

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КЗ ПУ см. И.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра психологии и педагогики детства

БАРСУКОВА ЕЛЕНА ИВАНОВНА

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В
ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность (профиль) образовательной программы
Управление в системе дошкольного образования

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой
к.п.н., доцент Груздева О.В.

Руководитель магистерской программы
к.п.н., доцент Каблуква И.Г.

Научный руководитель
к.п.н., доцент Цвельох И.И.

Обучающийся

Барсукова Е.И.

Красноярск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	12
1.1. Организационная культура как компонент образовательной среды дошкольной образовательной организации	12
1.2. Организационная культура дошкольной образовательной организации как объект управления	29
1.3. Модель управления развитием организационной культуры дошкольной образовательной организации	41
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1	53
ГЛАВА II. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	55
2.1. Диагностика организационной культуры дошкольной образовательной организации	55
2.2. Реализация модели управления развитием организационной культуры дошкольной образовательной организации	71
2.3. Анализ результатов реализации модели	84
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ II	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	96
ПРИЛОЖЕНИЕ	102

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Новое тысячелетие позволяет наиболее констатировать разрыв между научно-техническими достижениями человечества и состоянием его духовного развития, внутренней культуры, социальной и нравственной зрелостью людей. Мыслители, исследователи, педагоги разных стран видят путь решения этой проблемы в изменении самого человека, его духовного потенциала, осознании им своей роли и ответственности перед самим собой и общественностью. Этому отвечают идеи гуманизма, которые зародились сотни лет назад и продолжили развитие в трудах многих ученых.

Оставаясь объектом воздействия внешней среды (государства, социума), не имея субъектной позиции, выполняя «чужие» функции, человек испытывает закономерное отчуждение – от морали, экономики, культуры и, наконец, собственного образования.

Гуманистический характер образования, предполагающий интеграцию в него ценностей культуры, диалоговый характер отношений участников образовательного процесса, позволяет создавать условия для самопознания и саморазвития, согласовывать и совместно достигать поставленные цели. Многие отечественные ученые неоднократно подчеркивали значимость для модернизации системы образования гуманистических устремлений, коллективных и личностных ценностей.

Идеи гуманизма появлялись еще в допетровском периоде развития России в работах писателей-публицистов, деятелей культуры того времени. В их работах формировались новые представления о человеке как о личности. Личностная ориентация развивалась и далее в работах философов и ученых, которые подчеркивали роль опыта, образованности и нравственности наставников, которые бы несли духовные ценности в народ. В отечественной педагогике подчеркивалась роль идей гуманизации в образовании, которое обеспечивало не только подготовку специалистов, но и

воспитание людей.

Современный этап развития общества характеризуется усилением ценностного контекста образования. В этом направлении являются значимыми гуманистические идеи культуросообразного типа образования: интеграция человека в культуру (Е.Е. Мерзон), диалог культур как средство развития личности (Ю. Кулюткин), механизм влияния культуры на развитие личности (О.Ю. Мондонен, М. Магура), культура как средство возвращения духовного потенциала личности (Е.В. Бондаревская), взаимосвязь образования и культуры (Г.Ю. Беляев).

Переход от человека образованного к человеку культуры требует пересмотра процесса управления образовательной организацией в целом. Управление образованием изучается в различных аспектах: теоретические основы и методы управления (П.И. Третьяков), методы, технологии управления (И.П. Волков, Л.А. Редько) – в том числе социально-экономические (Э.Н. Гусинский), управление учебным процессом в системе повышения квалификации педагогов (Е.В. Бондаревская, А.В. Хуторской), управление качеством образования (М.М. Поташник), инновационные подходы в системе управления (Е.В. Бондаревская, М.М. Поташник).

Управление образованием в контексте культуры в системе дошкольного образования должно обеспечивать как качество образования, так и создание оптимальных условий для творческого развития личности ребенка, профессионального развития педагога. Вопросами управления в системе дошкольного образования занимались ученые и практики: Е.В. Давыткина, О.В. Дыбина, Т.П. Колодяжная, Л.В. Поздняк, П.И. Третьяков и др.). Проблема управления системой дошкольного образования рассматривалась с точки зрения системного подхода, изучались функции управленческой деятельности, качество деятельности учреждения по его результату, механизмы управления качеством образования, разрабатывались научные подходы к планированию деятельности, развитию культуры управленческой деятельности.

В настоящее время главной проблемой управления образованием, в связи с динамичными темпами развития экономики и общества, становятся не только конкурентоспособность и рентабельность образовательной организации, но и гибкость, адаптивность, способность к постоянному развитию. Современная система управления должна быть ориентирована на длительное стабильное существование и регламентацию деятельности.

Успехом любой организации является результат коллективных усилий всех сотрудников. Исследования в области управления дошкольным образованием свидетельствуют о том, что только коллективное взаимодействие педагогов обеспечивает необходимый для развития уровень творчества, а успешный коллектив отличает взаимопонимание, доверие, единство целей, умение соотносить индивидуальные педагогические цели с целями других членов коллектива и целями дошкольной образовательной организации в целом. Это обеспечивает понимание настоящего и единое видение будущего, а также высокий уровень организационной культуры.

Анализ состояния практики управления дошкольным образованием позволяет констатировать факт, что современные дошкольные учреждения в целом перешли на научные основы проектирования, однако, в большей степени при этом уделяется внимание вопросам планирования и структурирования, что требуется преимущественно в административной и отчетной документации, а вопросам развития организационной культуры уделяется недостаточно внимания. Однако, сегодня одна из важнейших компетентностей руководителя, способствующая достижению оптимальных результатов деятельности образовательного учреждения в целом, – это способность работать в команде, осуществлять командный менеджмент в педагогическом коллективе. Это новая парадигма современного менеджмента, имеющая иную профессиональную ментальность, связанная с накоплением социального капитала и формированием организационной культуры деятельности (командной).

Несмотря на многообразие исследований систем управления

образовательными организациями, а также исследований развития организационной культуры на предприятиях и фирмах, управление развитием организационной культуры в дошкольных образовательных организациях не нашло должного освещения в научных исследованиях и в анализе практической деятельности. Причинами этого, на наш взгляд, являются: отсутствие общих обоснованных подходов к определению путей обновления деятельности и системы управления дошкольной образовательной организации, изучение путей становления дошкольной образовательной организации вне контекста общей проблемы управления, рассмотрение этих путей на уровне исключительно социальной регуляции, а также игнорирование индивидуальных потребностей конкретных образовательных организаций.

Анализ научных исследований и педагогической практики позволил выявить ряд **противоречий**:

– между научными требованиями к организации управленческой деятельности и реальным состоянием управления в практике функционирования дошкольной образовательной организации;

– между управлением, обеспечивающим новое качество деятельности дошкольной образовательной организации, и состоянием организационной культуры дошкольной организации, направленной на достижение целей.

Выявленные противоречия позволили определить **проблему исследования**: каковы условия управления развитием организационной культуры в дошкольной образовательной организации?

Проблема актуализирует **тему исследования**: «**Управление развитием организационной культуры в дошкольной образовательной организации**».

Объект исследования: организационная культура дошкольной образовательной организации.

Предмет исследования: условия управления развитием организационной культуры дошкольной образовательной организации.

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать модель

управления развитием организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

Гипотеза исследования: управление развитием организационной культуры дошкольного образовательного учреждения будет результативным, если:

– организационная культура понимается как компонент образовательной среды образовательной организации;

– в качестве желаемого приоритетного типа организационной культуры ДОО признается культура деятельности (командная);

– разработана и реализована модель управления формированием командной организационной культуры, позволяющей обеспечить динамику сформированности педагогических команд.

Исходя из цели, объекта, предмета и гипотезы, поставлены следующие **задачи исследования:**

– выявить сущность понятия «организационная культура» как компоненты образовательной среды дошкольной образовательной организации;

– раскрыть понятие «управление развитием организационной культуры дошкольной образовательной организации»;

– теоретически обосновать модель управления развитием организационной культуры дошкольной образовательной организации;

– в ходе ОЭР проверить результативность модели управления развитием организационной культуры в дошкольной образовательной организации.

Методологической основой исследования являются:

– общенаучные принципы системности, развития и детерминации;

– деятельностный подход в управлении процессами.

Теоретической основой исследования выступают:

– положения психологии о сущности обучения, воспитания, профессионального и личностного развития, социально-психологических и

педагогических особенностях коллективов, деятельности, общении и взаимодействии (Г.Ю. Беляев, Э.Н. Гусинский, С.А. Шапиро и др.);

– исследования по проблемам управления коллективами, психолого-педагогическими закономерностями управленческой деятельности в организациях (А.Н. Занковский, М. Магура и др.);

– теория педагогического менеджмента (В.В. Крыжко, Л.В. Поздняк, М.М. Поташник);

– исследования организационной культуры в образовательных учреждениях в трудах О.В. Дыбиной, С.В. Королевой, Т.П. Колодяжной;

– разработки, раскрывающие технологию проведения тренингов командообразования (Л.Г. Почебут, В.А. Чикер).

Для решения поставленных задач использовались следующие **методы исследования**.

теоретические:

– анализ документов и научной литературы; абстрагирование; моделирование; сравнение, обобщение, качественная интерпретация экспериментальных данных;

эмпирические:

– наблюдение по специально разработанным показателям, опрос, анкетирование, беседа; педагогический эксперимент, методы психологической диагностики; статические и математические методы обработки (критерий Т-Вилкоксона) полученных данных.

Опытно-экспериментальная база исследования: Частное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № XXX ОАО «РЖД» г. Ачинска. Количество и статус участников: 20 педагогов.

Этапы исследования

На первом (констатирующем) этапе (2016–2017 гг.) изучалось состояние проблемы в научной литературе и образовательной практике, осуществлялся выбор и теоретическое осмысление темы исследования, формулировались теоретические и методологические основы исследования,

уточнялась структура и содержание управления процессом развития организационной культуры в ДОО, определялись положения гипотезы, содержание, формы и организация опытно-экспериментальной работы.

На втором (формирующем) этапе (2017–2018 гг.) определялась база опытно-экспериментальной работы, диагностировался уровень организационной культуры, проверялась результативность комплекса организационно-педагогических условий, необходимых для эффективного управления процессом формирования организационной культуры учреждения.

На третьем (обобщающем) этапе (2018 г.) подводились итоги работы, обрабатывались и обобщались полученные данные, формулировались результаты исследования, апробировались и уточнялись отдельные теоретические положения.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- выявлены особенности формирования организационной культуры дошкольного образовательного учреждения;
- раскрыты условия управления формированием организационной культурой дошкольного образовательного учреждения при слиянии двух ДОО.

Практическая значимость исследования заключается:

- в конкретизации условий формирования организационной культуры дошкольного образовательного учреждения при слиянии двух ДОО;
- в разработке научно обоснованной модели формирования организационной культуры в дошкольном образовательном учреждении.

Разработанные материалы исследования могут быть полезны руководителям ДОО и внедрены в практику деятельности по управлению дошкольным образовательным учреждением.

Положения, выносимые на защиту.

- 1) Организационная культура в системе управления дошкольным образовательным учреждением может эффективно использоваться в качестве

инструмента формирования и развития норм, ценностей, взглядов, убеждений работников.

2) Оптимальным типом организационной культуры для развивающегося дошкольного образовательного учреждения является культура деятельности (командный тип), предполагающий объединение специалистов не по иерархическому принципу, а для решения конкретной проблемы. Значимыми качествами специалиста при таком типе организационной культуры становятся высокая коммуникативная компетентность, способность работать в команде и брать на себя ответственность за результат.

3) Применение управленческой технологии формирования организационной культуры представляет собой совокупность методологических, дидактических и организационно-методических процедур подбора, моделирования и применения необходимого инструментария, в результате чего происходят качественные изменения, совершенствование системы управления в ДОО.

4) Результативность управления развитием организационной культуры обеспечивается следующими условиями:

- организационная культура понимается как компонент образовательной среды образовательной организации;
- в качестве желаемого приоритетного типа организационной культуры ДОО признается культура деятельности (командная);
- разработана и реализована модель управления развитием командной организационной культуры, позволяющей обеспечить динамику сформированности педагогических команд.

Апробация и внедрение результатов исследования. Результаты исследования внедрены в ЧДОУ «Детский сад № XXX» ОАО «РЖД»; обсуждены на семинарах и заседаниях кафедры педагогики детства, кафедры психологии и педагогики детства КГПУ им. В.П. Астафьева и на

педагогических советах (других методических мероприятиях) в ЧДОУ «Детский сад № XXX» ОАО «РЖД».

По теме исследования **опубликовано 2 работы:**

1. Барсукова Е.И. Организационная культура как компонент образовательной среды дошкольной образовательной организации // Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции: Современное образование: Актуальные вопросы, достижения и инновации. Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2018. С. 39-42.

2. Барсукова Е.И. Типы организационной культуры в дошкольной образовательной организации // Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции: Современное образование: Актуальные вопросы, достижения и инновации. Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2018. С. 70-75.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка (62 ед.) и приложения.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Организационная культура как компонент образовательной среды дошкольной образовательной организации

Целостный процесс развития образовательной организации и её субъектов отражается в ряде составляющих: содержание, методы и формы деятельности, средства управления. Образовательный (педагогический) процесс представляет собой систему обучения, осуществляющую развитие личности, опираясь на раскрытие и использование опыта каждого отдельного ученика путем использования лично значимых способов целенаправленной учебно-познавательной деятельности. Компонентами системы, в рамках которой осуществляется педагогический процесс, являются педагоги, их воспитанники, а также условия воспитания и обучения, составляющие образовательную среду.

В настоящее время в педагогической литературе всё чаще встречаются термины «образовательная среда» и «образовательное пространство». Понятие «образовательное пространство» объединяет идеи пространства и образования. Оно отражает некую образовательную протяжённость, структурное сосуществование и взаимодействие любых образовательных систем, их компонентов, образовательных событий. И.К. Шалаев и А.А. Веряев определяют образовательное пространство как «форму существования трансляции социального опыта от поколения к поколению на уровне, ... имеющем место без специально организованных процессов обучения и воспитания» [55, с. 64]. Это определение подчёркивает, что образовательное пространство существует само по себе, независимо от субъектов образования.

Под средой понимается зона непосредственной активности индивида, его ближайшего развития и действия. Образовательная среда есть часть

социокультурного пространства, зона взаимодействия образовательных систем, их элементов, образовательного материала и субъектов образовательных процессов [41, с. 15].

Образовательное пространство и образовательная среда выступают в качестве окружения, внешнего по отношению к субъектам образовательного процесса. Существенное их различие заключается в том, что понятие образовательного пространства не подразумевает включённость в него обучающегося, для него характерна глобальность и некоторая виртуальность [16, с. 74]. Среда предполагает погружённость в неё, «присутствие», взаимодействие с субъектом. Другими словами, образовательная среда является освоенной частью образовательного пространства, в которой осуществляется деятельность субъекта [16, с. 75].

Предметное, конкретное понимание образовательной среды мы находим у А.В. Хуторского – это «...естественно или искусственно создаваемое социокультурное окружение учащегося, включающее в себя различные виды средств и содержания образования, способных обеспечить продуктивную деятельность [53, с. 94]. Существенным компонентом образовательной среды учёный считает информацию, вопросы и проблемы в определенной области знаний, психологические предпосылки деятельности. Среда является условием для создания внутренних (знаний, умений, навыков, способностей, способов деятельности, целей, ценностей) и внешних (исследования, сочинения, поделки, любые произведения, имеющие содержание) образовательных продуктов.

Для человека средой является его психическое, духовное, культурное и социальное окружение, которое содержит в себе условия для развития. Опираясь на эту идею, В.А. Ясвин понимает под образовательной средой «...систему влияний и условий формирования личности по заданному образцу, а также возможностей для её развития, содержащихся в социальном и пространственно-предметном окружении» [59, с. 14]. Автор считает педагогически целесообразными такие условия, в которых могла бы

свободно и активно развиваться творческая, созидаящая личность, и вводит понятие *развивающей среды*. Если рассматривать её с точки зрения предоставляемых образовательных возможностей, то интегративным критерием качества развивающей образовательной среды В.А. Ясвин считает «способность обеспечить всем субъектам образовательного процесса систему возможностей для эффективного личностного саморазвития» [59, с. 177].

Идею среды как освоенной части образовательного пространства развивает Л.И. Новикова, рассматривая её в образовательной деятельности как «... совокупность условий, влияющих на развитие и формирование способностей, потребностей, интересов, сознания личности» [35, с. 3–4]; основным критерием такого определения является факт взаимодействия: средой является та часть окружающего мира, с которой субъект взаимодействует.

По мнению С.М. Шкляревской, образовательная среда стимулирует развитие личности, а также участвует (через предъявление наличных возможностей и ресурсов) в формировании новых потребностей личности; в свою очередь, личность реализует активный поиск в образовательной среде необходимых ей возможностей для удовлетворения потребностей, либо непосредственно участвует в создании новых возможностей, изменяя среду [58].

Как отмечает О.Ю. Мондонен, «... для того, чтобы использовать возможности среды, комплементарные потребностям личности и мотивирующие деятельность, человек проявляет соответствующую активность, т.е. становится реальным субъектом своего развития, субъектом образовательного процесса» [33, с.60].

