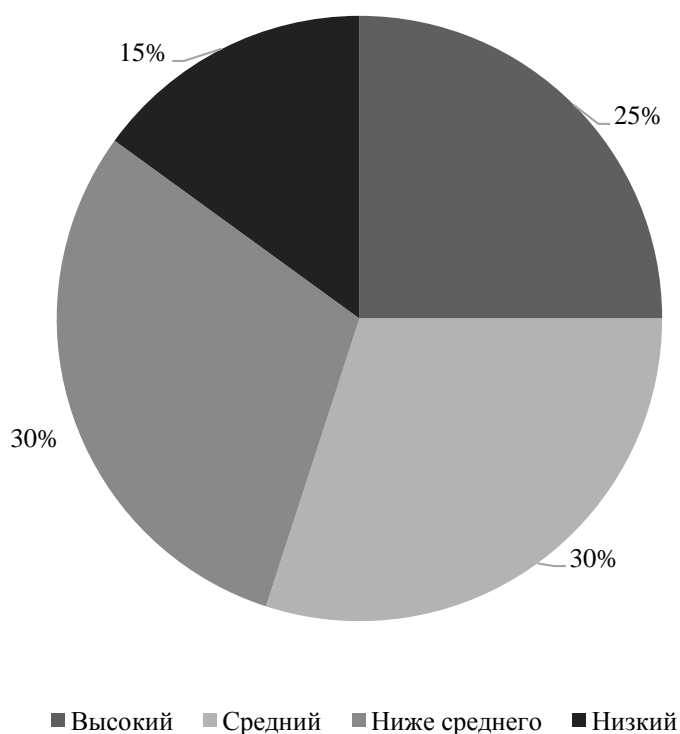


Рисунок 6. Результаты анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №4

В результате анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №5 высокий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 7 родителей, средний уровень удовлетворенности качеством услуг показали 8 родителей, уровень удовлетворенности качеством услуг показали ниже среднего показали 3 родителя, низкий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 2 родителя (рисунок 7).

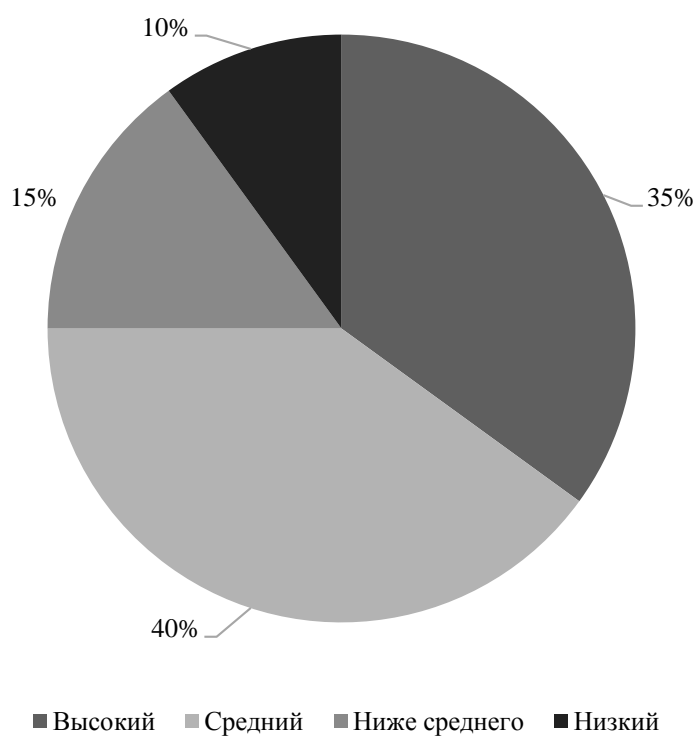


Рисунок 7. Результаты анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №5

В результате анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №6 высокий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 9 родителей, средний уровень удовлетворенности качеством услуг показали 9 родителей, уровень удовлетворенности качеством услуг показали ниже среднего показали 2 родителей, низкий уровень удовлетворенности качеством услуг не показал никто из родителей (рисунок 8).

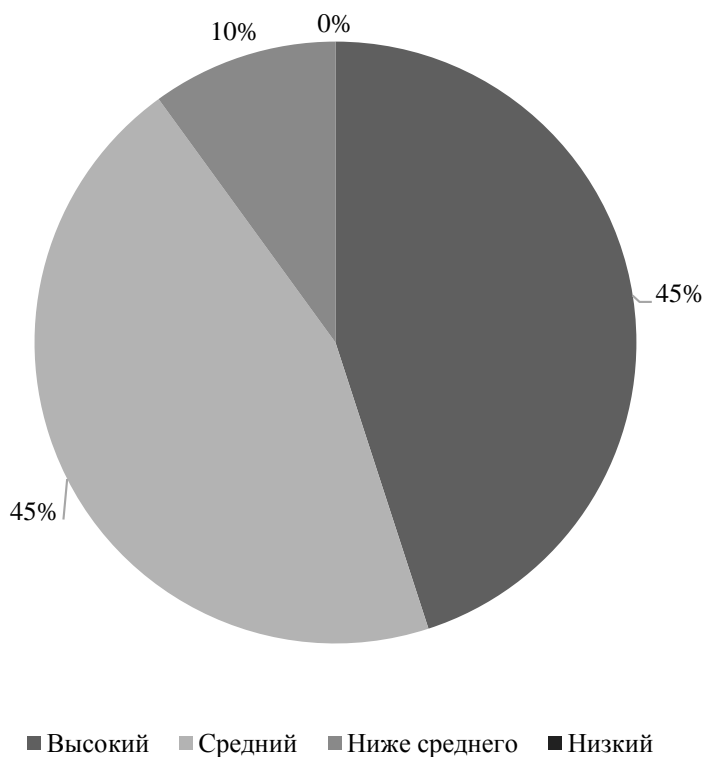


Рисунок 8. Результаты анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №6

В результате анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №7 высокий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 2 родителя, средний уровень удовлетворенности качеством услуг показали 4 родителя, уровень удовлетворенности качеством услуг показали ниже среднего показали 10 родителей, низкий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 4 родителя (рисунок 9).

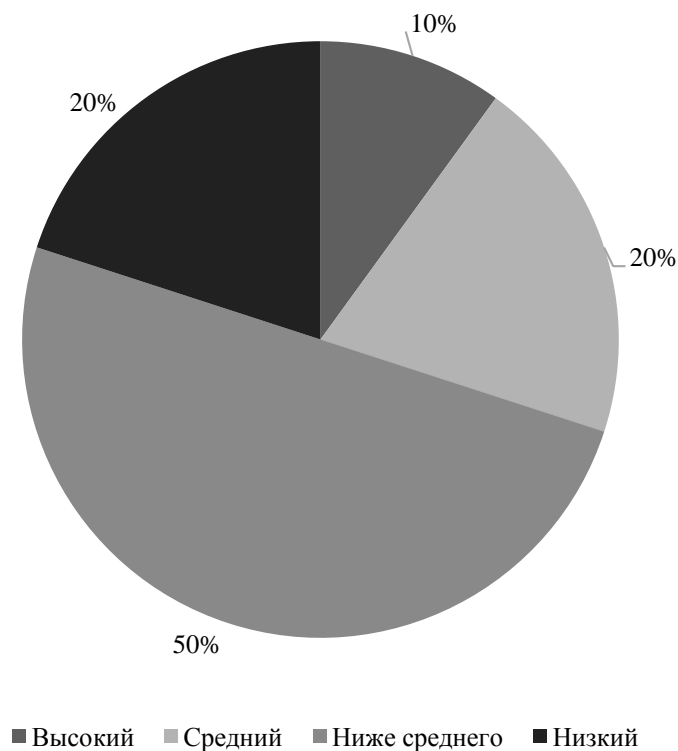


Рисунок 9. Результаты анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №7

В результате анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №8 высокий уровень удовлетворенности качеством услуг показали 10 родителей, средний уровень удовлетворенности качеством услуг показали 2 родителей, уровень удовлетворенности качеством услуг показали ниже среднего показал 1 родитель, низкий уровень удовлетворенности качеством услуг не показал никто из родителей (рисунок 10).

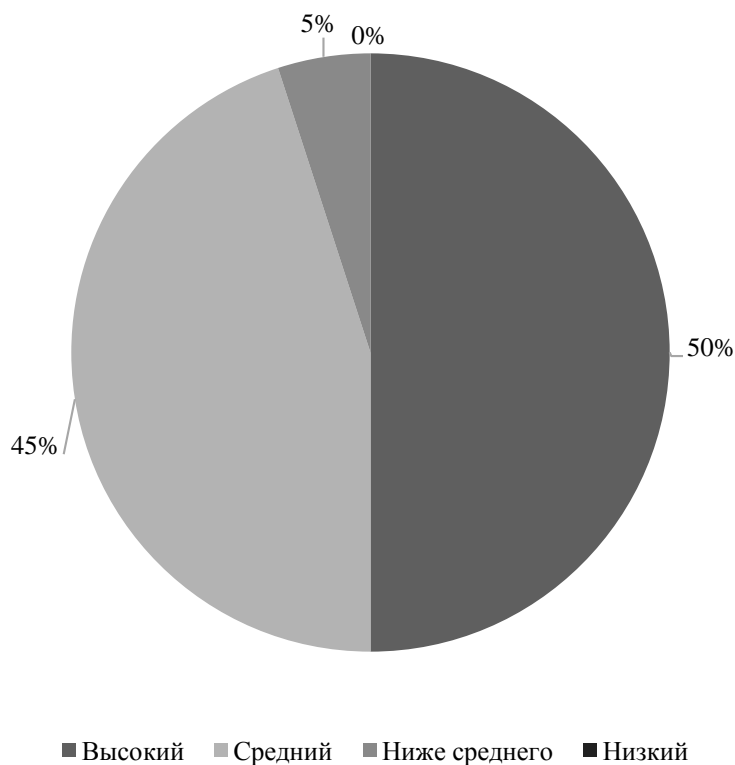


Рисунок 10. Результаты анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 на территории ДОО №8

Сравнение результатов анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 между всеми ДОО предоставлено нами в таблице 2 и на рисунке 10.

