

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ 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

Выпускающая кафедра менеджмента организации

**Брижатая Ольга Андреевна**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование

Магистерская программа: Управление образованием

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой

д.э.н., профессор Лукьянова А.А. 13.12.2016

  
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы

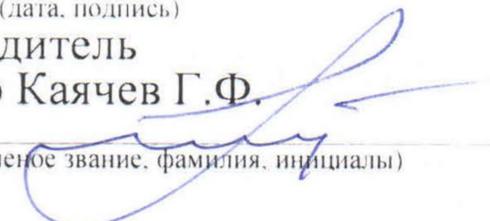
д.э.н., профессор Лукьянова А.А. 13.12.2016

  
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Научный руководитель

д.э.н., профессор Каячев Г.Ф.

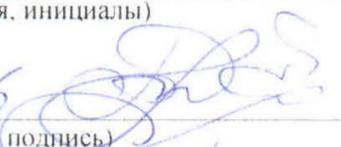
  
(ученая степень, ученое звание, фамилия, инициалы)

(дата, подпись)

Обучающийся

Брижатая О.А.

(фамилия, инициалы)

13.12.2016   
(дата, подпись)

Красноярск 2016

# МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ 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

---

Выпускающая кафедра менеджмента организации

---

**Утверждаю:**

Заведующий кафедрой менеджмента  
организации

\_\_\_\_\_ А.А. Лукьянова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ года

## ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Брижатая Ольга Андреевна, группа 312.

1. Тема: «Организационная культура как фактор развития образовательной организации» № \_\_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

2. Срок предоставления проекта к защите «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

3. Исходные данные для научного исследования.

Нормативная документация, регулирующая деятельность МБОУ СШ №149 (на данный момент правопреемник МАОУ СШ №149), библиографические источники, освещающие проблемы развития организационной культуры в образовательной организации.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Раскрыть теоретические основы организационной культуры как фактора развития образовательной организации;

4.2. Провести диагностику уровня организационной культуры в образовательной организации;

4.3. Выполнить исследования и интерпретировать результаты влияния организационной культуры на образовательную организацию;

4.4. Разработать основные направления и мероприятия по совершенствованию организационной культуры в образовательной организации.

5. Графическая часть проекта:

5.1. Оформить таблицы согласно содержанию дипломного проекта.

5.2. Представить схемы и диаграммы согласно содержанию дипломного проекта.

Руководитель проекта

д.э.н., профессор \_\_\_\_\_ Г.Ф.Каячев

(подпись, дата)

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял

«31» октября 2014 г. \_\_\_\_\_

(подпись)

## РЕФЕРАТ

Диссертация на соискание квалификации магистра содержит 140 страниц, 10 таблиц, 6 рисунков, 68 источников, 8 приложений.

Ключевые слова: организационная культура, влияние, методы развития, образовательная организация, руководитель.

Объект: образовательная организация МБОУ СШ №149 (на данный момент правопреемник МАОУ СШ №149).

Предмет: организационная культура как фактор развития образовательной организации

Цель: разработать основные направления развития организационной культуры применительно к образовательной организации.

Задачи:

- раскрыть теоретические основы организационной культуры как фактора развития образовательной организации;
- провести диагностику уровня организационной культуры в образовательной организации;
- выполнить исследование и интерпретировать результаты влияния организационной культуры на образовательную организацию;
- разработать основные направления и мероприятия по совершенствованию организационной культуры в образовательной организации.

Методологическая основа: в диссертационной работе используются методологические принципы, общенаучные и специальные методы исследования, используемые в социологии, социальной психологии, экономики и в других областях научных исследований. Используются системный, процессный, подходы, метод Э.Шейна, адаптированная методика Н. Рожковой, методика Коровиной О.Ю., адаптированная методика В. И. Зверевой, адаптированная методика Г. Хофстеде, метод определения склонности к типу культуры, методика А.Л.Журавлена и другие.

Результаты работы заключаются в разработке основных направлений и мероприятий по совершенствованию организационной культуры в образовательной организации и внедрению их в МБОУ СШ №149 (на данный момент правопреемник МАОУ СШ №149).

Научная новизна: разработана методологическая основа к проведению комплексной диагностики организационной культуры на основе многоуровневой типологии организационной культуры Э.Шейна.

Проблема совершенствования, улучшения и развития образования является одной из самых важных проблем современного общества в XXI веке. В условиях изменений главным социальным институтом общества является образование, так как оно реализует важнейшую потребность в формировании и развитии личности. Образование имеет свою специфику, что обусловлено его характером, требующим высокого уровня подготовки, профессионализма, нацеленного на конечный результат – воспитание личности, способной быть конкурентоспособной на рынке труда.

Важнейшим фактором развития образовательной организации является организационная культура. Но в настоящее время организационной культуре уделяется мало внимания, в должной мере не разработана методологическая база, а так же существует проблема рассмотрения организационной культуры к трактовке психологического климата.

В условиях социально-экономических преобразований организационная культура стала значимым фактором, влияющим на эффективность и конкурентоспособность организации. Умение анализировать и оценивать организационную культуру дает возможность руководителям принимать решения, которые будут направлены на максимальную продуктивность и эффективность организации. Актуальность данной темы очень важна для современной России, так как кризисные явления затронули и сферу образования. Изменения коснулись существующих идей, установок. В условиях изменения системы образования

вопросы, связанные с организационной культурой, являются неотъемлемой частью деятельности образовательной организации.

Сведения об апробации диссертации. Реализация основных теоретических положений, выводов и практических рекомендаций, сформулированных в диссертации было, осуществлено на базе МБОУ СОШ №149. Основные положения, теоретические и практические выводы, а также результаты исследования докладывались, обсуждались и издавались на научно - практических конференциях, форумах и журналах. По результатам исследований опубликовано 7 статей:

– Брижатая О.А. Изучение роли организационной культуры в сфере образования (на примере МБОУ СОШ №149) / О.А.Брижатая, В.В.Серватинский // Молодежь и наука XXI века: XVI Международный форум студентов, аспирантов и молодых ученых. Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании: материалы II Всероссийской конференции школьников, студентов, молодых ученых, посвященной юбилею А.В. Запорожца. Красноярск, 21–23 апреля 2015 г. [Электронный ресурс] / гл. ред. отв. за вып. О.В. Груздева; ред. кол. – Электрон.дан. Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2015.

– Брижатая О.А. Изменение отношения к образованию – шаг на пути к формированию Нового человека / О.А.Брижатая, В.В.Серватинский // Молодежь и наука XXI века: XVI Международный форум студентов, аспирантов и молодых ученых. Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании: материалы II Всероссийской конференции школьников, студентов, молодых ученых, посвященной юбилею А.В. Запорожца. Красноярск, 21–23 апреля 2015 г. [Электронный ресурс] / гл. ред. отв. за вып. О.В. Груздева; ред. кол. – Электрон.дан. Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2015.

– Брижатая О.А. Актуальность оптимизации психологического климата в коллективе образовательной организации (на примере МБОУ СОШ №149) / О.А.Брижатая, В.В.Серватинский // материалы III Всероссийской научно - практической конференции с международным участием. Актуальные проблемы менеджмента в образовании. Человек, семья и общество: история и перспективы развития. [Электронный ресурс] / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П.Астафьева. Красноярск, 12-14 ноября 2015 г.

– Брижатая О.А. Актуальность диагностики организационной культуры в коллективе образовательной организации / [Электронный ресурс] Официальный сайт издания «Мир-Олимпиад.рф» Свидетельство о публикации №5614800 от 29.09.2016.

– Брижатая О.А., Серватинский В.В. Актуальность организационной культуры в сфере образования (на примере МБОУ СШ №149)// Научный альманах.2016.N1-2(15)/ С.97-102.

– Брижатая О.А. Роль руководителя в развитии и поддержании организационной культуры / Материалы V Международного научно-образовательного форума «Человек, семья и общество: история и перспективы развития» // [Электронный ресурс] / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П.Астафьева. Красноярск, 2016 г.

– Брижатая О.А. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры в МБОУ СШ №149 / О.А.Брижатая, Г.Ф. Каячев //материалы IV Всероссийской научно- практической конференции с международным участием. Актуальные проблемы менеджмента в образовании. Человек, семья и общество: история и перспективы развития. [Электронный ресурс] / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П.Астафьева. Красноярск, 24-28 ноября 2016 г.

**ABSTRACT**

The thesis for a master's qualification contains 140 pages, 10 tables, 6 figure, 68 sources, 8 applications.

Keywords: organizational culture, influence the development of methods, educational organization leader.

Object: educational organization MBOU school №149 (at the moment the legal successor of MAOU school №149)

Subject: Organizational culture as the factor of development of educational organization

Objective: To develop the main directions of development of organizational culture in relation to the educational organization

Tasks:

- reveal the theoretical foundations of organizational culture as a factor of development of educational organizations;
- diagnose organizational culture in the educational level of the organization;
- perform research and interpret the results of the impact of organizational culture on the educational organization;
- to develop guidelines and measures to improve the organizational culture in the educational organization.

Methodological basis: in the thesis used the methodological principles, general scientific and special methods of research used in sociology, social psychology, economics, and other fields of research. Use the system, process, approach, method E.Sheyna adapted procedure N. Rozhkova, technique Korovina O.J. adapted methodology V.I. Zvereva adapted technique G. Hofstede, the method of determining the propensity for type of culture, a technique A.L .Zhuravlina.

The results are the development of guidelines and measures for the improvement of organizational culture in the educational organization and the implementation of them in MBOU school №149 (at the moment the legal successor of MAOU school №149)

Scientific novelty: the methodological framework designed to conduct complex diagnostics of organizational culture on the basis of multi-level typology E. Sheyna organizational culture.

The problem of improvement and development of education is one of the most important problems of modern society in the twenty-first century. In the context of changes in the main social institution of society is education, since it implements a critical need for the formation and development of personality. Education has its own specifics, due to its nature, requires a high level of training and professionalism aimed at the final result - the education of the individual, able to be competitive in the labor market.

The most important factor in the development of the educational organization is the organizational culture. But at the moment the organizational culture has received little attention, is not adequately developed methodological framework, as well as consideration of a problem of organizational culture to the interpretation of the psychological climate.

In terms of socio-economic change organizational culture has become an important factor in the efficiency and competitiveness of the organization. Ability to analyze and evaluate organizational culture enables managers to make decisions that will be used to maximize the productivity and efficiency of the organization. The relevance of this topic is very important for today's Russia, because the crisis affected the education sector. The changes affected existing ideas, attitudes. With changes in the system of education issues related to organizational culture are an integral part of the educational organization.

For information about testing the thesis. Implementation of the basic theoretical assumptions, conclusions and practical recommendations, formulated in the thesis was carried out on the basis of MBOU school №149. The main provisions, theoretical and practical conclusions, as well as the results of the study were presented, discussed and published in the scientific - practical conferences, forums and magazines. According to the research published 7 articles:

– Brizhataya O.A. Study of the role of organizational culture in the field of education (for example, MBOU School №149) / O.A.Brizhataya, V.V.Servatinsky // Youth and Science of XXI Century: XVI International forum of students and young scientists. The phenomena and trends in the development of modern psychology, pedagogy and Management in Education: Proceedings of the II All-Russian conference of schoolchildren, students, young scientists, devoted to anniversary of A.V. Zaporozhets. Krasnoyarsk, 21-23 April 2015 [electronic resource] / Ch. Ed. holes. for no. O.V.Gruzdev; Ed. count. - Electron. Dan. Krasnoyar. state. ped. Univ them. V.P.Astafieva. - Krasnoyarsk 2015.

– Brizhataya O.A. Changing attitudes to education - a step towards the formation of the New Man / O.A.Brizhataya, V.V.Servatinsky // Youth and Science of XXI Century: XVI International forum of students and young scientists. The phenomena and trends in the development of modern psychology, pedagogy and Management in Education: Proceedings of the II All-Russian conference of schoolchildren, students, young scientists, devoted to anniversary of AV Zaporozhets. Krasnoyarsk, 21-23 April 2015 [electronic resource] / Ch. Ed. holes. for no. O.V.Gruzdev; Ed. count. - Electron. Dan. Krasnoyar. state. ped. Univ them. V.P.Astafieva. - Krasnoyarsk 2015.

– Brizhataya O.A. The urgency of the optimization of psychological climate in the collective educational organization (for example, MBOU School №149) / O.A.Brizhataya, V.V., Servatinsky // Materials of III All-Russia scientific - practical conference with international participation. Actual problems of management in education. The man, the family and society: history and prospects of development. [Electronic resource] / Krasnoyar. state. ped. Univ them. V.P.Astafeva. Krasnoyarsk, 12-14 November 2015.

– Brizhataya O.A. The relevance of the diagnosis of organizational culture in the collective educational organization / [electronic resource] Official website of the publication "World-Olimpiad.rf" Certificate publication №5614800 from 09.29.2016.

– Brizhataya O.A., Servatinsky VV The relevance of organizational culture in the field of education (for example, MBOU school №149) // Scientific almanah. 2016. N1-2 (15) / C.97-102.

– Brizhataya O.A. The role of the leader in the development and maintenance of organizational culture / Proceedings of the V International Scientific and Educational Forum "The man, the family and society: history and prospects of development» // [Electronic resource] / Krasnoyar. state. ped. Univ them. V.P.Astafeva. Krasnoyarsk, 2016.

– Brizhataya O.A. Recommendations for improving the organizational culture in MBOU school №149 / O.A.Brizhataya, G.F.Kayachev materials // IV All-Russian scientific-practical conference with international participation. Actual problems of management in education. The man, the family and society: history and prospects of development. [Electronic resource] / Krasnoyar. state. ped. Univ them. V.P.Astafeva. Krasnoyarsk, 24-28 November 2016.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	13
<b>Глава I. Теоретические основы организационной культуры</b> .....	16
1.1. Сущность, типы и функции организационной культуры.....	16
1.2. Особенности организационной культуры образовательной организации.....	39
<b>Глава II. Анализ организационной культуры и ее влияния на развитие деятельности образовательного учреждения</b> .....	45
2.1. Общий анализ образовательной организации .....	45
2.2. Диагностика организационной культуры в образовательной организации.....	54
2.3. Анализ роли руководителя в развитии организационной культуры образовательной организации .....	74
<b>Глава III. Совершенствование организационной культуры образовательного учреждения</b> .....	83
3.1. Основные направления и мероприятия по совершенствованию организационной культуры .....	83
3.2. Эффективность влияния организационной культуры на деятельность организации.....	98
<b>Заключение</b> .....	106
<b>Список использованной литературы</b> .....	108
<b>Приложения</b> .....	114

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема совершенствования, улучшения и развития образования является одной из самых важных и актуальных проблем современного общества в XXI веке. В условиях изменений главным социальным институтом общества является образование, так как оно реализует важнейшую потребность в формировании и развитии личности, воспитании человека Новой эпохи. Образование - ресурс и инструмент воспроизводства общественного интеллекта. Образование имеет свою специфику, что обусловлено его характером, требующим высокого уровня подготовки, профессионализма, нацеленного на конечный результат – воспитание личности, способной быть конкурентоспособной на рынке труда.

Организационная культура – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которым придают общий смысл их действиям.

Важнейшим фактором развития образовательной организации является организационная культура. Но в настоящее время организационной культуре уделяется мало внимания, в должной мере не разработана методологическая база, а так же существует проблема рассмотрения организационной культуры к трактовке психологического климата.

В условиях социально-экономических преобразований организационная культура стала значимым фактором, влияющим на эффективность и конкурентоспособность организации. Установлено, что эффективность организации зависит от развитости организационной культуры. «Главной отличительной особенностью этих преуспевающих компаний, их самым важным конкурентным преимуществом, наиболее мощным фактором, который все они выделяют как ключевую составляющую своего успеха, является их культура»[13, с. 320]. Из этого следует, что умение анализировать и оценивать организационную культуру дает

возможность руководителям принимать решения, которые будут направлены на максимальную продуктивность и эффективность организации. А если конкретно говорить про образовательное учреждение, как части социального института, то «размягчение, атрофия культуры как управленческого инструмента, невнимание к ней — это в новых условиях путь к краху» [25, с. 166].

Актуальность данной темы очень важна для современной России, так как кризисные явления затронули и сферу образования. Изменения коснулись существующих идей, установок. В этой связи необходимо преобразовать стиль мышления, поведения, культуры всех участников образовательной деятельности, ведь «...от уровня нравственности деловых взаимоотношений, от нравственности управления еще очень многое зависит в нашей жизни» [50, с. 181]. В условиях изменения системы образования вопросы, связанные с организационной культурой, являются неотъемлемой частью деятельности образовательной организации.

Объект: образовательная организация МБОУ СШ №149 (на данный момент изменен статус образовательной организации и правопреемник МАОУ СШ №149).

Предмет: организационная культура как фактор развития образовательной организации.

Цель: разработать основные направлений развития организационной культуры применительно к образовательной организации

Задачи:

- раскрыть теоретические основы организационной культуры как фактора развития образовательной организации;
- провести полную диагностику уровня организационной культуры в образовательной организации;
- выполнить исследование и интерпретировать результаты влияния организационной культуры на образовательную организацию;

– разработать основные направления и мероприятия по совершенствованию организационной культуры в образовательной организации.

Гипотеза: организационная культура является фактором эффективного развития всех компонентов образовательной организации.

Методологическая основа: в диссертационной работе используются методологические принципы, общенаучные и специальные методы исследования, используемые в социологии, социальной психологии, экономики и в других областях научных исследований. Используются системный, процессный, подходы, метод Э. Шейна, адаптированная методика Н. Рожковой, методика Коровиной О.Ю., адаптированная методика В. И. Зверевой, адаптированная методика Г. Хофстеде, метод определения склонности к типу культуры, методика А.Л. Журавлена и другие.

Научно-теоретическая база: теоретической основой исследования послужили научные положения, содержащиеся в фундаментальных трудах ведущих отечественных и зарубежных ученых в области исследования организационной культуры, экономического анализа.

Научная новизна: разработана методологическая основа к проведению комплексной диагностики организационной культуры на основе многоуровневой типологии организационной культуры Э. Шейна.

## Глава I. Теоретические основы организационной культуры

### 1.1. Сущность, типы и функции организационной культуры

Для выяснения сущности организационной культуры, рассмотрим для начала понятие «культура». В самостоятельном значении термин «культура» впервые был применен немецким юристом и политическим мыслителем С. Пуфендорфом, который употреблял слово «культура» для обозначения результатов деятельности общественного человека [33, с. 632]. В его трактовке «культура» имеет смысл чего-то неприродного, развиваемого и культивируемого человеком.

Позже Дж. Вико конкретизировал «всеобщие логические принципы культуры» [7, с. 656]. Он связал культурное состояние человека с тремя «установлениями»: регулирование брачных отношений и брачной церемонии, обряды погребения и религия, которые, по его мнению, служат основанием культуры. Вико впервые определяет поле культурологического анализа: язык, являющийся наиглавнейшим элементом культуры; мифы, являющиеся основой культуры; социальные потребности и технику.

Ж. Руссо под культурой понимал то, что отделяет человека от естественной природы [37, с.542]. И. Кант, разделяя подход понимания культуры Руссо считал, что противоречия общественного развития будут преодолеваются с развитием самой цивилизации [14, с. 365]. Культуру он определял как положительную часть воспитания или как сообщение навыков [15, с. 734].

Английский ученый Э. Тайлор определял культуру как совокупность, состоящую из знаний, верований, искусства, нравственности, законов, обычаев, способностей и привычек, приобретенных человеком в обществе [46, с. 572]. Термин «культура» многогранен и разносторонен, его невозможно рассматривать с какой-то определенной стороны.

Из рассмотренных контекстов употребления термина «культура» следует современное понимание культуры как культуры исторической эпохи, национальной культуры, культуры специфически сфер деятельности человека. В философском словаре культура определяется как совокупность материальных и духовных ценностей, созданных и создаваемых человечеством, характеризующих исторически достигнутую ступень в развитии общества [29, с. 1280].

Культура – это понятие коллективное, представляющее собой нечто общее для какой-либо группы людей, связанных определенной социальной организацией. Необходимым условием возникновения культуры является общение членов группы между собой.

Термин «культура» произошел от латинского слова «cultura», которое обозначает возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание» [4, с. 607]. Культура в узком смысле слова означает сферу духовной жизни людей, перечень этических норм, правил, ритуалов, обычаев и традиций. В более широком смысле слова культура включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т.д.), а так же человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей) [4, с. 607].

Чтобы понять сущность организационной культуры необходимо раскрыть сущность понятия «организация». Слово «организация» восходит к греческому слову «органон» - «инструмент» или «орудие». В русский язык оно попало из французского языка, где основным его значением было «устройство». В научной литературе термину «организационная культура» уделяют особое внимание. Существует множество подходов к раскрытию сущности этого понятия, т.к. существует множество подходов, например, организация рассматривается как:

– внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных частей целого, обусловленные его строением;

– совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;

– объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур [4, с. 848].

Понятие «организация» применяется к биологическим, социальным и техническим объектам, фиксируя динамичные закономерности, т.е. относящиеся к функционированию, поведению и взаимодействию частей; оно обычно соотносится с понятием структуры, системы [4, с. 848].

Организация – это, прежде всего, организация людей, которая однажды возникнув, приобретает ту или иную степень самостоятельности, позволяющую ей вступать в определенные отношения со своими создателями. Организация, в свою очередь, применяет возможности объединяемых ею людей для собственного укрепления и развития. Поэтому она ожидает от своих участников наличие определенного опыта, знаний, квалификации, разделения своих целей и ценностей, активного участия в делах, исполнительности, ответственности, дисциплины, подчинение установившимся нормам поведения, соблюдению традиций, сложившихся, за многие годы работы.

Известные ученые О.С. Виханский и А.И. Наумов считают, что организационная культура это «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающие людям ориентиры их поведения и действия. Эти ценностные ориентиры передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» и являются неотъемлемой частью организации [8, с. 421].

Л.В. Карташова организационную культуру трактует как «систему общего мнения и ценностей, разделяемую всеми членами организации. В случае организации с сильной культурой она начинает существовать независимо от каждого своего члена. Таким образом, организации имеют ценность сами по себе, независимо от вида товаров и услуг, производимых ими [16, с. 382].

М.И. Магура под организационной культурой понимает систему убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются неписаными правилами, определяющими то, как должны работать и вести себя люди в организации [19, с. 24].

В работах Е.Д. Малинина организационная культура представлена как «система разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности» [21, с. 63].

Н.Н. Пусенкова пишет, что «Культура корпорации – это поведение сотрудников организации, их убеждения и ценности, традиции, характер взаимоотношений между менеджерами и рабочими, между организацией и ее клиентами и поставщиками» [32, с.42]. В.А. Спивак в своих работах дает определение организационной культуры как системе материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающее ее индивидуальность, восприятие себя и других в социальной и вещественной среде [43, с. 352].

Организационная культура по Ф. Харрису и Р. Морану означает осознание работниками себя и своего места в организации; способы и язык общения в организации; внешний вид работников, их поведение, верования; организация питания, обучение и развитие; отношение ко времени; характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.; ценности организации; трудовая этика и мотивация [44, с. 416].

На несомненную значимость организационной культуры как важнейшего фактора организационно-управленческих процессов указывают большинство современных аналитиков, исследующих управленческую проблему. Так, американские ученые Дж. Ньюстром и К. Дэвис подчеркивают, что организационная культура – это «мощная сила, определяющая индивидуальное и групповое поведение. Культура организации может сознательно создаваться ее ведущими членами или она формируется с течением времени».

Культура – важный элемент условий труда... поскольку культура динамичное системное понятие, она влияет практически на все происходящие в организации события» [30, с. 98].

Подобную оценочную позицию по поводу значимости организационной культуры демонстрирует и другой известный специалист в области теории организации и менеджмента Р. Дафт, отмечающий, что, несмотря на наличие множественности определяющих, влияющих на организационно-управленческую деятельность, «культура организации является самой мощной из этих сил, ибо определяет ценность компании» [10, с. 156]. Свою трактовку организационной культуры дают американские исследователи Л. Килман, М. Секстон, Р. Серпа, акцентируя внимание на ценностно-нормативной составляющей и определяя ее как некий набор базовых ценностей, соглашений и норм, разделяемых всеми членами данной организации [63, с. 87].

Подробную же позицию демонстрируют Ньюстром и К. Дэвис, которые отмечают: «организационная культура – это набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами данной организации» [30, с. 99].

Ряд других ученых указывают на артефактные признаки - организационные правила поведения, традиции, символы и т.п., как на основные показатели данной организационной культуры. Так, российский

ученый Б.З. Мильнер считает, что культура организации будучи связанной «с широкой концептуальной базой, включающей убеждения людей, их взаимоотношения между собой и внешней средой», тем не менее должна «воплощаться в комплексе правил, традиций, ритуалов и символов, которые постоянно дополняются и совершенствуются» [24, с. 149]. Подобную точку зрения высказывает американский аналитик М. Хетч [62, с. 693].