Общие характеристики образовательной среды системно выделены Г.Ю. Беляевым в диссертационном исследовании. Во-первых, образовательная среда всегда существует как социальный институт в конкретном социокультурном контексте. Во-вторых, она всегда включает разнообразие типов и видов локальных сред, специфических для различных

типов образовательной деятельности, конкретных образовательных организаций, отдельных учебных групп, педагогов и т.д. В-третьих, образовательная среда образовательной организации является открытой и выступает элементом более широкой социокультурной среды, соотносимой с качеством жизни, среды обитания. В-четвертых, образовательная среда имеет бинарный характер и может выступать не только как условие, но и как средство воспитания, обучения, развития [2, с.19].

Многие ученые рассматривали структурные компоненты образовательной среды. Так, О.И. Давыдова и А.А. Майер выделили в системной организации образовательной среды следующие компоненты:

– микросистему – структуру деятельностей, ролей и межличностных отношений, переживаемых развивающейся личностью в его конкретном окружении;

– мезосистему – структуру взаимоотношения двух или более локальных образовательных сред;

– экзосистему – совокупность сред, не вовлекающих развивающуюся личность в качестве активного участника, но где происходят события, которые влияют или испытывают воздействие того, что происходит в среде, включающей в себя развивающуюся личность;

– макросистему – систему вышеназванных образовательных сред «низшего порядка» (микро-, мезо- и экзо-) как определенную социокультурную целостность [9, с. 45–47].

С.М. Шкляревская предлагает учитывать сложную структуру процесса образования, включающую в себя процессы обучения, воспитания и развития. Это, с ее точки зрения, позволяет охарактеризовать состав образовательной среды как системы, включающей в себя «обучающую среду», «воспитательную среду» и «развивающую среду» как различные феномены, обладающие собственной спецификой [58, с. 33].

Выделяя компоненты образовательной среды, ученые выделяют следующие из них:

– социальный, пространственно-предметный, психодидактический (Г.Ю. Беляев [2, с. 12]);

– пространственно-семантический, содержательно-методический и коммуникационно-организационный (Ю.Н. Кулюткин, С.В. Тарасов [23, с. 44]);

– поведенческий, событийный, предметно-пространственный, информационно-культурный (И.М. Лебедеко [26, с. 3]);

– информационный, социальный и технологический компоненты [О.Ю. Мондонен [33, с. 34]).

В работах различных авторов используются разные подходы к типологизации образовательных сред.

Так, Ю.Н. Кулюткин и С.В. Тарасов предлагают для такой типологизации такие основания, как стиль взаимодействия в среде (конкурентная – кооперативная, гуманистическая – технократическая и т.д.); характер отношения к социальному опыту и его передаче (традиционная – инновационная, национальная – интернациональная и т.д.); степень творческой активности (творческая – регламентированная); характер взаимодействия с внешней средой (открытая – замкнутая) [23, с. 363].

В.А. Ясвин для типологизации образовательной среды вводит понятие *модальности* образовательной среды, характеризующее положенную в её основу образовательную идеологию принадлежности к одному из полюсов в двух координатных осях: «активность – пассивность» и «свобода – зависимость». Таким образом, он выделяет догматическую, безмятежную, карьерную и творческую модальности [59].

Важным компонентом образовательной среды является организационная культура образовательного учреждения, что отмечается в работах различных исследователей этого явления [14, 17, 23 и др.].

В педагогических и социологических исследованиях организационная культура определяется как составляющая общей культуры человека и зависит от способности руководителя управлять процессом ее развития

(Н.В. Корчаловская, Е.А. Купыра, С.А. Шапиро). В исследованиях отмечается, что формирование и корректировка организационной культуры позволяет поддерживать на оптимальном уровне не только продуктивность и психологический климат коллектива, но и психоэмоциональное самочувствие сотрудников, их профессиональное развитие. Способность современного руководителя предвидеть последствия своих решений, диагностировать причины неудач и успехов определяет характер организационной культуры. Проблема управления развитием организационной культуры в современном дошкольном образовательном учреждении является фактически не разработанной, требуют исследования ее элементы и характеристики, закономерности влияния управления на ее развитие.

В настоящее время образовательные учреждения все больше ориентируются на принципы управления, характерные для организаций экономического, производственного типов. Связано это в первую очередь с переходом многих детских садов на систему автономного управления. Именно поэтому современный руководитель детского сада должен принимать важные решения по экономическим вопросам, осуществлять взаимодействие с экономическими партнерами и в целом увязывать деятельность возглавляемой им организации с потенциальными экономическими результатами. И здесь как никогда ранее большую роль начинает играть, по мнению О.В. Евтихова и В.А. Адольфа, организационная культура [12, с. 20].

Л.В. Карташова трактует организационную культуру как «систему общего мнения и ценностей, разделяемую всеми членами организации» [14, с. 16].

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» [27, с. 34].

В.А. Спивак в своих работах дает определение организационной культуры как «системы материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающей ее индивидуальность, восприятие себя и других в социальной и вещественной среде» [48, с. 59].

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

- структура как взаимодействие органов управления и отдельных лиц; действующие правила, прямое руководство и контроль;
- уровень формирования целей и перспектив в деятельности организации;
- интеграция как степень поддержки отдельных частей (субъектов);
- организация обеспечения скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение четких коммуникационных связей в организации;
- поддержка как помощь подчиненным, оказываемая руководителем;
- стимулирование как степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность как степень отождествления работников с организацией;
- управление конфликтами и рисками [31, с. 18].

На основе указанного выше можно сделать выводы о ряде важнейших характеристик организационной культуры:

- организационная культура является совокупностью материальных, духовных и социальных ценностей, создаваемых персоналом конкретной организации и отражающих её индивидуальность и особенности;
- организационные ценности могут существовать в различных формах в зависимости от стадии развития организации (предположения; убеждения, установки, ориентации; нормы поведения, правила общения и стандарты трудовой деятельности);

– наиболее значимыми элементами организационной культуры являются ценности, миссия, цели;

– элементы организационной культуры существуют для сотрудников организации априори, не требуют доказательств.

Отметим среди прочих именно ценностный компонент организационной культуры. Практика показывает, что формальная структура образовательных организаций и их правовые основания деятельности могут быть одинаковыми или очень похожими, вместе с тем, они могут значительно отличаться друг от друга, обладая разными системами ценностей, представлениями и планами на дальнейшее будущее. Так, О.С. Виханский и А.И. Наумов полагают, что организационная культура – это «... набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действия» [3, с. 146]. Эти ценностные ориентиры передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [3, с. 148] и являются неотъемлемой частью организации.

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 неосознанные «базовые предположения», которые, тем не менее, ориентируют поведение членов организации, помогая им усвоить атрибуты, присущие данному организационно-культурному комплексу [56, с. 219].

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 [32, с. 77].

Т.О. Соломанидина выделяет семь функций организационной культуры: познавательная, ценностно-образующая, коммуникационная, нормативно-регулирующая, мотивирующая, инновационная, стабилизирующая [46, с. 90].

По мнению К.М. Ушакова, в образовательном учреждении организационная культура – очень эффективный и жесткий инструмент управления поведением людей, формирования модели поведения сотрудников организации, который необходимо использовать [7, с. 98]. Вместе с тем, согласно его 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, имеющим возможность максимально оказать влияние на культуру возглавляемой им организации. Иными словами, организационная культура образовательного учреждения – это инструмент, который дает возможность руководителю понять особенности своей организации, успешно развивать образовательное учреждение.

Если сравнивать образовательную организацию с коммерческой, можно отметить как общие, так и отличные черты. Общим является подверженность влиянию комплекса внутренних и внешних факторов: к первым (внутриорганизационным) относятся личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень культуры педагогов; ко вторым (внеорганизационным) – национальные

особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде.

Отличия связаны со спецификой педагогической деятельности, в которой общение не просто вид жизнедеятельности, но и вид профессиональной педагогической деятельности. При этом психолого-педагогическое образование педагогов дошкольного образовательного учреждения без сформированной потребности к саморегуляции поведения не дает основания считать педагогические коллективы сплоченными и управляемыми. Это тем более важно, что коллектив педагогов, как правило, в основном женский, а отсюда следует и повышенная эмоциональная возбудимость, и легкая внушаемость, и динамичное заражение настроением друг друга.

Выделяют три главные причины низкой культуры общения педагогов:

1) педагог не придает особой роли общению в образовательном прогрессе и не утруждает себя тщательной организацией общения;

2) преподаватель, работник образовательного учреждения действует в педагогических ситуациях практически вслепую, не применяя психологических знаний о человеке;

3) далеко не каждый педагог озабочен повышением своей общечеловеческой культуры как фундамента специальной, профессиональной культуры [21].

Именно вследствие низкой культуры общения и возникает в педагогическом коллективе множество конфликтов, части которых могло и не быть.

Педагогическое общение заключается в организации взаимоотношений с помощью коммуникативных средств. Структура коммуникативных способностей педагогов образовательных учреждений отражает специфику их профессиональной деятельности, в которой имеются выраженные различия в связи с характером предметной деятельности. По данным исследований стержневым, ведущим интегративным свойством в структуре

коммуникативных способностей педагогов является коммуникативная совместимость, в то время как стержневым свойством структуры представителей других профессий является контактность.

В отличие от представителей других профессий, педагоги отличаются большей экспрессивностью, они более манипулятивны, доверчивы и эмпатичны, ориентированы на партнерский стиль общения, реже страдают от чувства одиночества и нерешенных личных проблем, в большей мере удовлетворены своим общением и отношением с окружающими людьми [54].

Для организаций характерна медленно изменяющаяся культура, что в случае образовательных организаций связано, на наш взгляд, с развитием личностных качеств субъектов образовательного процесса, которые требуют времени для своего изменения.

Таким образом, прогрессивным руководителям, в том числе и образовательных учреждений, необходимо рассматривать культуру организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельные лица на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

В отечественных исследованиях, зародившихся в 20-х годах прошлого столетия, в поле изучения организационной культуры включались исследования социально-психологического климата в коллективе, способов стимулирования трудовой деятельности и др. Так, в контексте социально-трудовой концепции Н.А. Витке, в научный оборот были введены понятия «организационный кризис», «человеческий фактор производства», «социально-психологическая атмосфера». Социально-психологический климат остается предметом исследования в организационной культуре и в последние десятилетия [40].

М.Л. Моухэн выделяет три ведущих теоретических подхода к исследованию организационной культуры:

- символический (набор символов, традиций, обычаев, внутренних правил, эмблем, флагов и т.п., воспроизводящих идеологию организации);
- когнитивный (система сознательно координированных коллективных действий, формирование коллективных форм сознания);
- целостный (сложная естественно-искусственная система, в рамках которой осознанно формируется совокупность норм, правил, обычаев и традиций) [40].

Исследователи организационной культуры определяют компоненты её содержания. Например, С.С. Фролов выделяет:

- управленческий (властный) культурный комплекс (степень и формы власти управленцев, нормы подчинения и продвижения по карьерной лестнице);
- деятельно-ролевой культурный комплекс (осуществление функций, императивность ролевых требований, реакции на ту или иную форму стимулирующего воздействия, взаимоконтроль);
- культурный комплекс, регулирующий отношения с внешней средой (нормы и ценности, регулирующие баланс организации с внешней средой);
- поведенческий культурный комплекс (особые нормы и ценности, не связанные непосредственно с функционированием организации – ценностно-нормативная база регулирования отношений между различными возрастными и социальными группами, представителями противоположных полов, правил и традиций проведения досуга, отношений к неформальным лидерам и т.п.) [52].

Многие авторы в качестве интегральной характеристики организационной культуры называют социально-психологический климат, который может быть представлен как объективной (формальная структура, объем, цели организации, стиль управления), так и субъективной (оценка организации самими сотрудниками, их личные впечатления) составляющими.

Как отмечают Э.Н. Гусинский и Ю.И. Турчанинова, именно «... в процессе диалога с социальной средой личность приобретает опыт действий, созерцания, воображения и размышления, который и создает ее образование» [7, с. 163]. Более того, значимость воздействия социальной среды на образовательный процесс становится особенно очевидной, если учесть, что сущностным компонентом функциональной природой образования как социального института и является его социальная ориентированность, ввиду чего целевое предназначение образования – «готовить зрелую, целостную личность» путем трансляции и интериоризации индивидами аксиологических ориентиров, базовых ценностей и норм, целей развития общества» – осуществляется именно в контексте образовательной среды. Характер, направленность и качество групповых взаимодействий напрямую связаны с таким важнейшим сегментом организационной культуры, как социально-психологический климат, сформировавшийся в педагогическом коллективе [7, с. 164].

А.Н. Занковский, выделяя социально-психологическую составляющую в качестве одного из основных структурных компонентов организационной культуры, отмечает, что с точки зрения необходимости сохранения и совершенствования организационно-культурного комплекса весьма важен «психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду» [13, с. 49].

О значимости социально-психологического климата в организационной культуре говорит тот факт, что их зачастую анализируют как однопорядковые категории. Так, исследователи Л.Г. Почебут и В.А. Чикер отмечают, что, изучая феномен социально-психологического климата «в американской социальной психологии говорят об «организационной культуре» в организациях, об отношениях рабочих и

менеджеров» [42, с. 137]. Будучи качественной характеристикой межличностных отношений, проявляющейся чаще в совокупности условий, способствующих либо препятствующих продуктивной совместной деятельности, социально-психологический климат – это, по сути, психическое состояние коллектива, которое детерминировано особенностями его жизнедеятельности, выполняемых функций, спецификой самих межличностных отношений, характерных для данной организации [15, с. 41].

В организациях сферы образования характер межличностных отношений обусловлен тем, что педагогический коллектив имеет ряд специфических особенностей, поскольку решает свои задачи внутри более широкой общности. В данном случае имеется в виду то обстоятельство, что каждый педагог, являясь субъектом системы межличностных взаимодействий, сформировавшихся в пределах своей профессиональной группы, одновременно осуществляя учебно-воспитательную деятельность, выступает субъектом более широкой совокупности интерактивных связей и отношений. «Педагог, будучи центральной фигурой учебно-воспитательном коллективе, оказывает решающие воздействия на его социально-психологический климат. При этом педагог также входит в состав другого коллектива – педагогического, который является частью единого учебно-воспитательного коллектива» [15, с. 33].

Учет специфических особенностей педагогического коллектива при анализе его социально-психологических характеристик как компонента организационной культуры образовательной организации предполагает понимание того, что «... в каждом коллективе следует различать формальную (социальную, официальную, ролевую) и неформальную структуры (психологическую, эмоциональную). Эти две структуры взаимосвязаны, степень их совпадения определяет сплоченность коллектива. Их единство в процессе деятельности способствует сближению сфер личного и общественного...» [6, с. 70].

И.П. Волков справедливо указывает на значимость фактора сплоченности коллектива как важнейшей интегральной характеристики социально-психологического климата и организационной культуры в целом [5, с. 16].

Таким образом, организационная культура в дошкольной образовательной организации является ключевым объектом в процессе управления деятельностью на основе общих ценностей, установок, норм, усилий всех сотрудников в достижении общих целей. Совместно разделяемые ценности и убеждения определяют нормы поведения сотрудников и характер жизнедеятельности ДОО.

В основе развития организационной культуры лежат правила, законы, нормы, идеи, внутренние кодексы, стандарты поведения и отношений, табу, регулирующие взаимоотношения сотрудников и ориентирующие их на инновационные процессы, обуславливающие достижение высокого качества деятельности дошкольной образовательной организации [16, с. 34]. Организационная культура обеспечивает поддержку инициативы педагогов, их новаторские идеи, взаимное доверие и сотрудничество в ДОО [16, с. 37].

Организационная культура, контролируемая руководителем дошкольной образовательной организации, служит для отражения в сознании сотрудников процессов делегирования полномочий и необходимости совместных усилий. В создании организационной культуры сегодня видится этический ресурс дальнейшего развития, объединения новаторского потенциала педагогов. Более того, создание «мотивирующего видения», убеждение сотрудников ДОО в том, что оно несет в себе связь с жизнью, соединяет работу с его жизненными ценностями, выполняет важную функцию управления – не только отразить реальные процессы жизнедеятельности большой группы сотрудников, но и одновременно сформировать «видение» ими трудовых отношений в ДОО [там же].

Обращает на себя внимание активное привнесение во внутрисадовскую практику инструментов и механизмов поддержания идейных установок,

морально-этических ценностей и жизненных ориентиров сотрудников дошкольной образовательной организации. Ценностные ориентации обеспечивают наибольший эффект, если они непрерывно и длительно воздействуют на субъектов образования при создании благоприятной обстановки для их восприятия. Эту функцию и выполняет организационная культура, формируемая в ДОО под непосредственным контролем руководителя, когда акцентируется внимание на чувстве общности, причастности к совместному делу [12, с. 156].

Главной характеристикой творческой образовательной среды является высокая степень свободы и активности. В дошкольной образовательной организации творческая, развивающая образовательная среда призвана обеспечивать комплекс условий и возможностей для осознания и реализации каждым воспитанником своих личностных потребностей и интересов, его эффективного развития.