Таблица 2

Сравнение результатов анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 между всеми ДОО (%)

Уровень	ДОО№1	ДОО№2	ДОО№3	ДОО№4	ДОО№5	ДОО№6	ДОО№7	ДОО№8
Высокий	20%	40%	15%	25%	35%	45%	10%	50%
Средний	35%	40%	30%	30%	40%	45%	20%	45%

Продолжение Таблицы 2

Ниже среднего	20%	15%	35%	30%	15%	10%	50%	5%
Низкий	15%	5%	20%	15%	10%	-	20%	-
Среднее значение	1,05	6,55	-0,75	1,7	3,95	8,95	-3,7	9,5

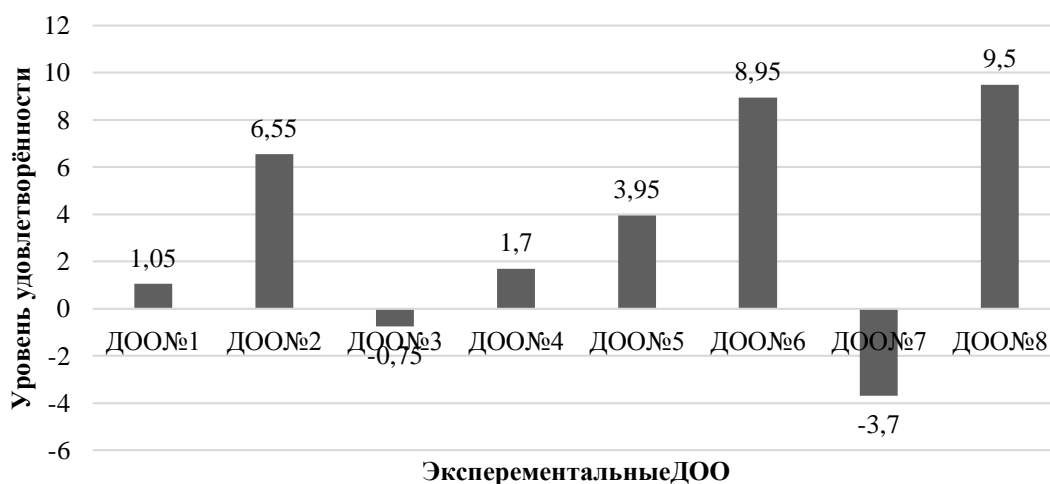


Рисунок 10. Сравнение результатов анкетирования родителей с целью оценки удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг по анкете №1 между всеми ДОО

Как видим из таблицы 2 и рисунка 10, в исследованных нами ДОО отмечается 4 уровня удовлетворенности родителей качеством услуг, на каждый из которых приходится по 2 исследованных учреждения: наиболее высокий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг был обнаружен в ДОО №6 и ДОО №8, несколько ниже удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг оказались в учреждениях ДОО №2 и ДОО №5, еще более низкий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг был



обнаружен в ДОО №1 и ДОО №4, самый низкий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг был обнаружен на территории ДОО№3 и ДОО №7.

Далее нами была проведена оценка организационной культуры на территории каждого учреждения и было проведено сравнение особенностей организационной культуры и уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг. Описание полученных результатов предоставлено нами в следующем параграфе нашего исследования.

### **2.3 Результаты диагностического изучения особенностей проявления организационной культуры ДОО**

В рамках проведенного исследования нами была проведена оценка организационной культуры на территории каждого учреждения и было проведено сравнение особенностей организационной культуры и уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг.

Для начала нами был проведен адаптированный опросник «Типология организационной культуры» С. Ханди (модификация Е.Г. Муруговой). Результаты предоставлены в таблице 3.

Таблица 3

Результаты опроса педагогов

№ педагога	ДОО№1	ДОО№2	ДОО№3	ДОО№4	ДОО№5	ДОО№6	ДОО№7	ДОО№8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ролевая культура								
1	1	1	2	1	1	2	2	1
2	3	0	3	2	0	3	4	2
3	0	2	3	0	0	3	3	2
4	2	2	2	1	2	2	3	2
5	2	1	2	1	0	2	3	1
6	1	1	3	1	1	3	3	1

Продолжение таблицы 3

7	2	2	3	1	1	3	4	2
8	3	2	4	2	0	4	3	2
9	1	1	2	0	2	2	4	3
10	2	2	3	1	2	3	3	2
Средний балл	1,7	1,4	2,7	1	0,9	2,7	3,2	1,8
Культура власти								
1	2	1	2	1	1	3	1	2
2	3	2	4	0	0	3	3	1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	1	2	3	2	3	3	0	1
4	2	2	3	2	0	4	2	2
5	2	1	3	1	3	4	2	2
6	2	1	3	1	0	3	1	2
7	2	2	4	2	1	3	2	2
8	3	2	3	2	2	4	3	2
9	1	3	4	1	2	3	1	3
10	2	2	3	2	3	2	2	2
Средний балл	2	1,8	3,2	1,4	1,5	3,2	1,7	1,9

Командная культура								
1	1	2	1	2	2	3	1	3
2	0	3	2	3	3	3	0	4
3	2	1	0	2	3	2	0	4
4	2	2	1	3	2	2	2	3
5	1	2	1	2	2	3	0	3
6	1	2	1	2	3	3	1	2
7	2	2	1	2	3	4	1	4
8	2	3	2	1	4	4	0	3
9	1	1	0	3	2	2	2	3
10	2	2	1	2	3	3	2	4
Средний балл	1,4	2	1	2,2	2,7	2,9	0,9	3,3

Культура индивидуальности								
1	1	2	1	2	2	1	2	1
2	2	1	0	3	3	2	4	3
3	0	1	0	3	2	2	3	0
4	1	2	2	2	3	2	3	2
5	1	2	0	2	1	1	3	2
6	1	2	1	3	2	1	3	1
7	1	2	1	3	1	2	4	2
8	2	2	0	4	1	2	3	3
9	0	3	2	2	3	3	4	1
10	1	2	2	3	1	2	3	2
Средний балл	1	1,9	0,9	2,7	1,9	1,8	3,2	1,7

Культура пассивного нейтралитета								
1	2	3	2	2	2	1	3	1
2	3	2	4	3	2	0	2	0
3	2	2	3	1	2	2	3	2

## Окончание таблицы 3

4	2	3	2	2	3	0	4	0
5	1	1	3	2	2	2	4	1
6	2	2	3	3	2	0	3	0
7	1	2	4	2	3	1	3	2
8	2	3	3	1	2	2	4	2
9	3	3	4	2	3	2	2	1
10	2	2	3	2	2	3	3	3
Средний балл	2	2,3	3,1	2	2,3	1,3	3,1	1,2

Также дополнительно нами была проведена анкета по оценке организационной культуры по Методу «Оценка организационной культуры (ОСАИ)». Результаты предоставлены нами в таблице 4.

Таблица 4

Результаты анкеты по оценке организационной культуры по Методу «Оценка организационной культуры (ОСАИ)» (балл)

№ педагога	ДОО№1	ДОО№2	ДОО№3	ДОО№4	ДОО№5	ДОО№6	ДОО№7	ДОО№8
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Клановая культура</b>								
1	0	1	2	2	2	3	0	3
2	2	3	1	3	3	3	0	2
3	2	0	1	2	3	2	2	4
4	2	2	2	3	2	2	2	4
5	1	2	1	1	2	3	1	3
6	0	1	2	2	3	3	0	2
7	1	2	2	1	3	4	1	4
8	2	3	2	1	4	4	2	2
9	1	1	0	3	2	2	2	3
10	1	2	2	1	3	3	2	4
Средний балл	1,2	1,7	1,5	1,9	2,7	2,9	1,2	3,1
<b>Иерархическая культура</b>								
1	2	3	2	3	2	1	3	1
2	3	2	4	2	2	0	3	0
3	3	2	3	1	2	3	3	2
4	2	2	3	2	2	0	4	0
5	1	1	3	2	3	3	4	1
6	2	2	3	3	2	0	3	0
7	1	2	4	2	3	1	3	3
8	2	3	3	1	2	2	4	2
9	2	2	4	2	3	2	3	1

## Окончание таблицы 4

10	2	2	3	2	3	3	2	2
Средний балл	2	2,1	3,2	2	2,4	1,5	3,2	1,2
Адхократическая культура								
1	2	1	2	2	2	3	1	3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	2	3	1	3	3	3	2	3
3	3	1	1	2	3	2	2	2
4	2	2	2	3	2	2	2	4
5	1	3	2	1	2	3	1	2
6	3	1	2	2	3	3	1	2
7	1	2	2	1	1	4	2	4
8	2	3	2	1	4	4	2	2
9	1	2	3	3	2	2	3	3
10	1	2	2	1	3	3	2	4
Средний балл	1,8	2	1,9	1,9	2,5	2,9	1,8	2,9
Рыночная культура								
1	1	2	2	3	0	2	1	2
2	2	3	4	2	0	3	0	1
3	2	2	3	3	2	1	2	1
4	2	3	3	4	2	2	2	2
5	1	1	3	4	1	2	1	2
6	1	2	3	3	0	2	1	2
7	2	1	4	3	1	2	2	2
8	2	1	3	4	2	3	2	2
9	3	3	4	2	2	1	1	3
10	2	1	3	3	2	2	2	2
Средний балл	1,8	1,9	3,2	3,1	1,2	2	1,4	1,9

В таблице 5 представлены сводные результаты по всем типам организационной культуры по всем исследованным ДОО.