Социолог В.М. Удальцова отмечает: «Применительно к организациям термин «организационная культура» охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно, доминирующие в нем моральные нормы и ценности принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манеру одеваться и т.д. С появлением организационной культуры работники и управляющие сталкиваются постоянно, в частности при реализации конкретной стратегии организации, в формах адаптации молодых работников в поведении ветеранов и т.п.» [51, с. 32]. Таким образом, автор демонстрирует та зрения на природу и сущность организационной культуры, которая достаточно органично и без всякого противостояния соединены как «артефактный», так и «ценностно-нормативный» подходы.

С. Фролов считает, что «в целом культуру организации можно определить как совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущее только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общей цели» [56, с. 123].

Российский социолог Ф.И. Шарков отмечает, что организационная культура – это «осознанные и неосознанные представления, разделяемые сотрудниками организации и руководством, о групповых нормах поведения, традициях, способах деятельности, запретах, ожиданиях, о ее прошлом, настоящем и будущем. Культура корпорации существенно влияет на выбор сотрудниками приемлемого способа действий, анализа и принятия решения

ее членами, следуя коллективным представлениям о целях и способах деятельности данной структуры» [57, с. 529 – 530] .

Ю.Е. Булыгин дает следующее определение: «организационная культура – это совокупность знаний, теорий организаций управления, принципов, методов и форм организаторской деятельности, умений организовывать осуществление различных функций управления» [6, с. 128]. В данном определении раскрывается лишь управленческий аспект организационного целого.

Но мы считаем, что более глубокое и более полное определение организационной культуры дает Э.Шейн. Он определяет организационную культуру «как совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определённой группой по мере того, как она научится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считать ценными, а поэтому передавать новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [58, с. 130].

Анализ выше перечисленных тезаурусов организационной культуры говорит о том, что существует множество подходов к пониманию сущности этого понятия, характеристик данного феномена множество, но общность одна – организационная культура выступает в качестве интегратора, который кроме множества прочих функций выполняет важнейшую – социальную – адаптацию организации к социальной среде.

Так же нет единой точки зрения о структурных компонентах содержания организационной культуры, это объясняется многогранностью понятия «культура» и «организация». Существуют разногласия по поводу элементов, функций и уровней организационной культуры. Удальцова М.В. считает, что культура организации представляет собой совокупность трех обязательных элементов:

- «миссия организации (общая философия и политика)
- базовые цели организации
- кодекс поведения» [51, с. 33].

С точки зрения Б.З. Мильнера «к элементам организационной культуры относятся такие ее параметры и свойства:

- структура – взаимодействия органов управления и отдельных лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление – уровень формирования целей и перспектив в деятельности организации;
- интеграция – степень поддержки отдельных частей (субъектов) организации в целях обеспечения скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение – степень обеспечения четких коммуникационных связей в организации;
- поддержка – уровень помощи подчиненным, оказываемой руководителям;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией;
- управление конфликтами – степень разрешимости конфликтов;
- управление рисками – степень поощрения инноваций и принятие на себя риска» [24, с. 151].

Т.О. Соломанидина выделяет свои особые элементы организационной культуры, которые отражают саму суть организационной культуры:

- ценности (цели, средства, ориентации, знания, опыт);
- поведение и коммуникация (нормы, стандарты, правила, кодексы, имидж);
- символы (девизы, лозунги, брэнды, мифы, традиции);
- цели (философия, идеология, целеполагание, деловое кредо);

– культура труда (условия, средства труда, партнерство, социальная ответственность, инновации) [42, с. 393].

На основе анализа вышеприведенной информации об организационной культуре можно выделить элементы, являющиеся бесспорными и наиболее используемыми:

– организационная культура является совокупность материальных, духовных и социальных ценностей которые признаются персоналом организации в процессе трудовой деятельности и отражают индивидуальность и особенности конкретной организации;

– организационные ценности могут существовать в различных формах (на этапе формирования организационной культуры ценности проявляются в форме предположений; на этапе в основном сформированной организационной культуры ценности проявляются в форме убеждений, установок и ценностных ориентации; на этапе полностью сформированной организационной культуры ценности проявляются в форме норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности);

– наиболее значимыми элементами организационной культуры являются ценности, миссия, цели, нормы поведения, традиции и ритуалы;

– элементы организационной культуры не требуют доказательств, они принимаются на веру, передаются из уст в уста, от поколения к поколению;

– в основу большинства трактовок понятия «организационная культура» положено понимание культуры в широком смысле слова, т.е. характеристика не конкретных элементов, а системы в целом [50, с. 14].

Наряду с уровнями и элементами выделены типы организационной культуры. Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

- гибкость и дискретность,
- стабильность и контроль,

- внутренний фокус и интеграция,
- внешний фокус и дифференциация.

Клановая организационная культура: очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая организационная культура (от лат. ad hoc — «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится 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 или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

Иерархическая организационная культура: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и

официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота - выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность [66].

Так же ещё одна известная типология - типология К. Ханди, где организационные культуры делятся на четыре типа:

- ролевая культура;
- культура, ориентированная на власть и силу;
- культура, ориентированная на деятельность;
- культура индивидуальности [18, с. 34].

Ролевая культура - наиболее распространенная и традиционная организационная культура в России. Ее основная особенность заключается в наличии точной роли, ролевой позиции для каждого члена организации, элементы которой могут быть частью должностной инструкции. Этот тип культуры ориентирован на выполнение процедур и правил. Ролевая культура наиболее эффективна в стабильной ситуации.

В данном случае в понятие роли включается уровень властных полномочий, определение места в организационной иерархии и типа поведения, соответствующего данной роли, требования к ней, оценка ее выполнения, социальные последствия. В рамках ролевой культуры работник ценится в организации за способность квалифицированно следовать описанной роли, профессионализм. Основная задача руководителя -

организовать как можно более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как инструкции выполняются. Организации с ролевой культурой достаточно позитивно относятся к инновациям, привносимым извне. Время реакции определяется временем «переписывания ролей», созданием новых правил, инструкций, техник контроля, способов мотивации персонала на выполнение новой задачи.

Преимуществом ролевой культуры является то, что компания имеет устойчивую, ориентированную на традиции стабильную организацию с высокой степенью управляемости. Минусы этой культуры - низкая скорость реакции на изменения, затруднения в выработке инноваций.

Культура, ориентированная на власть и силу (культура «ордена»). Центральной фигурой в организации с такой культурой является руководитель, а саму организацию описывают как команду единомышленников. Руководитель обладает формальной властью, которую реализует в полной мере, а также большим неформальным авторитетом. Организация ориентирована на ценности руководителя, его представления, проекции и ожидания на будущее развитие организации.

При планировании в организациях с такой культурой не рассматриваются альтернативные варианты решения проблем, нет выбора, выше риск совершения ошибок. Карьера, продвижение работника определяются способностью следовать основной линии руководителя [26, с. 139].

Организация такого типа сильно ориентирована на рост и развитие. В них создается ощущение наличия власти, иерархии и управляемости. Основное отличие от организации с ролевой культурой заключается в том, что хотя должностные инструкции написаны, но они не выполняются. Ежедневная деятельность формируется руководителем, его идеями и намерениями. Он все время нарушает распределение обязанностей и

ответственности, однако это не вызывает серьезных протестов, так как уровень формального и неформального авторитета чрезвычайно высок.

В организациях, ориентированных на власть и силу, ответственность и напряжение руководителя очень высокие, большинство решений принимается именно им, а ресурс его личных возможностей всегда ограничен. Хочется особо подчеркнуть, что основа культуры «ордена» - доверие, и именно его нужно холить и лелеять.

Принципиальной особенностью «орденской» культуры является ее неустойчивость относительно замены первого лица. Таким образом, организация с «орденской» культурой управляема, реактивна, ориентирована на успех и способна быстро его достичь. За счет высокой концентрации власти решения принимаются чрезвычайно просто и так же реализуются. Минусы этой культуры:

- чрезвычайная нагрузка на руководителя, так как организация опирается на его личные ресурсы;
- вероятность серьезных ошибок, поскольку вокруг одни единомышленники;
- угроза усталости персонала (организация часто и быстро меняется);
- неустойчивость относительно замены первого лица.

Культура, ориентированная на деятельность, или «командная» культура. В ней нет четко выраженной иерархии. Основой деятельности является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. Носителем власти является, как правило, лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи (или сама задача). В персонале более всего ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решение и результаты.

Часто у руководителя такой организации может возникать дискомфортное ощущение, что его роль ослаблена и не соответствует общепринятому представлению о личности и роли руководителя в

учреждении. Это первая культура, в которой объектом управления является не отдельный человек, а группа. Для внешнего наблюдателя эта культура может казаться аморфной и медлительной: слишком много обсуждений, не ясна ответственность, не выражена иерархия, не вполне понятно, кто за что отвечает, эти лица часто меняются в зависимости от решаемой задачи. К минусам такой культуры относятся:

- низкий уровень управляемости организации;
- высокие требования к квалификации руководителя по созданию, руководству и мотивации групп;
- трудности информационного обмена между группами;
- много времени тратится на обсуждение, тогда как действовать нужно быстро;
- высокие требования к коммуникативной компетентности персонала.

Основной тип ресурсов, на который опирается эта культура, - ресурсы малых групп [49, с. 76].

Культура индивидуальности, или «звездная» культура. В ее основе лежат личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех. Для такого типа культуры характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных профессиональных коммуникаций между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных профессиональных достижений. Доминирует осознанное или неосознанное, но разделяемое убеждение, что профессионал имеет право на автономию.

В кризисных ситуациях руководство вмешивается, но если сильных негативных сигналов не поступает, профессионалу доверяется решать свои профессиональные задачи абсолютно независимо. Появление на рабочем месте постороннего (даже коллеги) воспринимается как угроза и покушение на независимость и явная неприязнь.

При доминировании такой культуры задача руководителя организации повышать личную компетентность каждого ее члена. «Звездная» культура в основном использует индивидуальные ресурсы педагогов. Организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств.

Чарлз Хенди различает четыре «идеологии» культуры, определенные Роджером Харрисоном: власти, роли, задачи и личности отдельного человека [20, с. 218]:

Культура власти («паутина»):

- тип организации, размер: небольшая, бюрократическая организация; зависит от центрального источника власти;

- способ осуществления контроля и принятия решений: централизованный контроль через контролеров, по результатам с учетом правил и приемов; решения принимаются в результате баланса влияний;

- источник силы: сила ресурсов с элементами персональной власти в центре;

- быстро реагирует на события, но зависит от решений центра;

- отношение к людям: привлекает людей, любящих риск, не заботящихся о безопасности, имеющих склонность к политике, развивающих талант, способности, умения и навыки;

- тип менеджера: сориентирован на власть, результат, любит риск, уверен в себе, «толстокожий» (чтобы выдержать конкуренцию)

Культура роли («храм»):

- тип организации, размер: крупная, с механической структурой; функциональные участки координируются звеном управления сверху;

- способ осуществления контроля и принятия решений: контроль и координация осуществляются звеном сверху по правилам и процедурам; формализованные решения принимаются наверху;

- источник силы: сила положения (к силе личности относятся с неодобрением), сила специалиста ценится в надлежащем месте;

– степень адаптированности к изменениям: плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении;

– отношение к людям: дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом; поощряется исполнительность;

– тип менеджера: любит безопасность и предсказуемость, хочет достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающиеся личные вклады.

Культура задачи («сеть»):

– тип организации, размер: небольшая с матричной структурой;

– способ осуществления контроля и принятия решений: контроль по результатам работы остается за высшим руководством, незначительный ежедневный;

– сила специалиста, распространенная шире, чем в других культурах;

– степень адаптированности к изменениям: очень хорошо адаптируется, так как быстро меняется состав групп для решения задач, и каждая группа содержит в идеале все необходимые элементы;

– отношение к людям: стремится к объединению целей сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, создает легкие рабочие отношения, внутри групп - обоюдное уважение;

– тип менеджера: должен быть гибким и уверенным, готовым оценивать по результатам; чувствует себя на высоте, координируя работу коллег, более компетентных в определенных областях.

Культура личности («пчелиный рой»):

– тип организации, размер: небольшая, существующая для обслуживания и помощи определения личности без какой-либо цели;

– способ осуществления контроля и принятия решений: контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия;

– источник силы: влияние распространяется поровну, основа власти при необходимости - сила специалиста;

– тип менеджера: может оказывать некоторое давление на личность, контролирует ресурсы.

Согласно данному подходу недостатком предыдущих теорий менеджмента было то, что в поисках универсального для всех средства они пытались определить общую организационную культуру, то есть наличие одного самого лучшего способа руководить или ряда универсальных принципов, применяемых ко всем организациям при любых обстоятельствах, универсальный подход. Но мы поддерживаем мнение о том, что, несмотря на типологию организационной культуры и психологию организации, можно производить манипуляции и трансформировать организацию с помощью грамотных управленческих решений.

По мнению американского исследователя Е.Шейна основными элементами организационно-культурного комплекса, отражающими его структуру являются три уровня организационной культуры: поверхностный, внутренний и глубинный. На поверхностном уровне проявляются лишь внешние организационные характеристики (вид продукции или услуг, используемая технология, поведение участников трудового процесса, формальное общение, лозунги и т.п.). Внутренний уровень представляет собой совокупность ценностей, норм и верований (отражающихся в языке и символах), восприятие которых имеет сознательный характер. Глубинный уровень включает в себя латентные, принимаемые на веру и зачастую неосознанных «базовые предположения», которые тем не менее ориентируют поведение членов организации, помогая им усвоить атрибуты, присущие данному организационно-культурному комплексу.

Так же существуют параметры организационной культуры:

– экономические параметры - к ним относятся целесообразные действия ответственных лиц (формы организации труда). Важным аспектом является наличие или отсутствие разделения труда, полнота использования в организации всех имеющихся ресурсов (человеческих, технических,

морально-психологических, финансовых и др.). в пределах данного параметра немаловажное значение придается принципу экономичности и рентабельности, под которым подразумевается разумное расходование денежных средств (капитал - издержки);

– социальные параметры - они непосредственно связанные со взаимоотношениями между людьми. В соответствии в этими параметрами функционирует управление поведением и отношениями между сотрудниками в организации. В каждой организации существуют определенные правила поведения (что нужно и что не нужно, что можно, что нельзя делать), есть распоряжения, которые регулируют работу людей друг с другом, определяют уровень взаимодействия или самостоятельности, устанавливают границы между ними;

– эмоциональные параметры - включают в себя чувства недовольства, страха, фрустрации, успеха и неудачи. Все это составляет значительную часть повседневной жизни организации [22, с. 44].

Организационная культура представляет собой достаточно сложное явление, поэтому с учетом повышенной динамичности, ей очень трудно дать однозначное определение, при этом не следует забывать, что значение имеют не только внутренние процессы организации, но и ее взаимодействие со своим рынком и ее общественные связи.

О.Е.Стеклова подразделяет культуру организации на сильные и слабые [45, с. 127]. Сила организационной культуры по О.Е.Стекловой – это «характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям [45, с. 44]. Силу культуры организации О.Е. Стеклова характеризует следующими тремя моментами: «толщиной» культуры, степенью делимости культуры персоналом организации, ясностью приоритетов культуры. «Толщину» организационной культуры О.Е. Стеклова предлагает определять количеством важным предположений, разделяемых работниками.

Л.Е. Теплова утверждает, что организационной культуре присущи свойства: динамичность, системность, структурированность составляющих элементов, относительность, неоднородность (присутствие контркультуры и субкультур), делимость, адаптивность [48, с. 91].

Несмотря на многообразие типов организационной культуры, ее определение все-таки зависит от совокупности следующих критериев:

- личности руководителя (биография, личные ценные качества, личный стиль, умение держаться, управленческая позиция, стиль руководства, поведение);

- личностей сотрудников (образование, профессиональная подготовка);

- символов, логотипов и др.;

- традиции (производственные праздники и т.п.);

- коммуникации и информации (внутренней и внешней) [22, с. 49].

По мнению Каячева Г.Ф. эффективность работы организации зависит от корпоративного управления, которое включает в себя совокупность структур, процессов, технологий, норм, традиций и обычаев, обеспечивающих эффективное руководство компаниями и контроль за ними [17, с. 37].

По Т.О.Соломанидиной на характер организационной культуры и взаимосвязь ее элементов оказывают влияние две группы факторов (факторы внешней среды и факторы внутренней среды):

- факторы внешней среды организации:

- а) сфера прямого воздействия (поставщики, потребители, конкуренты, органы государственной и муниципальной власти, законы, профсоюзы);

- б) сфера косвенного воздействия, состояние экономики, научно-технический прогресс, международные факторы, политические факторы, социокультурные факторы);

- факторы внутренней среды организации:

а) стратегии и цели (долгосрочность и амбициозность целей, социальный пакет, культура управления, система обучения и развития персонала, мотивационная система);

б) специализация и технологии (культура условий и средств труда, степень риска и безопасности, культура трудового процесса);

с) персонал (квалификация и профессионализм, потенциальные способности, потребности, лояльность и преданность, межличностные коммуникации и правила поведения») [43, с. 393].

Ф.Харис выделяет следующие категории, характеризующие культуру:

– идентификация и цель (эта категория означает, что культура дает людям ощущение идентичности в отношении группы и до некоторой степени определяет их место в жизни);

– коммуникации и язык (системами вербальной и невербальной связи);

– одежда и внешний вид (спецодежда или униформа, прическа, наличие украшений могут характеризовать организацию и позволяют судить о характере ее деятельности);

– пища и обычаи ее подачи (способ производства продовольства, его приготовления, подача и употребление отличаются особой культурой);

– время и осознание времени;

– взаимоотношения и различия ее полов (эта категория означает, что культура устанавливает как человеческие, так и организационные отношения к возрасту, полу, степеням родства, статусу. Некоторые производственные циклы требуют только мужского исполнения, но некоторые должности традиционно занимают женщины);

– ценности и нормы (эта категория означает влияние культуры на то, как люди воспринимают свои потребности и как они ранжируют их приоритетам. Высшие потребности самоутверждения и самоактуализации отражают потребность в признании собственной значимости, качестве жизни, удовлетворении работой. Ценности культуры или нормы поведения

выражены открыто или скрыто. Приемлемые стандарты поведения могут быть представлены в форме рабочей этики, в кодексах поведения, нормативах и законах);

– убеждения и отношения (эта категория присуща каждой культурной группе. Применительно к организационной культуре они формируют стремления и отношения в коллективе независимо от рациональности этих убеждений и объективной правды. Здесь доминирует деловая философия, отраженная в документах, процедурах и т.п. Организационные убеждения и отношения определяют системы признания и вознаграждения – обряды и ритуалы, которые ранжируются от церемонии награждения призами до учреждения клубов для ведущих сотрудников;

– ментальность, привычки и обучение (данная категория отражает способ, которым люди думают, изучают, организуют, обрабатывают информацию);

– особенности и методы работы (они разделяются по типам одобренных работ, способам разделения работы и методам работы). Культура через экономику определяет ценность и необходимость работы конкретного коллектива, а так же условия, возможности и сегментацию профессиональной деятельности [9, с. 39].

На основе проведенного анализа можно судить о том, что организационная культура дает каждому человеку некую самостоятельность. Отклонение от установленных норм приводит к нестабильности, нормы и правила нуждаются в понимании и одобрении сотрудников.

И.В.Минаева в своем диссертационном исследовании считает, что организационная культура выполняет пять функций:

- формирование и развитие технологического уклада
- усиление экономического механизма, социальная
- формирование идеологии менеджмента
- движение культуры [25, с. 35].

– Т.О.Соломанидина выделяет семь функций организационной культуры: познавательная, ценностно-образующая, коммуникационная, нормативно-регулирующая, мотивирующая, инновационная, стабилизирующая [41, с. 356].

Л.Е.Теплова разделяет функции организационной культуры на общие (познавательная, ценностно-образующая, коммуникативная, мотивирующая, стабилизационная, нормативно-регулирующая, инновационная) и частные (формирование имиджа организации, осознание чувства общности всех членов организации, усиление увлеченности в деятельности организации, формирование и контроль поведения работников, воспитание и образование работников) [48, с. 134].

В итоге можно сделать вывод, что сущность организационной культуры раскрывается при реализации ряда функций, без которых организационная культура не раскрывает своего полного смысла:

– идентификационная функция (осознание общности и приверженности конкретной организации, система «мы-они»);

– оценочно-нормативно-регулятивная функция (установление норм и правил поведения в конкретной организации);

– воспроизводственная функция (модифицируется организационная культура и ее части, подстраиваясь под существующие условия в организации);

– познавательная функция (познание, усвоение, использование установленных норм и правил работниками на стадии адаптации и реализации в коллективе);

– ценностно-образующая функция (формирование мировоззрения через организационную культуру и принятие корпоративных норм за личные);

– коммуникационная функция (происходит коммуникация и общение между всеми членами организации);

– рекреативная функция (восстановление сил и жизненной энергии за счет культурных мероприятий и деятельности организации);

– мотивирующая функция (принадлежность к организации и ее правильно сформированных организационным нормам становятся стимулом для дальнейшего развития и совершенствования, в материальном и моральном плане);

– стабилизационная функция (организация стабильности в организации для создания базовых условий для уверенности «в завтрашнем дне», защита от проникновения негативных факторов извне).

Итак, что же все-таки характеризует организационную культуру? Прежде всего ее характеризует:

- история организации, мифы, табу и т.п.
- имидж основателя организации;
- аспекты организации труда и производства, структуры;
- система ценностей (профессиональная этика, общие лейт-мотивы);
- система норм, язык и владение языком (речью) – жаргон, специальные термины;

Таким образом организационная культура является очень емким и разносторонним понятием, которому практически невозможно дать однозначное и точное определение. Это, прежде всего, комплект убеждений, традиции, ценностей и норм, разделяемых членами всей организации, которые являются наиболее значимыми ее элементами.

Культуре организации присущи определенные свойства, черты, элементы, параметры, виды, категории, механизмы взаимодействия между ее уровнями и структура. На организационную культуру влияет ряд факторов внутренних и внешних. Культура организации является многофункциональной системой, она присутствует во всех звеньях системы управления организацией.

Сущность и содержание организационной культуры раскрывается при реализации ее функций [28, с. 24]. Организационная культура необходима каждой организации, если эта организация действительно хочет быть открытой для прогрессивных новаций [22, с. 53].

Перемены и быстрая адаптация к новым современным условиям – гарантия успеха. Организационная культура за полвека прошла свое развитие от рождения понятия «организационная культура» до установления факта влияния ее на успех организации. Развитие организационной культуры происходит вместе с развитием организации, это две неразделимые части единого целого, поэтому и рассматриваются всегда вместе [28, с. 31].

## 1.2. Особенности организационной культуры в образовательной организации

Понятие культуры организации или организационной культуры включает в себя набор представлений о правилах поведения, набор привычек и способов деятельности, запретов, норм и ценностей, сознательно или бессознательно соблюдаемых большинством членов коллектива образовательной организации.

Любая организация имеет организационную культуру. При этом членам коллектива их культура представляется абсолютно естественной и не требующей особого пояснения. Например, в образовательной организации могут быть введены следующие правила и нормы поведения, которые длительное время действуют в коллективе:

- отсутствие публичной критики; дресс-код педагогов;
- коллективное принятие решений по общим вопросам;
- нормированность совещаний и совместных мероприятий;
- система традиционных школьных праздников;

- обращение к коллегам на «вы»;
- уважение личного мнения

Все эти и другие нормы, правила, ожидания, запреты, ценности являются основой организационной культуры образовательной организации. Важнейшим системообразующим и упорядочивающим фактором любой системы П.К. Анохин называет полезный результат, содержание и параметры, которые формируются первоначально системой или задаются ей изначально в виде определенной модели или цели. Все изменения и переходы системы из одного состояния в другое становятся упорядоченными только тогда, когда они соотнесены с целями и результатами данной организации [1, с. 129].

Если сравнивать образовательную организацию с коммерческой организацией, то существует принципиальное отличие одного от другого. В сравнении с коммерческими организациями можно выделить ряд особенностей и характерных признаков организационной культуры, подходящих конкретно к образовательной организации:

- внутренние (внутриорганизационные) факторы: личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень педагогов;

- внешние (внеорганизационные) факторы: национальные особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде;

- медленно изменяющаяся культура организации.