Сравнение и анализ идей отечественных учёных, раскрывающих особенности образовательной среды, позволили выявить ее важнейшие компоненты. Прежде всего, это *информационный компонент* – необходимая для усвоения первичная информация, на основе которой выстраивается содержание образования. Осмысление, приращение общей и профессиональной информации через определённые способы деятельности создаёт личностный опыт, рефлексивно трансформируемый в знания. Кроме того, это *социальный компонент*, основанный на системе взаимоотношений – к нему относятся воспитанники различных групп учреждения, педагогический коллектив образовательной организации в целом и воспитатели в частности (огромную роль при этом играет авторитет личности воспитателя), иные сотрудники, с которыми общается воспитанник. В *предметный компонент* образовательной среды входят месторасположение организации (его близость к культурному центру города и к месту проживания семьи), наличие необходимого оборудования, оснащение групп, дизайн интерьера.

Выше названные компоненты носят внешний характер, но кроме них, в образовательном процессе имеют место личностный потенциал субъекта, его мысли и чувства. Созданные им понятия, категории, образы, а также способы самопознания и взаимодействия с окружающим миром составляют личностный компонент образовательной среды. Взаимодействие компонентов внешнего и внутреннего характера определяют результат образовательного и воспитательного процесса в образовательной организации.

Технологический компонент, выделяемый В.А. Ясвиным, включает в себя систему методов и форм организации образовательной деятельности (направлены на воспитанников) и управления организацией (направлены на взаимодействие сотрудников).

Несомненно, организационная культура испытывает влияние общей культуры страны, региона, нации, что позволяет отличать одно учреждение от другого, и влиять на его перспективное развитие.

Таким образом, организационная культура определяет способ функционирования организации, позволяет согласовывать индивидуальные цели сотрудников с общей целью организации, формируя общую образовательную среду. Поэтому организационная культура является мощным стратегическим инструментом, который позволяет координировать усилия всех структурных подразделений и отдельных членов коллектива для достижения поставленных целей в рамках выбранной миссии.

Следовательно, можно утверждать, что организационная культура является важным компонентом образовательной среды образовательного учреждения, задает вектор его развития, определяет особенности взаимодействия сотрудников, эффективность образовательной деятельности учреждения.

1.2. Организационная культура дошкольной образовательной организации как объект управления

Изучением организационной культуры в рамках управленческой тематики занимаются многие зарубежные и отечественные исследователи, что порождает различные концептуальные подходы к её анализу. Существует ряд моделей организационной культуры, отличающихся по своему содержанию и структуре, а также классифицирующиеся по различным основаниям.

Модели организационной культуры могут подразделяться по аспектам её природы:

- духовные (ценностные) модели, социально-психологические (формирование имиджа руководителя, развития коммуникаций, влияния организационной культуры на персонал),

- материальные (влияние культуры на организацию – модель В. Сате,

- взаимосвязи культуры и результатами деятельности организации – модель Парсонса,

- влияния культуры на эффективность деятельности организации – модель Питерса-Уотермана,

- конкурирующих ценностей (Квина-Рорбаха).

В зарубежных и российских исследованиях также рассматриваются структурные модели организационной культуры. Например, наиболее известная трехуровневая модель организационной культуры американского психолога Э. Шейна включает артефакты, усвоенные ценности и базовые предположения, которые взаимодействуют между собой (рисунок 1).



Рис. 1. Трёхуровневая модель организационной культуры по Э. Шейну

Двухуровневая модель культуры корпорации включает верхний (визуальный, внешний) уровень: корпоративный стиль одежды, символика, рабочая обстановка, организационные церемонии, и внутренний, не визуальный уровень (нормы, ценности, стратегии поведения) (рисунок 2).



Рис. 2. Двухуровневая модель культуры корпорации

Модель типа «многослойная луковица» носит всепроникающий характер – слои культуры должны быть согласованы друг с другом и могут обнаруживаться во всех процессах и проекциях (рисунок 3).

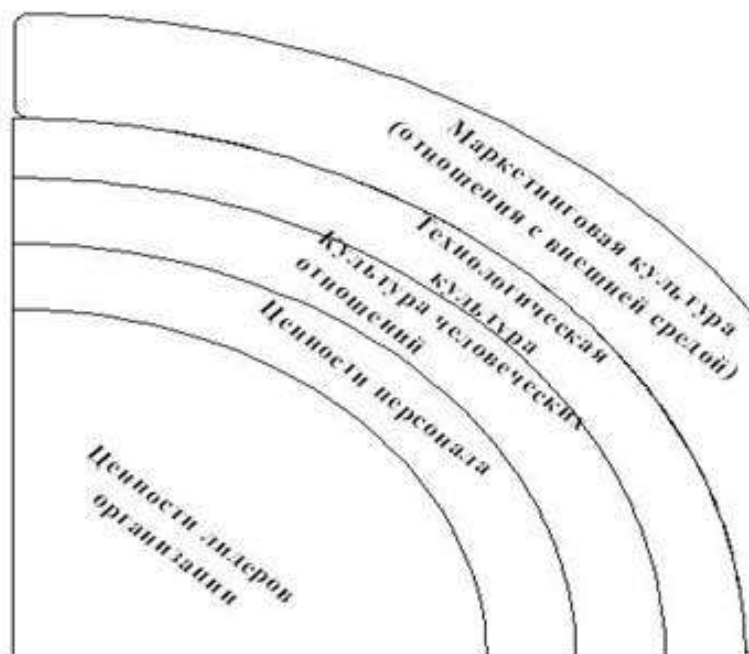


Рис. 3. Модель организационной культуры «многослойная луковица»

Модель «культурной сети» организации отражает элементы организации, базирующиеся на определенной парадигме (рисунок 4).



Рис. 4. «Культурная сеть» организации по Г. Джонсону

Наиболее популярным является подход, разработанный Э. Шейном, который рассматривал организационную культуру как модель коллективных базовых представлений членов группы – набор приемов и правил для решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции сотрудников. Он выделил в структуре организационной культуры три уровня:

- поверхностный (внешние факты – технология и архитектура использования пространства и времени, поведение, язык),
- подповерхностный (изучение ценностей и верований, разделяемых членами учреждения, через их символическое и языковое выражение),
- глубинный (отражение базовых предположений членов коллектива в значительной степени на подсознательном уровне) [56].

Исследователи сходятся во мнении, что культурой организации, ее становлением, формированием, развитием, – можно управлять.

В отечественной педагогической литературе существует несколько точек зрения на определение понятия «управление». М.М. Поташник и В.С. Лазарев определяют «управление» как целенаправленную деятельность всех субъектов, обеспечивающую становление, стабилизацию, оптимальное функционирование и обязательное развитие [41, с. 304]. Функции управления рассматриваются как отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности и организованности управляемых процессов. Авторы отмечают, что различают общие функции управления, называемые управленческими действиями (это планирование, организация, руководство, контроль, анализ и др.) и конкретные функции, когда управленческое действие названо не само по себе, а вместе с объектом, на который оно направлено [там же].

Л.Л. Редько дает следующее определение управления: это «... отношение между управляющей системой и управляемым объектом, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности и организованности управляемых процессов. Основными функциями управления выступают: моделирование, проектирование, прогнозирование, планирование, конструирование, организация, руководство, контроль, анализ» [44].

У В.В. Крыжко управление выступает как «непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на управляемый объект» [22]. Определены следующие функции управления:

- организация – объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей;
- планирование;
- мотивация;
- контроль [7, с. 189].

Анализ понятий указанных авторов позволил прийти к выводу, что в науке управления сложились разнообразные понятия об управлении, в общем виде оно понимается как деятельность руководителей, направленная на достижение конкретного состояния объекта управления или спрогнозированного результата. В теории управления имеет место достаточно стабильное представление о функциях и видах управленческой деятельности, а также о закономерностях, которые необходимо учитывать любому руководителю учреждения. Основными функциями управления традиционно выступают планирование, организация, мотивация, контроль. В структуру управленческого цикла входят:

- объекты (цели, содержание, средства, методы, приемы, среда, результат) и субъекты (ребенок, педагог, специалисты, родители) управления;
- формы взаимодействия в прямых и обратных связях (педагогические советы, тренинги, указания, убеждения, общение, взаимодействия, конференции, родительские собрания и т.п.);
- механизмы воздействия субъекта управления на объект (проектирование, сбор информации, сравнение, диагностика, контроль, самооценка, аттестация, самоанализ и т.п.).

Говоря о координирующей деятельности руководителя, Р.М. Чумичева отмечает, что она является ядром гуманистической модели педагогического процесса и системы управления. Автор рассматривает управленческую

систему в контексте культуры, отражающей ценностные смыслы личности, общества, где конечной целью является творческий результат человека. Исследователь выделяет характеристики культуры (ценность, деятельность, творчество, значимость), а также обозначает пути планирования педагогической системы дошкольного образовательного учреждения, как модель детства, сотворчества взрослых и детей. Р.М. Чумичева рассматривает культуру как совокупность упорядоченности ценностей, эталонов, нравов, целей человеческого рода, стремящегося к духовному совершенству с помощью науки, искусства, труда и досуга, условие бытия и творения человека, культурное пространство предоставляет ему условия для реализации желаний, потребностей, интересов, устремлений [54].

Таким образом, организационная культура представляет собой междисциплинарное направление исследований на стыке менеджмента, организационного поведения, социологии, психологии, культурологии.

Организационная культура в образовательной организации позволяет структурировать педагогический процесс в определенном социокультурном и образовательном пространстве, что находит отражение в концепции и программе развития организации. Организационная культура выступает в трех аспектах – основа развития учреждения, атрибут организации, показатель качества.

Л. Смиркич сводит концептуальные модели организационной культуры к двум основным блокам: 1) организационная культура как самостоятельная подсистема, выполняющая функцию интеграции и идентификации членов организации, выступая как совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, соответствующая ценностям, присущим предприятию; 2) культура организации как ее сущностная характеристика («...организации понимаются и анализируются главным образом не в экономических или материальных терминах, а в терминах экспрессивных, мыслительных или символических аспектов» [45]).

Организационная культура как система внешне заданных норм, убеждений и ценностей каждого человека, а также психологического климата коллектива позволяет предопределить особенности развития организации и поведение сотрудников.

В организационной культуре, которая неразрывно связана с организационным поведением, в зависимости от субъектов организации и их функций можно выделить поведение руководителя (стиль руководства); групповое поведение; индивидуальное поведение (поведение личности). Поэтому для современного руководителя важно знать основы и теорию организационной культуры и опираться на модель управления развитием качества, разработка которой является целью в рамках данного исследования.

Также, определяя желаемое состояние организационной культуры ДОО, руководитель должен знать базовые типы организационных культур в образовательной организации.

Ролевая культура. Наиболее распространенный в России тип, который ориентирован на выполнение правил и процедур. Основная ее особенность – наличие точной роли для каждого, закреплённой в должностной инструкции. Ценится в работнике – способность квалифицированно следовать описанной роли, в этом и заключается его профессионализм. В образовательной организации этот тип тоже очень распространен. Любой работник согласно штатному расписанию имеет должностные обязанности, зафиксированные и в Трудовом договоре, и в Дополнительном соглашении (при необходимости такового), и в Должностной инструкции. Ролевая организационная культура – очень формализованное и структурированное место работы. Деятельностью педагогов управляют четкие правила и инструкции. Лидеры и руководители гордятся тем, что они — рационально мыслящие организаторы и координаторы. Особенно важно поддержание плавного течения всех школьных дел. Образовательную организацию объединяет стремление сотрудников следовать разработанным правилам и официальной образовательной политике. Долгосрочные заботы образовательной

организации состоят в обеспечении планомерности и стабильности образовательного процесса и всей школьной жизни. Успех определяется как стабильность образовательной организации и избежание всевозможных проблем. Администрация озабочена предсказуемостью изменений внешней ситуации и обеспечением гарантий долгосрочной профессиональной занятости сотрудников образовательной организации.

Культура «Ордена». Культура, ориентированная на власть и силу, главной фигурой в которой является руководитель, обладающей и формальной властью и неформальным авторитетом. Задача руководителя образовательной организации такой организационной культуры состоит в постоянной поддержке своего авторитета, а его заместителей – в поддержке авторитета руководителя. В такой организации много позитивного. Главное ее достоинство состоит в том, что она настроена на рост и развитие. Именно здесь часто возникают и развиваются инновационные учебные заведения, авторские образовательной организации. Такие образовательной организации настроены на успех и способны быстро его достичь. Решения в таких образовательных организациях принимаются очень быстро, просто, и также реализуются. Главные минусы подобной организационной культуры состоят в следующем.

- Неустойчивость относительно замены руководителя (после такой замены организация впадает в кризис).
- Большая нагрузка на руководителя (опора на личные ресурсы директора).
- Угроза усталости педагогов (слишком частые изменения в организации).
- Внешние новации принимаются только при позитивном к ним отношении самого руководителя. [8].

Культура, ориентированная на индивидуальности. В ее основе – личные достижения человека, его успех, его профессионализм и компетентность. Главная цель - создание здорового психологического

климата. Руководитель в такой организации тоже играет важную роль: его задача - повышение личной компетентности каждого работника. В организации подобного типа работать очень интересно, учитель может достичь высоких личностных и образовательных результатов, но при условии личной заинтересованности к профессиональному росту, наличия качеств «здорового» карьеризма, желания создавать новое, а не только идти проторенными дорогами [16].

Семейная организационная культура представляется как очень дружественное место работы, где у сотрудников много общего. Школа похожа на большую семью. Лидеры и руководители воспринимаются как наставники и даже как родители. Сотрудники держатся вместе благодаря взаимной преданности и традициям. Высока степень обязательности. Делается акцент на долгосрочной выгоде личностного совершенствования сотрудников, придается особое значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как добрые чувства и забота о каждом учащемся. Школа поощряет коллективные формы работы, сотрудничество.

Инновационная организационная культура связана с динамичным и творческим местом работы. Педагоги готовы экспериментировать и рисковать. Лидерами считаются новаторы, способные к профессиональному поиску. Связующим школу механизмом выступает преданность духу эксперимента и новаторства. Подчеркивается необходимость образовательной деятельности на переднем рубеже психолого-педагогической науки. В долгосрочной перспективе школа делает акцент на приобретении и развитии новых образовательных подходов, технологий и методик. Успех означает разработку новых методических продуктов, предоставление учащимся новых образовательных услуг. Школа стремится быть идейным и методическим лидером среди образовательных учреждений. Поощряется индивидуальная инициатива и свобода педагогов.

Оптимальным типом организационной культуры, с учетом современных требований к образовательному процессу в ДООУ (творческий характер, создание и реализация проектов, инновационных продуктов) является *командная организационная культура*. Организация в данном случае ориентирована на деятельность. В такой организации люди объединяются не по иерархическому принципу, а для решения конкретной проблемы. Руководителем становится лицо, взявшее на себя ответственность за решение проблемного вопроса. Его задачами являются: подбор группы, создание условий для ее работы, поддержка работоспособности группы (стимулы, поощрения и проч.). Такая организационная культура ценит в людях способность работать в команде и брать на себя ответственность за результат. Особенно хороша подобная организация в образовательных учреждениях на этапе участия в проектах, конкурсах, для создания собственных инновационных продуктов.

Идея командной работы существует в социологии, частично в психологии (теория групповой работы), но практически не представлена в педагогике. Педагогика многие годы не концентрировала внимание на вопросах управления, эффективных способах межличностного взаимодействия, не проводилось специальных исследований и изысканий в этой области, тогда как за рубежом управление еще в начале прошлого века стало наукой. Есть две основные причины для развития культуры командной работы. Первая связана с образовательной ценностью совместного принятия решений. Другая состоит в том, что хорошая команда может обычно достичь гораздо большего, чем один человек [10]. Наибольшее удовлетворение в работе приносит человеку его принадлежность к успешной команде. Еще немаловажно и то, что если постоянная успешная командная работа педагогов проецируется на воспитанников, то удастся достичь наилучших образовательных и эффектов.

Т.П. Галкина определяет команду как группу людей, объединенных общими целями, обладающих умениями и навыками, позволяющими им

дополнять друг друга в совместной деятельности по решению поставленных задач, осознающих и несущих ответственность перед другими членами команды за результаты своего труда. На ее взгляд, достижение поставленных перед командой целей возможно только при условии сотрудничества всех ее членов [14, с. 155]. Теория командообразования определяет команду как самостоятельный коллектив профессионалов-единомышленников, умеющий мобильно, эффективно и на качественном уровне решать поставленные перед ними задачи [48, с. 17].

Таким образом, команда, как и рабочая группа, является структурным компонентом производственного коллектива. Её отличия от рабочей группы состоят в следующем: цели и задачи, индивидуальные функции и обязанности определяются руководителем коллектива совместно с членами команды; основная деятельность направлена на выполнение командных задач; существует личная и взаимная ответственность за общий результат; совместное преодоление трудностей, стоящих перед командой. Отличие от рабочей группы состоит также в том, что команды – это специально организуемые группы людей, которые объединены общими интересами и едиными целевыми установками. В деятельности команды большую роль играет самоорганизация, то есть у членов команды присутствует внутренняя способность объединяться, развивать в себе новые качества, строить новые отношения, придерживаться новых правил и т.д.

У такой организации есть и свои недостатки:

- низкий уровень управляемости;
- трудности в обмене информацией между группами;
- высокие требования к коммуникативной компетентности педагогов;
- большое количество времени на обсуждение;
- негативное отношение к внешним новациям [16].