Таблица 5

Сводные результаты по всем типам организационной культуры по всем исследованным ДОО (балл)

ДОО	Ролевая культура	Культура власти	Командная культура	Культура индивидуальности	Культура пассивного нейтралитета
1	2	3	4	5	6
ДОО№1	1,70	2,00	1,40	1,00	2,00
ДОО№2	1,40	1,80	2,00	1,90	2,30
ДОО№3	2,70	3,20	1,00	,90	3,10

## Окончание таблицы 5

ДОО№4	1,00	1,40	2,20	2,70	2,00
ДОО№5	,90	1,50	2,70	1,90	2,30
ДОО№6	2,70	3,20	2,90	1,80	1,30

1	2	3	4	5	6
ДОО№7	3,20	1,70	,90	3,20	3,10
ДОО№8	1,00	1,90	3,30	1,70	1,20
1	2	3	4	5	
	Клан овая куль тура	Иерархическая культура	Адхократическая культура	Рыночная культура	
ДОО№1	1,20	2,00	1,80	1,80	
ДОО№2	1,70	2,10	2,00	1,90	
ДОО№3	1,50	3,20	1,90	3,20	
ДОО№4	1,90	2,00	1,90	3,10	
ДОО№5	2,70	2,40	2,50	1,20	
ДОО№6	2,90	1,50	2,90	2,00	
ДОО№7	1,20	3,20	1,80	1,40	
ДОО№8	3,10	1,20	2,90	1,90	

Как видим из таблицы 5, для ДОО№1 в равной степени оказались наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура власти, культура пассивного нейтралитета и иерархическая культура; для ДОО№2 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура пассивного нейтралитета и иерархическая культура; для ДОО№3 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура власти и иерархическая культура; для ДОО№4 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура индивидуальности и рыночная культура; для ДОО№5 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: командная культура и клановая культура; для ДОО№6 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура власти, клановая культура и адхократическая культура; для ДОО№7 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: ролевая культура, культура индивидуальности и иерархическая культура; для ДОО№8 наиболее

характерными оказались следующие типы организационной культуры: командная культура и клановая культура.

Далее нами было проведено сравнение особенностей организационной культуры и уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг при помощи критерия ранговой корреляции Спирмена. Результаты расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг предоставлены нами в таблице 6.

Таблица 6

Результаты расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг

Организационная культура	Критерий ранговой корреляции Спирмена	p
Ролевая культура	0,518	p>0,05
Культура власти	0,108	p>0,05
Командная культура	0,929**	p<0,01
Культура индивидуальности	-0,132	p>0,05
Культура пассивного нейтралитета	-0,788*	p<0,05
Клановая культура	0,886*	p<0,05
Иерархическая культура	-0,795*	p<0,05
Адхократическая культура	0,909**	p<0,01
Рыночная культура	0,072	p>0,05

Как видим из таблицы 6, в результате расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг нами обнаружено наличие значимых различий по некоторым исследованным критериям.

В результате проведения расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры

«Командная культура» и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг нами обнаружено наличие значимой прямой связи на уровне 0,01 ( $r_s=0,929$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и командной организационной культурой, что говорит о том, что для тех ДОО, в которых все устремления и помыслы каждого педагога направлены на решение задач, стоящих перед организацией, характерен более высокий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг (рисунок 11).

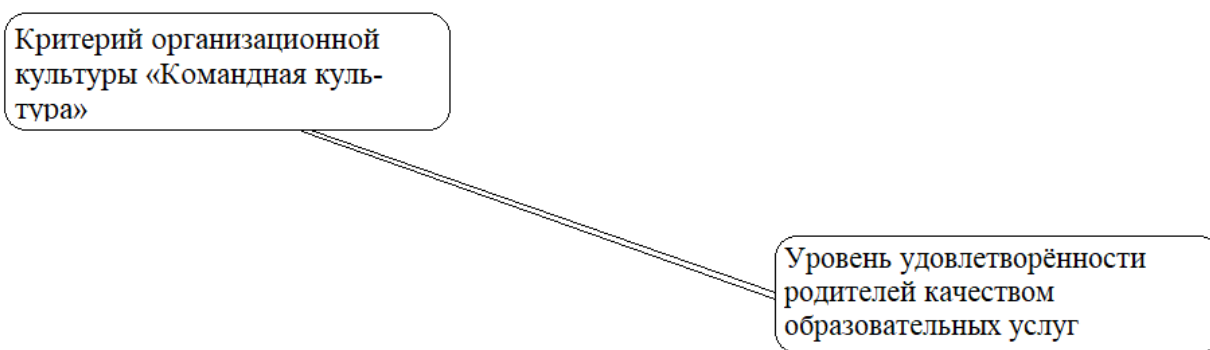


Рисунок 11. Результаты проведения расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры «Командная культура» и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг

Где \_\_\_\_\_ - наличие значимой прямой связи на уровне 0,05; \_ \_ \_ \_ - наличие значимой обратной связи на уровне 0,05; ===== - наличие значимой прямой связи на уровне 0,01; = = = = - наличие значимой прямой связи на уровне 0,01

В результате проведения расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры «Культура пассивного нейтралитета» и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг нами обнаружено наличие значимой обратной связи на уровне 0,05 ( $r_s=-0,788$ ) между уровнем удовлетворённости

родителей качеством образовательных услуг и культурой пассивного нейтралитета, что говорит о том, что для тех ДОО, в которых поддерживается режим функционирования учреждения, организована бесконфликтная, управляемая среда, которая характеризуется отсутствием инициативы и сотрудничества педагогов, высокой степенью лояльности, характерен более низкий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг (рисунок 12).

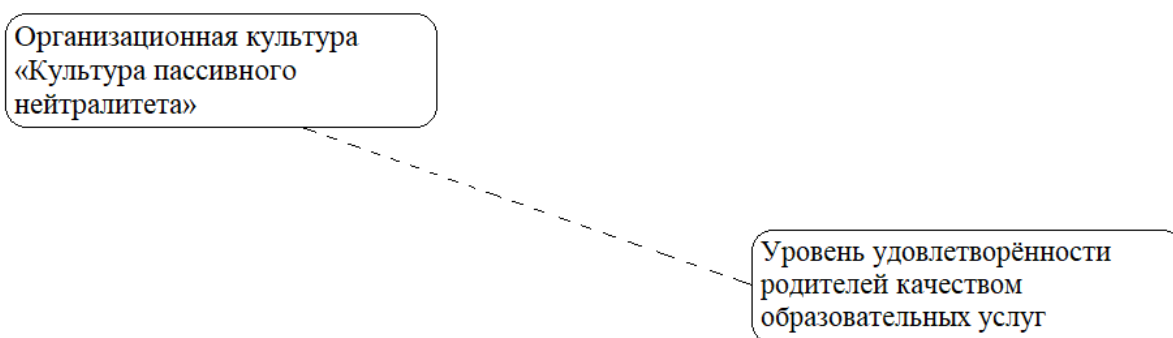


Рисунок 12. Результаты проведения расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры «Культура пассивного нейтралитета» и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг

Где \_\_\_\_\_ - наличие значимой прямой связи на уровне 0,05; \_\_\_\_\_ - наличие значимой обратной связи на уровне 0,05; ===== - наличие значимой прямой связи на уровне 0,01; ===== - наличие значимой прямой связи на уровне 0,01

В результате проведения расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры «Клановая культура» и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг нами обнаружено наличие значимой прямой связи на уровне 0,05 ( $r_s=0,886$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и клановой культурой, что говорит о том,



что для тех ДОО, в которых организована дружественная атмосфера, в которой все сотрудники имеют массу общего, в которой все держится вместе благодаря преданности и традиции, в которой поддерживается высокий уровень обязательности организации, характерен более высокий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг (рисунок 13).

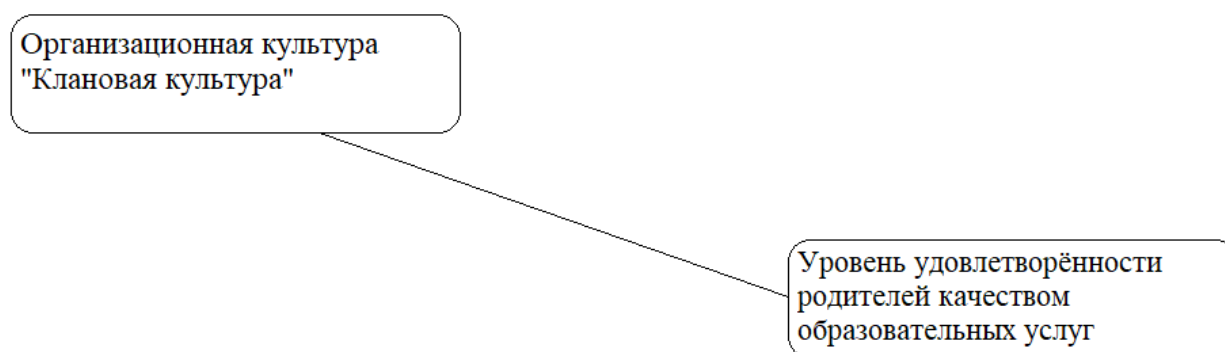


Рисунок 13. Результаты проведения расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры «Клановая культура» и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг

Где \_\_\_\_\_ - наличие значимой прямой связи на уровне 0,05; \_\_\_\_\_ - наличие значимой обратной связи на уровне 0,05; ===== - наличие значимой прямой связи на уровне 0,01; ===== - наличие значимой прямой связи на уровне 0,01

В результате проведения расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры «Иерархическая культура» и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг нами обнаружено наличие значимой прямой связи на уровне 0,05 ( $r_s = -0,795^*$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и иерархической культурой, что

говорит о том, что для тех ДОО, которые являются формализованным и структурированным местом работы, которые объединяют формальные правила и официальная политика, характерен более низкий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг (рисунок 14).