Исходя из особенностей организационной культуры, возможно, предположить, что попытка резкого изменения организационной культуры приводит к потере членами коллектива организации ощущения структуры, ведет к исчезновению традиционных центров власти. У педагогов и сотрудников может создаться впечатление, что идет разрушение

организации, которая до этого, с их точки зрения, весьма успешно функционировала [38, с. 208].

Всякое управление представляет собой процесс упорядочения системы, который направлен на уменьшение неопределенности ее состояния, вызываемой деструктивными воздействиями извне и изнутри. В пределах одной и той же системы каждый ее отдельный элемент характеризуется большим количеством степеней свободы. По этой причине организованное и упорядоченное поведение системы неизбежно предполагает ограничение такого разнообразия. По мнению П.К. Анохина, у системы нет другого пути для упорядочения работы ее компонентов как фокусирования степени их участия в конечном результате [1, с. 120].

Как отмечает В.П. Симонов, цель и целесообразный характер образовательного процесса как педагогической системы является его основным свойством, важным признаком и характеристикой. Всякая педагогическая система – это система деятельностная, а бесцельной деятельности просто не бывает [40, с. 89]. Практика показывает, что формальная структура образовательной организации, правовые основания деятельности учебных заведений могут быть одинаковыми или очень похожими, тем не менее, они все равносильно отличаются одна от другой, поскольку обладают разными системами ценностей, представлениями и планами на дальнейшее будущее.

По мнению Ушакова, в образовательном учреждении организационная культура очень эффективный и жесткий инструмент управления поведением людей, формирования модели поведения сотрудников организации, который необходимо использовать [52, с. 20].

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

возможность максимально оказать влияние на культуру возглавляемый им организации [53, с. 3].

Иными словами, корпоративная культура образовательного учреждения, в том числе и школы и ее педагогического коллектива, - это инструмент, который дает возможность руководителю понять особенности своей организации, успешно развивать образовательное учреждение [34, с. 46].

Прогрессивные руководители, в том числе и образовательных учреждений, рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение [5, с. 73].

Организационная (корпоративная) культура образовательного учреждения, как и культура организаций других сфер и областей, исследователями признана многогранным социальным феноменом и рассматривается как система формальных и неформальных элементов (уровней, частей, элементов) [23, с. 32].

По мнению Ушакова, организационная культура образовательного учреждения, как и культура организации других сфер и областей, также многослойна [55, с. 2].

Считается, что организационная культура образовательного учреждения складывается из следующих составляющих [35, с. 116]:

- символы («настенная живопись», вид досок объявлений, награды);
- герои организации («Доска почета»);
- ритуалы: Как люди здороваются? Как одеваются?;
- язык организации;
- разделяемые убеждения и взаимные ожидания (отношение к ученикам: в основном способные либо в целом не очень способные, но есть все же и одаренные и т.п.);

- философия (миссия), задающая смысл существования организации (школы) и ее отношение к сотрудникам (педагогам);
- профессиональные ценности: Какого своего ученика я (мы) считаю хорошим? Кого учителя (коллегу) я считаю настоящим педагогом?;
- общечеловеческие ценности, мировоззрение (здоровье, семейная жизнь);
- нормы поведения (стандарты и подходы, по которым педагог определяет, что и как ему нужно делать);
- правила поведения, по которым ведется деятельность в организации (они могут быть формальными и не формальными);
- психологический климат педагогического коллектива.

В своей совокупности вышеперечисленные элементы (уровни, части) в виде организационной (корпоративной) культуры выполняет ряд важных функций. Во-первых, организационная культура выполняет функцию внутренней интеграции. Она порождает согласованность в действиях педагогов, усиливает их взаимопонимание, чувство общности. При этом корпоративная культура выступает эффективным инструментом, позволяющим мобилизовать педагогический коллектив на достижение поставленных целей [47, с. 25].

Во-вторых, корпоративная культура педагогического коллектива обеспечивает внешнюю адаптацию, формирует определенный имидж образовательного учреждения, определяет лицо школы. По организационной культуре можно понять, что принято и что не одобряется в школе, как поступать человеку в той или иной ситуации [36, с. 81].

В-третьих, она способствует формированию и закреплению корпоративных ценностей (отношение к ученикам, школе и т.д.), детерминирует взгляды и убеждения педагогов, обеспечивает целостность и единство «образа мира» коллективного субъекта (педагогического коллектива) [12, с. 44].

В-четвертых, организационная культура выполняет стимулирующую функцию. Она усиливает процесс вовлеченности в дела школы, чувство преданности и принадлежности формирует корпоративный патриотизм, желание поступаться личными интересами в интересах организации, эмоциональное сопереживание корпоративных проблем, отвержение на подсознательном уровне предательства общих интересов [3, с. 119].

В-пятых, организационная культура ОО создает единое нормативное поле, которое служит средством поддержания определенных образцов поведения, моделей поведения, целесообразных с точки зрения традиций образовательного учреждения [5, с. 73].

Таким образом, основными элементами организационной культуры ОО являются: символы, герои, ритуалы, язык, убеждения, философия, профессиональные и общечеловеческие ценности, нормы и правила поведения, социально-психологический климат, выполняющие в своей совокупности ряд важных функций [67].

## **Глава II. Анализ организационной культуры и ее влияния на эффективность деятельности образовательного учреждения**

### **2.1. Общий анализ организации**

Для детального изучения организационной культуры в МБОУ СШ №149 необходимо проанализировать общую ситуацию в образовательной организации, внутреннюю среду, а она состоит из ряда компонентов:

- ресурсы организации (сотрудники, информация, знания и технологии, финансы, помещения, оборудование, миссия, ценности, и т.д.);
- процессы (стиль руководства, структура управления, методы поддержания связи с потребителями, внутренние коммуникации, методы принятия решений и достижения целей);
- практическая работа организации (показатели, результаты, история деятельности, достижения, влияние организации на потребителей и сообщество) [11, с. 117].

Общие сведения:

- адрес: 660077, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Весны 9 «а»;
- директор: Шмаланд Александр Августович;
- контакты: телефоны: (391) 228-03-99, (391) 255-70-56; e-mail: sch149\_krsk@mail.ru; Web-сайт: <http://sch149.avers-telecom.ru/>
- дата открытия как муниципальное ОО: 1.09.1991, первый директор Энгель Марина Михайловна (1.09.1991 - 4.03.1996);
- дата принятия устава: 22.09.2014 г.; дата аттестации: 8.02.2006.

В школе №149 - 151 сотрудник, из них руководящих работников – 9:

- директор школы - Шмаланд Александр Августович; заместители директора по УВР - Зорина Светлана Алексеевна, Наумцева Наталья Васильевна, Шпика Ирина Викторовна, Выставкаина Любовь Константиновна, Супрун Светлана Владимировна; заместитель директора по

воспитательной работе - Меркулова Оксана Михайловна; заместитель директора по АХЧ - Злобина Эльвира Юрьевна; заведующая библиотекой - Белехова Татьяна Валерьевна;

Педагогических работников - 112, из них: педагогов-психологов - 4; педагогов дополнительного образования - 3; педагогов-организаторов - 2; социальный педагог - 1; учителей - 102.

Обучились на курсах повышения квалификации по ФГОС 37 педагогов (31,35%), из них 8 заместителей директора по УВР.

Педагогический коллектив составляют 112 педагога: 93 педагога (86,9%) имеют высшее образование, из них 91 (85%) - высшее педагогическое; 14 педагогов имеют среднее образование, из них 9 среднее-педагогическое; 93 (86,5%) педагогам присвоена квалификационная категория; высшую категорию имеют 50 педагогов (46,7% педагогического состава); первую - 31 (28,97%).

В МБОУ СШ №149 работают: заслуженный учитель РФ, отличник народного образования - Варламова Людмила Владимировна, учитель русского языка и литературы; почётные работники народного образования:

– Выставкина Любовь Константиновна - заместитель директора по УВР, учитель начальных классов;

– Зорина Светлана Алексеевна - заместитель директора по УВР, учитель физики;

– Кайсин Сергей Сергеевич - учитель физической культуры;

– Калядина Надежда Владимировна - учитель музыки;

– Молчанова Ольга Викторовна - учитель математики;

– Наумцева Наталья Васильевна - заместитель директора по УВР, учитель химии;

– Покровская Людмила Владимировна - учитель начальных классов;

– Прокопчук Елена Анатольевна - учитель математики;

– Шмаланд Александр Августович - директор школы;

– Шпика Ирина Виктровна - заместитель директора по УВР, учитель начальных классов;

– Усов Дмитрий Владимирович - учитель физической культуры.

Так же работают отличники народного просвещения:

– Варламова Людмила Владимировна - учитель русского языка и литературы;

– Маликова Галина Дмитриевна - учитель начальных классов.

Отличник физической культуры и спорта: Кайсин Сергей Сергеевич - учитель физической культуры. Почётной грамотой МОН РФ награждены:

– Морозова Ада Васильевна - учитель истории и обществознания;

– Шмаланд Александр Августович - директор школы;

– Кайсин Сергей Сергеевич - учитель физической культуры, награждён почётным знаком "За заслуги в развитии физической культуры и спорта Российской Федерации".

Коллектив учителей школы №149 - это люди разного возраста, опыта и квалификации, у нас работают:

а) 17 молодых специалистов (15,88%)

б) 88 педагогов (82,24%) имеют стаж работы более 5 лет

с) 26 (22%) педагогам ещё не исполнилось и 30 лет

д) 25 (21%) педагогов в возрасте старше 55 лет, но это не мешает, а помогает в работе коллектива. Отлично налажена система "наставничества", молодые педагоги учатся у старшего поколения оформлению документации, качественной подготовке к урокам, а учителя старшего поколения перенимают у молодых умение владеть современной техникой.

Для связи с коллективом и администрацией существует телефон, электронная почта и официальный сайт [www.sch149.ru](http://www.sch149.ru), который после обновления, возобновил свою работу, где можно оставить свой вопрос или пожелание. Так же ведется постоянный прием граждан по всем интересующим вопросам директором школы, администрацией, секретарем. В

школе работает единая Краевая информационно-аналитическая система управления образованием (КИАСУО) предназначена для сбора, хранения и обработки данных об участниках учебного процесса, поэтому по запросу с легкостью можно найти всю интересующую информацию по успеваемости учащегося, квалификации педагога, наполняемости классов, свободных местах, активности учащихся и т.д.

В школе №149 работает творческий коллектив учителей. 6 кафедр и 2 МО объединились вместе для создания благоприятной атмосферы в школе. Уроки, внеурочная работа, праздники, спортивные соревнования всегда проходят на высоком профессиональном уровне. Педагоги школы постоянные участники районных и городских конкурсов "Учитель года!" Неоднократно наши коллеги становились победителями и призёрами данных мероприятий.

В школе на высоком уровне организована воспитательная работа. Созданы все условия для успешной социализации детей и подростков, их самореализации и личностного роста. В связи с чем, воспитательная система школы имеет следующую структуру:

- а) раскрытие личности (1-4 классы);
- б) развитие личности (5-8 классы);
- с) становление и самоактуализация личности (9-11 классы).

Внеурочная деятельность осуществляется по направлениям: спортивно-оздоровительное, общеинтеллектуальное, духовно-нравственное, общекультурное. Традиционными считаются общешкольные мероприятия: День Здоровья, Новогоднее представление (с участием родителей, учителей и учащихся), фестиваль «Я живу в мире искусства», День народного единства, праздник песни и строя, День Семьи.

МБОУ СШ №149 — это открытая социально-педагогическая площадка, включающая в себя взаимодействие педагогического, ученического и родительского коллективов, как равноправных партнеров, которые стремятся

к диалогу, межличностному общению, широкому социальному сотрудничеству.

В 2013 году на базе школы открыто региональное отделение Международного общественного движения «Родительская забота». Активно работает Родительский университет. За последние годы у нас в школе накоплен опыт взаимодействия с семьей, сложилась целая система совместной деятельности, которая позволяет достичь высокой эффективности в вопросах воспитания.

Структура управления:

- директором школы является Шмаланд Александр Августович;
- форма самоуправления образовательного учреждения - Общешкольное собрание, Управляющий совет школы (Маттерс Т.В, секретарь Белехова Татьяна Валерьевна); форма самоуправления педагогических работников - Педагогический совет, Методический совет (Супрун С.В.); форма самоуправления учащихся - Общешкольное ученическое собрание (Деревянко А.А.); форма самоуправления родителей (законных представителей) - Общешкольная родительская конференция, Родительский совет школы (Маттерс Т.В.); форма самоуправления обслуживающего персонала - Общее собрание обслуживающего персонала, Совет работников по КОЗ (Булахова Т.А.); форма самоуправления трудового коллектива - Общее собрание трудового коллектива, Совет трудового коллектива (Шмаланд А.А.);

- в школе функционирует Попечительский совет школы; школа имеет орган коллегиального управления с участием общественности.

Образование:

- за 24 года школу закончили 102 класса; 2582 учащихся 11-х классов получили аттестаты о среднем образовании;

- в арсенале школы огромные достижения - 73 золотых и 82 серебряных медалей и 14 медалей "за особые успехи в обучении";

– 94% выпускников 9-х классов продолжают обучение в 10 классе по профильному обучению;

– 68% выпускников подтвердили свои знания на государственной итоговой аттестации. По результатам ЕГЭ 2015 г. средний балл по математике на базовом уровне составил 4,13 ( в крае - 3,92), на профильном уровне средний балл по школе равен 40. По русскому языку - 68, в крае - 65,14. 99% выпускников продолжают обучение в высших учебных заведениях;

– в МБОУ СШ №149 большое количество учащихся, которое с каждым годом растет, если в 2012-2013 учебном году насчитывалось 1763 учащихся, то на конец 2015 года уже 2018 учащихся и 70 классов;

– перешли на обучение по ФГОС учащиеся 1-5-х классов, в количестве 1122 учеников (56,2% от числа всех учащихся в школе); II ступень составляют учащиеся 5-9-х классов. Всего на этих параллелях обучается 858 учеников; В 10-11-х классах обучается 215 ученик;

– качество обучения и успеваемость на протяжении нескольких лет стабильная. Процент успеваемости и качества растет, что наглядно видно на рисунке 1, где сведены данные с 2012 по 2016 учебные годы;

– количество отличников и ударников на достаточно высоком уровне: отличников по итогам 2012-2013 учебного года - 416, а ударников 615; в 2013-2014 учебном году отличников - 433, ударников 714; в 2014-2015 учебном году отличников - 435, ударников 771; в 2015-2016 учебном году отличников - 447, а ударников - 783;

– в 10-11 классов введено профильное обучение, на котором учатся 215 учащихся (информационно-технологический профиль - 56 человек; химико-биологический профиль - 26 человек; социально-экономический - 55 человек; социально-гуманитарный - 53 человека; естественно-научный профиль - 25 человек). Успеваемость и качество выпускников показаны в диаграмме на рисунке 1, который расположен ниже;

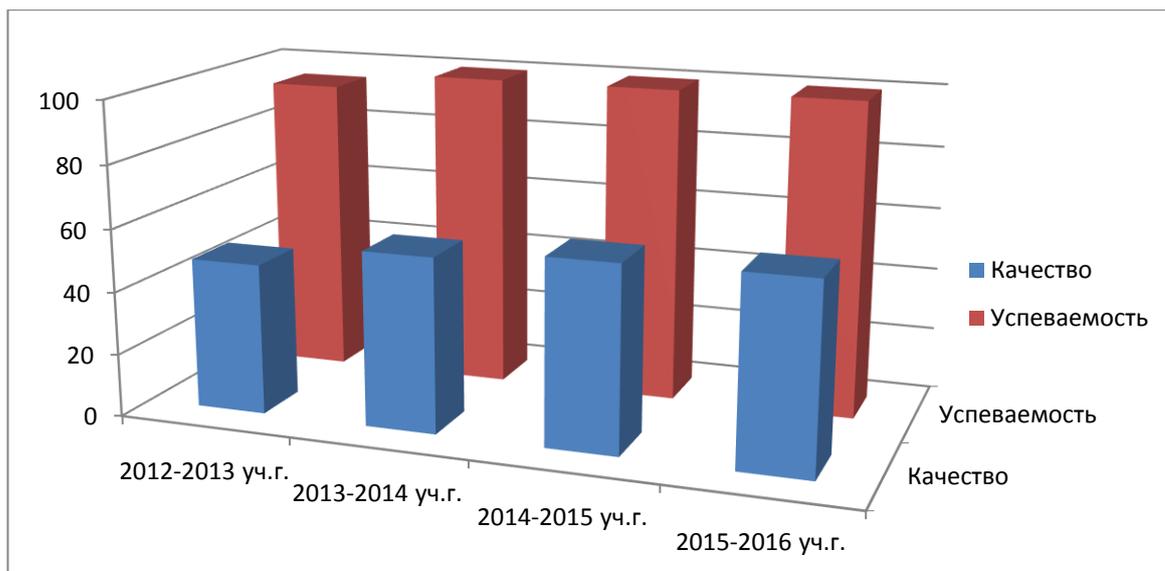


Рис.1. Качество и успеваемость выпускников МБОУ СШ №149

– большое внимание уделяется научно-исследовательской деятельности учащихся. В 2014-2015 учебном году в работе школьного, районного, городского, краевого, регионального и Всероссийского НОУ приняли участие 100 ребят. Стали победителями на уровне: района - 10 учащихся; города - 3; края - 2; России - 2. Призёры: город - 6, Россия - 3;

– в олимпиадах на школьном уровне участвовало 845 учащихся, стали победителями 89, призёрами - 69. В районных олимпиадах приняли участие 28 учащихся. Победителей - 2; призёров - 5. В городских олимпиадах участвовало 63 ученика. Победителей - 3, призёров - 11. Край: участников - 24, победителей - 5, призёров - 7; Россия: участников - 18, призёров - 4;

– учащиеся школы принимают участие во Всероссийской научно-практической конференции «Первые шаги в науку» г. Москва, 1 победитель, 3 призёра, руководитель Тихонова Ольга Николаевна; Всероссийской олимпиаде им. Ломоносова 3 призёра по русскому языку, руководитель Никулина Ирина Евгеньевна;

– на высоком уровне в школе построена спортивная работа. Школьные спортзалы и спортивные сооружения в школьном дворе заняты на 100%. В школе сложились традиции: день Здоровья, внутришкольные соревнования по волейболу, гандболу, лёгкой атлетике, футзалу и русской лапте;

мероприятия: "Мама, папа, я - спортивная семья!", "Весёлые старты", игра "Снайпер" - привлекают огромное количество участников. Для детей, которые по состоянию здоровья освобождены от уроков физической культуры, организовано 12 специальных медицинских групп;

– благодаря слаженной работе учителей физической культуры: Кайсина Сергея Сергеевича, Усова Дмитрия Владимировича, Чемиренко Игоря Фёдоровича, Гребя Евгения Викторовича школа стала победителем;

– во Всероссийском конкурсе на лучшее образовательное учреждение, развивающее физическую культуру и спорт, «Олимпиада начинается в школе», призёры в номинации «Лучшая городская общеобразовательная школа»;

– в марте 2015 г. по итогам Всероссийского рейтинга школа заняла III место в Российской Федерации, среди городских общеобразовательных организаций;

– в краевом конкурсе «На организацию физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы»;

– в 2015 гг. школа стала победителем Спартакиады среди школ Советского района;

– во Всероссийских соревнованиях: 2014-2015 год - команда девочек 2003-2004 г.р. заняла 1 место, первенство России по легкоатлетическому четырехборью «Шиповка юных» в г. Адлер; 2 место, первенство России по легкоатлетическому четырехборью зимняя «Шиповка юных» в закрытом помещении г. Казань;

– за 12 лет учащимися школы, в различных видах соревнований (вне школы) завоёвано: 2030 золотых медалей; 1302 серебряные медали; 1078 бронзовых медалей много внимания уделяется в школе патриотическому воспитанию. Каждый год в канун 9 Мая в школе проходят праздники для ветеранов войны. Торжественные линейки, посвящённые Великой Победе, классные часы, подготовленные совместными усилиями педагогов и

родителей, возложение цветов к мемориалу Победы. В мероприятиях, посвящённых 70-летию Победы в ВОВ приняли участие 58% семей учащихся школы и 228% учащихся, т.е. каждый ученик школы принял участие в нескольких больших мероприятиях.

Помещение и техническое оснащение: в школе 59 учебных кабинетов. 100% кабинетов имеют в своём арсенале компьютер с выходом в интернет и проектор; 29 кабинетов (49,15%) оборудованы интерактивными досками, 43 кабинета (72,88%) имеют МФУ.

Всего в школе 137 компьютеров, объединённых в школьную сеть, имеющих выход в интернет, с максимальной скоростью. В МБОУ СШ №149 есть 4 кабинета информатики, в котором находится большее число компьютеров, имеется локальная сеть. Среднемесячный объем потребляемого трафика - 100000 Мбайт. В среднем на 13 школьников есть 1 компьютер. В школе так же имеется необходимое программное обеспечение, программы компьютерного тестирования, электронные версии справочников, словарей и энциклопедий, электронные версии учебников, наглядных пособий. Так же разработана электронная библиотека школы.

Каждый ученик школы может воспользоваться услугами школьной библиотеки, которая насчитывает 32 127 экземпляров, из них 25 412 экземпляра учебной литературы, на каждого школьника, в среднем, приходится 13 учебников. Кроме этого, в библиотеке имеется читальный зал на 12 мест, где учащиеся могут воспользоваться стационарным или переносным компьютером, сканером, медиотекой, распечатать необходимый для урока доклад.

Общая площадь школы - 10 379,4 кв.м, на 1 ученика приходится 5,47 кв.м. В школе есть стрелковый тир, который используется клубом «Патриот», спортивный комплект, тренажерный, два физкультурных зала.

Дополнительное образование. На базе школы функционируют секции по следующим видам спорта: лёгкая атлетика; баскетбол; волейбол;

шахматы; большой теннис; художественная гимнастика; кёку-шин каратэ; хоккей с шайбой; футбол. Так же большое внимание уделяется в школе эстетическому воспитанию. На базе школы работает:

– хоровая студия "Звёздное небо", руководитель Калядина Надежда Владимировна (почетный работник народного образования) ;

– танцевальные коллективы "Арабеск", хип-хоп, руководитель Окарова Светлана Юрьевна;

– театральная студия, руководитель Краглик Игорь Васильевич;

– студия изобразительного искусства Макарова Галина Николаевна.

С 2014 г. на базе школы открыт кружок по робототехнике, руководитель Турушев Максим Иннокентьевич. Учащиеся 1-5-х классов неоднократно выезжали на соревнования по робототехнике в города: Железногорск, Ангарск, Казань, Москву, где становились победителями и призёрами. В мае 2015 г. в краевом конкурсе социальных проектов РУСАЛа, проект школы "Инженеры будущего" стал победителем и получил грант.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что МБОУ СШ №149 является хорошим примером взаимодействия всех субъектов образования, отличных показателей в успеваемости, грамотно подобранного педагогического коллектива, большого потенциала для роста и развития в будущем.

## 2.2. Диагностика организационной культуры в образовательной организации

В США в конце 60-х годов XX века публикуются труды Д.Хэмптона [60, с. 758] и Х.Трайса [65, с. 653], в которых уделяется внимание традициям, обрядам и ритуалам, т.е. ученые пока сконцентрировали внимание на выявлении и оценивании значения внешних признаков организационной культуры. Вместе с тем, сам факт существования организационной культуры

являлся не достаточным для того, чтобы заинтересовать и привлечь внимание управленческих работников. Нами ставится задача показать и доказать зависимость между успехом образовательной организации и ее организационной культурой.

К наиболее известным методикам исследования организационной культуры относятся: методика «клинического исследования» Э.Шэйна, методика определения склонности к типу организационной культуры, методика Г. Хофстеде, метод социометрии Морено, методика К. М. Ушакова, адаптивная методика С. Ханди, адаптированная методика Н. Рожковой, адаптированная методика В. И. Зверевой

Для диагностики организационной культуры образовательной организации пока не существует какой-либо вполне определенной методики. Это связано, прежде всего, с тем, что не до конца разработана сама теория организационных культур: существует достаточно много подходов к пониманию данного феномена. Более того, тема организационной культуры в большей степени развивается в рамках менеджмента, социологии организаций и психологии управления [17, с. 18]. Мы считаем, что для диагностики подойдет методика Э.Шейна, которую необходимо адаптировать для образовательной организации, в нашем случае МБОУ СШ №149.

На наш взгляд эта методика более полно раскрывает структуру и содержание основных проблем в образовательной организации. Методика Э.Шейна предполагает глубокое проникновение консультанта в работу организации. В основе данной методики лежит разработанная трехуровневая модель культуры:

– Первый уровень – «поверхностный» (все то, что можно ощущать и воспринимать через пять чувств человека). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда можно расшифровать и интерпретировать в терминах оргкультуры. Этот уровень включает миссию организации

(предназначение), историю организации, наблюдаемое поведение (нормы и правила), культуру власти, личность руководителя, стили его управления, традиции, ритуалы, обряды, мифологию организации: героев, язык, лозунги.