Однако, несмотря на указанные недостатки, исследования показывают, что в ситуации нестабильности, конкуренции, «выживания» наиболее эффективна командная культура, поскольку позволяет достичь

максимальных результатов за счет объединенных усилий (эффект синергии). Также ученые отмечают, что при определенной профессиональной зрелости педагогов - это выход коллектива на более высокий уровень развития [24].

Исследуя затруднения при организации командной работы в образовательных учреждениях, мы пришли к выводу, что, несмотря на массу опубликованных исследований по данному вопросу, публикаций из опыта работы, на деле идея командной работы реализуется интуитивно, стихийно, нетехнологично, фрагментарно. Мы исследовали причины неудачного опыта и выделили следующие признаки, согласно которым не происходит желаемых изменений:

1. Не проводится исследование организационной культуры образовательного учреждения. Для этого необходимо владеть техниками исследования, а также знать теорию организационной культуры.

2. Не согласовываются цели и позиции в коллективе. Для этого необходимо вступить в открытый диалог с педагогами и договориться о согласованной работе всего коллектива в целом. Не любой руководитель рискнет сделать такой шаг, поскольку иногда получается «себе дороже».

3. Не происходит достаточной мотивации педагогического коллектива на командный способ работы, т.к. для этого необходимо знать теорию мотивации.

4. Не проводится работа с представлениями педагогов, поскольку для этого надо знать, как это делать, а сущность работы с человеческим ресурсом как раз и заключается в первую очередь в организации работы с представлениями педагогов.

Высокий уровень коммуникативной компетентности педагогов в данном случае будет обеспечивать качество командной работы. В связи с этим важной задачей руководителя, ориентированного на формирование данного типа организационной культуры, будет обеспечение эффективной коммуникации между сотрудниками. Способность работать в команде, осуществлять командный способ работы в педагогическом коллективе – это

базовая компетентность руководителя, обеспечивающая оптимальные результаты деятельности образовательного учреждения в целом. Это новая, принципиально другая парадигма менеджмента.

На основе анализа исследований различных ученых мы можем сделать следующие выводы.

1. Дошкольная образовательная организация – многослойное, системное образование, каждый компонент которого нуждается в управлении и построении оптимально функционирующей управляющей системы.

2. Под управлением понимается целенаправленная деятельность всех субъектов, направленная на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития ДОО.

3. Главными целями управленческой деятельности являются становление, создание управляемой и управляющей систем; поддержание всех свойств системы, ее упорядочение и стабилизация; обеспечение оптимального функционирования системы; развитие системы, перевод ее из существующего в новое, качественно более высокое состояние.

4. Организационная культура с точки зрения системы управления подразумевает управление такими процессами как: профессиональное развитие сотрудников, взаимодействие сотрудников внутри коллектива, с администрацией, родителями, воспитанниками и др.

1.3. Модель управления развитием организационной культуры дошкольной образовательной организации

Модель управления развитием организационной культуры дошкольного учреждения представляет собой подсистему в системе управления педагогическим коллективом ДОО и включает цель, задачи, содержание деятельности руководителя и подчиненных, структурные компоненты (материальный, организационный, развивающий), технологии

(средства, методы, деятельность), принципы как общие теоретические положения, на которых строится модель.

Моделирование является универсальным методом, применяющимся во всех областях научного познания. Раскрытию его особенностей посвящены работы А.Д. Андреева, В.Г. Афанасьева, И.Б. Новик, Л.М. Фридмана и др. В этих исследованиях представлена значимая для нашей работы идея о том, что модель является по сути установлением аналогии между реальным объектом и представлением о нем. Авторы, занимавшиеся моделированием в воспитательной системе (Л.В. Байбородова, Ю.С. Мануйлов, В.П. Ларина, Л.И. Новикова), определяют модель как «описание будущей системы, которую намерены создать педагоги, школьники и их родители» или как «умозрительное целостное представление строящейся или преобразуемой системы, внутреннее видение ее» [17, с. 35].

Говоря о модели управления развитием организационной культуры дошкольной образовательной организации, мы особенно отмечаем исследование С.В. Королевой, которая, отождествляя во многом организационную культуру с образовательной средой, выделяет три требования к построению модели управления качеством образовательной среды дошкольной образовательной организации:

– ингерентность – достаточная степень согласованности модели с образовательной средой дошкольной образовательной организации (модель должна приспосабливаться к среде, а среда – к модели);

– простота – модель не должна включать все возможные решаемые задачи, она является рабочим инструментом, ориентиром для участников воспитательного процесса;

– адекватность – модель должна быть полной, точной и истинной, создающей условия для достижения поставленных организацией целей [18].

Также автор выделяет важные аспекты при построении модели:

– целеполагание (ориентир на изменения в личности ребенка, педагогов, родителей),

- проектирование инноваций – предметных (что нового вводится) и процессуальных (как это происходит),
- создание образовательного пространства – не только теми, кто непосредственно связан с воспитательным процессом, но и вся предметная, вещная, природная, культурно-содержательная панорама;
- конструирование взаимосвязей игровой и познавательной деятельности;
- мониторинг (организационный, диагностический, управленческий) [18].

Во всех приведенных подходах к моделированию мы можем найти общие для всех компоненты – ценности, нормы организации, элементы образовательной среды, взаимодействие сотрудников. Это определило компоненты, проанализированные на примере детского сада, который стал базой полевого исследования, а затем – положенные в основу модели управления развитием организационной культуры данного образовательного учреждения.

В данном исследовании разрабатывается модель управления формированием организационной культуры на базе Частного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № XXX открытого акционерного общества Российские железные дороги». Приведем его характеристику, проанализировав сайт.

Распоряжением № 940-Р от 16.02.2004 года открытого акционерного общества «Российские железные дороги», в соответствии с пунктом 1 статьи 11 Закона Российской Федерации «Об образовании», на основании пунктов 20 и 21 Устава ОАО «РЖД», подтвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 18.09.2003 г. № 585, и решения совета директоров ОАО «РЖД» от 26.01.2001 г. (протокол № 1) было создано негосударственное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 191 открытого акционерного общества «Российские

железные дороги» (юридический адрес: 662155, Красноярский край, г. Ачинск, 3-й микрорайон Привокзального района, 31-А).

Предполагая 6 лет обучения (группы для детей от 1 года до 7 лет), детский сад рассчитан на 128 место, его воспитанники составляют шесть возрастных групп.

Нормативная составляющая включает законодательные источники: Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказ Министерства Образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155 «Об утверждении ФГОС ДО» и образовательная программа, которая регламентирует образовательную деятельность организации.

Федеральный закон (№ 273-ФЗ) закрепляет вариативность, многообразие типов и видов образовательных организаций, программ и их содержание, что потенциально способствует появлению новых организационных культур [54, с. 1].

Федеральный государственный образовательный стандарт впервые провозгласил дошкольное образование самостоятельным уровнем общего образования и, отражая общественно-государственные и социально-культурные ожидания относительно уровня дошкольного образования, является ориентиром для учредителей дошкольных организаций и специалистов системы образования, семей воспитанников и широкой общественности [54, с. 2].

Образовательная программа организации, принятая на педагогическом совете и утвержденная родительским собранием, представлена как программа психолого-педагогической поддержки позитивной социализации и индивидуализации, развития личности детей дошкольного возраста и определяет комплекс основных характеристик дошкольного образования (объем, содержание и планируемые результаты) [54, с. 11].

В разделе «Документы» на официальном сайте [38] мы можем найти все необходимые для осуществления образовательной деятельности

документы организации (устав, лицензия, свидетельства, локальные акты, политика ДОО). Вместе с тем, в нормативной части нами обнаружен существенный, на наш взгляд, недостаток – отсутствие концепции развития образовательной организации, которая, в отличие от предыдущих документов, должна фиксировать ценностную составляющую коллектива. В значительной степени Концепция развития должна отражаться и в образовательной программе, учитывая своеобразие учреждения, состава коллектива, индивидуальные особенности воспитанников и т.д.

Элементы образовательной среды мы можем найти в отражении на сайте: деятельность представлена достижениями коллектива и воспитанников (участие в различных конкурсах, фестивалях, олимпиадах, выставках), информационный компонент (новости, ролики), присутствует социально-коммуникативный элемент образовательной среды (страница, адресованная родителям, бабушкам, дедушкам). На наш взгляд, этой составляющей организационной культуры недостаточно интерактивности.

Педагогический состав организации включает 12 воспитателей, старшего воспитателя, педагога-психолога, учителя-логопеда, музыкального руководителя, инструктора по физической культуре и 3 педагога дополнительного образования. Поскольку организация в настоящее время находится в стадии реорганизации, путем присоединения к ней другого детского сада, это создает определенные коммуникативные трудности. Таким образом, можно утверждать необходимость развития социального компонента образовательной среды дошкольной образовательной организации.

Чтобы построить модель развития, нужно, как минимум, представлять, от чего к чему двигаться, т.е., иметь «умозрительное целостное представление строящейся или преобразуемой системы, внутреннее видение ее» [17, с. 35]. Сопоставим реальное и желаемое состояние организационной культуры в ДОО.

В рамках данной работы было проведено диагностическое исследование выраженности типов организационной культуры (подробно результаты представлены в п. 2.1.), в организации в равной степени выражены типы организационной культуры с незначительным преобладанием культуры власти:

- культура власти (21,5%),
- командная культура (21%), ролевая культура (20.5%), культура
- пассивного нейтралитета (20%).

Преобладание организационной культуры власти свидетельствует о том, что авторитет заведующего является движущей силой, планирование работы может быть стихийным и не соответствует выполняемой работе. Но при условии новаторства руководителя и то, что в организации присутствует командная организационная культура, учреждение может достигать высоких результатов. У педагогов присутствует желание и готовность работать командами, брать на себя ответственность за решение проблем организации и результаты деятельности, быть полноправными партнерами. Все это свидетельствует о профессиональной зрелости коллектива и способности к изменениям.

Желаемым состоянием является выраженное преобладание командной культуры. Проанализировав приведенные выше точки зрения ученых, а также учитывая сущность педагогической команды в профессиональной образовательной организации, мы выделили следующие показатели ее сформированности:

- наличие единой общественно-значимой цели;
- наличие положительной групповой мотивации;
- характер психологического климата в команде;
- характер взаимодействия членов команды;
- сплоченность команды;
- разделение между членами команды функций и ролей.

Педагогические команды создаются, как было указано выше, для достижения как стратегических, так и оперативных целей. Важно при этом, чтобы поставленная перед командой цель была общественно-значимой. В то же время, каждый член команды должен видеть в достижении этой цели возможность профессионального роста и саморазвития. В качестве стратегических целей, которые ставит перед собой дошкольная образовательная организация, могут выступать:

- повышение качества услуг дошкольного образования;
- создание оптимальных условий для реализации образовательной программы ДОО;
- оптимизация взаимодействия участников образовательного процесса (педагогов и родителей);
- обеспечение преемственности дошкольного и начального школьного уровней образования.

Цель должна быть: 1) конкретной; 2) реальной; 3) гибкой; 4) измеряемой; 5) известной; 6) признанной; 7) стимулирующей активную деятельность по ее достижению.

На основе сопоставления реального и желаемого состояния организационной культуры ЧДОУ «Детский сад № XXX ОАО «РЖД», представим модель управления развитием организационной культуры дошкольной образовательной организации к структурным компонентам которой относятся:

- содержание организационной культуры (образ, ценности и нормы учреждения);
- средства управления развитием организационной культуры ДОО (индивидуальный стиль руководства и коммуникаций внутри коллектива, методы);
- образовательная среда, состоящая из предметной, социальной, технологической и личностной составляющей.

Рассмотрим эти компоненты модели в их взаимосвязи и представим их в виде схемы (рисунок 5).



Рис. 5. Схема управления развитием организационной культуры дошкольной образовательной организации

На схеме представлены ключевые компоненты модели: содержание организационной культуры и управленческие средства (средства управления), которые функционируют внутри образовательной среды организации и при этом являются открытыми для воздействия внешних и внутренних факторов.

Организационная культура в образовательной организации позволяет структурировать педагогический процесс в определенном социокультурном и образовательном пространстве, что находит отражение в концепции и программе развития организации. Поскольку любая организация зиждется на определенной миссии и исходящем из неё образе, мы берем за основу содержания модели «образ» как основополагающую позицию.

Ценностно-смысловой аспект присутствует практически во всех авторских моделях организационной культуры, а в дошкольной

образовательной организации особо значим, т.к. это позволяет закладывать основу формирования личности воспитанников. Ценностно-смысловые компетенции руководителя и сотрудников отражают их ориентиры, мировоззренческую позицию, способность видеть и понимать окружающий мир, ориентироваться в нем, осознавать свою роль и предназначение в деятельности образовательной организации, уметь выбирать целевые и смысловые установки для своих действий, принимать решения. Данный компонент позволит обеспечить механизм самоопределения сотрудников в ситуациях той и иной деятельности, от них зависит индивидуальная образовательная траектория развития воспитанников и программа их жизнедеятельности в целом.

Нормативная составляющая содержания организационной культуры образовательной организации воплощается в документах, приказах, распоряжениях, постановлениях и других нормативных документах и актах управления. Вместе с тем, сюда следует отнести также и Концепцию развития организации, воплощающую, помимо императивных положений, ценностную составляющую.

Средства управления развитием организационной культуры ДОО включают, на наш взгляд, индивидуальный стиль руководства и коммуникаций внутри коллектива, а также методы организации коммуникаций, взаимодействия, осуществления образовательного процесса. В зависимости от стиля управления организуются различные формы и методы взаимоотношений и общения в коллективе. В каждом из стилей управления проявляются свои особенности коммуникации – например, по К. Левину, выделяют три основных стиля управления: авторитарный, демократический и пассивный. Выбор стиля управления остается за руководителем. Однако, спецификой управленческой деятельности являются субъект-субъектные отношения руководителя и подчиненных. Управление множеством людей, имеющих между собой свои отношения, универсальность управленческих функций, сочетание иерархического и

коллегиального принципа организации деятельности, их оптимальное согласование – позволяют выстроить продуктивную систему взаимоотношений внутри коллектива и с воспитанниками. Модель взаимоотношений между руководителем и подчиненными, как правило, не проявляется в чистом виде, а представляет собой сочетание различных моделей за счет преобладания различных черт характера и способов деятельности.

Рассмотрим этапы управления формированием организационной культуры:

- комплексная диагностика проблемных участков;
- разработка и планирование изменений;
- внедрение изменений;
- контроль результатов.

Диагностика организационного развития основывается на различных формах наблюдения, индивидуальном и/или групповом (фокусированном) интервьюировании и организационном тестировании, а также анализе документов, отражающих историю и ключевые показатели развития организации. Главным результатом диагностического этапа является выявление направлений необходимых организации изменений, определение степени готовности к ним организации и ее сотрудников, понимание утвердившейся организационной культуры, прогноз вероятного развития событий [44].

Работа по планированию и внедрению организационных изменений, осуществляемая на следующем после диагностики этапе, может включать в себя чрезвычайно разнообразный набор возможных задач и, соответственно, методов их реализации. Сюда входит индивидуальное консультирование руководителей, прояснение и фиксация целей изменений, согласование позиций высшего руководства организации, фасилитативное сопровождение процессов стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования, поиск и внедрение оптимальных управленческих систем и моделей развития

организации, маркетинговый анализ, преодоление кризисов организационного развития, оптимизация взаимодействия людей и подразделений, преодоление сопротивления изменениям, тренинги, обучение и мотивация персонала и др. Исходно базируясь на классической схеме К. Левина – «размораживание» прежнего состояния группы – проведение изменений – «замораживание» нового состояния, – такая работа, по сути, представляет собой всесторонний и целостный процесс по изменению организационной культуры и приведению ее в соответствие с требованиями очередного этапа развития организации.

Наличие ясно определенных целей, миссии организации, модели и управленческой структуры, позволяет консультантам по организационному развитию целенаправленно решать задачи по формированию управленческих команд. Целью этой работы является достижение синергических эффектов, когда потенциал совместной деятельности членов «команды» по решению организационных задач превосходит суммарный потенциал отдельных ее участников. В содержание работы по формированию команд входит оптимизация отношений между участниками, формирование доверия, развитие мотивации и стимулирование инициативы в достижении организационных целей, оптимизация сочетания и дополнения психологических различий, ясное разграничение зон ответственности в работе по достижению целей [32].

На следующем уровне задач формирования организационной культурой находится работа с персоналом организации. При любых содержательных постановках задач для руководителей (укрепление исполнительской дисциплины, повышение качества обслуживания клиентов, оптимизация взаимодействия или разрешение конфликтов и так далее) в их реализацию обычно включаются различные варианты тренингов и обучения сотрудников, с одной стороны, и работа по преодолению психологического сопротивления изменениям, стимулированию мотивации – с другой [22].

Поскольку в рассматриваемой модели желаемым результатом является формирование командного типа организационной культуры, имеет значение этапность формирования команд.

Этапы формирования команд, предложенные Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой, включают создание команды; ее успешное развитие, завершающееся достижением общекомандной цели; поиск новых целей; рост команды в случае, если новые цели найдены, или ее распад [32, с. 64]. В исследовании Н.А. Солововой рассмотрены следующие этапы становления команды.