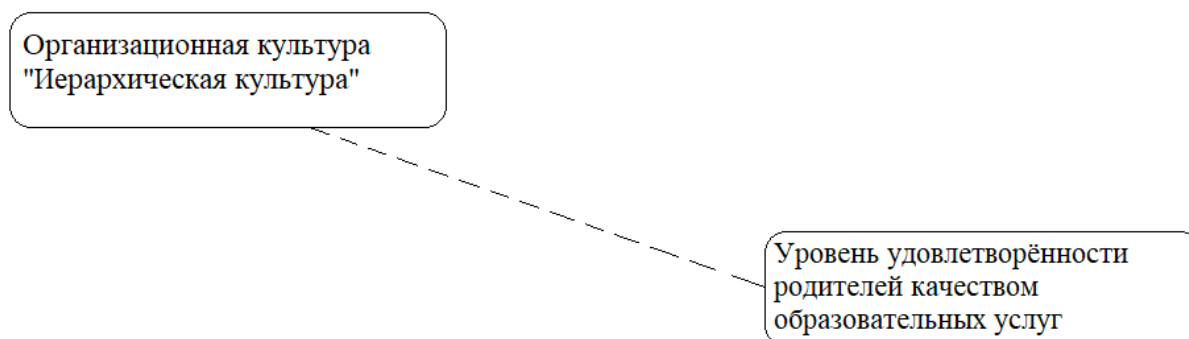


Рисунок 14. Результаты проведения расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры «Иерархическая культура» и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг

Где \_\_\_\_\_ - наличие значимой прямой связи на уровне 0,05; \_\_\_\_\_ - наличие значимой обратной связи на уровне 0,05; ===== - наличие значимой прямой связи на уровне 0,01; ===== - наличие значимой прямой связи на уровне 0,01

В результате проведения расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры «Адхократическая культура» и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг нами обнаружено наличие значимой прямой связи на уровне 0,01 ( $r_s=0,909^*$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и адхократической культурой, что говорит о том, что для тех ДОО, которые являются Динамичным, предпринимательским и творческим местом работы,

в которых сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству, характерен более высокий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг (рисунок 15).

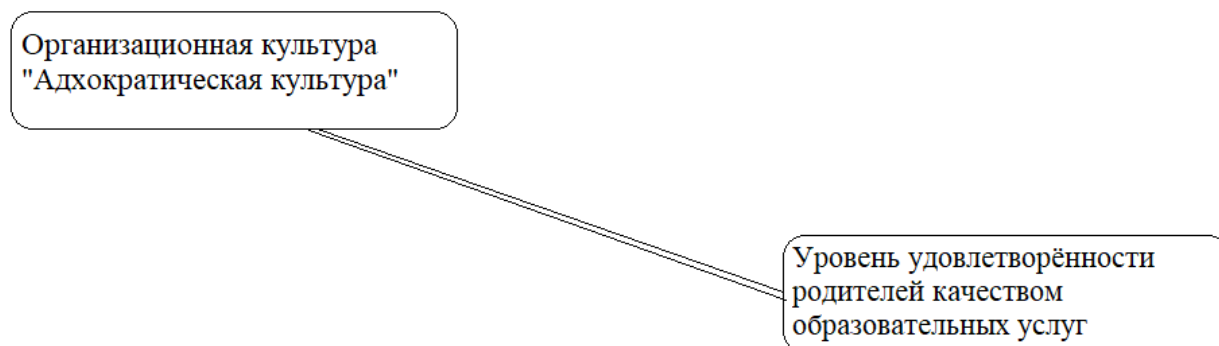


Рисунок 15. Результаты проведения расчета критерия ранговой корреляции Спирмена по критерию особенностей организационной культуры «Адхократическая культура» и критерию уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг

Где \_\_\_\_\_ - наличие значимой прямой связи на уровне 0,05; \_\_\_\_\_ - наличие значимой обратной связи на уровне 0,05; ===== - наличие значимой прямой связи на уровне 0,01; ===== - наличие значимой прямой связи на уровне 0,01

Следовательно, в результате проведенного исследования нами доказано наличие связи между организационной культурой и уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг на территории ДОО. Следовательно, можем констатировать, что для того, чтобы повысить эффективность работы дошкольной образовательной организации через повышение уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг, необходимо целенаправленное совершенствование организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

## **2.4 Методические рекомендации по развитию организационной культуры в дошкольной образовательной организации**

На основании проведенного исследования нами были разработаны рекомендации по совершенствованию организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

Цель разработки рекомендаций совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации – совершенствование организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

В соответствии с этим нами определяются следующие задачи разработанных практических рекомендаций:

- формирование навыков групповой работы у педагогов;
- формирование сплоченности коллектива педагогов;
- снижение уровня конфликтности в коллективе педагогов;
- повышение уровня мотивации персонала на осуществление деятельности;
- повышение уровня профессионализма коллектива педагогов;
- формирование профессиональных ценностей у коллектива педагогов.

Целевой компонент разработанных рекомендаций совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации предоставлен нами на рисунке 16.



Рисунок 16. Целевой компонент разработанных рекомендаций совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации

Критерий результативности рекомендаций совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации: повышение уровня развития навыков групповой работы у педагогов; повышение сплоченности коллектива педагогов; снижение уровня конфликтности в коллективе педагогов; повышение уровня мотивации персонала на осуществление деятельности; повышение уровня

профессионализма коллектива педагогов; формирование профессиональных ценностей у коллектива педагогов.

В рамках проведенного исследования нами предлагаются следующие направления совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации:

- навыки групповой работы у педагогов;
- сплоченность коллектива педагогов;
- оптимизация конфликтности в коллективе педагогов;
- мотивация персонала на осуществление деятельности;
- профессионализм коллектива педагогов;
- профессиональные ценности у коллектива педагогов.

Первое направление совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации подразумевает собой проведение целенаправленной работы по повышению навыков и стремлений у воспитателей ДОО проводить работу целенаправленно в группы, организовывая группу таким образом, чтобы все участники группы могли действовать в соответствии со своими выдающимися способностями таким образом, чтобы действие, выполняемое группой, было эффективным.

Второе направление совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации подразумевает собой проведение специальных упражнений и тренингов, направленных на формирование сплоченности коллектива. В рамках данного направления проводится работа по формированию коммуникативных навыков, навыков эмпатии, самоактуализации, лидерских качеств и т.п.

В рамках третьего направления совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации проводится работа по целенаправленному снижению уровня конфликтности в коллективе воспитателей. Для этого проводится первоначальная диагностическая работа, направленная на выявление особенностей конфликтов внутри коллектива,

проводится работа по оценке конфликтности каждого сотрудника коллектива. Затем, на основании этих данных проводится работа по профилактике и коррекции конфликтных ситуаций и уровня конфликтности в коллективе воспитателей.

В рамках четвертого направления совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации проводится работа с непосредственными руководителями организации для формирования у них правильных представлений и навыков осуществления мотивации персонала на осуществление деятельности. Проводится работа по формированию навыков денежной мотивации персонала на осуществление деятельности, внешней и внутренней мотивации персонала на осуществление деятельности, положительной и устойчивой мотивации персонала на осуществление деятельности.

В рамках следующего направления совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации проводится работа как с руководителями организации, так и с педагогами. В рамках данного направления совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации осуществляется разработка программы повышения квалификации каждого сотрудника коллектива, разрабатываются мероприятия по подготовке персонала, осуществляющего обучение, разрабатываются лекции и семинары непосредственно для сотрудников.

Последнее направление совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации направлено на формирование профессиональных ценностей у коллектива педагогов. Для этого проводится разработка должностных инструкций по поддержанию ценностей коллектива педагогов, проводятся досуговые мероприятия по поддержанию традиций организации.

Формируя организационную культуру на территории дошкольной образовательной организации, руководитель должен обязательно обращать внимание на факторы.

1. Поведение в критических ситуациях.
2. Распределение дефицитных ресурсов.
3. Распределение ролей в организации, обучение и наставничество.
4. Определение уровня вознаграждения и статуса работника.
5. Установку объективных критериев при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации.
6. Структуру и устройство организации.
7. Организационные системы и процедуры.
8. Организационные обычаи и ритуалы.
9. Дизайн физического пространства, фасадов и зданий.
10. Истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях.
11. Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений.

В процессе формирования организационной культуры в отечественных дошкольных образовательных организациях существует малоизвестный механизм, но самый эффективный по мнению большинства руководителей – корпоративные правила.

Дав возможность в дошкольной образовательной организации каждому воспитателю иметь под рукой основополагающие правила работы организации позволит, кроме самого знания работниками больше информации о своем детском саду, еще и почувствовать себя, как работника – немаловажной её частью, также открыть некоторым из них реальный путь для развития, расширив представления персонала о имеющихся в дошкольной образовательной организации возможностях роста, постепенного развития и увеличения их заработка. В корпоративные правила необходимо внести все абсолютно аспекты работы.