– Второй – «подповерхностный» уровень. Он включает в себя ценности (общечеловеческие и профессиональные), моральные нормы и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

– Третий – «глубинный» уровень – включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру [58, с. 423].

В соответствии с типологией Е. Шейна были разработаны основные критерии организационной культуры и выбраны необходимые показатели, а уже на основе этих данных подбирались методики, более полно характеризующие указанные параметры, которые находятся в таблице 1.

Из таблицы видно, что в качестве критериев первого, «поверхностного», уровня выбраны внешние проявления оргкультуры, им соответствуют следующие показатели: знаки и символы, ритуалы, язык организации, правила поведения, традиции. Из критериев второго, «подповерхностного», уровня нами взяты за основу профессиональные ценности, показателем которых служат профессиональные знания и умения педагогов, их творческая активность, стремление к профессиональному росту. Следующий критерий, итоговый, показывает, какие типы культур имеются и какой из них является доминирующим. Показателями в этом случае служат особенности основных параметров оргкультуры.

Таблица 1

**Критерии и показатели организационной культуры образовательной организации**

Критерии	Показатели	Методики
Внешние проявления организационной культуры	Поведение, культура власти, традиции	Анкета «Определение внешних параметров организационной культуры ОУ» (Приложение 1)
Профессиональные ценности как фактор более глубокого уровня организационной культуры	Профессиональные знания и умения	Анкета «Выявление творческого потенциала педагогических работников (Приложение 3)
Характер сложившейся организационной культуры	Регламентация деятельности сотрудника; статус личной власти; работа в группах; автономность	Анкета «Определение склонности к типу культуры» (Приложение 2) Анкета «Организационная культура учреждения» (Приложение 4) Анкета «Определение некоторых параметров организационной культуры по методике Г. Хофстеде» (Приложение 5)

Из множества методов диагностики организационной культуры мы остановились на методе анкетирования, т.к. он, по мнению множества авторов, наиболее полный и достоверный.

Анкета «Организационная культура образовательного учреждения» (адаптированная методика Н. Рожковой, смотрите приложение 4) включала в себя перечень вопросов, характеризующих наиболее распространенные типы культур. Вопросы 1–4 являлись определяющими для ролевой культуры; 5–8 – для культуры «Ордена»; 9–12 – для командной культуры; 13–16 – для

культуры индивидуальности. Ответы предполагалось получать по двум шкалам – «Настоящее» и «Будущее».

Анкета «Определение внешних параметров организационной культуры общеобразовательного учреждения» (автор Коровина О.Ю., смотрите приложение 1), состоящая из 22 вопросов, дает возможность получить материал о «поверхностном» слое оргкультуры, ее внешних проявлениях (знаках и символах, ритуалах, языке организации и т. д.) сведения о том, как представляют организационную культуру педагогические работники школ, правильно ли ее понимают и какое содержание вкладывают в это понятие. Полученные данные могут служить основанием для проведения в организациях планомерной разъяснительной работы с целью выработки сознательного отношения к сложившейся оргкультуре.

Анкета «Выявление творческого потенциала (профессиональных знаний и умений) различных категорий педагогических работников» (адаптированная методика В. И. Зверевой, смотрите приложение 3) включает 7 вопросов, относящихся к оценке знаний педагогов и их стремлению повысить свой профессионализм, то есть для исследования затрагивается более глубокий, «подповерхностный», уровень оргкультуры, включающий профессиональные ценности работников школы.

Анкета «Определение некоторых параметров организационной культуры по методике Г. Хофстеде» (адаптированная методика Г. Хофстеде, смотрите приложение 5) состоит из 13 вопросов и существенно отличается от всех предыдущих тем, что Г. Хофстеде выделил в качестве основных несколько иные параметры оргкультуры, а именно: дистанцию власти (№ 1, 2), стремление к избежанию неопределенности (№ 3, 4, 5), индивидуализм – коллективизм (№ 6, 7, 8, 9) и мужественность – женственность (№ 10, 11, 12, 13). На наш взгляд, материалы анкеты смогут дополнить сведения, предыдущих опросов для получения более полной картины.

Анкета «Определение склонности к типу культуры» (смотрите приложение 2) состоит из 12 вопросов с несколькими вариантами ответов. После обработки данных тестирования можно определить преобладающий тип культуры: бюрократический, органический, предпринимательский, партисипативный тип организационной культуры. Чистый тип встречается редко, часто возможно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам.

С целью изучения состояния организационной культуры, нами была проведена предварительная подготовительная работа:

- изучение истории предприятия и формирования коллектив;
- подготовка материалов для анкет.

В исследовании приняли участие 20 человек. Для того, чтобы раскрыть полную картину существующей организационной культуры в МБОУ СОШ №149, начнем анализ данных с анкеты №2 «Определение внешних параметров организационной культуры ОУ», которая поможет выяснить особенности восприятия параметров, характеризующих внешний, «поверхностный», слой организационной культуры, т.к. то, с чем каждый из нас непосредственно сталкивается при посещении образовательного учреждения. Несмотря на то, что этот уровень называют «поверхностным» он очень важен, т.к. определяет настрой, микроклимат в коллективе. Среди положительных моментов можно выделить следующее:

- при устройстве на работу со всеми работниками беседовал лично директор (100%);
- в школе есть определенный ритуал приема новых сотрудников (торжественной объявление, план адаптации молодых специалистов, система наставничества); в школе существует своя организационная культура (100%), а мнения 17 опрошенных (85%) учитываются при ее корректировке;
- существует расхождение в вопросе сущности организационной культуры. Для 55% опрошенных организационная культура – это комплекс

обрядов и традиций; для 40% - это совместный отдых с коллективом; для 5% - это наличие отличительных знаков;

- к положительным моментам 95% отнесли отсутствие жаргона

- в МБОУ СОШ №149 существуют письменно закрепленные правила поведения, обряды по поводу окончания обучения или стажировки, организовываются конкурсы профессионального мастерства среди работников, существует традиция отмечать Дни рождения педагогов, существует определенная символика (герб, гимн). Это отметили, что и с этим согласились все 20 опрошенных т.е.100%;

- большинство (75%) опрошенных вспомнили о Дне рождении школы;

- а 85% согласились с тем, что в школе ведется летопись основных событий (и даже указали где – на сайте школы);

- совместный отдых разделился на выезды на природу, юбилей работников, спортивные соревнования (50%/35%/15%);

- 70% опрошенных получили информацию о целях организации из нормативных документов, остальные из беседы с руководством и других источников (Интернет) – 20%/10%;

- практически все участники опроса ясно представляют структуру организации (90%).

Но так же присутствуют и негативные внешние стороны:

- больше половины опрошенных (65%) не знают, есть ли в школе лозунги, а 35%, хоть и ответили, что лозунги есть, но не смогли их написать, что является недоработкой администрации;

- 90% респондентов не знает о каких-либо историях и легендах о деятельности школы;

- 60% респондентов смутно представляют миссию организации, 85% не знают стратегии, только 25% четко знают цели школы, а большая часть 55% в принципе представляют их, но сформулировать их не смогли;

– 40% респондентов считают, что их мнение не учитывается при выборе стратегий и целей, что является недоработкой администрации и есть пробелы в общении с коллективом.

Для того чтобы раскрыть второй «подповерхностный» уровень организационной культуры по Э. Шейну необходимо рассмотреть данных анкеты «Выявление творческого потенциала педагогических работников. Профессиональные знания педагогов и руководителей, их стремление к профессиональному росту, неудовлетворенность достигнутыми результатами – все это служит мощным стимулом к развитию организации в целом, и, в частности, организационной культуры школы. Ценностное отношение человека к собственному развитию во многом формируется в коллективе и связано с той организационной культурой, носителем которой являются он сам и его трудовой коллектив [2, с. 35].

Результаты обработки данных показал, что:

– 75% респондентов не удовлетворены своей профессиональной подготовкой, все 100% готовы усовершенствовать свои умения и повысить профессиональную подготовку, наиболее популярное направление в усовершенствовании своих знаний - психолого-педагогическое направление (85%)

– 40% считают, что могли бы улучшить организацию личного труда, 20% по вопросу анализа и оценки результатов своей деятельности, 15% изучили бы личность учащегося и педагога и могли бы углубить свои знания по вопросу контроля по учебно-воспитательной деятельностью, а 5% занялись бы планированием деятельности коллектива, что является не самым популярным направлением, но тем не менее достаточно перспективным в ближайшем будущем, учитывая, что обороты набирает тайм-менеджмент.

– из профессиональных умений педагоги больше всего не удовлетворены конструктивными (65%), организаторскими (20%) и коммуникативными (15%) умениями;

– 85% готовы пойти на специальные семинары-практикумы и лишь 10% заняться самообразованием;

– наиболее популярный семинар из ряда предложенных оказался «Индивидуализация обучения» (35%), а менее популярный (5%) – педагогическая этика.

Для того, чтобы раскрыть третий – «глубинный» уровень, нам потребуется анализ трех анкет: «Определение склонности к типу культуры», «Организационная культура учреждения», «Определение некоторых параметров организационной культуры по методике Г. Хофстеде». Первые две анкеты ставят своей целью определить тип организационной культуры, только имеют разные подходы к раскрытию этого вопроса.

По результатам анкеты «Определение склонности к типу культуры» выяснилось, что преобладающий тип культуры – бюрократический тип. Чистый тип встречается редко, часто возможно равное тяготение корпоративной культуры к двум типам. Результаты сведены в диаграмму, которая отображена на рисунке 2, где ООК - органическая организационная культура; ПрОК - предпринимательская организационная культура; БОК - бюрократическая организационная культура; ПОК - партисипативная организационная культура.

Бюрократическая организационная культура характеризуется отношением к работнику как к объекту манипулирования и контроля со стороны организации. Используемая мотивация для сотрудников - экономический интерес и материальное стимулирование.

Органическая организационная культура основывается на удовлетворении социальных нужд работников, их потребности в общении и признании.

Предпринимательская организационная культура строится исходя из инициативы самих работников, поэтому основной ресурс эффективности организации - настойчивые и агрессивные сотрудники. Организации

необходимо найти таких людей и постоянно сохранять над ними контроль при царящем духе состязательности и конкуренции. В качестве эффективного способа мотивации работников используется вызов, соответствующий потенциалу работников и возможному вознаграждению, открывающий хорошую возможность для самореализации.

Партисипативная организационная культура (культура команды) предполагает общность ценностных установок, приоритет общекомандных целей и взаимодополнительность членов команды, совместное планирование и активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив.

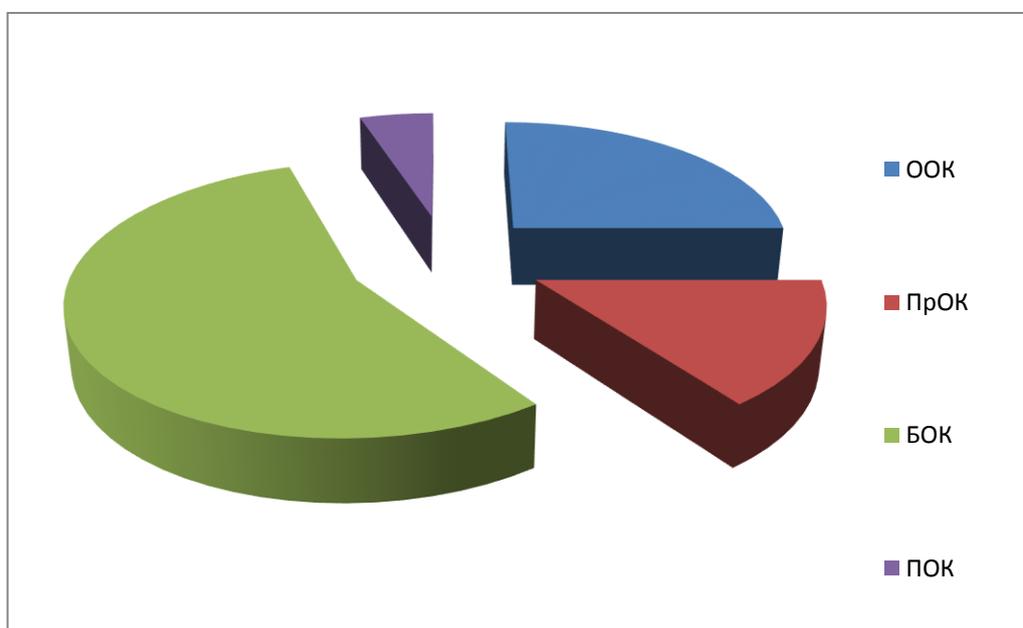


Рис. 2. Преобладающий тип культуры

Мы избрали адаптированную К. М. Ушаковым типологию С. Ханди при диагностике сложившихся организационных культур образовательных учреждений. Выделяются следующие типы культур: ролевая; ориентированная на власть и силу (культура «Ордена»); ориентированная на деятельность (командная); ориентированная на людей (индивидуальности) [54, с. 58]. Анализируя данные анкеты «Организационная культура учреждения» мы пришли к выводу, что в МБОУ СОШ №149 преобладает культура «Ордена». Результаты анкеты сведены в диаграмму, которая показана на рисунке 3.

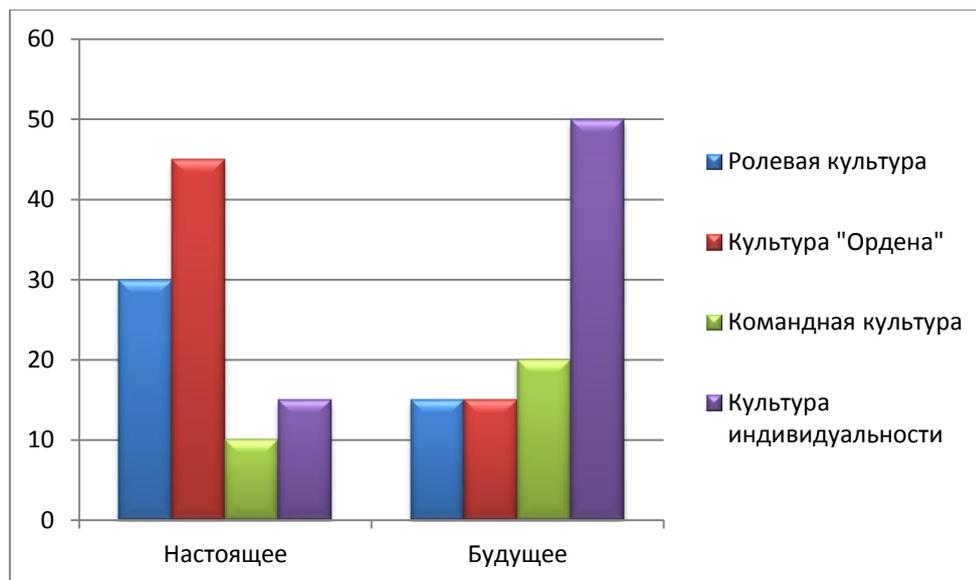


Рис. 3. Преобладание видов культур в настоящем и будущем времени

Ролевая культура - наиболее распространенная и традиционная оргкультура в России, ориентированная на выполнение процедур и правил. Ее основная особенность заключается в наличии точной роли для каждого, ее элементы могут быть частью должностной инструкции. Работник здесь ценится за способность квалифицированно следовать описанной роли, этим определяется его профессионализм. Основная задача управленца школ с такой культурой – организовать более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как выполняются инструкции. Ролевая культура наиболее эффективна в стабильной ситуации. Чем больше изменений происходит в организации, чем выше их скорость, тем менее эффективна ролевая культура, склонная игнорировать реальные изменения, которые происходят вокруг организации.

Организации с ролевой культурой достаточно позитивно относятся к инновациям, привносимым извне. Время реакции определяется временем «переписывания ролей», созданием новых правил, инструкций.

Например, резкое увеличение объема научной работы в школьных организациях привело к введению новой штатной должности – заместителя директора по научной работе. Известно также, что ролевая культура в меньшей степени ориентирована на выработку собственных инноваций.

Для информирования сотрудников организации с данной культурой характерно множество приказов, инструкций, распоряжений. Педсоветы и другие массовые собрания коллектива ведутся строго по протоколу.

Итак, если в школе присутствует ролевая культура, то это будет устойчивая, ориентированная на традиции, стабильная организация с высокой степенью управляемости, но с низкой скоростью реакции на изменения и затруднениями в выработке собственных инноваций.

Культура, ориентированная на власть и силу (культура «Ордена»). Центральной фигурой в организации с такой культурой является руководитель, обладающий формальной властью, которую он реализует в полной мере, и большим неформальным авторитетом. Именно последнее отличает эту культуру от предыдущей. Карьера работника определяется способностью следовать основной линии руководителя.

Организация такого типа сильно ориентирована на рост и развитие. Именно в рамках этой культуры часто возникают и развиваются инновационные учебные заведения. Ежедневная деятельность формируется руководителем, его идеями и намерениями. Он все время нарушает распределение обязанностей и ответственности, но это не вызывает серьезных протестов, ибо уровень его формального и неформального авторитета чрезвычайно высок.

Задача первого лица – поддерживать уровень своего авторитета, задача управленцев второго эшелона – поддерживать уровень авторитета руководителя. Принципиальной особенностью «орденской» культуры является ее неустойчивость относительно замены первого лица: после его ухода такая организация впадает в глубокий кризис.

Итак, организация с культурой «Ордена» ориентирована на успех и способна быстро его достичь. За счет высокой концентрации власти решения принимаются чрезвычайно просто и так же просто реализуются. Но есть и минусы: очень большая нагрузка на руководителя, ибо организация

опирается на личные ресурсы директора; угроза усталости педагогов, так как организация слишком часто и быстро меняется.

Реакция культуры «Ордена» зависит от отношения руководителя. Внешняя новация может быть отвергнута в явной или неявной форме, при позитивном отношении руководителя к внешней идее она может быть реализована достаточно быстро и творчески.

Культура, ориентированная на деятельность (командная). В этой культуре нет четкой иерархии. Основной деятельностью является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. Носитель власти – лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи. В людях ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решения и результаты.

Непростая задача руководителя – подбирать группы, создавать условия для работы групп и объединений (систему стимулов и поощрений), демонстрировать свою поддержку командного способа работы.

Особую проблему в данной культуре представляет обмен информацией между группами, так как они тяготеют к замкнутости. Это происходит из-за того, что любая группа после значительного периода работы создает свою субкультуру, то есть вырабатывает свои ритуалы, нормы общения, возможно, свой язык.

Минусами такой организации являются: низкий уровень управляемости (группы, особенно успешные, слишком самостоятельны); трудности информационного обмена между группами (нужно наладить гласную отчетность); высокие требования к коммуникативной компетентности педагогов (навыки групповой работы не возникают сразу); много времени затрачивается на обсуждение, когда нужно действовать быстро.

Реакция организаций, имеющих культуру, ориентированную на деятельность, весьма специфична: она предполагает достаточно негативное

отношение к внешним новациям, но способна вырабатывать свои собственные.

Культура, ориентированная на людей (индивидуальности). В основе этой культуры – личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех. Для нее характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных взаимоотношений между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных достижений. Применительно к школе ее наивысшая ценность – автономия учителя. Руководство доверяет педагогу абсолютно независимо решать свои профессиональные задачи. В школе с такой культурой не принято ходить на уроки к коллегам, а если такое посещение все-таки происходит, то только после согласования с руководством.

При доминировании данной культуры задача руководителя организации – повышать личную компетентность каждого ее члена. Если это удастся, то школа может давать хорошие результаты. Итак, «звездная» культура в основном использует индивидуальные ресурсы педагогов. Но организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств.

Таким образом, основная цель организационной культуры – создание в учреждении здорового психологического климата для сплочения работников в единый коллектив, исповедующий определенные этические, моральные и культурные ценности. Немаловажную роль в этом играет руководитель.

Из приведенной диаграммы (рисунок 3) мы видим, что значения в настоящем и будущем сильно разнятся. Респонденты уверены, что наиболее благоприятная для них атмосфера будет при индивидуальной культуре с элементами командной, но на данный момент преобладание культуры силы и власти с элементами ролевой культуры. По полученным экспериментальным данным, накладывая профиль «Будущее» (внешний зеленый контур) на профиль «Настоящее» (внутренний красный контур), был построен

«Профиль несоответствия» (выделенная желтая область) для педагогов МБОУ СОШ №149, который изображен на рисунке 4.

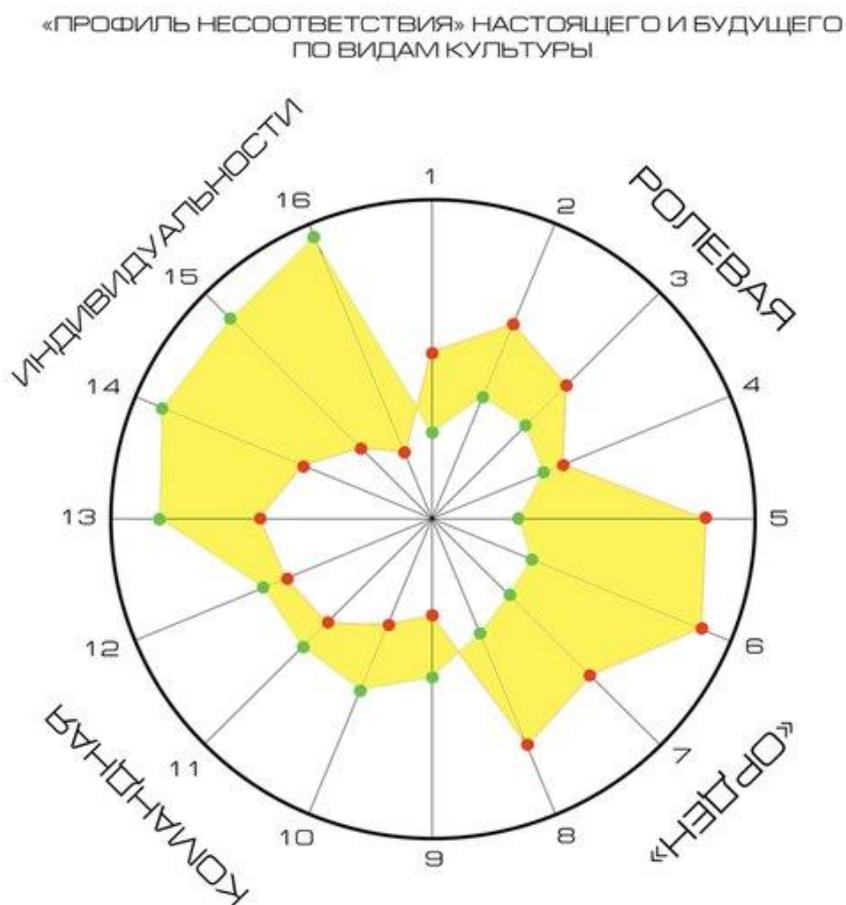


Рис. 4. Профиль несоответствия «настоящего» и «будущего» по видам культуры

«Профиль несоответствия» показывает, что сотрудники хотят существенно усилить культуру индивидуальности в вопросах самостоятельности деятельности педагога, реализации интересующих проблем и резко ослабить культуру «Ордена», касающийся выполнения поручений, не входящих в должностные обязанности, непреклонного авторитета директора.

Так же были использованы материалы анкет для определения некоторых параметров организационной культуры по методике Г. Хофстеде. Получившиеся результаты были обработаны, проанализированы и сведены с итоговую таблицу 2.

Таблица 2

## Результаты анкетирования по методике Г. Хофстеде

№	Вопрос	Ответы в %	
		Часто	Редко
1	Как часто Вы выражаете несогласие с мнением вышестоящего руководителя?	15	85
2	С какого типа руководителем Вы предпочитаете работать?	Авторитарный 30	Демократический 70
3	Согласны ли Вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации?	Да 55	Нет 45
4	Сколько еще Вы хотите проработать в своей организации?	Долго 90	Недолго 10
5	Как часто Вы нервничаете на работе?	Часто 95	Нечасто 5
6	Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни?	очень важно 80	не очень важно 20
7	Какое значение Вы придаете приемлемым условиям труда?	Большое 95	Небольшое 5
8	Насколько для Вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?	очень важно 45	не очень важно 55
9	Насколько Вам важно жить в районе, приемлемом для Вас лично и Вашей семьи?	очень важно 85	не очень важно 15
10	Насколько для Вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?	очень значима 45	не очень значима 55
11	Насколько важно для Вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе?	очень важно 25	не очень важно 75

Продолжение таблицы 2

12	Какое значение Вы придаете возможности работать на данном рабочем месте как хочется?	большое 70	неважно 30
13	Насколько для Вас важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса?	очень важно 80	не очень важно 20

Анкета «Определение некоторых параметров организационной культуры по методике Г. Хофстеде» (адаптированная методика Г. Хофстеде) состоит из 13 вопросов и существенно отличается от других методик тем, что Г. Хофстеде выделил в качестве основных несколько иные параметры оргкультуры, такие как дистанция власти, стремление к избежанию неопределенности, индивидуализм – коллективизм, мужественность – женственность. Подробные результаты представлены ниже.