1) Знакомство. Члены команды присматриваются друг к другу, определяя в ней свое место. Командная работа отсутствует, взаимодействие происходит формальным образом.

2) Постановка цели и ее принятие членами команды.

3) Развитие взаимоотношений, прояснение позиций, проявление сильных и слабых сторон членов команды, уточнение общих задач. Поиск путей для достижения согласия и улучшения взаимоотношений.

4) Сотрудничество. Участие всех членов в выборе путей решения поставленных задач, понимание надобности объединения индивидуальных возможностей и включение в работу ресурсов каждого члена команды. Возможен поиск новых методов работы.

5) Решение всеми членами команды поставленных перед ней задач. Стабильная работа.

6) Рост эффективности. Возрастание потенциала команды, тенденция к экспериментированию. Формируются прочные связи, межличностные разногласия быстро устраняются.

7) Подведение итогов совместной деятельности [48].

Таким образом, управление развитием организационной культуры – это комплекс мероприятий, направленных на изучение процессов, происходящих в организации с целью выявления основных проблем в функционировании организации и нахождение внутреннего потенциала и ресурсов для

эффективного решения этих проблем. Комплекс условий развития организационной культуры включает анализ и совершенствование образовательной среды организации; создание единого информационного пространства для определения проблем, ограничивающих развитие образовательной организации; целевую ориентацию на формирование командного типа организационной культуры, при этом фиксация динамики сформированности педагогических команд обеспечивается за счет использования методов диагностики и интерактивных методов развития персонала. Анализ теоретических источников, таким образом, позволил сформулировать *гипотезу исследования*: управление развитием организационной культуры дошкольного образовательного учреждения будет результативным, если:

- организационная культура понимается как компонент образовательной среды образовательной организации;
- в качестве желаемого приоритетного типа организационной культуры ДОО признается культура деятельности (командная);
- разработана и реализована модель управления формированием командной организационной культуры, позволяющей обеспечить динамику сформированности педагогических команд.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ I

Под организационной культурой следует понимать социально-духовное поле организации, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения сотрудников образовательной организации, позволяющих организации продвигаться к успеху. Выделяют следующие функции организационной культуры: познавательную, ценностно-образующую, коммуникационную, нормативно-регулирующую, мотивирующую, инновационную,

стабилизационную. Организационная культура является важным компонентом образовательной среды образовательного учреждения, задает вектор его развития, определяет особенности взаимодействия сотрудников, эффективность образовательной деятельности учреждения.

Организационная культура с точки зрения системы управления подразумевает управление такими процессами как: профессиональное развитие сотрудников, взаимодействие сотрудников внутри коллектива, с администрацией, родителями, воспитанниками и др. Оптимальным типом организационной культуры, с учетом современных требований к образовательному процессу в ДООУ (творческий характер, создание и реализация проектов, инновационных продуктов) является командная организационная культура. Команда в данном исследовании понимается как группа людей, объединенных общими целями, обладающих умениями и навыками, позволяющими им дополнять друг друга в совместной деятельности по решению поставленных задач, осознающих и несущих ответственность перед другими членами команды за результаты своего труда.

Модель управления развитием организационной культуры включает содержание организационной культуры, представленное в нормах, ценностях, реальном и желаемом образах организационной культуры; средства управления (индивидуальный стиль руководителя и коммуникация с сотрудниками, методы организации образовательного процесса).

Комплекс условий развития организационной культуры включает анализ и совершенствование образовательной среды организации; создание единого информационного пространства для определения проблем, ограничивающих развитие образовательной организации; целевую ориентацию на формирование командного типа организационной культуры, при этом динамика сформированности педагогических команд обеспечивается за счет использования интерактивных методов диагностики и развития персонала.

ГЛАВА II. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Диагностика организационной культуры дошкольной образовательной организации

Опытнo-экспериментальная работа проводилась на базе ЧДОУ «Детский сад № XXX ОАО «РЖД».

Участниками исследования стали члены коллектива ЧДОУ «Детский сад № XXX ОАО «РЖД» в количестве 20 человек.

Для достижения цели исследования нами были поставлены следующие задачи:

1) проведение констатирующего исследования по определению особенностей организационной культуры по следующим параметрам: тип доминирующей организационной культуры, организации деятельности, мотивации, коммуникации, управлению;

2) проведение формирующего эксперимента по реализации модели управления развитием организационной культуры ДОО: использование методов диагностики и интерактивных методов развития организационной культуры; командообразования;

3) выявление критериев результативности реализации комплекса психолого-педагогических условий по управлению развитием организационной культуры и описание полученных результатов.

В соответствии с задачами исследование включило в себя следующие этапы:

1. Констатирующий эксперимент: организационная диагностика.

Цель: изучение особенностей организационной культуры, выявление проблемного поля персонала ДОО.

2. Формирующий эксперимент.

Цель: выявление причин проблем организационного развития, выработка подходов к решению возникших затруднений, формирование команд.

3. Контрольная диагностика.

Цель: повторная диагностика организационной культуры с помощью тех же методик, что и на первом этапе, выявление динамики проблем персонала, оценка статистической достоверности сдвига.

На этапе констатирующего эксперимента были использованы следующие методики исследования:

Адаптированный опросник «Типология организационной культуры»
С. Ханди.

Цель: определение реального и желаемого типа организационной культуры.

Сотрудникам коллектива была предложена анкета, содержащая пять разделов с четырьмя вариантами вопросов.

Инструкция к диагностической карте

Обработка диагностической карты позволяет получить представления о доминирующей организационной культуре в учреждении. Для каждой из приведенных ниже характеристик поставьте два значка, отражающие сегодняшнее положение дел в организации и желаемое. Будьте максимально четкими и объективными. В диагностической карте 20 вопросов, предполагающие выбор утверждения, которое с точки зрения респондента является наиболее верным.

Стимульный материал к методике представлен в приложении А.

Методика «Организационная культура»

Предлагает оценить в баллах различные стороны жизнедеятельности компании. При этом оценка в 10 баллов была определена максимально положительной оценкой, а в 1 балл – максимально отрицательной оценкой.

Содержание методики представлено в Приложении Б.

Методика «Крестовина»

Участникам в анонимном режиме выдается лист с рисунком 4-х векторов, направленных в разные стороны. Задание: удлинить или укоротить тот или иной вектор в соответствии с тем, как участник видит проявление данного аспекта в организации. Все листы собираются и вывешиваются на доску. После чего путем сопоставлений выводятся преобладающие тенденции: например, в организации развит вектор клиенториентированности (на воспитанников и их родителей), или наоборот, вектор сосредоточенности на внутренних проблемах, видно – развита ли инновационность и т.д. Метод «Крестовина» выявляет коллективное видение организации, так как категории размышлений заданы в названиях векторов.

Представим полученные результаты исследования реального и желаемого типа организационной культуры в представлении работников ДОУ.

Таблица 1

Диагностическая карта исследования организационной культуры
ЧДОУ «Детский сад № XXX ОАО «РЖД»

Тип организационной культуры	Настоящее				Будущее			
	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
Ролевая культура								
1. Ваша профессиональная деятельность строго регламентирована администрацией и нормативными документами?	6	10	3	1	10	7	2	1
2. В Вашей организации существует общий единый порядок планирования?	10	6	3	1	15	1	3	1
3. Администрация строго контролирует выполнение утвержденных норм, правил и процедур?	10	8	1	1	13	5	1	1
4. Работает ли администрация с преподавателями по повышению их профессионального уровня?	14	2	3	1	20	0	0	0

Культура власти или «ордена»								
5. Часто ли Вам приходится выполнять поручения, не входящие в должностные обязанности?	13	4	2	1	1	2	6	11
6. Признается ли авторитет руководителя в Вашей организации всеми членами коллектива?	10	5	3	2	15	5	0	0
7. Считаете ли Вы, что все решения должен принимать руководитель?	15	3	1	1	3	3	3	11
8. Все идеи руководителя разделяются и поддерживаются членами организации?	10	3	3	4	18	2	0	0
Командная культура (деятельности)								
9. Существуют ли в Вашей организации команды?	5	8	4	3	13	2	3	2
10. Видит ли администрация в преподавателях равных партнеров?	16	0	3	1	18	2	0	0
11. Поддерживает ли администрация команды и создает ли условия для их успешной деятельности?	15	3	1	1	20	0	0	0
12. Активно ли участвуют преподаватели в обсуждении учебного процесса и возможностей его совершенствования?	12	3	3	2	14	5	0	1
Культура индивидуальности («звездная»)								
13. Есть ли у вас возможность работать автономно?	5	9	3	3	16	2	1	1
14. Есть ли интересующая Вас проблема, над которой Вы хотели бы работать?	10	2	2	6	15	3	1	1
15. К Вашему мнению коллеги прислушиваются?	14	2	2	2	17	2	1	0
16. Нужен ли Вам для качественной работы контроль администрации?	5	5	8	2	1	6	3	10
Культура пассивного нейтралитета								
17. Вы избегаете конфликтов?	12	5	2	1	17	2	1	0
18. Вы всегда поддерживаете большинство?	2	13	3	2	4	9	2	3
19. Вы можете работать лучше при определенных обстоятельствах?	10	6	2	2	18	2	0	0
20. Вы не хотите выполнять дополнительные поручения и задания, так как находите их обременительными и не считаете обязательным выполнять то, что не контролирует администрация?	13	2	2	3	15	2	2	1

Подсчет количества ответов на каждый вопрос производился по формуле: $OK = n_{ДА} + n_{СКОРЕЕ ДА} \times 0,5$ (результаты суммируются следующим образом: сложить данные «да» +0,5х «скорее да»).

В таблице 2 представлены результаты диагностики типа культуры в сгруппированном виде.

Таблица 2

Результаты обработки диагностической карты исследования
организационной культуры ЧДОУ «Детский сад № XXX ОАО «РЖД»

№	Тип организационной культуры	Настоящее	Будущее (желаемое)
1	Ролевая культура		
	1. Ваша профессиональная деятельность строго регламентирована администрацией и нормативными документами?	11	13.5
	2. В Вашей организации существует общий единый порядок планирования?	13	15.5
	3. Администрация строго контролирует выполнение утвержденных норм, правил и процедур?	14	15.5
	4. Работает ли администрация с преподавателями по повышению их профессионального уровня?	15	20
2	Культура власти или «ордена»		
	5. Часто ли Вам приходится выполнять поручения, не входящие в должностные обязанности?	15	2
	6. Признается ли авторитет руководителя в Вашей организации всеми членами коллектива?	12.5	17.5
	7. Считаете ли Вы, что все решения должен принимать руководитель?	16.5	4.5
	8. Все идеи руководителя разделяются и поддерживаются членами организации?	11.5	19
3	Командная культура (деятельности)		
	9. Существуют ли в Вашей организации команды?	9	14
	10. Видит ли администрация в преподавателях равных партнеров?	16	19
	11. Поддерживает ли администрация команды и создает ли условия для их успешной деятельности?	16.5	20
	12. Активно ли участвуют преподаватели в обсуждении учебного процесса и возможностей его совершенствования?	13.5	16.5
4	Культура индивидуальности («звездная»)		
	13. Есть ли у вас возможность работать автономно?	9.5	17
	14. Есть ли интересующая Вас проблема, над которой Вы хотели бы работать?	11	16.5
	15. К Вашему мнению коллеги прислушиваются?	15	18
	16. Нужен ли Вам для качественной работы контроль администрации?	7.5	4

5	Культура пассивного нейтралитета		
	17. Вы избегаете конфликтов?	14.5	18
	18. Вы всегда поддерживаете большинство?	8.5	4.5
	19. Вы можете работать лучше при определенных обстоятельствах?	13	19
	20. Вы не хотите выполнять дополнительные поручения и задания, так как находите их обременительными и не считаете обязательным выполнять то, что не контролирует администрация?	14	16
Всего по профилю		256	290

В таблице 3 представлены организационные профили по результатам анкетирования сотрудников ДОО.

Таблица 3

Организационные профили по результатам анкетирования

ОК/ профиль	Настоящее	Будущее
Ролевая культура (1–4)	53–20.5%	64.5–22%
Культура власти (5–8)	55.5–21.5%	43–15%
Командная культура (деятельности) (9–12)	55–21%	69.5–24%
Культура индивидуальности (13–16)	43–17%	55.5–19%
Культура пассивного нейтралитета (17–20)	50–20%	57.5–20%

После получения результатов, были построены графические профили настоящего (рисунок 6), будущего (желаемого) состояния (рисунок .7) организационной культуры организации и профиль несоответствия.

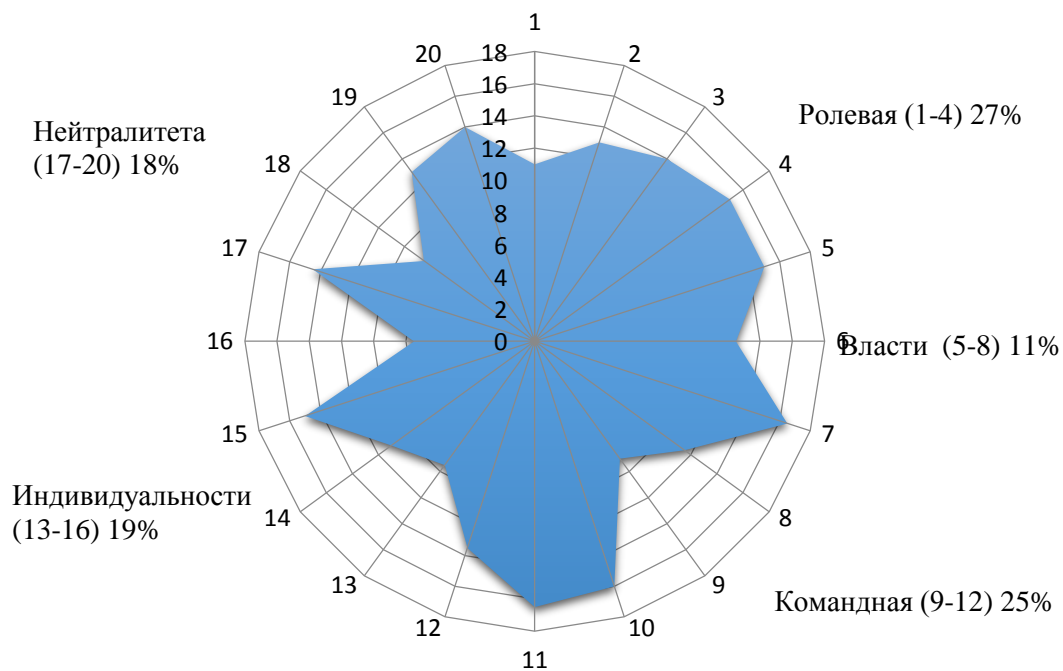


Рис. 6. Анализ выраженности типов организационной культуры в настоящем

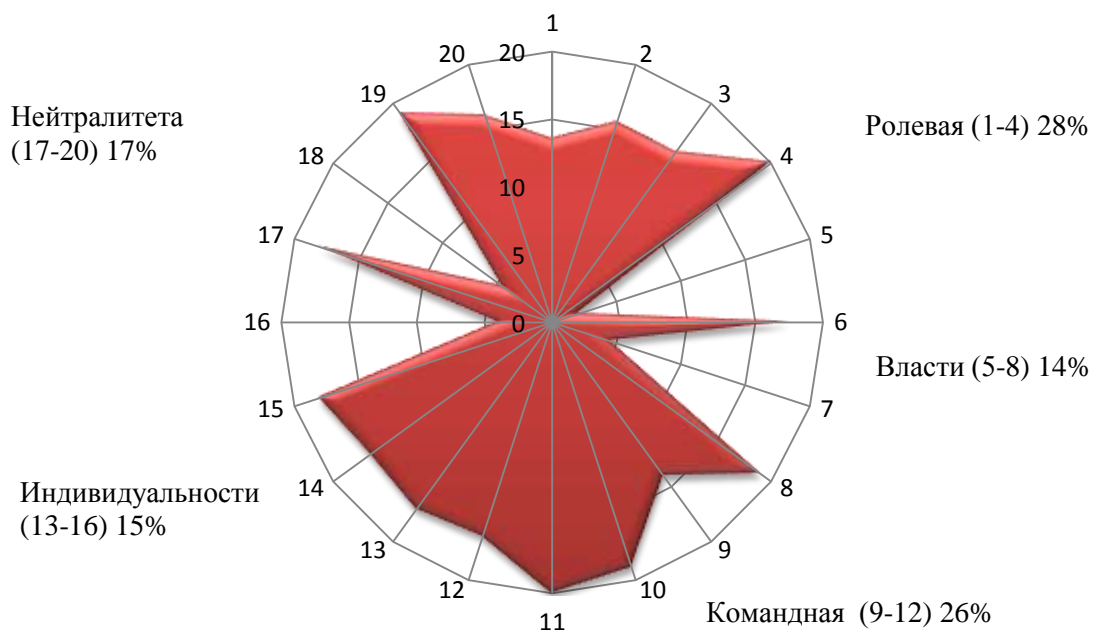


Рис. 7. Анализ желаемых типов организационной культуры в представлении сотрудников ДОО

Сопоставив профили реального и желаемого состояния типов организационной культуры в организации, получаем графический профиль несоответствия (рис.8).