Во время создания необходимого документа, который регламентирует поведение сотрудника в организации, можно воспользоваться двумя предложениями.

Первым из них заключается в том, что корпоративные правила – это декларация всех основных принципов возникающих взаимоотношений компании и работника, также это – перечень всего запрещенного в компании. Все остальное основывается на принципе – «что не запрещено, то разрешено». Как правило, данным документ включает в себя 3-5 страниц. Второй подход – подробное описание всевозможных ситуативных примеров, с которыми сталкивается сотрудник во время работы в данной организации. Этот документ, является более структурированным и включает в себя около 30-60 страниц. Данный подход более приемлем в организациях Российской Федерации, поскольку российский менталитет стремится трактовать все нерасшифрованные и не полностью развернутые формулировки в свою пользу, причем стоит на этом твердо, даже в случае неправоты.

Свод предлагаемых основных правил для работников дошкольных образовательных организаций, или так называемые корпоративные правила должен выглядеть следующим образом.

Содержание корпоративных правил может выглядеть примерно так:

1. Общий обзор компании.

1.1. История. Миссия. Специализация. Философия.

1.2. Организационная структура в целом, главные подразделения, и их ответственность за определенные процессы (функции).

2. Основные принципы работы.

2.1. График работы. Отсутствие на рабочем месте или же опоздания. Посещаемость. Сверхурочные работы. Перерывы на обед и технические перерывы.

2.2. Праздничные дни. Корпоративные праздники. Очередной отпуск. Отпуска. Отпуск по беременности и родам. Учебный отпуск. Другие отпуска.

Временная нетрудоспособность. Действия работников в связи с непогодными условиями и чрезвычайным положением. Внешний вид и поведение. Курение. Спиртные напитки. Помещения. Дисциплинарные меры. Правила использования сотрудниками и посетителями. Документы и информация. Материальная ответственность работников. Политика в области фактов притеснений на рабочем месте. Политика в области трудовых споров. Личное дело работника. Общие собрания и собрания внутри подразделения. Оборудование и транспорт компании. Использование компьютеров, электронной почты. Служебные расходы. Использование оборудования и собственности компании в личных целях.

### 3. Безопасность

#### 3.1. Общие принципы

3.2. Информирование по вопросам техники безопасности. Правила безопасности труда Правила противопожарной безопасности.

### 4. Корпоративные правила и сотрудник.

4.1. Ответственность за нарушение правил, установленных данным документом.

#### 4.2. Внесение предложений по изменению Правил.

На базе такого небольшого предприятия, как дошкольная образовательная организации, необходимо разрабатывать свод правил с привлечением юриста, а также заместителя по персоналу.

Также можно привлечь к процессу консультантов, которые смогут проанализировать цели организации, и ее культуру и вследствие этого учесть все пожелания руководителя, обойдя стремление большинства персонала сделать правила такими, которые выгодны им самим, и тем самым навредить компании.

Данный разработанный документ необходимо выдавать каждому сотруднику, с приходом на работу в первый же день, затем руководитель проверяет знания данного работника этих правил, избегая формального

подхода (в другой ситуации – в будущем он может столкнуться с непреодолимыми трудностями).

Обязательным условием для поддержания установленных правил всеми работниками организации является требовательность руководителя.

Западные компании известны тем, что корпоративные правила в них равняются с законом, и их выполнение является обязательным. Но помимо создания правил и требовательности со стороны руководства, необходимо также сформировать соответствующие условия для их выполнения, к тому же, необходимо создать определенный механизм проверки эффективности данных правил, во избежание отношения к ним, как к обычной декларации пожеланий и требований руководителей организации к работникам. Создание и внедрение качественных правил может стать главным стимулом в развитии дошкольной образовательной организации и самих сотрудников. Очень важно, при этом соблюдать соответствие действительности декларируемых вещей.

Каждое предприятие в своей работе ориентируется на максимальную прибыльность. Минимизация количества конфликтных ситуаций, а также оздоровление трудовой атмосферы, в конечном результате позитивно сказываются на улучшении (увеличении) финансовых результатов деятельности предприятия.

Эксперты, которыми выступают специалисты смежных организаций, утверждают, что максимальная минимизация конфликтных ситуаций способствует улучшению трудовой деятельности коллектива любой организации, в том числе и дошкольной образовательной организации, при этом и увеличивается производительность труда.

В таблице 7 представлен примерный перечень упражнений, который может проводиться в рамках совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

Таблица 7

Примерный перечень упражнений, который может проводиться в рамках совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации

№	Направления работы		
	Навыки групповой работы у педагогов	Сплоченность коллектива педагогов	Оптимизация конфликтности в коллективе педагогов
1	2	3	4
1	<p>Задание «Варежки».</p> <p>Задачи:</p> <p>экспериментирование с различными стилями отношений, повышение мотивации участников группы.</p> <p>Участникам группы предлагается разделить по парам и каждой паре нарисовать по две одинаковые варежки. Разделение по парам происходит при помощи варианта «Стрельба глазами». Участники встают в круг, опустив глаза. По сигналу ведущего все поднимают глаза, стремясь встретиться с кем-то взглядом. Вскоре образовывается несколько пар.</p> <p>Ведущий раскладывает на столе вырезанные из бумаги варежки, по парам и цветные карандаши или мелки. Каждая пара берет варежки и карандаши, и выбирает место, где будет рисовать. Цель</p>	<p>На льдине</p> <p>Цель: развитие межличностных отношений в коллективе соучастия, единства, чувства поддержки.</p> <p>Участвуют не менее 8-10 человек. Стулья по количеству участников.</p> <p>Ведущий предлагает участникам составить из стульев льдину и отправиться в плавание по Северному Ледовитому океану. Участники встают на стулья. Ведущий начинает рассказ: «Вы, друзья, отправились в путешествие по Северному Ледовитому океану. Начался шторм, кусочек льдины откололся, но вам нужно спастись всем, продержаться на льдине до тех пор, пока к вам не придет помощь».</p> <p>Ведущий постепенно убирает стулья, тем самым «откалывая» кусочек за кусочком от льдины.</p> <p>Задача участников: как можно дольше и в</p>	<p>Упражнение «Алфавит эмоций»</p> <p>Задача – за несколько минут вспомнить и записать возникающие в конфликтной ситуации – по одной эмоции на каждую букву алфавита. В общем кругу создается единый банк данных (устно или на доске/флипчарте).</p>

	<p>задания, кроме прочего – выявить ведущего и ведомого в паре.</p>	<p>большем количестве остаться на льдине. В конце игры идет обсуждение: как долго сколько смогли удерживаться на льдине, кто предпринял больше усилий для спасения других, кто спасал лишь себя.</p>	
2	<p>Придумывание сценки. Задачи: развитие творческой активности, экспериментирование с различными стилями отношений. Используется метод операционализации (поступочная игра) – метод работы с конструируемыми событиями. Метод регрессии на данном этапе подразумевает, что при разыгрывании некоторых сценок участникам приходится обратиться к своему прошлому опыту. Метод групповой рефлексии при обсуждении результатов.</p>	<p><u>Упражнение «Давайте построим...»</u> Цель упражнения: сплочение коллектива, понимание и прочувствование каждого участника. Ведущий выстраивает всех участников в круг, затем просит участников закрыть глаза и перестроиться в квадрат. Психолог спрашивает участников, все ли уверены, что находятся в квадрате, открывать глаза можно только после того, как все участники будут уверены. Затем по аналогии можно построить и другие фигуры.</p>	<p>Упражнение «Плюсы и минусы конфликта» На конфликт, как наверное, и на любое явление действительности можно посмотреть с разных точек зрения и найти свои плюсы и минусы. Участники делятся на две группы. Первой команде нужно будет в режиме мозгового штурма записать как можно больше позитивных следствий конфликтных ситуаций, второй команде, соответственно, – описать негативные последствия конфликтов. На работу группам дается 10 минут.</p>
3	<p>Групповое рисование. «Образ группы». Задачи: выявление степени групповой сплоченности. Настрой участников на взаимодействие; развитие творческой активности, экспериментирование с различными стилями отношений. Участники группы становятся в круг.</p>	<p><u>Упражнение «Тарелка с водой»</u> Цель упражнения: развивать взаимопонимание и поддержку в коллективе. Участники группы по команде психолога закрывают глаза и молча, по очереди (по кругу) передают тарелку с водой друг другу.</p>	<p>Упражнение «Я в конфликте» Цели: - выразить свое видение самого себя в сложной ситуации - дать возможность освободиться от накопившихся эмоций. Участникам раздаются листы бумаги, все необходимые для рисования материалы, и</p>

	<p>Ведущий дает участникам группы лист ватмана и материалы для рисования: краски, кисти, пастельные мелки, карандаши. Участники рисуют все вместе.</p>	<p>они занимают любое уединенное место. В течение 10 минут им нужно буде нарисовать картину, главная идея которой выражается в ее названии – «Я в конфликте». Это может быть автопортрет или абстрактное произведение. Главное – чтобы работа передавала эмоции, которые автор чаще всего испытывает в конфликтных ситуациях, говорила о его способах реагирования на конфликты и способностях поведения в них. В процессе рисования важно не оценивать себя со стороны, а передать реальное положение вещей. Когда все рисунки готовы, ведущий собирает их и перемешивает, чтобы нельзя было догадаться, где чей рисунок. Участники рассаживаются в круг, и далее они должны обсудить, кто является творцом той или иной работы. Рисунки предъявляются ведущим по очереди. Естественно, автор старается никак себя не выдавать. Он, а вместе с ним и другие участники, поскольку часто авторство устанавливается неверно, имеют возможность получить обратную связь о том, что думает группа об их поведении и переживаниях в</p>
--	--	--