– дистанция власти. Этот параметр организационной культуры показывает допустимую степень неравномерности в распределении власти и определяется по ответам на вопросы № 1 и 2.

Результаты опроса показали, что менее половины педагогов (15%) часто выражают несогласие с мнением руководителя. Это свидетельствует о том, что директор школы является признанным лидером педагогического коллектива, следовательно, дистанция власти большая. Ответ на вопрос № 2 дает некоторую дополнительную информацию к первому вопросу. Более 2/3 педагогов (70%) хотели бы работать с руководителем консультативного (демократического) типа, и только 30% респондентов отдали предпочтение авторитарному типу руководителя.

Таким образом, дистанция власти является большой (директор относится к подчиненным без панибратства); скорее всего, это какая-то средняя величина, выражающаяся в нормальном отношении директора школы к своим подчиненным, об этом свидетельствует и желание педагогов работать с руководителем демократического типа.

– стремление к избежанию неопределенности. Этот параметр оргкультуры также не менее важен, он показывает степень уверенности в условиях неопределенности, невозможности точно предсказать, что будет завтра (вопросы № 3, 4, 5). Поэтому сотрудники пытаются обезопасить себя от возможных непредвиденных ситуаций различными инструкциями.

На вопрос № 3 мнения респондентов разделились. 55% - согласны, что нельзя нарушать инструкции ни при каких условиях, но в тоже время 45% респондентов придерживаются ровно противоположного мнения. Все же большая часть педагогов четко соблюдают установленный порядок и желают стабильности (оказывают сопротивление изменениям) на рабочем месте. При ответе на вопрос № 4 педагоги выразили уверенность, что еще длительное время будут работать в организации (90%). Это говорит о том, что смена места работы для них – довольно тяжелое испытание, в таких организациях, как правило, наблюдается низкая текучесть кадров – признак успешной организации. Так же мы видим высокий показатель тревожности и напряженности на работе (95%). Поводом к таким ситуациям может служить любая неопределенность, что само собой вызывает беспокойство. Это приводит к появлению неуверенности, сотрудники испытывают определенный дискомфорт, чаще болеют, снижается производительность труда, что отражается и на работе организации в целом. Из этой информации можно сделать вывод, что педагогическим работникам в образовательных организациях присущ высокий индекс неопределенности, высокая тревожность.

– индивидуализм – коллективизм. Надо отметить, что каждой организации присущ свой уровень индивидуализма (вопросы № 6 и 9), а коллективизма (вопросы № 7 и 8). Ответы на эти вопросы показывают степень важности собственных интересов и группы. Из опроса педагогов видно, что средний процент по вопросам № 6 и 9 составляет 82,5%, а по вопросам № 7 и 8 - 70%. Практически идентичные результаты

свидетельствует о присутствии в культуре проявлений как индивидуализма, так и коллективизма примерно в равной степени

– мужественность - женственность. Этот параметр отражает склонность организации следовать «мужскому» (вопросы № 10 и 12) или «женскому» (вопросы № 11 и 13) стилю поведения, т.е. ориентацию на дело или отношения. Название этого параметра организационной культуры связано с традиционным представлением о социальных ролях мужчин и женщин. Мужчина демонстрирует силу, зарабатывает на жизнь, а женщина занимается улучшением качества жизни и заботится о слабом. При опросе педагогов наблюдаются высокие средние показатели «мужественной» культуры (80%) и «женственной» (52,5%). Эти показатели говорят о примерно в равной степени оба вышеназванных параметра. На наш взгляд, это можно объяснить только одним обстоятельством: должность директора – вершина карьерной лестницы педагогов и достигают ее единицы, директору школы «расти» дальше некуда, поэтому параметр «мужественность – женственность» немного смещен в сторону первого показателя.

На основе проанализированных данных можно сделать ряд выводов о развитости организационной культуры в МБОУ СШ №149:

– при устройстве на работу со всеми работниками беседовал лично директор (100%)

– в школе есть определенный ритуал приема новых сотрудников, торжественное поздравление именинников, существует определенная символика, традиция отмечать День рождения школы и вести школьную летопись. В школе закреплены правила поведения и этикета, проводятся профессиональные конкурсы мастерства, спортивные соревнования

– в школе существует своя организационная культура (100%) , а мнения 17 опрошенных (85%) учитываются при ее корректировке

– практически все участники опроса ясно представляют структуру организации (90%), но больше половины опрошенных (65%) не знают есть

ли в школе лозунги, а остальные 35%, хоть и ответили, что лозунги есть не смогли их написать; 90% респондентов не знает о каких-либо историях и легендах о деятельности школы; больше половины респондентов смутно представляют миссию организации, не знают стратегии

– 75% респондентов не удовлетворены своей профессиональной подготовкой, все 100% готовы усовершенствовать свои умения и повысить профессиональную подготовку, наиболее популярное направление в усовершенствовании своих знаний - психолого-педагогическое направление (85%)

– 40% считают, что могли бы улучшить организацию личного труда, из профессиональных умений педагоги больше всего не удовлетворены конструктивными (65%) умениями, но 85% готовы пойти на специальные семинары-практикумы (наиболее популярный семинар «Индивидуализация обучения» (35%), а менее популярный (5%) – педагогическая этика)

– преобладающий тип культуры – бюрократический тип с элементами предпринимательской организационной культуры, в МБОУ СШ №149 преобладает культура силы с элементами ролевой культуры, но значения в настоящем и будущем сильно разнятся. Респонденты уверены, что наиболее благоприятная для них атмосфера будет при культуре индивидуальности с элементами командной культуры.

– директор школы является признанным лидером педагогического коллектива, дистанция власти большая, но у педагогов есть желание работать с руководителем демократического типа

– большая часть педагогов четко соблюдают установленный порядок и желают стабильности, менять работу не собираются, но тем не менее высокий показатель тревожности и напряженности на работе, в организационной культуре школы присутствуют проявления как индивидуализма, так и коллективизма примерно в равной степени, так же дела обстоят с аспектом «женственность – мужественность».

### 2.3. Анализ роли руководителя в развитии организационной культуры образовательного учреждения как фактор ее эффективности.

О значимости руководства в развитии предприятия написана масса работ, но о специфике руководства в образовательной организации исследований намного меньше. Очень мало научно-исследовательских работ в сфере значимости руководства в формировании организационной культуры в образовательной организации. Самые крупные из них написаны Подлесных, Фейси, Холлом, Ньюстромом, Девисом, Лафтом, Занковским. Мы предполагаем, что необходимо ознакомиться с источниками и провести анализ роли руководителя в МБОУ СШ №149:

– российский исследователь В.И. Подлесных считает, что организационная культура формируется спонтанно, т.к. возникает с момента создания организации, вне зависимости от желания руководства [31, с. 243]

– Д. Фейси : «...организационная культура является внутренней случайной переменной» [64];

– Р. Холл придерживается мнения, что «... культура организации относительно стабильна. Народ приходит и уходит, а культура остается прежней...» [39, с. 162];

– Дж. Ньюстром и К. Девис считают, что «культура организации может быть единой либо состоять из субкультур...», но «в большинстве случаев у «истоков» культуры - высшее руководство организации ...» [30, с. 100];

– Дж. Лафта: «...организационная культура - мощный инструмент лидерства [31, с. 324];

– А.Н. Занковский предполагает, что «вплоть до недавнего времени процессы формирования организационной культуры шли стихийно, не привлекая внимания ... субъекта организационной власти...», но все же «об организационной культуре можно говорить только в случае, когда высшее

руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Чаще всего ... формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров» [31, с. 384];

Мы же убеждены, что важное влияние на организационную культуру оказывает руководитель организации, будь то рекламное агентство, бутик, фабрика или школа. Правила, нормы, традиции, ритуалы, устоявшиеся и провозглашенные руководителем, в организации становятся ориентирами для поведения работников.

Чаще всего личные качества, поведение, образ мысли и поведения, стиль общения, эффективное использование ресурсов является более действенным средством воздействия и влияния на сотрудников нежели императивного вида документы, правила, законы организации. И как говорил Дафт Р.Л.: «руководитель как главный субъект управленческой деятельности формирует своей индивидуальной самобытностью и неповторимостью тот субъективный фактор организации, который в решающей степени определяет характер управления и всю ее жизнедеятельность» [10, с. 102].

Роль руководителя в формировании организационной культуры находит свое выражение в методах ее поддержания и развития, среди которых в первую очередь необходимо выделить:

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

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

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

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

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

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

– особенности кадровой политики, критерии кадровых решений, которые могут либо способствовать, либо препятствовать укреплению организационной культуры, или сознательно стимулировать ее ревизию с целью обеспечения организационных изменений [59, с. 681].

Важно заметить такую особенность: руководитель образовательной организации, другими словами – директор, сочетает в себе качества, которые необходимы для осуществления различных видов деятельности. Е.А. Недзвецкая как раз и поясняет нам виды этой деятельности «с одной стороны, руководитель выступает как должностное лицо, которому делегирован комплекс прав и обязанностей властного характера, выполняющий свои функции не только в границах своей компетенции (т.е. статусно-должностных рамок), но и с учетом непростой образовательной среды... с другой стороны, будучи организатором работы (и одновременно частью) педагогического коллектива, осуществляющего сложную

интеллектуально насыщенную деятельность, руководитель образовательной организации является субъектом консолидации, регуляции и координации социальных, профессиональных и иных ресурсов и потенциалов участников образовательного взаимодействия. Это означает, что в образовательном учреждении руководитель должен обладать еще и лидерскими качествами» [27, с. 22].

Роль руководителя в образовательной организации непростая, необходимо уметь ставить цели, обучать, развивать подчиненных, решать конфликты, разрешать противоречия, быть открытым к инновациям, делать упор на постоянный личностный рост, иметь навык решать проблемы, постоянно поддерживать свой авторитет, морально-нравственный облик и имидж, знать современные управленческие подходы, умение управлять собой, формировать эффективные рабочие группы, обладать определенным набором личностных качеств, уметь держать дистанцию, но в тоже время быть открытым для коллег.

Американский социолог К.Левин в своих исследованиях, проведенных в Университете штата Айова, пришел к выводу о существовании трех основных разновидностей стилей руководства - авторитарного, демократического и нейтрального. Для того, чтобы выяснить роль руководителя в образовательной организации мы решили провести диагностику стиля руководства по классификации К.Левина по методике Журавлена А.Л., а так же выделить уровень качества его деятельности как руководителя (Приложение 6 - анкета «Диагностика стилей руководства»).

С помощью этой анкеты мы смогли выяснить принадлежность к стилю управления, анкета содержала 27 вопросов с пятью вариантами ответов, каждый ответ при обработке данных содержал количество баллов и принадлежный маркер, после подсчета, воспользовавшись формулой, выявили доминирующий стиль поведения. Результаты приведены ниже в таблице 3.

Таблица 3

## Результаты анкетирования по методике Журавлена А.Л.

№ вопроса	Средний показатель ответов в %	№ вопроса	Средний показатель ответов в %	№ вопроса	Средний показатель ответов в %
1	a) 90 b) 0 c) 5 d) 0 e) 5	10	a) 5 b) 15 c) 0 d) 30 e) 50	19	a) 20 b) 0 c) 65 d) 10 e) 5
2	a) 85 b) 5 c) 0 d) 10 e) 0	11	a) 5 b) 20 c) 75 d) 0 e) 0	20	a) 55 b) 20 c) 5 d) 15 e) 5
3	a) 5 b) 10 c) 75 d) 0 e) 10	12	a) 60 b) 35 c) 0 d) 5 e) 0	21	a) 10 b) 45 c) 15 d) 5 e) 25
4	a) 10 b) 70 c) 0 d) 0 e) 20	13	a) 10 b) 15 c) 5 d) 5 e) 65	22	a) 15 b) 15 c) 50 d) 10 e) 10
5	a) 5 b) 10 c) 0 d) 5 e) 80	14	a) 0 b) 5 c) 65 d) 5 e) 25	23	a) 5 b) 0 c) 75 d) 5 e) 15
6	a) 5 b) 20 c) 60 d) 10 e) 5	15	a) 80 b) 5 c) 0 d) 5 e) 10	24	a) 10 b) 70 c) 5 d) 5 e) 10
7	a) 5 b) 10 c) 0 d) 5 e) 80	16	a) 55 b) 10 c) 5 d) 15 e) 15	25	a) 10 b) 70 c) 15 d) 5 e) 0
8	a) 10 b) 5 c) 55 d) 20 e) 10	17	a) 30 b) 0 c) 15 d) 45 e) 10	26	a) 0 b) 15 c) 10 d) 70 e) 5
9	a) 5 b) 20 c) 55 d) 15 e) 5	18	a) 10 b) 75 c) 15 d) 0 e) 0	27	a) 5 b) 5 c) 10 d) 75 e) 5

На основе приведенных данных была составлена обобщенная диаграмма, которая показана на рисунке 5, по которой видно, что доминирующим стилем поведения является смешанный стиль (директивно-коллегиальный).

Директивный стиль управления предполагает ориентацию на собственное мнение и оценки руководителя. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки.

Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Коллегиальный компонент в стиле управления означает сочетание требовательности и контроля с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

Либеральный или, как его называют по-другому, попустительский компонент пассивного вмешательства в стиле управления характеризуется снисходительностью к работникам, отсутствием требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

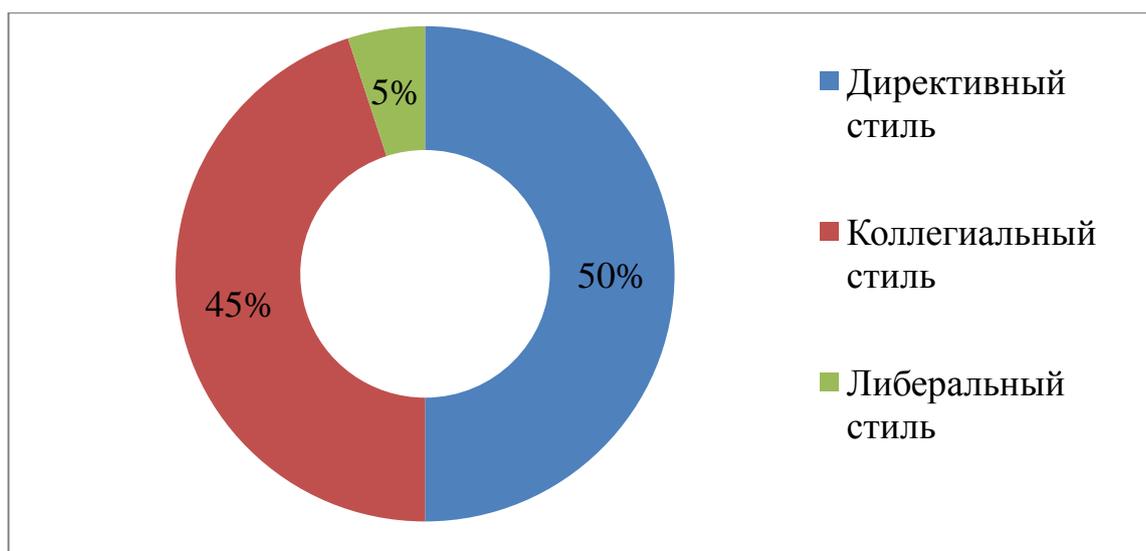


Рис. 5. Соотношение стилей руководства в МБОУ СШ №149

Так же на основе заключения автора методики следует отметить средние профессиональные компетентности, высокие организаторские способности и средние морально-нравственные качества. Директору МБОУ СШ №149 можно дать характеристику быстро меняющегося руководителя, который быстро и оперативно может исправить сложившуюся ситуацию, подстроиться под любые обстоятельства и обернуть их в свою сторону. Со своими подчиненными он привык общаться не только на рабочие темы, но и поддерживает нерабочее общение, хотя оно никогда не мешает рабочей

обстановке и выполнению рабочих обязанностей. Так же следует заметить, что благодаря слаженной работе руководства многие вопросы решаются коллегиально, что устраивает подчиненных, хотя и есть некий резонанс в ответах на вопросы по поводу предоставления самостоятельности в работе, развитии и критики в свой адрес.

Актуальность стиля управления в организационной культуре неоспорима. Но так же нужно учитывать не только его, но и эффективность в конкретной ситуации данного стиля управления. Для того, чтобы определить эффективность директивно-коллегиального стиля управления директора МБОУ СШ №149 необходимо обобщить данные анкеты «Эффективность лидерства» (Приложение 7). Результаты диагностики показали, что:

– Директор школы знает своих подчиненных по именам и общается к ним лично, что является неоспоримым фактом для 100% респондентов, но тем не менее остается психологическая дистанция в общении с подчиненными и в этом уверены 90% опрошенных;

– Респонденты уверены, что руководитель доверяет им и верит в их работу (95%);

– 95% имеют свой план повышения квалификации и знают, что директор компетентен в вопросах приема на работу грамотных специалистов;

– 95% респондентов уверены, что руководитель заботится о своем здоровье;

– 90% респондентов заметили использование новейших достижений в работе организации, стремлению к сотрудничеству, выражению публичной благодарности, отметку хорошей работы у вышестоящего руководства;

– так же высокий процент респондентов отметили, что руководитель общается с подчиненными ясно, кратко и точно, без намеков, подтексов и образности, контролирует ход выполнения заданий, знает как использовать положительные качества подчиненных, имеет план повышения

квалификации, относится к подчиненным уважительно, уверен в себе, знает свои сильные и слабые стороны;

– есть ряд вопросов, по которым респонденты высказали неоднозначное мнение: 55% считают, что им не разъясняют суть принимаемых решений, 65% не доверяют принимаемым решениям по некоторым вопросам, 60% считают, что они не получают помощи от руководства в тяжелые периоды, 70% думают, что руководитель не пытается искать в них положительные качества, 15% респондентов получали замечания от руководства в присутствии других людей, 45% опрошенных считают, что до них доводится не вся информация, получаемая от вышестоящего руководства, всего 35% респондентов уверены, что руководитель готов сменить стиль руководства и гибко решать вопросы;

– 40% респондентов недовольны тем, что руководитель не интересуется их жизнью, не умеет слушать, не ведет личное обучение подчиненных, с нежеланием занимается разбором жалоб.

После подсчета баллов, если общая сумма баллов оказалась 10 и меньше, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем педагогического или детского коллектива. Если сумма баллов оказалась в пределах от 11 до 29, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный. Если испытуемый получит от 30 до 40 баллов, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным. По результатам подсчитанных баллов (31 балл) выяснилось, что стиль руководства считается высокоэффективным.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что руководитель имеет высокоэффективный стиль управления, который, судя по анкетированию, благоприятно сказывается на развитии и поддержании организационной культуры, в коллективе царит благоприятная рабочая обстановка, отношения между руководством и подчиненными вежливые и

уважительные, роль директора школы, безусловно, важна и значима в данном коллективе (это можно понять по преобладанию директивной модели управления). Директор знает своих подчинённых и уверен в них, большинство важных решений принимается руководителем единолично, что говорит о высокой важности руководящих решений и незаменимости лидера организации. Руководитель расставляет приоритет основных ценностей, стремится придать осмысленность и ценность всей повседневной жизнедеятельности сообщества и каждого его члена, признает права членов и групп. Важно отметить, что в 2015 году, благодаря слаженной работе коллектива педагогов и директора, школа уже второй год подряд входит в рейтинг «200 лучших школ России», заняв 87 место в общем рейтинге. 14 школ Красноярска попали в рейтинг лучших в России. Как сообщили в пресс-службе городского управления образования, рейтинг составлен агентством «Эксперт РА» на основе данных о поступлениях выпускников школ в 20 ведущих российских вузов. В ходе исследования были обработаны данные о 87 тыс. выпускников из более чем 15 тыс. российских школ. В список лидеров вошли 200 учебных заведений со всей России, 14 из них (7 %) - школы Красноярска. Школа № 149 заняла 87-е место в рейтинге. По числу лидеров Красноярск занимает третье место. На первом месте с результатом в 51 % - школы Москвы, на втором (10 %) - школы Екатеринбурга. На третьем - Красноярска, 14 школ (7%). Роль руководителя в развитии и поддержании организационной культуры МБОУ СШ №149 является важным фактором ее эффективности.

## **Глава III. Совершенствование организационной культуры в образовательном учреждении**

### **3.1. Основные направления и мероприятия по совершенствованию организационной культуры**

От организационной культуры в коллективе зависит очень много: производительность труда, качество работы, работоспособность коллектива, эффективность на рынке, конкурентоспособность, поведение членов организации, отношение к труду и удовлетворённость им и многое другое. Если коллектив постоянно находится в напряжении, то сотрудники не могут работать сообща, решать важные проблемы, взаимодействовать друг с другом, они постоянно отвлекаются от работы, случается, что даже увольняются из-за низко развитой организационной культуры, не хотят быть частью конфликтного коллектива, не умеющего слаженно и четко работать во благо организации. Основные направления по совершенствованию организационной культуры содержатся в рекомендациях современных специалистов по управлению персоналом:

– сменить акценты кадровой политики, необходимо уделять особое внимание подбору кадров (подбор в организацию сотрудников, разделяющих корпоративные принципы и ценности, подбор на ключевые позиции людей, являющихся носителями недостающих в компании ценностей, перемещение старых управленцев на позиции экспертов по различным вопросам работы компании и выдвижение молодых сотрудников на руководящие должности). Так как в школе работают достаточно много молодых специалистов, в тому же идет приток новых сотрудников необходимо закрепить реальную систему наставничества, которая способствует благоприятной адаптации сотрудников и эффективной работе всего коллектива в целом. Наставники отвечают за вручение в день приёма на работу буклета о школе, пропуска, справочных

телефонов, знакомство с коллективом, знанием школы, обязанностями и правами, а так же совместно с психологом по персоналу проходит обучение новичков практическим психологическим основам общения с учениками, родителями, другими сотрудниками. Учитывая возрастной состав коллектива, начать воспитывать и подготавливать более молодых сотрудников на руководящие должности, тем самым обеспечить себе «кадровый запас» и удержать молодых специалистов на работе в данной организации. Актуально будет делать упор на молодых специалистов, которые решили остаться в школе и связать свою жизнь с этой деятельностью, необходимо привлечение молодых специалистов к ответственной организационной работе, ощущение ответственности, принятие сложных организационных решений благоприятно скажутся на приобретении профессионального опыта и будут проверкой на готовность к дальнейшей работе в качестве помощников директора.

– внимание к рабочему окружению, изменить организационную символику, постараться обеспечить сотрудникам комфортные условия труда и отдыха, организовывать корпоративные праздники. Необходимо создать благоприятные условия труда и отдыха для сотрудников: расширить учительскую, создать рабочую зону и зону отдыха, оборудовать это пространство необходимой офисной мебелью, диванами, техникой, структурировать стенды (разбить информативную базу на долгосрочные перспективы, ближайшие задачи и дополнительную информацию), выделить отдельное место для питания сотрудников, поставить автоматы с напитками и едой, которые смогли бы частично заменить столовую во время ее закрытия.

– изменить критерии стимулирования и вознаграждения, ввести корпоративные награды. Организация конкурсов профессионального мастерства среди сотрудников школы, установление особого массового ритуала поощрения лучших сотрудников, возможно определение человека

года или учителя школы. В последнее время идет активная пропаганда спорта, здорового образа жизни, поэтому актуально будет приобщать сотрудников к этой идее, стимулировать их за спортивный внешний вид. Главное здесь - система публичного поощрения.