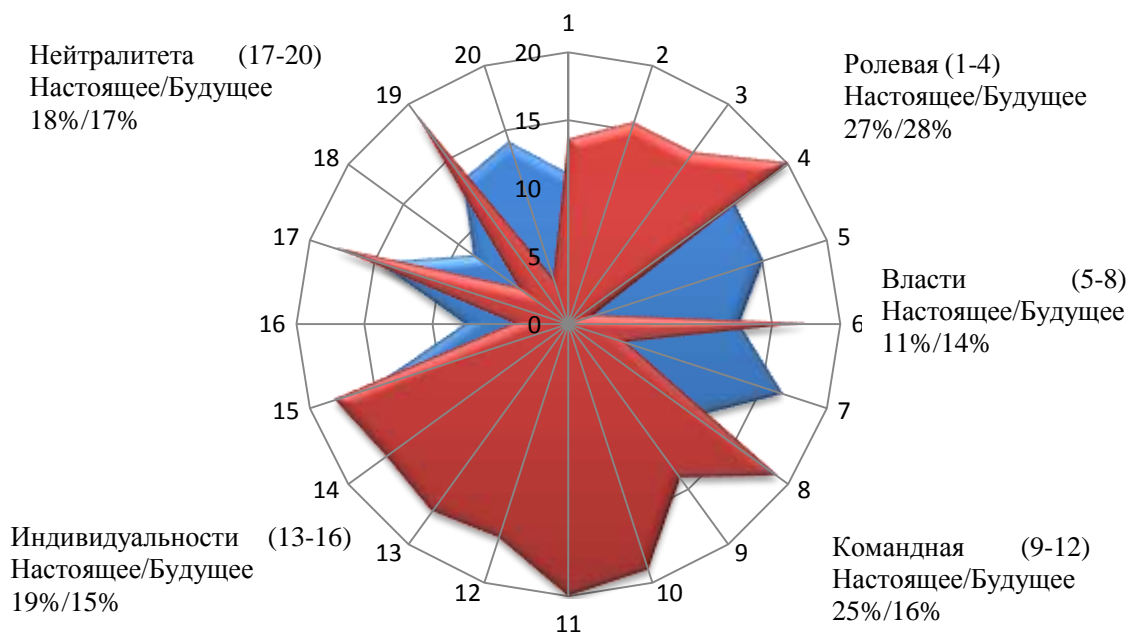


Рис. 8 Профиль несоответствия организационной культуры

Таким образом, на констатирующем этапе исследования методом анкетирования выявлялись тенденции, предпочтения, представления педагогов ЧДОУ «Детский сад № XXX ОАО «РЖД» по поводу совместной деятельности учреждения. Результаты исследования показали наличие всех организационных культур в учреждении, что является нормой. Определелись приоритетные предпочтения настоящего и желаемого состояния организации.

На данный момент преобладают организационные культуры: власти (21,5%), командная (21%), ролевая (20,5%), пассивного нейтралитета (20%). Преобладание организационной культуры власти свидетельствует о том, что авторитет заведующего является движущей силой. Планирование работы может быть стихийным и не соответствует выполняемой работе. Но при условии новаторства руководителя и то, что в организации присутствует командная организационная культура, учреждение может достигать высоких результатов. У педагогов присутствует желание и готовность работать командами, брать на себя ответственность за решение проблем организации и результаты деятельности, быть полноправными партнерами. Все это

свидетельствует о профессиональной зрелости коллектива и способности к изменениям.

Рисунок 8 показал несоответствие между настоящим и желаемым состоянием организации. По мнению (желанию) педагогов – в будущем должна доминировать командная, ролевая и «звездная» (индивидуальности) организационные культуры. В этих условиях некоторые члены коллектива будут стремиться выполнять определенную, строго ограниченную общепринятыми рамками роль. Культура индивидуальности, стратегия которой, по преимуществу, направлена на личные достижения педагога, его компетентность и успех, на высокую степень автономии. В этих условиях потребуется постоянная мотивация и контроль.

Полученные в ходе анкетирования данные были уточнены с помощью методики «Организационная культура» и интерактивной диагностики «Крестовина».

Результаты опроса по методике «Организационная культура» представлены в таблице 4.

Таблица 4

Рейтинговые значения показателей исследования организационной культуры как обобщенного показателя психологических проблем персонала ДОО

Параметр	Среднее, б.
Обобщенный показатель «Работа»	
1. В нашей организации вновь нанятым работникам представляется возможность овладеть специальностью	4,6
5. Все, кто желает, у нас приобретают новые специальности	2,4
13. Рабочие места у нас обустроены	7,4
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	7,0
21. Работа нам нравится	4,1
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная	7,4
28. Наша организация постоянно нацелена на нововведения	6,3
Обобщенный показатель «Коммуникации»	
6. В нашей организации налажена система коммуникаций	7,1
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и т.д.)	7,0
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	4,6

Продолжение таблицы 4

14. У нас нет перебоев в получении внутриорганизационной информации	7,4
18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация	5,1
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются продуманно и взвешенно	5,3
27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	4,6
Обобщенный показатель «Управление»	
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	5,8
3. Наша деятельность четко и детально организована	4,8
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения	7,4
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	6,6
11. Наши работники участвуют в принятии решений	5,3
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	3,2
22. В нашей организации поощряется непосредственное обращение сотрудников к руководству	4,8
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние уровни управления	4,3
Значение показателя «Мотивация»	
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	3,2
8. Рвение и инициатива у нас поощряются	5,9
15. Организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	6,0
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение	4,3
20. У нас проявляется внимание к индивидуальности работников	3,4
24. Рвение к труду у нас всячески поощряется	6,4
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию	3,9

Наглядно данные о выраженности обобщенных показателей представлены на рисунке 9.

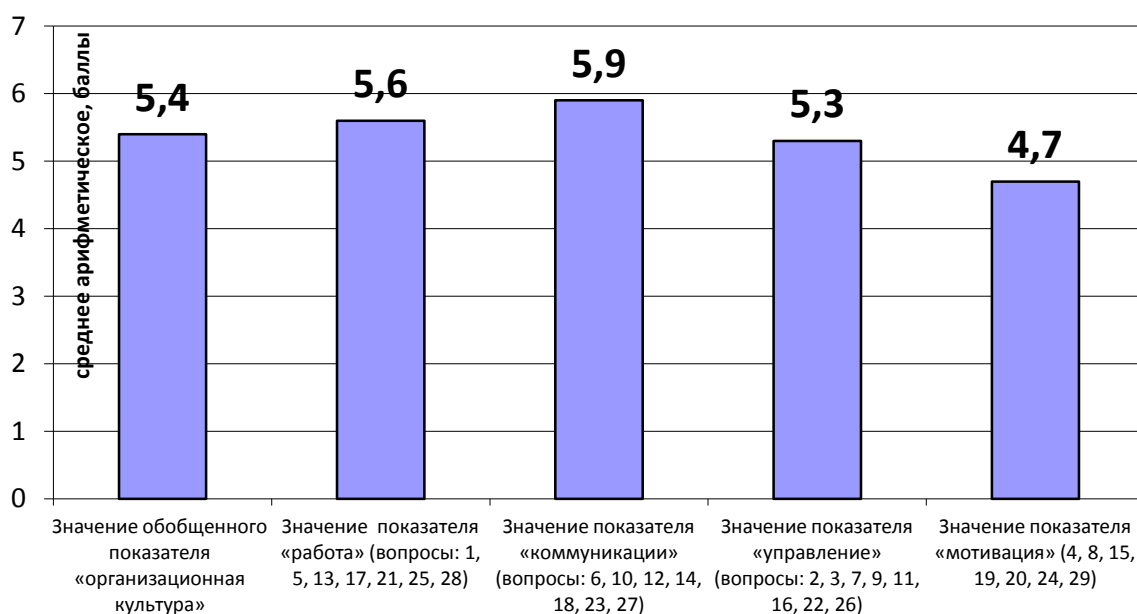


Рис. 9. Рейтинговые значения обобщенных показателей организационной культуры

В целом по методике «Организационная культура» получены результаты, свидетельствующие о том, что сформированность организационной культуры в компании на среднем уровне (5,4).

Наиболее высокое значение (5,9 б.) у показателя «коммуникация», который отражает отлаженность системы коммуникации, обмена и получения информации, общения, взаимоотношений в организации.

Также повышенное значение имеет такой показатель (компонент организационной культуры) как «работа» (5,6 б.) – рабочие места обустроены, хотя и не все работники проявили положительное отношение к работе.

На третьем месте по выраженности (5,3 б.) находится показатель «управление», что свидетельствует о субъективно высокой оценке работниками стиля и эффективности управления.

Показатель «мотивация» имеет наименьшее по сравнению с другими значение (4,7), что отражает стремление работников к развитию системы стимулирования и мотивации.

Для того, чтобы оценить взаимосвязь отдельных составляющих организационной культуры между собой, а также с общим уровнем и с показателями стиля управления, нами был выполнен корреляционный анализ обобщенных показателей. Полученные результаты представлены в табл. 5.

Таблица 5

Анализ взаимосвязи показателей организационной культуры в ДОО

	Обобщенный показатель «Работа»	Обобщенный показатель «Коммуникации»	Обобщенный показатель «Управление»	Обобщенный показатель «Мотивация»
Обобщенный показатель «Работа»	1,000			
Обобщенный показатель «Коммуникации»	0,655*	1,000		
Обобщенный показатель «Управление»	0,388*	0,401*	1,000	
Обобщенный показатель «Мотивация»	0,488*	0,491**	0,599**	1,000
Общий уровень организационной культуры	0,300*	0,811**	0,655**	0,499*

*- взаимосвязь достоверна на уровне $p \leq 0,05$

** - взаимосвязь достоверны на уровне $p \leq 0,01$

Как видно, все показатели психологических проблем организационной культуры ДОО находятся во взаимосвязи друг с другом. При этом наиболее тесные связи получены для показателя коммуникации. Чем выше коммуникация в коллективе, тем лучше оценивают сотрудники условия работы ($p \leq 0,01$); выше мотивация к труду ($p \leq 0,01$); более эффективным признается управление ($p \leq 0,01$).

Общий уровень организационной культуры достоверно взаимосвязан с отдельными компонентами, при этом наиболее сильно подвержен влиянию коммуникации между сотрудниками ($p \leq 0,01$). Увеличение роли фактора коммуникации в уровне показателей организационной культуры и её общем

уровне можно объяснить спецификой педагогического коллектива, в котором общение выступает не только как способ взаимодействия, но и как рабочий инструмент.

Реализация миссии ДОО, достижение поставленных целей и задач организации требует эффективной коммуникации педагогов. Повышенное внимание именно к фактору коммуникации служит подтверждением актуальности культуры командного типа для данного учреждения. Достижение высокого уровня коммуникативной компетенции сотрудников также является значимым условием эффективного командообразования.

Дополнительно нами было отмечено, что у руководящего персонала, педагогов и помощников воспитателей различаются и степень удовлетворенности трудом, и ключевые проблемы мотивационного процесса.

Так, среди ведущих факторов, влияющих на производительность труда, руководящий персонал и педагоги называют творческий характер труда, высокую долю самостоятельности, сложность решаемых задач. Для помощников воспитателей наиболее важны стабильный заработок, который будет соответствовать индивидуальным заслугам, и хорошие отношения в коллективе.

Таким образом, по итогам реализации методики «Организационная культура» видно, что наиболее выраженной проблемой является мотивация персонала, для этого компонента также получены наиболее тесные взаимосвязи как с общим уровнем организационной культуры, так и с отдельными её показателями.

Исследование организационной культуры компании было продолжено по методике «Крестовина». Общий результат отражен на рис. 10. Как видно по анализу средних показателей, ориентация на те или иные цели компании выражена примерно в равной степени.

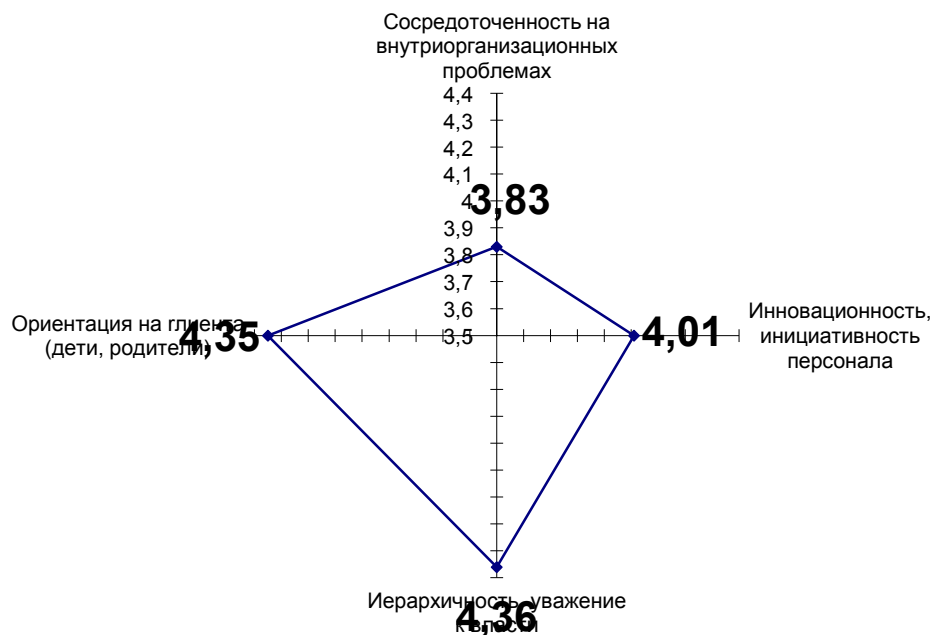


Рис. 10. Общие показатели организационной культуры по данным методики «Крестовина»

Иерархичность, уважение к власти и ориентация на интересы воспитанников и их родителей, получили наибольшие, примерно равные значения (4,36 и 4,35 соответственно).

Несколько меньшее значение (4,01) получил такой фактор, как иновационность, инициативность персонала.

В меньшей степени отражена в представлениях о целях организации у сотрудников сосредоточенность на внутриорганизационных проблемах (3,83). Максимальное значение данный показатель получает в старшего воспитателя (5,3), минимальное – в представлении помощников воспитателей (1,2).

Также мы проанализировали, как отличаются представления об ориентированности компании на те или иные цели у руководителей и рядовых работников.

Сравнительный анализ средних показателей методики «Крестовина»
руководителей и работников

Группы участников	Сосредоточенность на внутриорганизационных проблемах	Инновационность, инициативность персонала	Иерархичность, уважение к власти	Ориентация на рынок, на клиента
Руководители	5,0	3,6	4,0	4,5
Педагоги	1,8	4,2	4,9	4,8
Младшие воспитатели	1,9	4,4	4,8	3,0

Анализ представленных данных показывает, что имеются определенные различия в восприятии ориентаций компании у руководства и рядовых сотрудников.

Отметим, что, по мнению рядовых работников, организация недостаточно внимания уделяет внутриорганизационным проблемам, тогда как руководство считает, что уделяет этому вопросу значительное внимание. При этом, по мнению руководителей, сосредоточенность на внутриорганизационных проблемах – это первоочередная задача.

Интересно отметить, что сами педагоги считают себя менее инициативными и готовыми к инновациям по сравнению с тем, как их видит руководство. С другой стороны, педагоги, по сравнению с руководством, считают, что проявляют больше уважения к власти. Также было выявлено и сходство. А именно: ориентация на клиента (дети, родители) практически в равной степени выражена в представлениях как руководства, так рядовых работников.

Итогом работы по указанным методикам стало составление матрицы организационной культуры детского сада (таблице 7).

Матрица организационной культуры детского сада

Нормы и ценности оргкультуры	Положительные аспекты	Отрицательные аспекты	Проблемы
1. Ориентация на деятельность как показатель командной культуры	Стремление вперед, совершенствование организации	–	Недостаточно ресурсов для реализации планов
2. Лицом к «клиенту»	Ориентация на интересы воспитанников	–	Выявление образовательных потребностей воспитанников, ориентация на портрет выпускника
3. Самостоятельность и инициативность как показатель инновационной культуры	Творчество и энтузиазм поддерживается свободой действий	Отсутствие связи с указанием начальства	Сложность при внедрении новшеств
4. Связь с жизнью и ценностное руководство как показатель культуры власти	Адаптивность к меняющимся условиям внешней среды	–	–
5. Производительность от человека	Люди – главный источник эффективности образовательного процесса	Недостаток мотивации в продвижении в карьере	Отсутствие сильного интереса в результатах труда
6. Свобода действий и жестокость одновременно	Контроль за качеством выполнения работы	Не всегда объективное понимание обстановки	Недостаточный опыт и квалификация
7. Приверженность своему делу	Интерес к работе, повышение производительности	–	Необходимость переподготовки кадров
8. Простая форма организации	Эффективные формальные коммуникации внутри организации	Не всегда эффективное управление, конфликты между сотрудниками	Снижение благоприятности психологического климата

С учетом полученных результатов разрабатывалась модель управления развитием организационной культуры. Важными показателями стали:

недостаточная выраженность командной культуры, недостаточно высокий уровень коммуникации наряду с ее повышенной значимостью для командообразования, необходимость привлечения внимания к внутриорганизационным проблемам, в частности, повышение эффективности коммуникации.