			<p>конфликтах, какими видит их в преодолении сложной ситуации. Когда все авторы определены, участники обмениваются впечатлениями как от самого процесса рисования, так и от последующего обсуждения рисунков в группе.</p>
4	<p>Упражнение «Цепочки» Участники встают в круг, закрывают глаза и протягивают перед собой правую руку. Столкнувшись, руки сцепляются. Затем участники вытягивают левые руки и снова ищут себе партнера. Ведущий следит за тем, чтобы каждый держал руки двух людей. Участники открывают глаза. Они должны распутаться, не разжимая рук (разрешается только изменение положения кистей, чтобы не происходило вывихов рук). В результате либо образуется круг, либо несколько сцепленных колечек из людей, либо несколько независимых кругов или пар.</p>	<p>Упражнение «На доверии» Цель: повышение доверия друг к другу в коллективе. Ход упражнения. Участникам тренинга предлагается разделить на две, три команды по 5-6 человек. Затем даётся задание каждому из группы попробовать упасть на руки своих коллег. Задание остальных удержать этого человека в своих руках. Далее происходит обсуждение в кругу, что каждый почувствовал.</p>	<p>Упражнение «Говорю, что вижу» Цель упражнения: проигрывание ситуации безоценочных высказываний. Описание поведения означает сообщение о наблюдаемых специфических действиях других людей без оценивания, то есть без приписывания им мотивов действий, оценки установок, личностных черт. Первый шаг в развитии высказываться в описательном ключе, а не форме оценок улучшение умения наблюдать и сообщать о своих наблюдениях, не давая оценок. Сидя в круге, сейчас вы наблюдаете за поведением других и, по очереди, говорите, что в видите относительно любого из участников. К примеру: «Коля сидит, положив ногу на ногу», «Катя улыбается». Ведущий следит за тем, чтобы не использовались оценочные суждения и умозаключения. После выполнения упражнения</p>

			упражнение, что чу обсуждается, часто ли наблюдалась тенденция использовать оценки, было ли сложным это. Ведущий обращает внимание на то, что одной из целей занятия является изучение возможностей целесообразного выбора стратегий поведения в конфликте на основе вероятностного прогнозирования.
	Мотивация персонала на осуществление деятельности	Профессионализм коллектива педагогов	Профессиональные ценности у коллектива педагогов
1	<p>Упражнение «Десять бесплатных способов мотивации»</p> <p>Цель упражнения: показать участникам возможные способы нематериального мотивирования подчиненных.</p> <p>Материалы: стикеры 2 цветов.</p> <p>Инструкция тренера: «Рассчитайтесь на первый-второй.</p> <p>Первые номера — одна команда, вторые — другая. Каждой команде выдается блок стикеров определенного цвета. У вас будет 10 минут, чтобы совместными усилиями придумать и написать как можно больше способов</p>	<p><u>Упражнение «Хочу – не хочу, но делаю...».</u></p> <p>Участникам предлагается на отдельных листах написать: · Три вещи (это могут быть обязанности, занятия, развлечения, дела и т.п.), которые вам хотелось бы делать чаще. · Три вещи, которые вам хотелось бы перестать делать в той мере, в которой вы их делаете, или же вовсе не делать. · Теперь объясните, почему вы не делаете достаточно первого и делаете слишком много второго. По итогам данного упражнения происходит обсуждение того, что вызвало затруднение со стороны участников тренинга.</p>	Разработка корпоративных правил



	<p>нематериальной мотивации. Через 10 минут представитель от каждой группы выйдет, чтобы их озвучить. Выиграет команда, которая найдет больше способов. Начинайте!» Ход упражнения: делим участников на 2 команды. Каждой выдаем по блоку стикеров. Задача групп — написать возможные способы нематериальной мотивации сотрудников. Через 10 минут между командами проводится соревнование. Участники по очереди зачитывают способы, следя за тем, чтобы не было повторов. Выигрывает группа, придумавшая большее количество вариантов. В конце каждый записывает в рабочую тетрадь десять способов, которые ему более всего понравились.</p>		
2	<p><u>Упражнение «Фоторобот».</u> Участникам тренинга предлагается составить собирательный фотопортрет тренинговой группы. Изображение строится исходя из количества участников группы сверху вниз. В изображение входят: голова, глаза, нос, рот и т.д. Ведущий зачитывает названия составляющих частей тела, а потом спрашивает, какая у</p>	<p><u>Упражнение «Осознание ответственности».</u> Упражнение выполняется в кругу. Каждый участник вспоминает случай из своей профессиональной практики, когда он был в конфликтной ситуации или затруднительном положении. Затем каждый должен рассказать о нем сначала с позиции «Жертвы обстоятельств», а затем с позиции «Ответственного человека с высоким самоуважением, который</p>	Разработка должностных инструкций

	<p>фоторобот будет голова? Начинается обсуждение, которое длится не более 1 минуты. Группа принимает решение делегировать в фоторобот чью-то голову и аргументировать свой выбор. Затем выбираются черты лица, руки, туловище и т.д. В заключении упражнения участники дают имя составленному фотороботу. Это упражнение подготавливает группу к занятию и создает положительный эмоциональный фон. Цель: прояснение своих мотив и потребностей, понимание чувства собственной ответственности за свои профессиональные мотивы.</p>	<p>оказался не на высоте». Участники должны слушать друг друга без комментариев. После этого проводится обсуждение упражнения, где особое внимание уделяется вопросу: какие были движущие мотивы в этой или иной ситуации? По итогам проведенного занятия проходит общий анализ происшедшего в течение занятия с целью осознания и укрепления своих профессиональных мотивов.</p>	
3	<p><u>Упражнение «Сильные стороны».</u> Участники делятся на пары. Первый член пары в течение двух минут рассказывает партнеру о своем затруднении в педагогической практике. Второй, выслушав, должен проанализировать сложившуюся ситуацию таким образом, чтобы найти сильные стороны в поведении партнера и подробно рассказать о них ему. Потом партнеры меняются местами. По итогам данного упражнения происходит обсуждение того, что</p>	<p><u>Упражнение «Без маски».</u> Все участники тренинга берут по очереди карточки, лежащие в центре круга, и без подготовки продолжают незаконченные высказывания. Они должны быть искренними и откровенными. Остальные участники оценивают степень искренности. Возможные незаконченные высказывания следующие: · Чего мне иногда по-настоящему хочется, так это... · Мне знакомо острое чувство одиночества,</p>	<p>Разработка профессиональных праздников организации</p>

	вызвало затруднение со стороны педагогов. В ходе общего анализа ведущий обращает внимание на осознание потребностей, жизненных целей и профессиональных мотивов участников тренинга.	помню... · Особенно мне не нравится, когда на уроке... · Мне очень хочется забыть, что... · Бывало, что коллеги вызывали у меня... · Однажды меня напугало то, что мои ученики... и т.д. По итогам упражнения проводится оценка искренности участников и обсуждение трудностей, возникших в ходе упражнения.	
--	--	--	--

При выполнении данных рекомендаций мы считаем, что произойдет совершенствование организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

## Выводы по главе 2

Практическое исследование было проведено в 2019 г. В исследовании приняли участие 8 дошкольных образовательных организаций. В каждой организации к исследованию было привлечено 10 педагогов дошкольного образования и 20 родителей детей, посещающих ДОО. Таким образом, в исследовании приняли участие 80 педагогов ДОО и 160 родителей детей, посещающих данные ДОО.

В результате проведенной опытно-поисковой работы были получены следующие результаты:

- в исследованных нами ДОО отмечается 4 уровня удовлетворенности родителей качеством услуг, на каждый из которых приходится по 2 исследованных учреждения: наиболее высокий уровень удовлетворённости

родителей качеством образовательных услуг был обнаружен в ДОО№6 и ДОО№8, несколько ниже удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг оказались в учреждениях ДОО№2 и ДОО№5, еще более низкий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг был обнаружен в ДОО№1 и ДОО№4, самый низкий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг был обнаружен на территории ДОО№3 и ДОО№7;

- для ДОО№1 в равной степени оказались наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура власти, культура пассивного нейтралитета и иерархическая культура; для ДОО№2 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура пассивного нейтралитета и иерархическая культура; для ДОО№3 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура власти и иерархическая культура; для ДОО№4 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура индивидуальности и рыночная культура; для ДОО№5 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: командная культура и клановая культура; для ДОО№6 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура власти, клановая культура и адхократическая культура; для ДОО№7 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: ролевая культура, культура индивидуальности и иерархическая культура; для ДОО№8 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: командная культура и клановая культура;

- в результате проведения сравнения обнаружено наличие значимой прямой связи на уровне 0,01 ( $r_s=0,929$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и командной организационной культурой, что говорит о том, что для тех ДОО, в которых все устремления и

помыслы каждого педагога направлены на решение задач, стоящих перед организацией, характерен более высокий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг;

- обнаружено наличие значимой обратной связи на уровне 0,05 ( $r_s = -0,788$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и культурой пассивного нейтралитета, что говорит о том, что для тех ДОО, в которых поддерживается режим функционирования учреждения, организована бесконфликтная, управляемая среда, которая характеризуется отсутствием инициативы и сотрудничества педагогов, высокой степенью лояльности, характерен более низкий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг;

- обнаружено наличие значимой прямой связи на уровне 0,05 ( $r_s = 0,886$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и клановой культуры, что говорит о том, что для тех ДОО, в которых организована дружественная атмосфера, в которой все сотрудники имеют массу общего, в которой все держится вместе благодаря преданности и традиции, в которой поддерживается высокий уровень обязательности организации, характерен более высокий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг;

- обнаружено наличие значимой прямой связи на уровне 0,05 ( $r_s = -0,795^*$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и иерархической культурой, что говорит о том, что для тех ДОО, которые являются формализованным и структурированным местом работы, которые объединяют формальные правила и официальная политика, характерен более низкий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг;

- обнаружено наличие значимой прямой связи на уровне 0,01 ( $r_s = 0,909^*$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и адхократической культурой, что говорит о том, что

для тех ДОО, которые являются Динамичным, предпринимательским и творческим местом работы, в которых сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству, характерен более высокий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг.