– изменить стиль управления коллективом. Переместить акцент в типологии организационной культуры с бюрократического, где отношением к работнику как к объекту манипулирования и контроля со стороны организации, на культуру индивидуальности с элементами командной культуры, где в основе будут лежать личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех, автономия учителя, доверие к педагогу, использование индивидуальных ресурсов педагога, объединение для решения какой-либо проблемы, ценность работы не только индивидуально, но и в команде, ответственность за результат. Учитывая, что во время исследования были выявлены в равной степени аспекты индивидуализма и коллективизма, можно предположить, что результаты данного изменения пойдут на пользу. При корректировке типа культуры задача руководителя организации – повышать личную компетентность каждого ее члена, подбирать группу, создавать условия для работы, систему стимулов и поощрений, демонстрировать свою поддержку командного и индивидуального способа работы. Если это удастся, то школа может давать хорошие результаты. Несмотря на изменения в акценте типологии культуры необходимо продолжать поддерживать авторитет директора, дистанцию с коллективом. Хотя опрос показал, что коллектив готов работать с демократическим руководителем, при изменении культуры и стиля управления на первых порах не следует расслаблять коллектив демократизацией управления, т.к. это может привести к расхлябанности в работе и потере контроля. Создание системы сбора и реализации предложений с просьбами работников школы (порядок, сроки, соответствующие распоряжения). Проводить публичные слушания

предложений по усовершенствованию организационной культуры. Поддерживать сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов. Несмотря на то, что 90% опрошенных знают структуру организации, есть все-таки эти 10%, которые дали отрицательный ответ, это говорит о том, что необходимо структурировать информацию об организационной структуре, должностных обязанностях сотрудников и администрации. Это упростит решение локальных вопросов сотрудников, затрудняющихся в принятии того или иного решения, связанного с работой в организации.

– обучение сотрудников (проведение тренингов, семинаров, программ адаптации на рабочем месте, с помощью которых происходит внедрение новых ценностей и стандартов поведения). Необходимо создать «Школу Учителей», где каждый желающий сотрудник сможет записаться на курсы по повышению квалификации. Должен быть список курсов (как платных, так и бесплатных) на ближайшее время, с распланированным временем и местом (желательно в стенах школы). Курсы должны быть не только педагогической направленности, но и психологические, спортивные, по интересам. Вести должен независимый преподаватель извне, т.к. иначе могут возникнуть личные антипатии и нежелание изучать курс и развиваться. С помощью результатов опроса можно выявить наиболее популярные направления в профессиональной подготовке (наиболее популярный семинар «Индивидуализация обучения» (35%), а менее популярный (5%) – педагогическая этика).

– построение новой системы внутреннего PR и коммуникации. Необходимо пересмотреть стратегию и миссию организации, если о ней не знают, значит дело либо в доступности восприятия, либо в недостаточной освещенности аудитории. Следует доступно и быстро донести ее не только до сотрудников с помощью собраний, буклетов, постоянной пропагандой. Для увеличения конкурентоспособности школы на рынке образовательных услуг необходимо произвести изменение официально сайта школы (акцент

на вхождение в рейтинг «100 лучших школ России»), учитывая низкий процент опрошенных, знающих лозунги и историю школы, необходимо внедрить «скрытую» PR-компанию для повышения внутреннего имиджа (лозунги, вывески, буклеты). Сделать лозунг школы емким, броским и запоминающимся. Актуальным будет выпуск рекламных материалов, сувенирной продукции, формы (спортивной, повседневной, праздничной) с логотипом, слоганом или девизом школы. Необходимо структурировать и свести в единый документ историю школы, красиво оформить его и выделить специальное доступное место для ознакомления с ним. Ведь имидж школы складывается из двух составляющих – внешней и внутренней, важно заботиться о том, чтобы представление всех причастных к школе людей и посторонних не расходились.

Все выше перечисленные рекомендации направлены на формирование уважения к организации, поднятию имиджа школы, усовершенствованию внутриколлективных связей, структурирование работы организации, с которой связана жизнь каждого сотрудника, его желание долго и плодотворно в ней работать.

На основе проанализированных исследовательских данных и направлений по совершенствованию организационной культуры можно реализовать ряд мероприятий для МБОУ СШ №149.

Мы предлагаем ввести новую должность психолога по работе с персоналом. Так как коллектив в школе достаточно большой и как в любом коллективе существуют конфликты и проблемы, то этот психолог поможет решать не только внутриколлективные проблемы, но и личностные, устранит причины профессионального выгорания, последствия профессиональной деформации, изменит негативное отношение к психологу и психотерапии, снизит высокий показатель (по данным анкетирования) напряженности и тревожности в коллективе. Ведь психологическое здоровье напрямую связано с продуктивной, качественной, эффективной, профессиональной

работой учителя в подготовке подрастающего поколения, а значит и развитием всей образовательной среды.

Несмотря на то, что при устройстве на работу со всеми работниками беседовал лично директор, чаще всего этого недостаточно, профессиональный психолог с помощью визуальной диагностики сможет дать ценные советы по работе с будущим сотрудником, особенностями его поведения и взаимодействия в коллективе. С помощью психодиагностики рекомендует руководителю наиболее выгодные пути общения, стимулирования, мотивации этого сотрудника. Так же психолог проанализирует не профессиональные качества, а личностные качества сотрудника, рекомендации с прошлого места работы, если это новый сотрудник. Так же во время набора новых сотрудников, учитывая половой состав в школе, где преобладает женский коллектив, мог бы рекомендовать учителей-мужчины.

Так же в составе актив-группы психолог осуществит подбор части будущих сотрудников заранее непосредственно в основном профильном ВУЗе города (КГПУ им.В.П.Астафьева), плюс проведет грамотную агитационную деятельность о работе в одной из лучших школ России, что приведет к повышению конкуренции, волне новых перспективных и обучаемых кадров, рекламе школы на публике.

Вместе с администрацией школы психолог выстроит правильную работу с коллективом по повышению внешнего имиджа учителя и внедрению отличительного дресс-кода и атрибутики для учителей (личные журналы, портфели для ноутбуков и ручки с логотипом школы, значки с символикой школы), что чаще всего воспринимается негативно.

Практикующий психолог может проводить различные профессиональные и психологические тренинги для сплочения коллектива и обмена опытом. Работа психолога упростит работу администрации по внедрению инноваций, расшифровки миссии, стратегии и слогана школы.

Любое корпоративное мероприятие выстроить с обучающим блоком, где будет даваться ценная информация по общению с коллегами, практическое применение методик повышения стрессоустойчивости и т.д. Один из вариантов тренинги «Достижение цели», «Приветствие», «Возможные варианты», которые описаны в методической разработке занятий по оптимизации психологического климата в коллективе Поликушиной Т.М. Таким образом мы предполагаем высокий положительный эффект от проведенного мероприятия и улучшение работы.

Так же мы предлагаем расширить систему коллективных мероприятий. Необходимость проведения совместных мероприятий очевидна, они формируют и поддерживают командный дух школы и они ведут к следующему:

- поддержанию у сотрудников положительного имиджа;
- сплочению кафедр только в рабочее, но и в нерабочее время;
- созданию позитивного образа организации у новых работников и их адаптация;
- устранению враждебности между кафедрами и МО или конкретными сотрудниками.

Кроме общих целей, каждое конкретное мероприятие обязательно должно преследовать локальную цель. Они бывают различные:

- подтверждение успеха. В данном случае основным акцентом праздника является подчеркивание достижений, успехов организации, коллектива или отдельных сотрудников. Фиксация успехов идеологически отличается от подведения итогов своей позитивной направленностью, подчеркиванием особых достижений, упоминанием вклада максимально возможного числа сотрудников в эти достижения;
- «воспитательная». Такая цель корпоративного мероприятия непосредственно связана с формированием корпоративной культуры, с передачей и приобщением сотрудников к значимым для компании

ценностям, к стилю взаимодействия людей в компании, к пониманию сложившегося и поддерживаемого в коллективе поведения;

– адаптационная. Корпоративный праздник может существенно ускорить процесс адаптации новых сотрудников организации, способствовать установлению и налаживанию коммуникаций, уменьшению коммуникационной дистанции;

– мотивирующая. По различным исследованиям мотивации одним из ведущих мотивирующих факторов для сотрудника является - отношения в коллективе. Организовав неформальное комфортное запоминающееся корпоративное событие, можно с уверенностью сказать, что повышается уровень трудовой мотивации персонала, повышается эффективность оперативной работы;

– исследовательская. В обстановке, отличающейся от рабочей, как правило, проявляются новые качества и особенности поведения сотрудников. Это может служить «мостом в реальность», т.е. обеспечить руководителю понимание настроения, мыслей и чувств сотрудников относительно компании, коллектива и себя самого в этом коллективе. Можно не проводить сложную процедуру тестирования и анкетирования, достаточно просто организовать небольшой корпоратив. Все будет видно: кто, за кем, по ком, без кого так далее;

– сплачивающая. Функция сплочения, эмоционального сближения сотрудников компании является одной из самых важных. Правильно составленная программа корпоративного праздника может включать развлечения и интерактивные игры, направленные на сплочение коллектива;

– выражения признательности, благодарности. Корпоративный праздник выступает как знак признательности руководства организации своим сотрудникам, само мероприятие является подарком для персонала, демонстрирует признание трудовых достижений работников, показывает персоналу, что их усилия на рабочем месте не просто

оплачиваются, но и признаются успешными и достойными всяческих похвал;

– отдых. И все такие отвлечение от трудового процесса необходимо, равно как и снятие рабочего напряжения, переключение тематики общения с коллегами с деловых на внерабочие темы. Все это позволяет снизить рабочую усталость и повысить работоспособность;

– развлекательная. Праздники надо отмечать. Праздники позволяют ощутить радость жизни. Руководство, дарящее своим сотрудникам возможность пережить несколько радостных часов и минут, получит в ответ благодарность и признательность. При проведении традиционных праздников сам факт их проведения расценивается как «само собой разумеющееся», но «в плюс» работает содержание праздника и его качество.

За время проведения мероприятия может быть достигнуто несколько целей. Локальную цель лучше связать не с государственными праздниками или юбилеями сотрудников школы, а с жизнедеятельностью МБОУ СШ №149: днем рождения ОУ, подведением итогов работы за определенный период, успешным завершением учебного года, выдачей диплома об окончании обучения и т.п.

Мы предлагаем создать праздник «День рождения МБОУ СШ №149», сделать его информационным поводом, т.е. актуальной датой, к которой приурочено мероприятие. Школа существует с 1 сентября 1991 года, и было бы очень символично в этом году (2016 году) отметить ее 25-летие.

В данном случае нам необходимо поставить несколько целей из списка: воспитательную, адаптационную, сплачивающую. Нам необходимо приобщить коллектив к новым ценностям, заново сформированной внешней атрибутики (слоган, форма), дать возможность новым сотрудникам и молодым специалистам почувствовать коллективный дух и значимость общего дела, осознать единство общих целей, изменить представление у педагогов о стандартности проведения праздничным мероприятий. Датой праздника предлагаем сделать не какую-то конкретную дату, которая может

выпадать на выходной или праздничный день, а первую субботу сентября. Это будет практично, т.к. суббота является сокращенным днем, к тому же, начало нового учебного года является хорошим временем установления контактов, встречу новых сотрудников, сплочение коллектива. Длительный летний отпуск, отсутствие усталости от работы дадут положительный эффект в отношении к самому мероприятию, его концепции. Мы остановились именно на этом мероприятии, так как оно наименее трудоемкое, более значимое в деятельности школы, позволяет дать синергетический эффект. Первая суббота сентября 2016 года – 25 ноября, поэтому на ближайшее мероприятие дата уже известна.

Организация и проведение подобных мероприятий в организации – задача менеджера по персоналу, но так как такового в ОУ просто нет, то уже на протяжении нескольких лет этим занимается библиотекарь и по совместительству председатель профсоюза – Белехова Т.В. и несколько творческих коллег, которые помогают выбрать тематику и реализовать замыслы программы. Заранее необходимо обговорить с руководством цели и задачи организационного праздника, после чего готовить предложения по его формату и программе.

Решающее значение для разработки плана вечера имеет его финансирование. Всегда все праздники проходили за счет средств самих сотрудников, что для многих было препятствием посетить мероприятие, поэтому в этот раз предлагается изымать средства за счет ежемесячных профвзнонов за 3 летних месяца. Это уже в среднем будет составлять около 50% от суммы праздника на человека, что существенно облегчит участие в мероприятии.

Подготовка к торжеству и его проведение собственными силами, как правило, требует меньших затрат, но можно воспользоваться услугами фирм, которые занимаются организацией подобных праздников. Организаторам торжества лучше заранее обговорить сумму, которая выделится для

проведения торжества уже, исходя из данной суммы, необходимо спланировать праздник.

Для организации любого организационного праздника, независимо от его темы и формата, применимы следующие рекомендации:

- начинать подготовку торжества нужно не менее чем за месяц;
- необходимо заранее продумать место проведение мероприятия, схему рассадки, меню, условия пользования гардеробом и другими дополнительными помещениями;
- конкурсы и игры должны следовать подряд, одна за другой, но в блоке их должно быть не более четырех, так как в большем количестве они утомляют участников;
- успешность корпоративного праздника не зависит напрямую от суммы потраченных на него денежных средств. Важен психологический настрой аудитории, предвкушение настоящего праздника, который передается как от ведущего, так и от общей атмосферы, предшествующей торжеству и созданной на нем при помощи декораций, костюмов, помещения и т. п.;
- не следует планировать более 3-4 объемных речей. Тостов может быть больше, но короткие, будет отлично, если тосты будут говорить не только ведущим и администрацией, а любым сотрудником, пришедшим на праздник;
- опоздания руководства филиала, артистов или сотрудников не должны быть неожиданностью для ведущего. Для подобных ситуаций необходимо приготовить «запасные» пункты программы, можно объявить внеочередной «перекур» или рассказать забавную историю или притчу;
- нельзя забыть о видео и фото отчете торжества. Стенгазета с фотографиями прошедшего вечера, вывешенная через неделю в учительской, повысит настроение всем участникам праздника, позволит еще

раз пережить приятные моменты и заинтригует не попавших на праздник сотрудников;

– распространенная ошибка при проведении корпоративного торжества - полный отказ от игр, конкурсов и концерта в пользу неформальных бесед, танцев или пения караоке. Велика вероятность, что присутствующие будут скучать, многие поспешат покинуть мероприятие.

Создать торжественную атмосферу еще до начала праздника помогут приглашения. Их лучше раздать за полторы-две недели до назначенной даты. Особенно впечатлят сотрудников не стандартные, купленные в магазине открытки, а специально напечатанные карточки с логотипом и слоганом (лозунгом) школы, это необходимо как инструмент скрытого маркетинга для формирования внутреннего имиджа школы. Текст приглашения может содержать не только информацию о том, где и когда состоится праздник, но и некоторые интригующие подробности, например: «Вас ждут банкет, танцы и приятные сюрпризы», «Форма одежды парадная!» и др. Если коллектив молодой и творческий, то можно сделать тематическую вечеринку или импровизированный карнавал. Желательно, чтобы на каждой открытке стояла подпись директора. Как и приглашения, грамоты и дипломы для награждения можно сделать специально под конкретное мероприятие, отпечатав на них логотип учебного заведения и персональный текст для каждого награждаемого сотрудника, а также вставив в красивую рамку. Кроме грамоты обязательно должен быть подарок. Какой именно, пусть решает администрация школы, организаторам можно только предложить варианты. Если вечеринка тематическая, то подарки так же должны соответствовать. Мы считаем, что праздник надо разделить на блоки (и об этом заранее сообщить сотрудникам):

– обучающий блок (тимбилдинг, во время которого мы будем обучаться эффективно взаимодействовать с коллегами, но не отходить от тематики мероприятия - Дня рождения школы);

– банкетный блок (после обучения с развлекательной программой и небольшим количеством спиртного).

Наиболее эффективный праздник со всех сторон (и для решения задач руководителя и для удовлетворения желаний сотрудников) - это праздник «обучение + развлечения», так как праздник, состоящий только из банкетной части, менее результативен и интересен, а иногда и несет вред Компании.

Для того, чтобы посчитать материальные расходы на корпоративное мероприятие необходимо обратиться к таблице 4.

Таблица 4

#### Расходы на корпоративное мероприятие

№	Статья расходов	Сумма (рубли)
1	Аренда помещения и банкетное меню (80 человек)	2000 руб/чел
2	Полиграфическая продукция	3000
3	Подарки	40000
4	Работа ведущего и ди-джея	25000
5	Приглашенные артисты	12000
6	Фото-видеосъемка	3000
7	Итого	270000

Корпоративные праздники являются индикаторами развитости корпоративной культуры и в целом успешности организации. Если люди с удовольствием ходят на праздники и мероприятия, то и проходят они регулярно и эффективно - это говорит об эффективной, слаженной и дружной работе всей компании:

– несмотря на невысокую зарплату работников образования сотрудники этого ОУ готовы тратить деньги на корпоративы, что говорит о развитости организационной культуры, сплоченности коллектива, стремлении к единым целям, развитой внутренней пиар-компании, хорошей мотивации сотрудников; у компании много информационных поводов;

– директор и администрация работают эффективно по подбору персонала, работает с ним (адаптирует, обучает, сопровождает праздники,

сотрудникам комфортно в организации и они работают с удовольствием и с полной отдачей и т.д.);

– у руководителей и работников взаимовыгодное и приятное партнерское сотрудничество.

План подготовки праздника:

- постановка целей мероприятия;
- поиск целевой аудитории (праздник для сотрудников, сотрудников и их семей, молодых специалистов и т.д.);
- поиск информационного повода для праздника;
- назначение ответственного и творческой группы;
- генерация идей для праздника, придумать тематику в формате информационного повода, целевой аудитории и целей мероприятия;
- назначение даты и времени проведения мероприятия;
- проведение внутреннего пиара мероприятия (за 1-2 месяца до его проведения);
- составление потенциального списка присутствующих;
- обзор мест для проведения торжества, расположенных недалеко от здания школы (до которых можно дойти пешком);
- утверждение меню, приглашение ведущего, артистов, внесение предоплаты;
- изучение условий, предоставляемых местом проведения мероприятия: где находятся гардероб, места общего пользования, комната для курения. «Привязка» программы вечера к помещению (где будут проходить игры и танцы, как рассадить сотрудников, руководство);
- создание списка награждаемых сотрудников. Составление текстов приглашений и поздравительных грамот. Разработка их дизайна (фирменный стиль, логотип). Обсуждение дизайна с директором, утверждение. Подготовка подарков награжденным сотрудникам;

- напоминание на совещании за несколько дней до праздника о мероприятии, рассылка смс уведомлений или объявление в группе учителей школы;
- уточнение о готовности к проведению мероприятия в кафе, у ведущего, артистов;
- встреча сотрудников на мероприятии, помощь в рассадке, знакомству с помещением;
- финансовый расчет с участниками мероприятия;
- собрать отзывы и рекомендации, проанализировать результаты, устранить ошибки.

Календарное завершение мероприятия для организатора ни в коем случае не означает, что мероприятие для него уже закончилось. После завершения мероприятия необходимо проанализировать все плюсы и минусы прошедшего события, выявить проблемы, возникшие в ходе реализации мероприятия. Необходимо относиться к корпоративному празднику не как к «коллективной пьянке» или «ненавистному сборищу», а как к ответственному и важному событию в жизни коллектива, который может изменить отношения сотрудников друг к другу, улучшить работу коллектива в целом и вообще может поставить цели на перспективное будущее. Хорошим вариантом был бы не только анализ мероприятия и достигнутых целей с организатором и администрацией, но и организация обратной связи с участниками. Наиболее правдивые впечатления появляются не сразу после мероприятия, а через 1-2 дня после мероприятия, когда эмоции улягутся и останется «сухой остаток», можно проанализировать свои впечатления от всего произошедшего и увидеть реальные проколы в организации. Так как у нас мероприятие запланировано на субботу, то отличным вариантом будет получить обратную связь на педагогическом собрании в понедельник. Форма обратной связи может быть разной, важно, чтоб она была анонимной и от все

участников. Все пожелания, рекомендации, советы должны быть реально учтены при организации следующего мероприятия.

Для удобства предлагаем составить таблицу, которая поможет систематизировать всю полученную информацию:

Таблица 5

Анализ проведенного мероприятия

№	Название проблемы	Причина проблемы	Способы устранения	Комментарии сотрудников
1				
2				
3				

### 3.2. Эффективность влияния организационной культуры на деятельность организации

Отечественная и зарубежная практика показывает, что при равных условиях результат выше там, где лучше подобраны, расстановлены кадры и они эффективно взаимодействуют для достижения общей цели. Решение задач подбора, расстановки, оплаты и стимулирования труда возможно только на основе точной оценки профессиональных качеств сотрудников и производится по тарифно-квалификационному справочнику и должностным инструкциям, но и то и другое служит лишь должностными обязанностями. В то время как организационную культуру не рассматривают как фактор эффективного развития образовательной организации.

Дополнительно ожидаемый социальный эффект от реализации мероприятий будет выражаться в следующем:

- повышение качества предоставления педагогических услуг;
- повышение качества управления администрации и эффективности деятельности педагогических работников;

- создание максимально комфортных условий для удовлетворенности от работы коллектива.

Реализация мероприятий позволит:

- повысить удовлетворенность родителей и законных представителей деятельностью педагогических работников согласно внутреннему опросу за декабрь 2015 года ориентировочно на 15 процентов;

- осуществить профпереподготовку, психологическую переподготовку педагогических работников МБОУ СШ №149 за счет повышения квалификации, дистанционных курсов, психологических тренингов;

- повысить уровень развития образовательной среды в МБОУ СШ №149.

Социальная эффективность ОО – это степень достижения целей обучения, воспитания и развития учащихся, результативность выбора программ, профилей, технологий и форм обучения. Главный ресурс – педагогический коллектив, его мотивированность, профессионализм и корпоративная культура.

Критерии социальной эффективности:

- изменения в качестве профессиональной деятельности (результативность сдачи выпускных экзаменов ОГЭ и ЕГЭ);

- улучшение психологического климата;

- повышение мотивации на основе изменения стимулирующих выплат

Если говорить о первом критерии оценки эффективности педагогического коллектива, то это будет профессиональная составляющая педагогических работников, согласно статистическим данным по результатам ГИА и ЕГЭ, можно говорить о росте эффективной результативности. На конец 2015-2016 учебного года в 9-х классах обучалось 144 человека. Все учащиеся были допущены к итоговой аттестации решением педагогического совет № 3 от 17.05.2016 года.

Таблица 6

Образовательные результаты экзамена по русскому языку за 2 года

Периоды	Качество(%)	Успеваемость(%)	Средний балл
2014-2015	79	100	4,0
2015-2016	81	100	4,2

Таблица 7

Сравнительный результат экзамена по математике за 2 года

Периоды	Качество знаний %	Успеваемость %	Средний балл
2014-2015	72%	100%	4,0
2015-2016	75%	100%	4.2

По сравнению с результатами по Красноярскому краю учащиеся МБОУ СШ №149 показали по среднему баллу по ФИПИ выше результат на 4,76 б. по русскому языку и на 3,3 б. по математике, что выше средней оценки на 0,44, по химии - на 1,78 б., что выше средней оценки на 0,31, по обществознанию на 4,98 б., что выше средней оценки на 0,84, по английскому языку на 3,21 б., что выше средней оценки на 0,31, по физике на 2,81б, что выше средней оценки на 0,75, по истории ниже на 0,89 б., но все равно средняя оценка выше на 0,21, по информатике на 2,76 б., что выше средней оценки на 0,3, по биологии на 2,11 б. , что выше средней оценки по 0,2, по географии на 1,53, что выше средней оценки на 0,16.

Если говорить про итоговую аттестацию в 11 классе, то на конец учебного года в 11-м классе обучалось 98 человек и два человека находились на семейном обучении. Решением педагогического совета № 3 от 17.05.2016 все выпускники были допущены к итоговой аттестации.

Таблица 8

Образовательные результаты ЕГЭ по русскому языку (средний балл по ФИПИ)

школа	город	Край	Россия	Советский р-н
71,23	68,91	66,01	68,0	68,54

Таблица 9

### Образовательные результаты ЕГЭ по русскому языку за 2 года

Периоды	Качество знаний	Успеваемость
2014-2015	68%	99,2%
2015-2016	96%	100%

Таблица 10

### Образовательные результаты ЕГЭ по математике за 2 года

Года	Качество знаний	Успеваемость	Средний балл По ФИПИ	Средняя оценка
2014-2015	74%	99,15%	15	4,0
2015-2016	94%	100%	16	4,1

По результатам сдачи ЕГЭ средний балл по русскому языку по ФИПИ у выпускников МБОУ СШ №149 выше на 3,26 по России, выше на 5,226 по Краю, выше на 2,326 по городу Красноярску, по Советскому району выше на 2,69 б; по результатам сдачи ЕГЭ средний балл по математике по ФИПИ у выпускников ниже по России на 0,4 б., по Краю выше на 0,06 б., по городу Красноярску ниже на 0,13 б., по Советскому району ниже на 0,09 б.; по результатам сдачи ЕГЭ средний балл по литературе по ФИПИ у выпускников выше по Краю выше на 7,44 б, по городу Красноярску выше 6,05 б, по Советскому району выше на 8,99 б.; по результатам сдачи ЕГЭ средний балл по обществознанию по ФИПИ у выпускников выше по Краю выше на 5,8 б., по городу Красноярску выше на 2,15 б., по Советскому району выше на 2,14 б.; по результатам сдачи ЕГЭ средний балл по биологии по ФИПИ у выпускников по Краю выше на 0,83 б., по городу Красноярску ниже на 2,36 б., по Советскому району ниже на 3,91 б.; по результатам сдачи ЕГЭ средний балл по английскому языку по ФИПИ у выпускников ниже по Краю на 0,98 б., по городу Красноярску ниже на 2,09 б, по Советскому району выше на 2,23 б.; по результатам сдачи ЕГЭ средний балл по химии по ФИПИ у выпускников выше по Краю на 7,14 б, по городу Красноярску выше на 3,21 б, по Советскому району ниже на 0,17 б.; по результатам сдачи ЕГЭ средний балл по истории по ФИПИ у

выпускников выше по Краю на 5,6 б., по городу Красноярску выше на 3,88 б., по Советскому району ниже на 3,26 б.; по результатам сдачи ЕГЭ средний балл по физике по ФИПИ у выпускников выше по Краю на 0,84 б., по городу Красноярску ниже на 1,15 б., по Советскому району ниже на 0,38 б.; по результатам сдачи ЕГЭ средний балл по информатике по ФИПИ у наших выпускников выше по Краю на 3,84 б., по городу Красноярску выше на 0,98 б., по Советскому району выше на 3,97 б.