2.2. Реализация модели управления развитием организационной культуры дошкольной образовательной организации

Цель формирующего этапа – реализация модели управления формированием организационной культуры дошкольной образовательной организации.

Ожидаемый результат: преобладание командного типа организационной культуры, повышение эффективности коммуникации в организации.

Срок реализации: 6 месяцев.

При разработке модели ориентировались на следующие показатели развитой командной организационной культуры:

Таблица 8

Основные критерии и показатели эффективности организационной культуры в образовательном учреждении

Основной критерий	Частные критерии	Показатели
Сформированность системы управления в образовательном учреждении	Эффективность управления	Оценка управленческой деятельности
		Стиль управления
		Отношение сотрудников к работе
		Мотивация
	Организация образовательного процесса	Уровень организации образовательного процесса на основе экспертной оценки
	Взаимоотношения в коллективе	Коммуникация
Психологический настрой		

Этапы реализации модели управления развитием организационной культуры:

- 1) Диагностический: диагностика актуального состояния организационной культуры, определение проблемных зон;
- 2) Организационный: формирование команд, подбор рабочих материалов для реализации мероприятий по командообразованию;
- 3) Практический: реализация комплекса мероприятий по командообразованию, повышению эффективности коммуникации в командах;
- 4) контрольно-аналитический: мониторинг результативности реализованного комплекса мероприятий.

На достижение результата направлены следующие сценарии совместной деятельности руководителя и сотрудников ДОО.

1. Разработка организационных мероприятий, направленных на качественное изменение символики, традиций, обрядов и ритуалов организации.

2. Определение основных целей и ценностей, разработка организационных мероприятий, направленных на формирование и закрепление желаемых ценностей и образцов поведения.

3. Психолого-педагогическое просвещение сотрудников по вопросам повышения эффективности коммуникации.

4. Разработка системы мотивирования работы в командах, разделение труда.

5. Внедрение в методическую работу инноваций, направленных на улучшение психологического состояния коллектива, повышение статуса педагога во внешней и внутренней образовательной среде, самообразование и самосовершенствование педагогов.

6. Создание команд как творческих групп для решения поставленных задач.

7. Формирование единого информационного пространства при реализации проектов команды.

Представим этапы реализации модели в таблице 9.

Этапы реализации модели управления развитием организационной культуры

Этап	Направление	Содержание деятельности
Диагностический	Диагностика показателей организационной культуры. Проведение индивидуальных консультаций. Проведение круглого стола по обсуждению выявленных проблем	Выявление актуальных проблем функционирования. организационной культуры ДООУ. Определение целевых ориентиров развития организационной культуры ДООУ
Организационный	Формирование эффективных педагогических команд	Опрос педагогов для определения интереса к тому или иному направлению
	Подбор рабочих материалов, систематизация, планирование деятельности (распределение обязанностей)	Методическая копилка, работа с литературой, распоряжение на распределение обязанностей, назначение ответственных лиц
	Работа творческой группы (команды) «Фирменный стиль ДООУ»	Изучение общественного мнения внутри ДООУ с целью выявления удовлетворенности и ожиданий от детского сада детей, родителей Разработка внутреннего имиджа ДООУ: создание летописи ДООУ, разработка визитной карточки для каждого педагога, оформление стендов в едином стиле, создание корпоративных коллекций (стендов с фотографиями детей, сотрудников, родителей, фотографии знаковых мероприятий – например, победа в конкурсе, копии полученных сертификатов, грамот), разработка корпоративного кодекса как собрания корпоративных правил и стандартов Обеспечение трансляции событий, истории, традиций в деятельности ДООУ как внутри учреждения, так и в средствах массовой информации, в том числе в соц.сетях.

Продолжение таблицы 9

	Работа творческой группы (команды) «Школа эффективной коммуникации»	Разработка программы тренинга по повышению коммуникативной компетенции педагогов с использованием интерактивных методов
	Работа творческой группы (команды) «Эффективное взаимодействие с родителями»	Разработка программы педагогического просвещения родителей с использованием интерактивных методов.
	Организация обучения персонала с целью повышения квалификации	Коллективные просмотры, организация наставничества, проведение мастер-классов по методическим темам, проведение круглых столов по актуальным проблемам образовательного процесса ДОУ
	Повышение статуса работника ДОУ	Публикации в СМИ о профессии, участии в профессиональных конкурсах, фотосессия «Моя любимая профессия»
4. Практический	Работа над имиджем	Оформление помещений, создание стендов, оптимизация символики
	Организация и проведение корпоративных мероприятий	Введение традиций: день именинника, день здоровья, конкурс «Воспитатель года»
	Работа творческой группы (команды) «Школа эффективной коммуникации»	Проведение тренинга командообразования, повышения уровня коммуникативной культуры педагогов
	Работа творческой группы (команды) «Эффективное взаимодействие с родителями»	Проведение круглого стола по повышению готовности педагогов к использованию интерактивных методов в работе с родителями
5. Контрольно-диагностический	Оценка эффективности реализации модели	Анкетирование, мониторинг

Одним из центральных мероприятий стало проведение тренинга командообразования, повышения коммуникативной компетенции. В команду по разработке данного тренинга вошли заведующий (автор работы), старший воспитатель, педагог-психолог ДОО, а также двое педагогов, имеющих профильное психолого-педагогическое образование.

Цель тренинга: развитие коммуникативной компетентности.

Задачи:

- 1) формирование навыков успешного взаимодействия с родителями в процессе реализации интерактивных методов;
- 2) овладение технологиями и методами проведения эффективных коммуникаций в процессе взаимодействия с родителями;
- 3) развитие навыков активного слушания;
- 4) развитие навыков убеждения.

Основной метод: тренинг, деловая игра.

Дополнительные методы:

- 1) работа в мини-группах;
- 2) мини-лекции;
- 3) ролевые игры;
- 4) интерактивные игры;
- 5) элементы прогрессивной мышечной релаксации Джекобсона;
- 6) беседа.

Программа рассчитана на групповую форму работы.

Специфический результат: сформированное понятие о коммуникативных качествах, развитая коммуникативность, готовность и способность реализовать интерактивные методы в работе с родителями.

Неспецифический результат: сплоченность коллектива, доверие, умение снять психофизическое напряжение, развитые актерские умения, гибкость поведения, развитое внимание, скорость реакции, умение сотрудничать, развитые экспрессивные способности.

Тренинг с использованием деловых игр включает 6 занятий по 3,5 часа. Занятия проводились раз в неделю.

При реализации эксперимента мы придерживались следующей технологии деловой игры.

I этап подготовки начинается с разработки сценария – условного отображения ситуации и объекта и состоит из последовательных операций:

– **Выбор темы.** Обязательным условием является то, чтобы используемый в игре материал имел практический выход на профессиональную деятельность.

– **Формирование целей и задач.** Содержанием игровых целей является для участника успешное выполнение принятой роли, реализации игровых действий.

– Содержание педагогических целей включается в развитие профессионального практического и теоретического мышления, формирование систем отношений с другими людьми, овладение нравственными нормами, развитие творческих и профессиональных способностей, иначе говоря – в развитии личности. В конечном итоге от цели зависит динамика игры и прогнозируемый результат.

– **Определение структуры.** Структура определяется с учетом целей, задач, выбранной темы, состава участников и включает в себя план деловой игры и общее описание процедуры игры.

4. Диагностика объективных обстоятельств. В данном случае рассматривается вопрос о том, где, когда и при каких условиях будет проходить деловая игра, т.е. оцениваются ее внешние атрибуты.

II этап проведения – процесс игры. С начала игры никто не имеет права вмешиваться и изменять ее ход. Только ведущий может корректировать действия участников, если они уходят от главной цели игры.

III этап анализа, обсуждения и оценки результатов игры. Выступления экспертов, обмен мнениями, защита учащимися своих решений и выводов. В результате педагог констатирует достигнутые результаты, формулирует окончательный итог занятия. Обращается внимание на сопоставление использованной имитации с соответствующей областью реального лица, установление связи игры с содержанием воспитательной проблемы.

Представим план проведения занятий.

Занятие 1. Роль коммуникации с родителями в жизни педагога.

Цель: актуализация роли коммуникаций с родителями в профессиональной деятельности воспитателя, повышение эффективности деловых коммуникаций.

Задачи:

- знакомство участников с методикой занятий и содержанием тренинга, принятие групповых норм;
- сплочение группы;
- привлечение внимания к роли эффективных коммуникаций в жизни;
- обучение методам и технологиям эффективных коммуникаций в работе с родителями.

Ход занятия

Приветствие

Опрос настроения – 10 минут.

Постановка цели – 5 минут.

Упражнение «Нарисуй свое имя» – 15 минут.

Правила работы в группе – 10 минут.

Игра «Семь богатырей» – 160 минут.

Рефлексия – 20 минут.

Занятие 2. Активное слушание.

Цель занятия: развитие навыков активного слушания.

Задачи:

- развитие представлений об активном слушании
- развитие умения слушать партнера
- совершенствование навыков убеждения

Ход занятия

1. Упражнение «Интервью» – 30 минут.

2. Игра «Дар убеждения» – 40 минут.

3. Игра «Диспут» – 90 минут.

4. Процедура «Точка зрения» – 30 минут.

5. Рефлексия – 20 минут.

Занятие 3. Коммуникативные качества.

Цель занятия: совершенствование коммуникативных качеств.

Задачи:

- развивать установки на выявление позитивных личностных качеств;
- развивать умение представить себя и войти в первичный контакт с окружающими;
- совершенствовать навыки эмпатии и рефлексии.

Ход занятия:

1. Упражнение «Представление» – 20 минут.
2. Игра «Неуверенные, уверенные и агрессивные ответы» – 40 минут.
3. Процедура «Умение дурачиться» – 40 минут.
4. Игра «Золотые орехи» – 90 минут.
5. Рефлексия – 20 минут.

Занятие 4. Способы коммуникации.

Цель: развитие коммуникативных умений, вербальной и невербальной коммуникации.

Задачи:

- развитие умений вербальной коммуникации;
- развитие навыков распознавать невербальную коммуникацию;
- совершенствовать умения вербальной и невербальной коммуникации

в ситуациях общения с разными типами собеседников.

Ход занятия

- Ритуал приветствия. «Здравствуй, мне очень нравится» – 5 минут.
2. Упражнение «Комплимент» – 10 минут.
3. Игра «Перевод с русского на русский» – 40 минут.
4. Упражнение «Трудный собеседник». – 45 минут
5. Игра «Встреча двух цивилизаций» – 90 минут.
6. Рефлексия – 20 минут.

Занятие 5. Построение эффективного общения и взаимодействие педагогов ДОО с родителями.

Цель: поиск резервов для более эффективной работы, выделение причин возможных или истинных профессиональных проблем; выработка внутренней позиции по отношению и к профессиональной деятельности, ориентирующей педагогом на построение взаимоотношений с родителями на основе сотрудничества.

Задачи:

- актуализировать существующие проблемы во взаимодействии с родителями;
- содействовать повышению уверенности в себе;
- упражнять педагогов в построении эффективного общения с родителями.

Оборудование: листы бумаги А4, маркеры, ручки (по числу участников), карточки с фразами для игры «Тренировка интонации», шляпа, свеча, магнитофон, запись танцевальной музыки для игры «Волшебная шляпа», запись спокойной музыки для релаксации, листы бумаги для записи качеств, которые помогают и мешают общению с родителями, проектор, доска для мультимедийного показа слайдов, памятки.

Предварительная работа: Заполнение воспитателями карточки-теста оценки затруднения в общении с родителями.

Ход занятия:

1. Вступление
2. Практическая часть

Упражнение «Свеча»

Упражнение «Сфера ответственности»

Мини-лекция «Карьеры эффективного общения»

Упражнение-самодиагностика «Я в лучах солнца».

Дискуссия «Я и родители моей группы».

Игра «Волшебная шляпа».

Упражнение на умение интонировать «Тренировки интонации».

Мини-лекция: «Торт общения»

Мини-лекция «Активное слушание»

Теоретическое вступление «Основы построения беседы с «трудным» родителями.

Упражнение «Резервуар».

Подведение итогов

Упражнение «Рюкзачок»

Занятие 6. «Подведение итогов».

Цель занятия: совершенствование навыков диалогического общения.

Задачи:

– развитие навыков сбора и анализа информации в коммуникативном взаимодействии;

– развитие умения распознавать и преодолевать барьеры понимания;

– анализ типичных ошибок во взаимодействии;

– совершенствование умений убеждать.

Ход занятия:

1. Упражнение «Ответы на вопросы» – 15 минут.

2. Упражнение «Проверка правильности понятого» – 40 минут.

3. Игра ««Неправильная» ролевая игра» – 35 минут.

4. Игра «Витязь на распутье» – 100 минут.

5. Упражнение Изменения – 20 минут.

Содержание занятий представлено в приложении.

На контрольно-аналитическом этапе обобщались полученные результаты реализации модели управления развитием организационной культурой ДОО.

Был проведен педагогический совет, на котором творческие группы (команды) доложились о результатах своей деятельности.

Команда «Фирменный стиль ДОО» состояла из 4 педагогов. Данная команда оптимизировала оформление стендов в ДОО. Группа провела мониторинг имиджа ДОО в глазах родителей и сотрудников, на основании чего был выполнен ряд мероприятий для повышения имиджа воспитателя

ДОО. Наиболее значимым мероприятием стало проведение фотосессии «Моя любимая профессия», а также создание и размещение в каждой из групп «корпоративных копилочек». Несмотря на то, что изначально в группу вошли педагоги, мало общавшиеся между собой, выполнение совместного подпроекта «Фирменный стиль ДОО» сплотила воспитателей. Работу этой команды отличала высокая мотивация, слаженность.

Команда «Школа эффективного общения» во главе с автором работы разработала и провела занятия тренинга с педагогическим коллективом. Для подтверждения эффективности тренинга были проведены диагностики коммуникативной компетенции педагогов до и после его реализации. Оценивались с помощью тестов общий уровень коммуникативных умений (приложение В), уровень коммуникативного контроля (приложение Г), уровень общительности (приложение Д). Также методом экспертных оценок была проанализирована успешность профессиональной деятельности педагогов экспериментальной группы (принявших участие в тренинге).

Для анализа статистической достоверности динамики коммуникативной компетентности участников по итогам тренинга произведены расчеты по критерию Вилкоксона. Данные статистического анализа представлены в таблице 10.

Таблица 10

Показатели коммуникативных умений у педагогов экспериментальной группы до и после тренинга

Показатель	До тренинга	После тренинга	Уровень достоверности p
Общий уровень коммуникативных умений	52,2±11,71	31,5±13,36	0,020*
Уровень коммуникативного контроля	3,8±1,37	7,0±1,25	0,020*
Уровень общительности	20,0±5,19	13,1±3,28	0,020*
Уровень успешности профессиональной деятельности	2,3±1,13	4,1±1,30	0,011*

Примечание: Статистический анализ выполнен по методу критерия Вилкоксона.

*различия достоверны на уровне $p \leq 0,05$.

Наглядно данные о динамике коммуникативных умений педагогов представлены на рисунке 11.

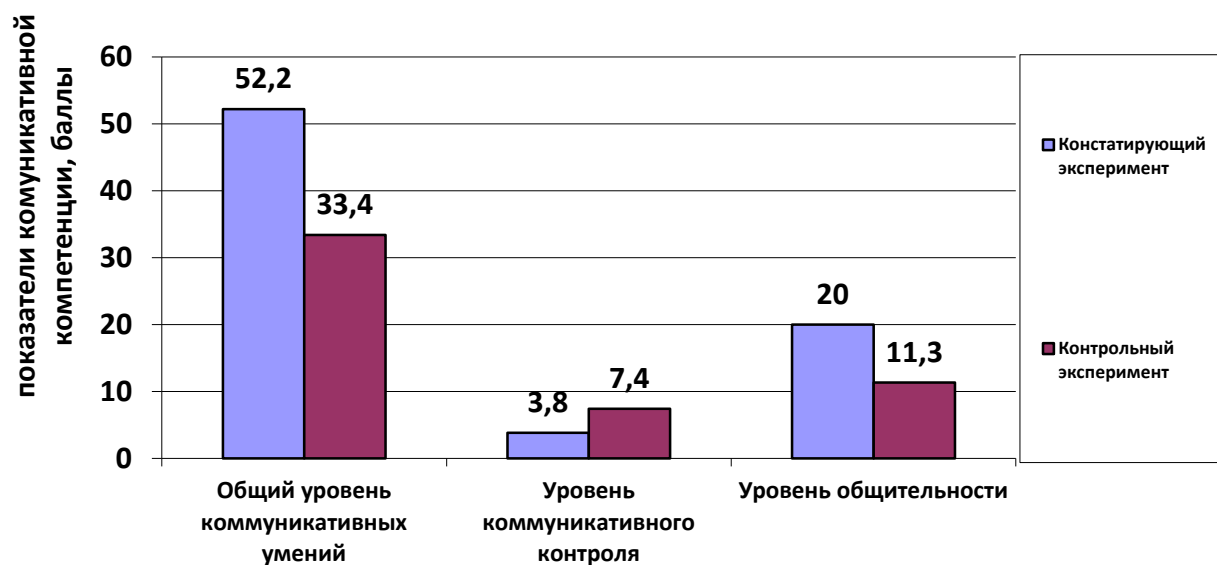


Рис. 11. Показатели коммуникативной компетентности у педагогов экспериментальной группы по данным констатирующего и контрольного экспериментов (n=10)

Показатель коммуникативного контроля в экспериментальной группе стал достоверно выше, $p \leq 0,020$. Это говорит о том, что тренинг помог в умении налаживать дружеские контакты, определять слабые и сильные стороны семьи воспитанника, понять проблему родителей, воспитанников. Участники экспериментальной группы стали более гибко реагировать на различные ситуации в межличностном общении. Показатель общительности стал достоверно ниже. Поскольку по данной методике также используется обратная шкала, это говорит о том, что в экспериментальной группе по данным контрольного эксперимента стал достоверно выше уровень общительности, $p \leq 0,001$.