Следовательно, в результате проведенного исследования нами доказано наличие связи между организационной культурой и уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг на территории ДОО. Следовательно, можем констатировать, что для того, чтобы повысить эффективность работы дошкольной образовательной организации через повышение уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг, необходимо целенаправленное совершенствование организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

На основании проведенного исследования нами были разработаны рекомендации по совершенствованию организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

Цель разработки данных рекомендаций – совершенствование организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

В рамках проведенного исследования нами предлагаются следующие пути совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации:

- навыки групповой работы у педагогов;
- сплоченность коллектива педагогов;
- оптимизация конфликтности в коллективе педагогов;
- мотивация персонала на осуществление деятельности;
- профессионализм коллектива педагогов;
- профессиональные ценности у коллектива педагогов.

В соответствии с этим нами определяются следующие задачи разработанных практических рекомендаций:

- формирование навыков групповой работы у педагогов;

- формирование сплоченности коллектива педагогов;
- снижение уровня конфликтности в коллективе педагогов;
- повышение уровня мотивации персонала на осуществление деятельности;
- повышение уровня профессионализма коллектива педагогов;
- формирование профессиональных ценностей у коллектива педагогов.

При выполнении данных рекомендаций мы считаем, что произойдет совершенствование организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая имеющиеся исследования, можно сказать, что организационная культура образовательной организации представляет собой социальное пространство взаимодействия коллектива педагогов и воспитуемых внутри образовательной организации определенного типа с присущими только ему целями и ценностями, нормами поведения, определяющими условия жизнедеятельности субъектов учреждения на личностном и социальном уровнях.

В процессе рассмотрения научных источников, посвященных организационной культуре, мы пришли к выводу, что данная проблема подверглась тщательному изучению преимущественно в контексте культурологической, экономической и социологической направленности. Источников, посвященных рассмотрению организационной культуры в ДОО в настоящее время крайне мало, однако этот вопрос актуален в сфере управления дошкольным образовательным учреждением, так как организационная культура считается частью управленческой культуры, является основанием создания учреждения, показателем качества ее деятельности. Достижение качества образования допустимо лишь, в том случае, когда руководитель ДОО станет создавать систему управления как механизм и модель достижения качества образования.

При проведении исследования нами сделан вывод о том, что организационная культура представляет собой определение, заимствованное из современной педагогики довольно недавно. При помощи этого определения выявляется психологическая атмосфера в ДООУ.

В основе этой культуры лежат эстетические и моральные аспекты отношений.

Корпоративная культура рассматривается современным менеджментом в качестве объединения традиций, обычаев, ценностей, норм, мифов, правил



поведения коллектива организации, осуществляющие регулирование работы и их отношений.

Все эти ценности можно увидеть в деятельности педагогов. Они передаются всем работникам образовательного процесса при помощи номинальных средств вещественного и внутреннего порядка.

В результате проведения теоретического анализа по проблеме исследования нами выяснено, что организационная культура коллектива образовательного учреждения обуславливается следующими факторами: особенностями руководства педагогическим коллективом, продвижений организационных процессов; особенностями взаимоотношений и взаимодействий в коллективах: педагогическом, детском, родительском, а также взаимодействиями между коллективами.

Практическое исследование было проведено в 2019 г. Всего исследование проводилось на территории 8 ДОО. В каждом ДОО к исследованию было привлечено 10 педагогов дошкольного образования и 20 родителей детей, посещающих ДОО. Таким образом, в исследовании приняли участие 80 педагогов ДОО и 160 родителей детей, посещающих данные ДОО.

В результате проведенной опытно-поисковой работы были получены следующие результаты:

- в исследованных нами ДОО отмечается 4 уровня удовлетворенности родителей качеством услуг, на каждый из которых приходится по 2 исследованных учреждения: наиболее высокий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг был обнаружен в ДОО№6 и ДОО№8, несколько ниже удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг оказались в учреждениях ДОО№2 и ДОО№5, еще более низкий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг был обнаружен в ДОО№1 и ДОО№4, самый низкий

уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг был обнаружен на территории ДОО№3 и ДОО№7;

- для ДОО№1 в равной степени оказались наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура власти, культура пассивного нейтралитета и иерархическая культура; для ДОО№2 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура пассивного нейтралитета и иерархическая культура; для ДОО№3 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура власти и иерархическая культура; для ДОО№4 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура индивидуальности и рыночная культура; для ДОО№5 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: командная культура и клановая культура; для ДОО№6 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: культура власти, клановая культура и адхократическая культура; для ДОО№7 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: ролевая культура, культура индивидуальности и иерархическая культура; для ДОО№8 наиболее характерными оказались следующие типы организационной культуры: командная культура и клановая культура;

- в результате проведения сравнения обнаружено наличие значимой прямой связи на уровне 0,01 ( $r_s=0,929$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и командной организационной культурой, что говорит о том, что для тех ДОО, в которых все устремления и помыслы каждого педагога направлены на решение задач, стоящих перед организацией, характерен более высокий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг;

- обнаружено наличие значимой обратной связи на уровне 0,05 ( $r_s=-0,788$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством

образовательных услуг и культурой пассивного нейтралитета, что говорит о том, что для тех ДОО, в которых поддерживается режим функционирования учреждения, организована бесконфликтная, управляемая среда, которая характеризуется отсутствием инициативы и сотрудничества педагогов, высокой степенью лояльности, характерен более низкий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг;

- обнаружено наличие значимой прямой связи на уровне 0,05 ( $r_s=0,886$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и клановой культурой, что говорит о том, что для тех ДОО, в которых организована дружественная атмосфера, в которой все сотрудники имеют массу общего, в которой все держится вместе благодаря преданности и традиции, в которой поддерживается высокий уровень обязательности организации, характерен более высокий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг;

- обнаружено наличие значимой прямой связи на уровне 0,05 ( $r_s=-0,795^*$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и иерархической культурой, что говорит о том, что для тех ДОО, которые являются формализованным и структурированным местом работы, которые объединяют формальные правила и официальная политика, характерен более низкий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг;

- обнаружено наличие значимой прямой связи на уровне 0,01 ( $r_s=0,909^*$ ) между уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг и адхократической культурой, что говорит о том, что для тех ДОО, которые являются Динамичным, предпринимательским и творческим местом работы, в которых сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству, характерен более высокий уровень удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг.

Следовательно, в результате проведенного исследования нами доказано наличие связи между организационной культурой и уровнем удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг на территории ДОО. Следовательно, можем констатировать, что для того, чтобы повысить эффективность работы дошкольной образовательной организации через повышение уровня удовлетворённости родителей качеством образовательных услуг, необходимо целенаправленное совершенствование организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

На основании проведенного исследования нами были разработаны рекомендации по совершенствованию организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

Цель разработки данных рекомендаций – совершенствование организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

В рамках проведенного исследования нами предлагаются следующие пути совершенствования организационной культуры в дошкольной образовательной организации:

- навыки групповой работы у педагогов;
- сплоченность коллектива педагогов;
- оптимизация конфликтности в коллективе педагогов;
- мотивация персонала на осуществление деятельности;
- профессионализм коллектива педагогов;
- профессиональные ценности у коллектива педагогов.

В соответствии с этим нами определяются следующие задачи разработанных практических рекомендаций:

- формирование навыков групповой работы у педагогов;
- формирование сплоченности коллектива педагогов;
- снижение уровня конфликтности в коллективе педагогов;
- повышение уровня мотивации персонала на осуществление деятельности;

- повышение уровня профессионализма коллектива педагогов;
- формирование профессиональных ценностей у коллектива педагогов.

При выполнении данных рекомендаций мы считаем, что произойдет совершенствование организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азаренко С.А., Симонова И.А. Проблемы современного образовательного пространства: социально-философский анализ понятия «безопасность» // Педагогическое образование в России. 2015. № 11. С. 241-246.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
3. Багаутдинова С.Ф., Санникова Л.Н., Волченко М.А., Корнилова К.В. Профессионально-педагогические основы подготовки студентов к решению актуальных задач управления дошкольным образованием: монография. Магнитогорск, 2009.
4. Булахова Н.Н., Колпачева О.Ю. Организационная культура педагогического коллектива ДООУ как одно из основных средств управления образовательной организацией // Научное и образовательное пространство: перспективы развития: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 29 янв. 2017 г.) / ред.кол.: О. Н. Широков [и др.]. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. С. 19–22.
5. Бухарина Н.В. Управление организационной культурой ДООУ: проблемы, поиски решения // Инновации в науке. 2012. №8 (2). С.19-24.
6. Бухарина Н.В. Формирование руководителем ДООУ организационной культуры как средство повышения субъектного ресурса педагогов // Современная высшая школа: инновационный аспект. 2011. № 4. С. 120-123.
7. Важенина И.С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание, формирование и оценка // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 2. С. 142.
8. Виноградова В. Уровни нашего «жизненного» цикла // Экспресс-опыт. Научно-практический журнал. 2001. №4. С. 7.