Средний балл ЕГЭ по предметам. В целом итоговая аттестация выпускников прошла хорошо. План подготовки выполнен на 100%, показатели по сравнению с прошлым годом значительно улучшились - это говорит о высокой профессиональной подготовке и благоприятном эффекте в работе педагогического коллектива. Сводные данные приведены в диаграмме на рисунке 6.

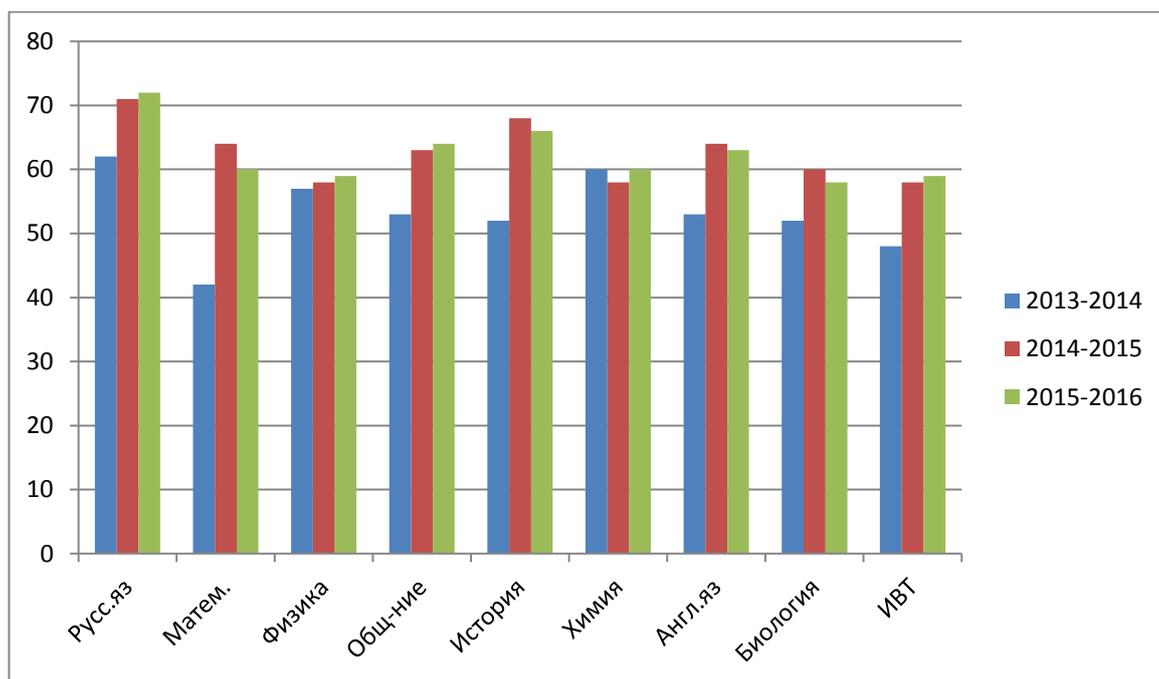


Рис. 6. Итоги выпускных экзаменов за 2013 – 2016 у.ч.

Если рассматривать второй критерий эффективности - улучшение психологического климата, то предложенные рекомендации были учтены при дальнейшей работе образовательной организации и для анализа проделанной работы и проведенных мероприятий был разработан опросник

удовлетворенности работой и психологической обстановкой за последние 6 месяцев для педагогических работников.

Опросник состоял из 10 вопросов (Приложение 7) и раскрывал влияние изменений, происходящих в школе и педагогическом коллективе за последние 6 месяцев. По результатам опросника сами педагоги заметили изменения в лучшую сторону:

– условия труда в школе изменились за последние 6 месяцев в лучшую сторону: «ДА» - 100%;

– администрация стала относиться ко мне лучше за последние 6 месяцев: «ДА» 55 %;

– я знаю цели, задачи, миссию, устав школы: «ДА» - 85%;

– я повысил(а) свою профессиональную компетенцию за последние 6 месяцев: «ДА» - 100%;

– стало больше уделяться внимания педагогическому работнику за последние 6 месяцев: «ДА» - 90%;

– произошли положительные изменения внутри коллектива, стало меньше конфликтов и больше совместной работы за последние 6 месяцев: «ДА» - 95%;

– изменения внутри коллектива за последние 6 месяцев положительно повлияли на мою работу: «ДА» - 90%;

– в нашей школе, в нашем коллективе я чувствую свою собственную ценность, хороший психологический климат, доброжелательную атмосферу. Мне нравится работать в своем коллективе: «ДА» - 100%;

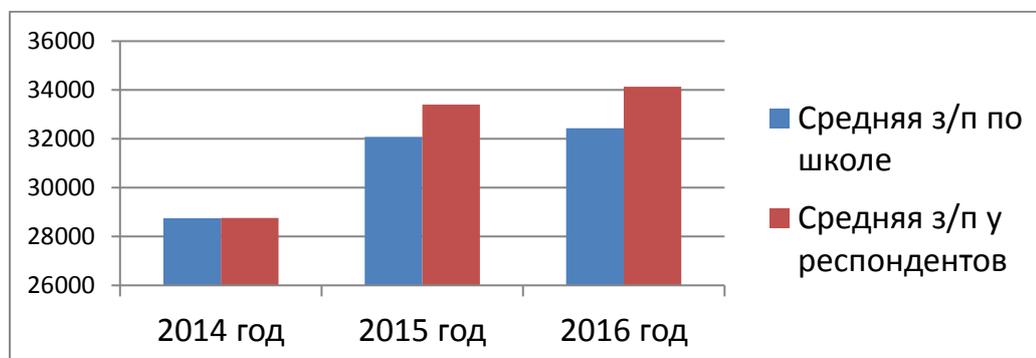
– работа психолога с педагогами и коллективом дала положительные результаты: «ДА» - 95%;

– я хочу поменять что-то в работе школы и коллектива: «НЕТ» - 90%, а те, кто ответил «ДА», прокомментировали, что хотели бы провести кадровые перестановки в администрации, замены на молодые кадры и ежегодно

проводить конкурс «Кафедра года», по результатам которой было бы материальное стимулирование.

Рисунок 6

Изменения заработной платы педагогов за 2014-2016 гг.



Если говорить про третий критерий – повышение мотивации на основе изменения стимулирующих выплат, то согласно предоставленным данным в период за 2014-2016 годы произошло значительное изменение в заработной плате. Средняя заработная плата у педагогов по школе за 2014 год – 28748,24 рубля, за 2015 год – 32081,03 рубля, за 2016 год – 34436,84 рубля, а у педагогов, принимающих участие в исследовании за 2014 год – 28759,48 рублей, за 2015 год – 33397,21 рублей, за 2016 год – 34136,89 рублей.

Этого говорит о положительных изменениях в отношении к труду, увеличении мотивации, положительных результатах работы психолога, повышение уровня профессионального вклада в работу образовательной организации. Данные по изменениям заработной платы представлены в гистограмме на рисунке 6.

Таким образом, подводя итоги, можно выделить следующий положительный эффект от проведения мероприятия по совершенствованию организационной культуры МБОУ СШ №149:

- повысилась сплоченность коллектива;
- повысились показатели успеваемости, качества по предметам на итоговой аттестации в 9-х и 11-х классах;
- повысился фонд заработной платы и поощрительных выплат;

- устранилась враждебность между сотрудниками, кафедрами и МО;
- повысилась управляемость коллектива;
- понизилась тревожность и напряженность в коллективе;
- произошло знакомство новых сотрудников с рабочим коллективом;
- повысились межличностные связи;
- продолжилась адаптацию молодых специалистов;
- сотрудники научились эффективному сотрудничеству, снятию психологической напряженности и повышению стрессоустойчивости;
- повысилась культура общения и сотрудники научились «правильно отдыхать»;
- произошла мотивация сотрудников на достижение высоких результатов за счет награждения отличившихся коллег;
- выстроилась система ритуалов и традиций в коллективе;
- произошло поднятие корпоративных ценностей на новый уровень.

Из всего вышеперечисленного мы можем сделать вывод о том, что между организационной культурой, эффективным развитием образовательной организации существует прямая взаимосвязь, которая наглядно показывает, что пробелы в корпоративной культуре педагогического коллектива влияют на эффективность работы педагога, ее результативность, экономическую выгоду, личную удовлетворенность от своей деятельности педагога и развитие образовательной организации в целом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В диссертационной работе достигнуты цель и задачи, решены противоречия и проблемы, связанные с оценкой организационной культуры и определением ее влияния на эффективное развитие образовательной организации. В ходе исследования были применены метод Э.Шейна, адаптированная методика Н. Рожковой, методика Коровиной О.Ю., адаптированная методика В. И. Зверевой, адаптированная методика Г. Хофстеде, метод определения склонности к типу культуры, методика Журавлена с приложением эффективности лидерства.

В диссертационной работе разработана и проведена комплексная диагностика на основе типологии организационной культуры Э.Шейна для оценивания влияния организационной культуры на педагогов, администрацию и всю образовательную организацию в целом. Такой анализ требует междисциплинарного изучения, так как затрагивает множество областей.

По результатам исследования можно сделать вывод о том, что преобладающий тип культуры – бюрократический тип с элементами предпринимательской организационной культуры, а директор школы является признанным лидером педагогического коллектива, так же стоит отметить среднюю профессиональную компетентность, высокие организаторские способности и средние морально-нравственные качества руководителя. Актуальность стиля управления в организационной культуре неоспорима. Но так же нужно учитывать не только его, но и эффективность в конкретной ситуации данного стиля управления. На основе проведенного исследования мы сделали вывод о том, что в МБОУ СШ №149 директивно-коллегиальный. высокоэффективный стиль управления, что судя по анкетированию, благоприятно сказывается на развитии и поддержании организационной культуры, в коллективе царит благоприятная рабочая обстановка, отношения между руководством и подчиненными вежливые и

уважительные, роль директора школы, безусловно, важна и значима в данном коллективе.

На основе проведенного исследования были предложены направления по совершенствованию организационной культуры и реализован ряд мероприятий, в результате которых улучшились показатели психологического климата, работоспособности, результативности подготовки выпускников и произошли изменения в заработной плате.

В диссертационной работе доказано, что организационная культура является фактором эффективного развития всех компонентов образовательной организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анохин П.К.. Избранные труды: Философские аспекты теории функциональной системы: избр. труды / Отв. ред. Ф. В. Константинов, Б. Ф. Ломов, В. Б. Швырков; АН РФ, Институт психологии. — Москва: Наука, 2008.
2. Афанасьева Т. П., Немова Н. В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Книга 1. Развитие профессионального мастерства педагогических кадров: Методическое пособие / Под ред. Н. В. Немовой. – М.: АПКиПРО, 2014.
3. Барков С.А., Люботурова Т.А. Воспитание корпоративного патриотизма как задача современного менеджмента // Вестник Московского университета. - Серия 10. - Социология и Политология. - 2008. - №2.
4. Большой энциклопедический словарь / под ред. А.М. Прохорова. — 2-е изд. -М.: Большая российская энциклопедия, 1998.
5. Бучева И.И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ // Мир образования - образование в мире. - 2007. - №3.
6. Булыгин Ю.Е. Организация социального управления (основные понятия и категории) – М., 2009.
7. Вико Дж. Основания новой науки об общей природе наций. М. - К.: REEL - VOOR ИСА, 2014.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — Москва: Гардарики, 2003.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент, М., 2015
10. Дафт Р.Л. / Менеджмент/ Перевод с англ.языка – СПб, 2002.
11. Дудин М.И., Лясников Н.В., Широковских С.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие 2-е издание, стер. М.: КНОРУС, 2014.
12. Дубова Л.И. Опыт построения модели субкультуры учителя // Мир образования - образование в мире. - 2006. - №1.

13. Кэмерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2011.
14. Кант И. Критика способности суждения. М.: Искусство, 2010.
15. Кант И. Критика чистого разума / пер. с нем. Н. Лосского. М.: Эксмо, 2007.
16. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: учебник. -М.: Инфра-М, 2007.
17. Каячев Г. Ф. Корпоративное управление: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / Сиб. федер. ун-т, 2013. Полный текст (pdf, 740 Кб). Доступ в сети СФУ
18. Коровина О.Ю. Организационная культура в сфере образования: Методический материал. Вологда: ВИРО, 2006.
19. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997.
20. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2013.
21. Макеева В. Г. Культура предпринимательства //: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012.
22. Малинин Е.Д. Организационная культура и этика предпринимательства. Новосибирск: НГУ, 2011.
23. Мартиросьянц О.И. Организационная культура как фактор повышения эффективности социального управления /Автореферат диссертации кандидата социологических наук / О.И.Мартиросьянц.- Пятигорск, 2007.
24. Мехтиева Е.Д., Солодовникова М.Н., Черненко Л.И. Простые способы повышения культуры педагогического коллектива // Директор школы. - 2008. - №5.
25. Мильнер Б.З. Теория организации – М, 2012

26. Минаева И.В. Формирование и развитие организационной культуры крупного торгового предприятия: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. СПб.: РГБ, 2006. с.
27. Молл, Е. Г. Организационное поведение: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2008.
28. Недзвецкая Е А. Социальные детерминанты управленческой деятельности в сфере образования. Автореферат диссертации кандидата социологических наук - М, 2014.
29. Непомнящий А.В. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации /Автореферат диссертации кандидата экономических наук / А.В.Непомнящий.- Новосибирск., 2011.
30. Новейший философский словарь. 3-е изд., исправленное - Мн.: Кн. дом. 2013.
31. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. СПб.: Питер, 2014.
32. Подлесных В И Теория организаций. - СПб, 2003.
33. Пусенкова Н.Н. Культура корпорации // Эко. — 2011. — № 36.
34. Пуфендорф С. Введение в Историю знатнейших Европейских государств с примечаниями и политическими рассуждениями. Ч. 2 / пер. с нем. Б. Волковым. СПб.: При Имп. Акад. наук, 2007.
35. Руднев Е.А. Скрытая реальность: понимать, чтобы успешно управлять // Народное образование. - 2006. - №5.
36. Руднев Е.А. Организационная культура и сайт: как реализовать образовательный заказ на основе конкурентных преимуществ // Народное образование. - 2010. - №1.
37. Руднев Е.А. Организационная культура и поведение как путь к развитию демократии в школе // Народное образование. - 2015. - №2.

38. Руссо Ж. Об общественном договоре: Трактаты. -М.: Канон-пресс-Ц. Terra-Кн. клуб, 1999.
39. Светенко Т.В. Стратегический менеджмент в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов . – М.: АПК и ППРО, 2007.
40. Сергейчук А.В. Социология управления. - СПб, 2012.
41. Симонов В.П. Управление в социальных (педагогических) системах . М., 2015
42. Соломанидина Т.О. Организационная культура как социально-экономическое пространство управления человеческими ресурсами: дис. . д-ра экон. наук: 08.00.05. -М.: РГБ.
43. Соломанидина Т.О., Волгина О.Н. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. — М.: Инфра-М, 2014.
44. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2011.
45. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2012.
46. Стеклова О.Е. Организационная культура. Ульяновск: УлГТУ, 2015.
47. Тайлор Э.Б. Первобытная культура. — М.: Политиздат, 2009.
48. Темрюков Ю.Ю. Эффективность формирования и развития организационной культуры в системе внутришкольного управления // Наука и школа. - 2015. - №4.
49. Теплова Л.Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации: дис. . д-ра экон. наук: 08.00.05. -М.: РГБ, 2014.
50. Томилов, В. В. Культура предпринимательства, - СПб.: Питер, 2014.
51. Тощенко Ж.Т., Харченко С.В. Социальное настроение. – Москва, 1996.
52. Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие. М., Новосибирск: НГАЭиУ, 2009.

53. Ушаков К.М. Организационная культура - рискованный объект управления // Директор школы. - 2009. - №3.
54. Ушаков К.М. Организационная культура: понятие и типология // Директор школы. - 2005. - №2.
55. Ушаков К. М. Подготовка управленческих кадров образования. – М.: Сентябрь, 2007.
56. Ушаков К.М. Организационная культура: уровневая модель оценки // Директор школы. - 2009. - №3.
57. Фролов С.С. Социология организации. М.: Гардарики, 2010
58. Шарков Ф.И. Культура корпоративная // Социологическая энциклопедия Т.1 – м., 2013.
59. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. С. Жильцова. СПб.: Питер: Печатный двор им. А. М. Горького, 2014.
60. Armenakis A, Harris S, Mossholder K. Creating Readiness for Organizational Change. // Human Relations, June. 1993.
61. Hampton D. Organizational Behavior and the Practice of Management.: Scott, Foresman and company, 1968.
62. Harris P.R., Moran R.T. Managing cultural differences. Houston: Gulf Publishing Co., 1991.
63. Hatch MJ. The Dynamic of Organizational Culture // Academy of Management Review. 2003 October.
64. Kilmann R H, Saxton M J , Serpa R Issues in Undertanding and Changing Culture // California Managemant Review 28, Winter . – 2006
65. Pheysey D.C. Organization Culture: Types and Transformations. - L, 1993.
66. Trise H., Beyer J. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. Academy of Management Review. 2014. - Vol. 9, № 4.
67. <http://psyfactor.org/personal.htm>
68. <http://knowledge.ru/management.html>

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно.  
Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы  
и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла  
проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 68 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

Брижатая Ольга Андреевна

\_\_\_\_\_  
(подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтроль пройден

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

К.э.н., доцент Г.Т. Полежаева

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Анкета «Определение внешних параметров организационной культуры образовательной организации»

Уважаемый коллега, ответьте, пожалуйста, на вопросы анкеты. При заполнении анкеты укажите Вашу должность \_\_\_\_\_

Отметьте в соответствующей строке каждого из вопросов вариант Вашего ответа знаком «+».

1. С кем из перечисленных сотрудников Вы беседовали при поступлении на работу?

а) Руководитель (директор)

б) Начальник отдела кадров.

в) Заместитель руководителя.

г) С кем еще \_\_\_\_\_

2. Есть ли в Вашей организации четкий ритуал приема новых сотрудников (вручение в день приема на работу буклета с необходимой информацией, справочника телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы, включая закрепление наставников; обучение новичков и т. д.)?

а) Да (укажите, что именно) \_\_\_\_\_

б) Нет.

3. Согласны ли Вы с тем, что в каждой организации должна быть своя организационная культура?

а) Да.

б) Нет.

в) Не знаю.

4. Для Вас организационная культура – это:

а) совместный отдых с коллективом;

б) наличие знаков Вашей организации;

в) комплекс традиций и обрядов;

г) другое \_\_\_\_\_

5. Есть ли в Вашей организации специфический жаргон, особый стиль общения?

а) Да.

б) Нет.

6. Существуют ли в Вашей организации закрепленные письменно правила поведения, этикет?

а) Да.

б) Нет.

в) Не знаю.

7. Имеются ли у Вашей организации лозунги? Если есть, то какие?

а) Да \_\_\_\_\_

б) Нет.

8. Слагаются ли какие-либо легенды о деятельности Вашей организации, о ее основателях?

а) Да.

б) Нет.

9. Есть ли у Вас в организации какие-либо обряды по поводу окончания обучения, стажировки (например, торжественное вручение дипломов)?

а) Да.

б) Нет.

10. Имеется ли у Вас традиция отмечать День рождения организации?

а) Да.

б) Нет.

11. Ведется ли у Вас летопись основных событий, дел?

а) Да.

б) Нет.

12. Организуются ли у Вас конкурсы профессионального мастерства среди работников?

а) Да.

б) Нет.

13. Существует ли у Вас в организации традиция отмечать Дни рождения сотрудников?

а) Да.

б) Нет.

14. Есть ли в организации определенная символика? Если есть, то какая?

а) Да \_\_\_\_\_

б) Нет.

15. Проводятся ли мероприятия по совместному отдыху? Если да, то какого рода?

а) Юбилеи работников.

б) Экскурсии.

в) Спортивные соревнования.

г) Выезды на природу

д) Другое \_\_\_\_\_

16. Имеете ли Вы представление о миссии организации?

а) Имею.

б) Смутно.

в) Не представляю.

17. Имеет ли место понятие стратегии в Вашей организации?

а) Да.

б) Нет.

в) Не знаю.

18. Насколько ясно Вы представляете себе цели своей организации?

а) Представляю ясно.

б) В принципе.

в) Смутно.

г) Не представляю.

19. Откуда Вы получили информацию о целях организации?

а) Из беседы с вышестоящим руководителем.

б) Из документов.

в) Из бесед с коллегами.

г) Нет информации.

д) Из других источников \_\_\_\_\_

20. Насколько ясно Вы представляете себе структуру организации?

а) Представляю ясно.

б) В принципе.

в) Смутно.

г) Не представляю.

21. Учитывается ли Ваше мнение при выборе стратегии и цели организации?

а) Да.

б) Иногда.

в) Чаще нет.

г) Нет.

д) Затрудняюсь ответить.

22. Учитывается ли Ваше мнение при корректировке организационной культуры?

а) Да.

б) Нет.

в) Затрудняюсь ответить.

Анкета «Определение склонности к типу организационной культуры»

Выберите для каждого утверждения один из 4-х вариантов продолжения, которое с Вашей точки зрения является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»). В случае затруднения (например, подходит несколько вариантов ответа) выбирайте тот вариант, который бы Вы отметили в первую очередь.

1. Жизнь организации должна направляться

- a. сильным руководством
- b. постоянными согласованиями и обсуждениями всех членов организации
- c. инициативой каждого отдельного сотрудника
- d. коллективной работой на основе общей идеи

2. Настоящий руководитель (лидер) в первую очередь должен

- a. обладать различными ресурсами (имидж, деньги, связи и т.д.) и пользоваться признанием у подчиненных
- b. внушать безусловное доверие и восхищение, являться для остальных «папой»
- c. быть «путеводной звездой», инициатором процесса творчества
- d. обладать властью и соответствующим положением

3. Повседневная работа должна

- a. быть понятной и осуществляться по привычному плану без особых изменений
- b. постоянно совершенствоваться
- c. зависеть от того, что скажет руководство
- d. выполняться и изменяться каждым сотрудником по-своему, исходя из конечной цели

4. Желания и интересы отдельных сотрудников

- a. должны согласовываться с интересами организации через

договоренности

b. индивидуальны и должны учитываться организацией, если она хочет достичь своих целей

c. должны совпадать с интересами организации

d. должны быть подчинены интересам организации

5. Основная задача руководства

a. задать общую цель и разъяснить как ее достичь

b. четко структурировать бизнес-процессы, создавать инструкции, положения, нормативы и с их помощью работать с подчиненными

c. задавать общий контекст движения и взаимодействия команды, предоставлять сотрудникам возможности развития

d. дать сотрудникам возможность делать так, как они считают нужным и спрашивать только результат

6. Разногласия и конфликты между сотрудниками - это

a. угроза стабильности организации, мешают работе

b. тревожный факт, означающий расхождение с общими целями и задачами

c. продуктивное выражение индивидуальных мнений и различий во взглядах

d. необходимость для эффективного решения проблем

7. Общение между сотрудниками должно строиться на основе

a. деловых интересов

b. эмоциональной взаимоподдержки, «семейного» отношения друг к другу

c. открытости, всестороннего обсуждения рабочих вопросов

d. формальных правил, принятых в организации

8. Рабочая информация и данные

a. это совместное знание, которое не нужно выносить вовне

- b. должны контролироваться и доступ к ним должен быть ограниченным
  - c. оцениваются и распределяются открыто<sup>4</sup>
  - d. личное достоинство каждого, поэтому должно использоваться для индивидуальных достижений
9. Решения в организации должны приниматься на основе
- a. обсуждения за круглым столом переговоров, позволяющего увидеть проблему с разных сторон
  - b. принятых традиций, исходя из прошлого опыта компании
  - c. потенциальной выгоды (прибыли) и рисков
  - d. нормативных документов (инструкций, регламентов и т.д.) и стандартов качества
10. Предпочтительно делать что-либо
- a. ориентируясь на выгоду для себя и организации
  - b. в соответствии с общими целями задачами и исходя из традиций организации
  - c. с оригинальностью и изобретательностью
  - d. придерживаясь норм и инструкций
11. Рабочая обстановка должна быть
- a. соревновательна, конкурентна и ориентирована на получение конкретного результата
  - b. возбуждающая, изменчива и с творческими возможностями
  - c. стабильна, знакома и безопасна
  - d. гармонична, комфортабельна и нравится людям
12. Основным принципом организации должно быть:
- a. мы одна семья
  - b. выживает сильнейший
  - c. без порядка и сильная рать погибает
  - d. нет предела совершенству

Анкета «Выявление творческого потенциала педагогических работников»

Уважаемый коллега, ответьте, пожалуйста, на вопросы анкеты. Выбранный Вами вариант отметьте знаком «+».