9. Витке Н.А. Научная организация управления // Научная организация техники управления. М., 1924
10. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 2001. 478 с.
11. Волков И.П. О стилях руководства // Организационная психология. СПб, 2000. С.261-269.
12. Волков И.П. Первичный производственный коллектив: структура и динамика взаимоотношений // Организационная психология. Хрестоматия. СПб., 2001. С.104
13. Ганичева И.А., Столярова А.Д. Этапы управления организационной культурой педагогического коллектива ДОУ // Молодой ученый. 2014. №21.1. С. 164-167.
14. Гордеева О.В. Методика и инструментальный аппарат оценки имиджеобразующих характеристик предприятия // Вестник Поволжского государственного университета. Сер.: Экономика. 2013. №6.
15. Гусинский, Э.Н., Турчанинова Ю.И. Введение в философию образования. М., 2001. С. 68.
16. Занковский, А.Н. Организационная психология. М. 2002.
17. Иванова, Т.Ю., Приходько, В.И. Теория организации. СПб, 2004.
18. Киселёва С.А., Удалов А.А., Шаповалова С.Ю. Проблемы управления персоналом организации // Актуальные проблемы современной науки. 2014. № 33. С. 106-109.
19. Кубарова А.М., Николаева Л.В. Организационная культура как компонент управления дошкольной организацией // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 3-6
20. Козлова Н.П. Формирование положительного имиджа и деловой репутации компании // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер.: Экономика. 2011. № 1.

21. Корякина Т.В. Организационная культура дошкольного образовательного учреждения // Вопросы педагогики. 2018. №2. С. 40-44.
22. Лазарев, В.С. Системное развитие школы. М, 2002. С. 57.
23. Лафта Дж. К. Теория организации. М, 2003. С. 321.
24. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели методы диагностики // Организационная психология. СПб, 2000. С. 433.
25. Майерс Д. Социальная психология / пер. с англ. СПб, 2002. С.293
26. Маркович Д.Ж. Социальная экология. М., 1997. С. 436
27. Мильнер, Б.З. Теория организации. М, 2002. С. 155.
28. Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть. М., 2001. С. 27.
29. Наумов М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности // Управление компанией журнал. 2002. №7. С. 69.
30. Национальная Родительская Ассоциация [Электронный ресурс].  
URL: <https://nra-russia.ru> (Дата обращения 01.12.2019)
- 31.
32. Недзвецкая Е.А. Социальные детерминанты управленческой деятельности в сфере образования: автореферат дис.... канд. социол. наук. М., 2004. С.22-23
33. Немакина Э.П. Основные теоретические подходы к проблеме воздействия на личность в процессе управления // Социология и психология управления: Сборник научных статей. М., 2003. С. 142.
34. Пичурин И.И., Обухов О.В., Эриашвили Н.Д. Основы маркетинга. Теория и практика: учебное пособие. М., 2011. 381 с.
35. Радченко Т.П. Управление ДООУ на современном этапе: философия, базовые ценности // Дошкольная педагогика. 2012. № 8. С. 55-57.
36. Рогалева Н.Л. Современная концепция имиджа организации // Управление персоналом. 2013. № 1.



37. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / пер. с англ. М., 1992. С.31-32
38. Санникова Л.Н. Современные подходы к подготовке специалистов дошкольного образования // Педагогический журнал Башкортостана. 2006. № 5. С. 49-56.
39. Семенов Ю. Развитие школы: содержательный и управленческий аспекты // Экспресс-опыт. Научно-практический журнал. 2000. №2. С.20
40. Сергейчук, А. В. Социология управления. - СПб, 2002. С. 166-167.
41. Социальная психология / под ред. Л.Я. Сухова и А.А. Деркача. М.,2001. С. 168-169.
42. Ушаков К.М. Организационная культура – рискованный объект управления // Директор школы. 2009. №3. С. 20.
43. 41. Ушаков К.М. Организационная культура: уровневая модель оценки // Директор школы. 2012. №3. С.15.
44. Федеральный государственный образовательный стандарт
45. дошкольного образования [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф> (дата обращения: 12.09.2019).
46. Федеральный закон Российской Федерации. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL:// федер. закон от 29 дек. 2012 г. № 273-ФЗ. URL: <http://www.zakonrf.info>. (дата обращения: 10.11.2019).
47. Хорошева Т.Б., Мурина О.Л. Управление организационной культурой ДООУ // Детский сад: теория и практика. 2011. №5. С.32-39.
48. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
49. Ясницкая В.Р. Модель повышения воспитательного потенциала школьной культуры // Директор школы. 2009. №7.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Анкета по оценке организационной культуры по Методу «Оценка организационной культуры (OCAI)»

Каждый из вопросов предполагает четыре альтернативных варианта ответа. Распределите 100 баллов среди вариантов ответов в том весовом соотношении, которое наиболее соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов следует давать той альтернативе, которая более всего напоминает вашу организацию.

Например: А – 60, Б – 20, В – 15, Г- 5. Сумма проставленных баллов обязательно должна быть равной 100, при этом возможно проставление нулей.

Таблица 7

1. Важнейшие характеристики нынешней компании.		
А	Организация уникальна и подобна большой семье.	
Б	Организация очень динамична и проникнута новаторством..	
В	Организация ориентирована на результат, для людей характерно достижение поставленной цели.	
Г	Организация жестко структурирована и строго контролируется.	
Всего 100		
2. Стиль руководства (в общем), принятый в настоящее время в организации, характеризуется:		
А	Заботой и поддержкой руководителя по отношению к подчиненным.	
Б	Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы.	
В	Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Г	Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости.	
Всего 100		
3. Стиль управления работниками, принятый в настоящее время в организации, характеризуется:		
Заботой и поддержкой руководителя по отношению к подчиненным.		
Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы.		
Высокой требовательностью, стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		

## Окончание Таблицы 7

Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости.		
Всего 100		
4. Организацию сегодня связывает в единое целое		
А	Преданность делу и взаимное доверие.	
Б	Приверженность новаторству и стремление быть на первых рубежах.	
В	Акцент на достижении цели, выполнении поставленной задачи.	
Г	Формальные правила и официальная политика.	
Всего 100		

## Адаптированный опросник «Типология организационной культуры»

С. Ханди (модификация Е.Г. Муруговой)

Тип организационной культуры	
<b>Ролевая культура</b>	
1. Ваша профессиональная деятельность строго регламентирована администрацией и нормативными документами?	
2. В Вашей организации существует общий единый порядок планирования?	
3. Администрация строго контролирует выполнение утвержденных норм, правил и процедур?	
4. Работает ли администрация с педагогами по повышению их профессионального уровня?	
<b>Культура власти</b>	
5. Часто ли Вам приходится выполнять поручения, не входящие в должностные обязанности?	
6. Признается ли авторитет руководителя в Вашей организации всеми членами коллектива?	
7. Считаете ли Вы, что все решения должен принимать руководитель?	
8. Все идеи руководителя разделяются и поддерживаются членами организации?	
<b>Командная культура (деятельности)</b>	
9. Существуют ли в Вашей организации команды?	
10. Видит ли администрация в преподавателях равных партнеров?	
11. Поддерживает ли администрация команды и создает ли условия для их успешной деятельности?	
12. Активно ли участвуют преподаватели в обсуждении учебного процесса и возможностей его совершенствования?	
<b>Культура индивидуальности</b>	
13. Есть ли у вас возможность работать автономно?	
14. Есть ли интересующая Вас проблема, над которой Вы хотели бы работать?	
15. К Вашему мнению коллеги прислушиваются?	
16. Нужен ли Вам для качественной работы контроль администрации?	
<b>Культура пассивного нейтралитета</b>	
17. Вы избегаете конфликтов?	
18. Вы всегда поддерживаете большинство?	
19. При определенных обстоятельствах Вы можете работать лучше, если захотите?	
20. Вы не хотите выполнять дополнительные поручения, так как находите их обременительными и не считаете обязательным выполнять то, что не контролируется администрацией?	
<b>Всего</b>	

Приложение В

Таблица 9

Анкета удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг ДОО  
(авторский коллектив ФИРО)

	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Полностью не согласен	Затрудняюсь ответить
1. Моему ребенку нравится ходить в детский сад					
2. Мой ребенок хорошо развивается и благополучен благодаря работе воспитателей и сотрудников детского сада					
3. В детском саду учитывают интересы и точку зрения моего ребенка					
4. Мой ребенок хорошо ухожен, за ним хороший присмотр в детском саду					
5. Я знаю, что мой ребенок в безопасности в детском саду					
6. Меня устраивает управление детским садом					
7. Меня устраивает материально-техническое обеспечение детского сада					
8. Меня устраивает питание в детском саду					
9. Меня устраивает подготовка детей к школе, осуществляемая в детском саду					
10. Сотрудники детского сада учитывают мнение родителей в своей работе					

Дополнительные комментарии: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Я подтверждаю, что я являюсь родителем ребенка или лицом, его

заменяющим (нужное подчеркнуть) Возраст моего ребенка (дата рождения – по желанию) \_\_\_\_\_ Ваши ФИО: (по желанию)

---

Дата: «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_ г. Пожалуйста, не забудьте опустить заполненную анкету в специальный ящик для анкет при входе в детский сад. Благодарим Вас за участие!