При заполнении анкеты укажите Вашу должность \_\_\_\_\_

№	Вопрос	Ответы
1	Удовлетворены ли Вы своей профессиональной подготовкой?	А) да; В) нет; С) не совсем
2	По каким направлениям профессиональной подготовки Вы хотели бы усовершенствовать свои знания?	А)научно-теоретическая подготовка; В)теоретическая подготовка; С)психолого-педагогическая подготовка
3	Считаете ли Вы целесообразным углубить свои профессиональные знания по следующим вопросам	А) изучение личности учащегося и коллектива; В) анализ и оценка результатов своей деятельности и деятельности педагогов; С) планирование своей деятельности (как руководителя) и деятельности коллектива; D) организация личного труда; Е) контроль за учебно-воспитательной деятельностью

		педколлектива
4	Какими своими профессиональными умениями Вы не удовлетворены?	А) организаторскими; В) конструктивными; С) коммуникативными
5	Хотелось бы Вам их усовершенствовать?	А) да; В) нет; С) затрудняюсь ответить
6	Каким формам повышения квалификации своих профессиональных знаний и умений отдали бы при этом большее предпочтение?	А) самообразованию; В) семинару-практикуму; С) другое
7	Если бы Вам предоставили возможность выбора семинаров для совершенствования своих профессиональных знаний, то в каком из них Вы бы приняли участие?	А) формы и методы сотрудничества с педагогами; В) формы организации учебно-познавательной деятельности; С) методы обучения и их эффективное использование в современных условиях; D) дифференциация в обучении; Е) индивидуализация обучения; F) педагогическая этика учителя; G) другое

Благодарим Вас за участие в анкете!

Анкета «Организационная культура образовательной организации»

Уважаемые коллеги, просим Вас внимательно прочитать вопросы

анкеты и ответить на них. Отметьте, пожалуйста, в соответствующих графах вариант Вашего ответа (знаком «+») по 2 позициям: 1) тип организационной культуры сегодня (шкала «Настоящее»); 2) какой тип оргкультуры Вас в большей степени устраивает в будущем (шкала «Будущее»).

При заполнении анкеты укажите Вашу должность \_\_\_\_\_

Цель: определить преобладающий тип организационной культуры

№	Вопросы	Настоящее				Будущее			
		Да	Скорее да	Скорее нет	Нет	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
1	Ваша деятельность строго регламентирована вышестоящей организацией и документами?								
2	В вашей школе существует единый порядок планирования?								
3	Администрация строго контролирует выполнение утвержденных правил и процедур?								
4	Работает ли администрация с учителями по повышению их профессионального мастерства?								
5	Часто ли Вы								

	выполняете поручения, не входящие в должностные обязанности?								
6	Авторитет директора в вашей школе признается всеми членами коллектива?								
7	Считаете ли Вы, что все решения должен принимать директор?								
8	Все идеи директора разделяются и поддерживаются?								
9	Есть ли в вашей школе творческие группы?								
10	Администрация видит в учителях равных партнеров?								
11	Администрация поддерживает творческие группы и создает условия для их успешной деятельности?								
12	Учителя активно участвуют в обсуждении учебного процесса и путей его совершенствования?								
13	Имеется ли у Вас как у директора определенная свобода, чтобы в какой-то степени работать автономно?								
14	Можете ли Вы работать над интересующей Вас проблемой?								
15	Педагоги прислушиваются								

	к Вашему мнению?								
16	Считаете ли Вы, что для качественной работы Вам нужен жесткий контроль вышестоящей организации?								

Благодарим Вас за участие в анкете!

Анкета «Определение некоторых параметров организационной культуры по методике Г.Хофстеде»

Уважаемый коллега, ответьте, пожалуйста, на вопросы анкеты. Выбранный Вами вариант отметьте знаком «+».

При заполнении анкеты укажите Вашу должность \_\_\_\_\_

№	Вопрос	Ответы	
1	Как часто Вы выражаете несогласие часто; с мнением вышестоящего руководителя?	Часто	Редко
2	С какого типа руководителем Вы предпочитаете работать?	Авторитарный	Демократический
3	Согласны ли Вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации?	Да	Нет
4	Сколько еще Вы хотите проработать в своей организации?	Долго	Недолго
5	Как часто Вы нервничаете на работе?	Часто	Нечасто
6	Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни?	очень важно	не очень важно
7	Какое значение Вы придаете приемлемым условиям труда?	Большое	Небольшое
8	Насколько для Вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?	очень важно	не очень важно
9	Насколько Вам важно жить в районе, приемлемом для Вас лично и Вашей семьи?	очень важно	не очень важно
10	Насколько для Вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?	очень значима	не очень значима
11	Насколько важно для Вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе?	очень важно	не очень важно
12	Какое значение Вы придаете	большое	неважно

	возможности работать на данном рабочем месте как хочется?		
13	Насколько для Вас важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса?	очень важно	не очень важно

Анкета «Диагностика стилей руководства»

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:

- a) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
- b) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
- c) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- d) ожидает указаний сверху;
- e) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:

- a) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
- b) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
- c) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
- d) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
- e) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

3. Контакты руководителя с подчиненными:

- a) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
- b) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- c) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
- d) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
- e) общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

- a) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
- b) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;
- c) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;
- d) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;
- e) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

- a) сам обращается за советом к подчиненным;
- b) не допускает, чтобы подчиненные ему советовали и тем более возражали;
- c) подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю;
- d) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- e) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности подчиненных:

- a) контролирует работу от случая к случаю;
- b) всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом;
- c) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- d) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
- e) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

- a) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;

- b) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- c) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- d) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- e) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя:

- a) приказывает так, что хочется выполнять;
- b) приказывать руководитель не умеет;
- c) просьба руководителя не отличается от приказа;
- d) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- e) его приказы вызывают у подчиненных недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

- a) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
- b) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- c) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
- d) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- e) не реагирует на критику.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

- a) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- b) если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
- c) можно сказать, что руководитель не стремится восполнить недостающие знания;
- d) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
- e) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

- a) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- b) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
- c) всю ответственность возлагает только на себя;
- d) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- e) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:

- a) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- b) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- c) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
- d) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- e) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:

- a) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
- b) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
- c) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
- d) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
- e) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

- a) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- b) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- c) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- d) часто делает подчиненным замечания и выговоры;
- e) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

- a) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
- b) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
- c) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
- d) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- e) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

- a) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
- b) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
- c) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- d) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

- a) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- b) не может влиять на дисциплину;
- c) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- d) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
- e) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

- a) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- b) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
- c) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
- d) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- e) нередко руководителя трудно понять в общении с ними.

19. Характер принятия решений по руководству коллективно:

- a) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- b) редко берется за выполнение сложного дела, скорее уходит от этого;
- c) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
- d) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решения;
- e) берется за решение в основном мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

- a) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
- b) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
- c) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- d) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;
- e) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

- a) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
- b) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;

- с) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
- д) исполнители предоставлены самим себе;
- е) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

- а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытным работниками;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- с) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- д) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
- е) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- с) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- д) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
- е) инициативы не проявляют ни он сам, ни его подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

- а) его любимый лозунг: «Давай- давай!»;
- б) он требователен, но одновременно и справедлив;
- с) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
- д) пожалуй, он не очень требовательный человек;
- е) руководитель требователен к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

- а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;

- с) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- д) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- е) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

- а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
- б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
- с) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
- д) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
- е) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
- б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
- с) считает себя незаменимым в коллективе,
- д) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
- е) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Анкета «Эффективность лидерства»

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?  
а) да, б) нет.
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?  
а) да, б) нет.
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?  
а) краткий, ясный, точный;  
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?  
а) да, б) нет.
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?  
а) да, б) нет.
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?  
а) да, б) нет.
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?  
а) да, б) нет.
8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?  
а) да, б) нет.
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?  
а) да, б) нет.
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?

а) да, б) нет.

11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?

а) да, б) нет.

12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?

а) да, б) нет.

13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?

а) да, б) нет.

14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных, в работе?

а) да, б) нет.

15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?

а) да, б) нет.

16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?

а) да, б) нет.

17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?

а) да, б) нет.

18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?

а) наедине, б) в присутствии других.

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю?

а) да, б) нет.

20. Доверяете ли вы своим подчиненным?

а) да, б) нет.

21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?

а) да, б) нет.

22. Раскрываете ли вы значение работы, выполняемой каждым из ваших подчиненных, для общего дела?  
а) да, б) нет.
23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?  
а) да, б) нет.
24. Есть ли у вас план повышения своей квалификации?  
а) да, б) нет.
25. Имеется ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?  
а) да, б) нет.
26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?  
а) да, б) нет.
27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?  
а) да, б) нет.
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?  
а) да, б) нет.
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?  
а) да, б) нет.
30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?  
а) да, б) нет.
31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?  
а) да, б) нет.
32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?  
а) да, б) нет.

33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?
- а) да, б) нет.
34. Относите ли вы к своим подчиненным со вниманием и уважением? а) да, б) нет.
35. Уверены ли вы в себе?
- а) да, б) нет.
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
- а) да, б) нет.
37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?
- а) да, б) нет.
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т.п.?
- а) да, б) нет.
39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми?
- а) да, б) нет.
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется?
- а) да, б) нет.

Опросник удовлетворенности работой за последние 6 месяцев для педагогических работников.

№	Вопрос	Ответ	
1	Условия труда в школе изменились за последние 6 месяцев в лучшую сторону	ДА	НЕТ
2	Администрация стала относиться ко мне лучше за последние 6 месяцев	ДА	НЕТ
3	Я знаю цели, задачи, миссию, устав школы	ДА	НЕТ
4	Я повысил(а) свою профессиональную компетенцию за последние 6 месяцев	ДА	НЕТ
5	Стало больше уделяться внимания педагогическому работнику за последние 6 месяцев	ДА	НЕТ
6	Произошли положительные изменения внутри коллектива, стало меньше конфликтов и больше совместной работы за последние 6 месяцев	ДА	НЕТ
7	Изменения внутри коллектива за последние 6 месяцев положительно повлияли на мою работу	ДА	НЕТ
8	В нашей школе, в нашем коллективе я чувствую свою собственную ценность, хороший психологический климат, доброжелательную атмосферу. Мне нравится работать в своем коллективе	ДА	НЕТ
9	Работа психолога с педагогами и коллективом дала положительные результаты	ДА	НЕТ
10	Я хочу поменять что-то в работе школы и коллектива	ДА	НЕТ

## Согласие

на размещение текста выпускной квалификационной работы обучающегося в  
ЭБС КГПУ им.В.П. Астафьева

Я, Брижатая Ольга Андреевна

---

*(фамилия, имя, отчество)*

разрешаю КГПУ им. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра / специалиста / магистра / аспиранта

*(нужное подчеркнуть)*

на тему: «Организационная культура как фактор развития образовательной организации»

*(название работы)*

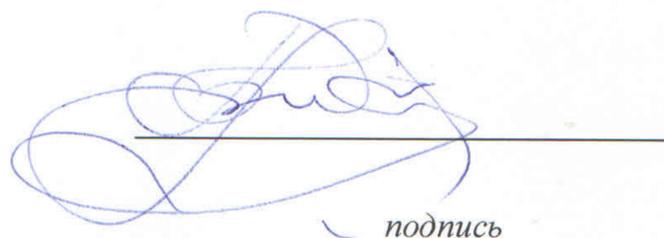
(далее – ВКР) в сети Интернет в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru>, таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на ВКР.

Я подтверждаю, что ВКР написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

29.11.2016 г.

---

*дата*



*подпись*

**ОТЗЫВ**  
**научного руководителя**  
**на магистерскую диссертационную работу «Организационная культура как**  
**фактор развития образовательной организации», выполненную**  
**магистрантом Брижатой Ольгой Андреевной**

Магистрант 3 курса заочной формы обучения направления подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», магистерская программа «Управление образованием», Брижатая Ольга Андреевна в магистерской диссертации раскрыла тему: «Организационная культура как фактор развития образовательной организации». Актуальность работы не вызывает сомнений в связи с возрастающей ролью организационной культуры в эффективной организации образовательной деятельности. Прослеживается тщательная работа по рассматриваемой проблеме: тема раскрыта полностью, достигнута цель исследования, решены поставленные задачи.

В процессе работы над магистерской диссертацией магистрант Брижатая Ольга Андреевна проявила творческий подход, умение анализировать исследуемые процессы. При подготовке эмпирического материала применяла системный, процессный подходы, использовала метод Э.Шейна, адаптированную методику Н. Рожковой, методику Коровиной О.Ю., адаптированную методику В. И. Зверевой, адаптированную методику Г. Хофстеде.

В работе достаточно эффективно использованы информационные технологии, проявлены необходимые компетенции в обработке эмпирических данных, навыки работы с научной литературой.

Магистрант Брижатая Ольга Андреевна в процессе проведения исследования показала способность к творческому мышлению, проявила настойчивость в достижении научной цели, продемонстрировала высокий уровень трудолюбия, инициативу, стремление повышать свою квалификацию и профессионализм.

Эффективная исследовательская работа магистранта подтверждаются многочисленными публикациями, выступлениями на конференциях.

Работа выполнена на достаточно высоком теоретическом уровне, имеет несомненную практическую ценность. Брижатая Ольга Андреевна проявила способность ясно и четко излагать материал. Автором проанализировано большое количество теоретического материала, который изложен с соблюдением внутренней логики. Работа выполнена в соответствии с предъявляемыми требованиями и заслуживает высокой оценки.

Ольга Андреевна Брижатая инициативна и ответственна, имеет ярко выраженные способности к научно-исследовательской деятельности и высокую мотивацию к профессиональному развитию.

Брижатая Ольга Андреевна заслуживает присвоение квалификации "Магистр" по направлению 44.04.01 «Педагогическое образование».

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор  
кафедры "Менеджмент организации"

Института психолого-педагогического образования

КГПУ им. В.П. Астафьева

Каячев Геннадий Федорович

29.11.2016

дата



подпись

## РЕЦЕНЗИЯ

### на магистерскую диссертационную работу

магистранта **Брижатой Ольги Андреевны**

на тему: «**Организационная культура как фактор развития образовательной организации**»

Образование - управляемая система, но она имеет свою специфику, именно поэтому организационно-управленческая деятельность является процессом противоречивым, сложным, но тем не менее важным. Поэтому одной из первостепенных проблем, требующих решения, является проблема формирования, сохранения и совершенствования организационной культуры в образовательной организации. Магистерская диссертация Брижатой Ольги Андреевны посвящена вопросам влияния организационной культуры на работу образовательной организации. Данная тема является актуальной и имеет высокую практическую значимость.

Во введении обосновывается актуальность темы, формулируются базовые противоречия, указываются цель, задачи, объект, предмет и гипотеза исследования, методологическая основа, научно-теоритическая база и научная новизна. Все методологические позиции соответствуют заявленной теме.

В первой главе отражены теоретические основы анализа организационной культуры, раскрыты сущность и типы организационной культуры, а так же выделены особенности организационной культуры в образовательной организации. Автором представлены собственные суждения и выводы на основе данного анализа.

Во второй главе проведен анализ организационной культуры и ее влияния на эффективность деятельности в МБОУ СШ №149. Был проведен общий анализ образовательной организации, диагностика организационной культуры в МБОУ СШ №149. Диагностика организационной культуры была разработана Ольгой Андреевной на основе методики Э.Шейна, состоящей из трех уровней организационной культуры. А так же была рассмотрена и проанализирована роль руководителя в развитии организационной культуры образовательной организации как фактора ее эффективности. Автор отмечает средний уровень развитости организационной культуры и предлагает ряд направлений развития организационной культуры в МБОУ СШ №149.

В третьей главе было рассмотрено совершенствование организационной культуры в образовательном учреждении. Автором были выделены направления по совершенствованию организационной культуры и предложены мероприятий, направленные на совершенствование организационной культуры. В работе выделены критерии социально-экономической эффективности: качество профессиональной деятельности, улучшение организационной культуры и психологического климата, изменение стимулирующих выплат. Ольгой Андреевной была прослежена связь между организационной культурой и эффективностью работы образовательной организации.

К достоинствам работы следует отнести серьезную аналитическую работу. Следует отметить важность предложенный мероприятий по совершенствованию организационной культуры в МБОУ СШ № 149. Текст работы написан грамотным, четким языком, раскрывает суть магистерской диссертации.

Выводы, приведенные в заключении, соответствуют заявленной теме, цели и задачам. Выводы и предложения обоснованы и достоверны. В целом работа обладает заявленной в ней теоретической и практической значимостью, результаты содержат научную новизну.

Учитывая вышеизложенное, считаю, что данная работа отвечает требованиям, предъявляемым к магистерским диссертациям, заслуживает оценки «**отлично**».

Рецензент: Шмаланд Александр Августович, директор МАОУ СШ №149

\_\_\_\_\_  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Печать, заверяющая подпись

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
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 менеджмента организации

**СПРАВКА**

**о результатах внедрения предложений, разработанных в  
магистерской диссертации студенткой Красноярского государственного  
педагогического университета им. В.П. Астафьева**

**Брижатой Ольги Андреевны**

В процессе работы над магистерской диссертацией на тему:  
«Организационная культура как фактор развития образовательной  
организации» студентка Брижатая Ольга Андреевна разработала  
мероприятия по совершенствованию организационной культуры МБОУ СШ  
№149.

Полученные результаты нашли отражение в следующих публикациях:

1. Брижатая О.А. Изучение роли организационной культуры в сфере образования (на примере МБОУ СОШ №149) / О.А.Брижатая, В.В.Серватинский // Молодежь и наука XXI века: XVI Международный форум студентов, аспирантов и молодых ученых. Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании: материалы II Всероссийской конференции школьников, студентов, молодых ученых, посвященной юбилею А.В. Запорожца. Красноярск, 21–23 апреля 2015 г. [Электронный ресурс] / гл. ред. отв. за вып. О.В. Груздева; ред. кол. – Электрон. дан. Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2015

2. Брижатая О.А. Изменение отношения к образованию – шаг на пути к формированию Нового человека / О.А.Брижатая, В.В.Серватинский // Молодежь и наука XXI века: XVI Международный форум студентов, аспирантов и молодых ученых. Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании: материалы II Всероссийской конференции школьников, студентов, молодых ученых, посвященной юбилею А.В. Запорожца. Красноярск, 21–23 апреля 2015 г. [Электронный ресурс] / гл. ред. отв. за вып. О.В. Груздева; ред. кол. – Электрон. дан. Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2015

3. Брижатая О.А. Актуальность оптимизации психологического климата в коллективе образовательной организации (на примере МБОУ СОШ №149) / О.А.Брижатая, В.В.Серватинский // материалы III Всероссийской научно- практической конференции с международным участием. Актуальные проблемы менеджмента в образовании. Человек, семья и общество: история и перспективы развития. [Электронный ресурс] / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П.Астафьева. Красноярск, 12-14 ноября 2015 г.

4. Брижатая О.А. Актуальность диагностики организационной культуры в коллективе образовательной организации / [Электронный ресурс] Официальный сайт издания «Мир-Олимпиад.рф» Свидетельство о публикации №5614800 от 29.09.2016.

5. Брижатая О.А., Серватинский В.В. Актуальность организационной культуры в сфере образования (на примере МБОУ СШ №149)// Научный альманах.2016.N1-2(15)/ С.97-102

6. Брижатая О.А. Роль руководителя в развитии и поддержании организационной культуры / Материалы V Международного научно-образовательного форума «Человек, семья и общество: история и перспективы развития» // [Электронный ресурс] / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П.Астафьева. Красноярск, 2016 г.

7. Брижатая О.А. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры в МБОУ СШ №149 / О.А.Брижатая, Г.Ф. Каячев // материалы IV Всероссийской научно- практической конференции с международным участием. Актуальные проблемы менеджмента в образовании. Человек, семья и общество: история и перспективы развития. [Электронный ресурс] / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П.Астафьева. Красноярск, 24-28 ноября 2016 г.

Данные мероприятия по совершенствованию организационной культуры были внедрены в МБОУ СШ №149 с января 2016 года.



Директор МАОУ СШ №149 Шмаланд А.А. \_\_\_\_\_  
(м.п.)

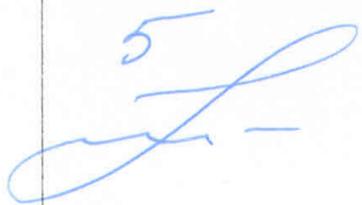
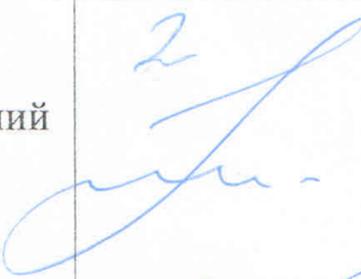
**Достижения выпускника магистратуры и их оценка  
по направлению 44.04.01 Педагогическое образование,  
программа «Управление образованием»  
(портфолио достижений)**

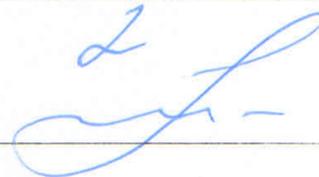
Обучающийся  
(Ф.И.О.)

Алишанова Ольга Андреевна

Необходимый минимум баллов – 18

Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты

п. п	Достижения для портфолио	Требования к эксперту/оценке	Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта
1	Уровень владения иностранным языком	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 1 балл</b>	Скан документа, подтверждающего уровень владения (удостоверение, диплом и т.д.)	1 
2	Отчет о разработке и реализации проекта в рамках дисциплины «Управление проектами в сфере образования»	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 2 балла (при наличии оценки «отлично» за проект)</b>	Скан титульного листа проекта с подписью и оценкой руководителя проекта	2 
3	Представление докладов и результатов исследования на семинарах, тренингах, конференциях	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 5 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов)</b>	Скан сертификата об участии в семинаре, тренинге, конференции	5 
5	Отчет по результатам практики Отзыв руководителя практики	Научный руководитель / <b>максимальная оценка 9 баллов (по 3 балла за каждый вид практики при наличии оценки «отлично» за отчет, по 2 балла при наличии оценки «хорошо»)</b>	Скан титульного листа и отзыва руководителя практики от организации	9 
6	Профессиональные звания и призы	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 5 баллов (по 1 баллу за каждое достижение, суммарно не более 5 баллов)</b>	Скан документов о наличии профессиональных званий и призов	2 
7	Членство в профессиональных клубах и ассоциациях	Научный руководитель / <b>1 балл</b>	Скан документов о членстве	1 
8	Научные публикации	Научный руководитель / <b>максимальная оценка 10 баллов (по 5 баллов</b>	Скан выходных данных тезисов, статей, монографий	10 

		за каждую публикацию, не более 10 баллов суммарно)		
9	Победы в конкурсах научных работ	Научный руководитель / максимальная оценка 10 баллов (по 2 балла за каждый грант, не более 10 баллов суммарно)	Сканы сертификатов, дипломов о победах в конкурсе научных работ	3 
10	Участие в исследовательских программах, грантах	Научный руководитель / максимальная оценка 5 баллов (по 1 баллу за каждый грант, не более 5 баллов суммарно)	Скан документа подтверждающего участие в исследовательской программе, гранте	—
11	Рефлексивное эссе	Научный руководитель / 2 балла	Скан рефлексивного эссе с оценкой и подписью научного руководителя	2 

Сумма баллов \_\_\_\_\_

(числом и полностью)

35 (тридцать пять баллов)  


**ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ**

**Зав. выпускающей кафедрой**

Механика и прочность  
(название кафедры)

ПОДПИСЬ

Ф.И.О.