У участников исследования стал выше интерес к собеседнику, терпеливость в общении с другими, отстаивание своей точки зрения без вспыльчивости.

Сравнение показателей успешности профессиональной деятельности приведено на рисунке 12.

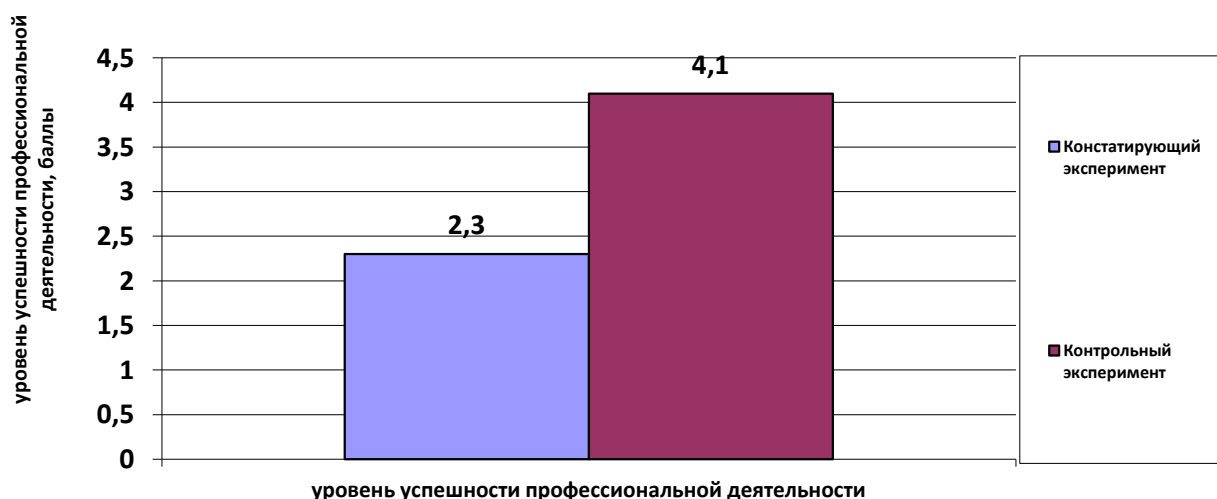


Рис. 12. Показатели успешности профессиональной деятельности у педагогов экспериментальной группы по данным констатирующего и контрольного экспериментов (n=10)

Как видно по представленным данным, уровни успешности профессиональной деятельности менеджеров экспериментальной группы достоверно возросли.

Сравним показатели коммуникативной компетентности и успешности профессиональной деятельности участников экспериментальной и контрольной групп. Они позволят подтвердить, что повышению коммуникативной компетентности в экспериментальной группе способствовали именно оказанные нами воздействия в ходе тренинговой программы.

Творческая группа (команда) «Эффективное общение с родителями» разработала и представила программу педагогического просвещения родителей использованием интерактивных методов. Основной целью было объединение педагогов в творческую группу, сплочение вокруг социально-значимой цели. Разработанная программа была представлена на мастер-классе, после чего был проведен круглый стол по вопросам адаптации программы к разным возрастным группам воспитанников. Данное мероприятие было одним из завершающих на практическом этапе работы, в

ходе наблюдения за общением педагогов отмечала возросший уровень коммуникативной компетентности в общении, умения конструктивно решать разногласия.

Таким образом, поэтапная реализация модели управления развитием организационной культуры включила последовательное выполнение диагностики, организации работы команд, непосредственной курации деятельности команд как творческих групп, а также контрольную диагностику результата. Центральной стратегией модели стало проведение тренинга командообразования, повышения коммуникативной компетенции педагогов. Модель занятия тренинга позволили развивать партнерскую установку в общении с родителями, умение быть на равных с партнером, обучить участников техникам установления и поддержания контакта, техникой дискуссии, регуляции эмоционального напряжения в конфликте.

2.3. Анализ результатов реализации модели

Мероприятия по реализации модели проводились на протяжении 6 месяцев, после чего была выполнена повторная диагностика организационной культуры ДОО. Результаты представлений о типе организационной культуры в настоящем и будущем представлены в таблице 11 и на рисунке 13.

Таблица 11

Организационные профили по результатам анкетирования

ОК/ профиль	Констатирующий эксперимент		Контрольный эксперимент	
	Настоящее	Будущее	Настоящее	Будущее
Ролевая культура (1–4)	20,5%	22%	19%	20%
Культура власти (5–8)	21,5%	15%	17%	15%
Командная культура (деятельности) (9–12)	21%	24%	33%	35%
Культура индивидуальности (13–16)	17%	19%	12%	19%
Культура пассивного нейтралитета (17–20)	20%	20%	18%	11%

Наглядно данные динамики типов организационной культуры в настоящем на этапе констатирующего и контрольного экспериментов представлена на рисунке 13.

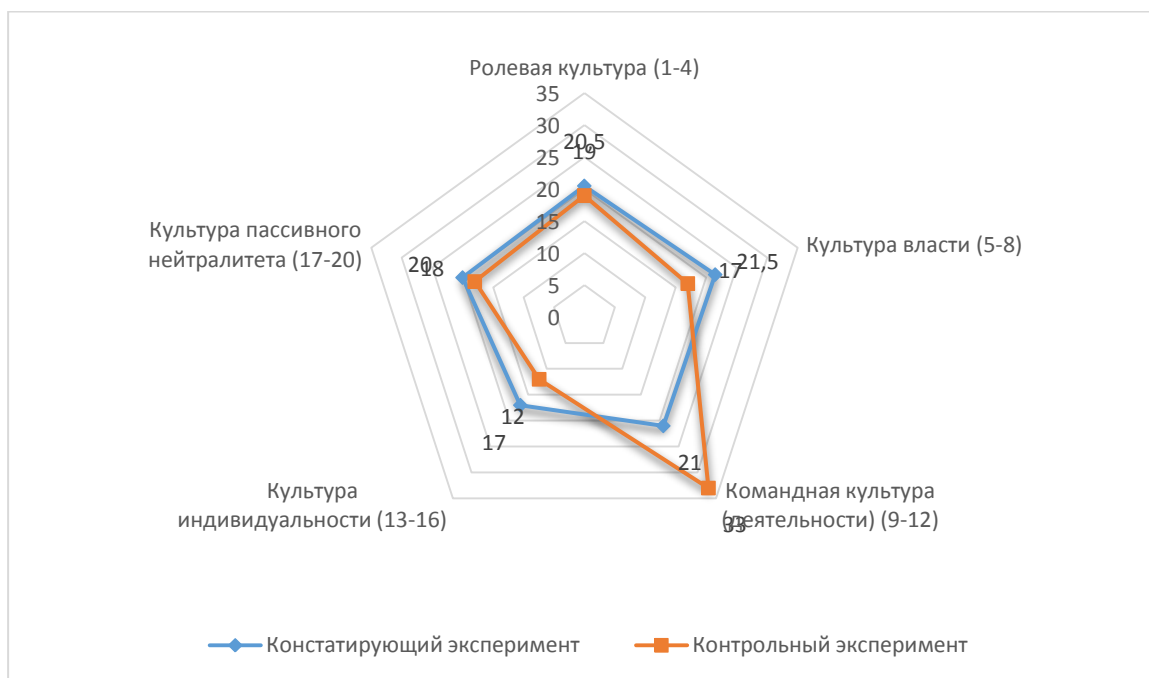


Рис. 13. Динамика выраженности типов организационной культуры в ДОО по итогам реализации модели управления развитием организационной культуры

Как видно по представленным данным, возросла выраженность командной культуры с 21% до 33%, снизилась выраженность культуры власти с 21,5% до 17%; выраженность культуры индивидуальности – с 7% до 12%, культуры пассивного нейтралитета – с 20% до 18%, ролевой культуры – с 20,5% до 19%.

Сравнение сопоставления реального и желаемого состояния организационной культуры показало, что выраженные расхождения остались только по таким типам, как культура индивидуальности (реальное – 12%, желаемое – 19%) и культура пассивного нейтралитета (реальное – 18%, желаемое – 11%).

В таблице 12 представлен сравнительный анализ показателей организационной культуры.

Таблица 12

Анализ динамики рейтинговых показателей организационной культуры

Параметр	Первичная диагностика	Повторная диагностика	p
Обобщенный показатель «Работа»			
1. В нашей организации вновь нанятым работникам представляется возможность овладеть специальностью	4,6	8,6	0,011*
5. Все, кто желает, у нас приобретают новые специальности	2,4	7,4	0,000**
13. Рабочие места у нас обустроены	7,4	7,4	1,000
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	7,0	7,0	1,000
21. Работа нам нравится	4,1	9,0	0,000**
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная	7,4	7,4	1,000
28. Наша организация постоянно нацелена на нововведения	6,3	8,1	0,001
Обобщенный показатель «Коммуникации»			
6. В нашей организации налажена система коммуникаций	7,1	7,3	0,976
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и т.д.)	7,0	7,0	1,000
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	4,6	6,6	0,003**
14. У нас нет перебоев в получении внутриорганизационной информации	7,4	7,5	0,998
18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация	5,1	8,1	0,002**
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются продуманно и взвешенно	5,3	7,1	0,009**
27. В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	4,6	7,9	0,004**
Обобщенный показатель «Управление»			
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	5,8	7,1	0,023*
3. Наша деятельность четко и детально организована	4,8	6,8	0,035*
7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения	7,4	7,5	0,899
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	6,6	6,7	0,955
11. Наши работники участвуют в принятии решений	5,3	7,4	0,012*
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	3,2	5,2	0,045*
22. В нашей организации поощряется непосредственное обращение сотрудников к рук.	4,8	7,8	0,003**

26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние уровни управления	4,3	7,2	0,001**
Значение показателя «Мотивация»			
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	3,2	4,27	0,068
Значение показателя «Управление»			
8. Рвение и инициатива у нас поощряются	5,9	6,9	0,544
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	6,0	7,1	0,233
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение	4,3	8,3	0,000**
20. У нас проявляется внимание к индивидуальности работников	3,4	7,4	0,001**
24. Рвение к труду у нас всячески поощряется	6,4	7,4	0,089
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию	3,9	4,9	0,399

Примечание: расчет статистической достоверности выполнен по критерию Вилкоксона

Наглядно данные представлены на рисунке 14.

В целом по методике «Организационная культура» получены результаты, свидетельствующие о том, что сформированность организационной культуры достаточно высокая (7,4).

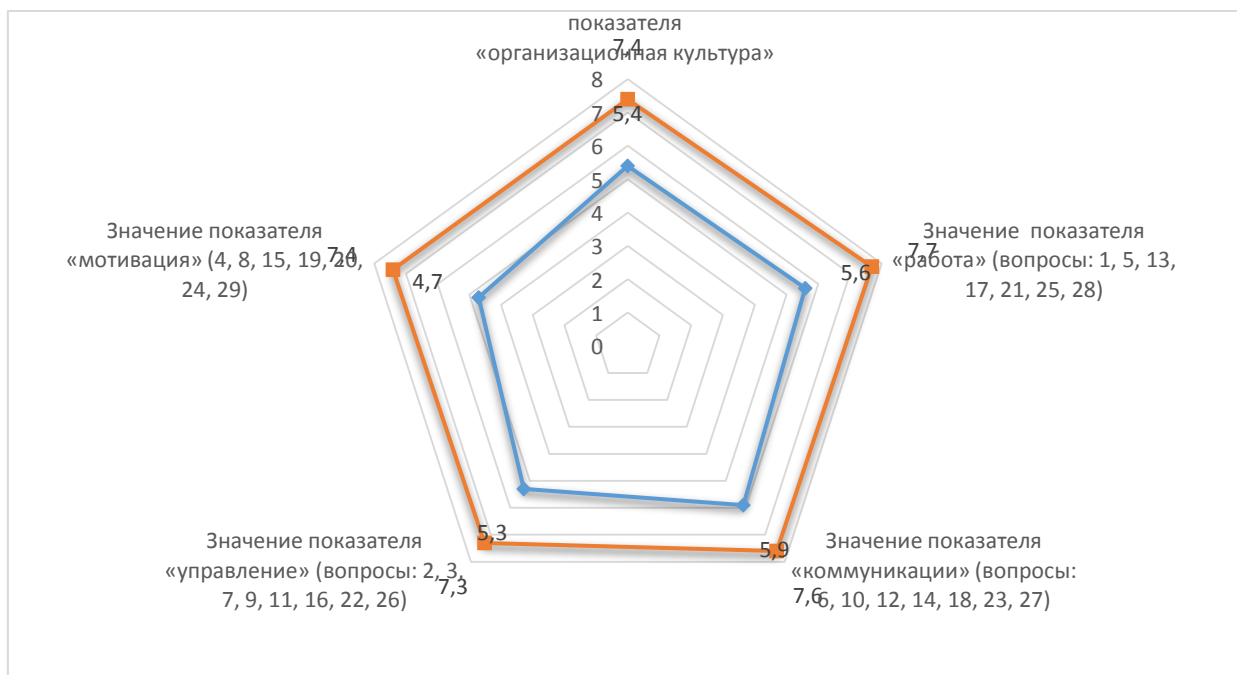


Рис. 14. Динамика рейтинговых значений обобщенных показателей организационной культуры

Наиболее высокое значение имеет такой показатель (компонент организационной культуры) как «*работа*» (7,7) – работа нравится, рабочие места обустроены.

Высокое значение (7,6) у показателя «*коммуникация*», который отражает отлаженность системы коммуникации, обмена и получения информации, общения, взаимоотношений.

Весьма важно, что достаточно высокое значение (7,5) имеет показатель «*управление*», что свидетельствует о субъективно высокой оценке работниками стиля и эффективности управления.

Показатель «*мотивация*» имеет меньшее по сравнению с другими значение (7,5), что выше по сравнению с полученным значением при первичной диагностике и в целом достаточно, но, видимо, отражает стремление работников к развитию системы стимулирования и мотивации.

Следует отметить позиции, оцененные работниками очень высоко:

- привлекательность работы (9 баллов);
- возможность овладеть специальностью (8,6);
- уровень взаимоотношений между работниками (8,6);
- хорошие взаимоотношения работников с руководством (8,2);
- применение дисциплинарных мер как исключения (8,3);
- поощрение двусторонней коммуникации (8,1);
- нацеленность организации на нововведения (8,1).

Можно отметить позицию, достаточно низко оцененную сотрудниками: существующая система заработной платы (4,2).

В качественном отношении по методике «Организационная культура» следует сделать ряд выводов.

Для работников весьма привлекательным является коллектив, поддержка со стороны коллег, демократичный стиль управления. Сама работа в значительной степени привлекает подавляющую часть сотрудников. Просматривается гордость и за работу и за ДОО. Отмечается творческий характер работы и отсутствие давления со стороны руководства.

Достаточно высокая оценка желания работать в ДОО. В то же время следует заметить, что оценка удовлетворения своей работой в целом несколько выше, чем желание работать. Руководству следует подумать о дополнительном повышении мотивации непосредственно к выполнению работы, желанию ей заниматься.

Достаточно высокая потребность в обучении. Настойчивое стремление персонала к повышению квалификации. Видимо, руководству не в полной мере удастся решать задачи повышения квалификации, следует обратить внимание.

Достаточно высокая оценка психологического настроения работников. Хорошее настроение способствует высоким результатам в работе.

Самооценка своей эффективности выше оценки эффективности своих подчиненных. Работники отмечают рост эффективности. Предполагаем наличие резервов. Дать возможность проявиться этим резервам – задача руководителей.

Средняя оценка того, насколько устраивают свои обязанности. Ощущается неполное понимание своих обязанностей. Средняя оценка возложенной на работников ответственности. В целом считают уровень ответственности нормальным и посильным. В то же время, просматривается нежелание работников к повышению уровня ответственности. Просматривается некоторое нежелание увеличения объема профессиональной деятельности.

Средний балл системы оценки деятельности работников. Данное направление в деятельности руководителей требует совершенствования.

Сравнительно невысокая оценка потребности в карьерном росте. Низкая мотивация работников к служебному продвижению. Руководители должны такие перспективы обозначить. Средняя оценка системы повышения квалификации может свидетельствовать о необходимости совершенствования системы повышения квалификации. Необходимо создать и проинформировать работников.

Оплата труда скорее не устраивает работников, многие считают, что их личный вклад достоин большей оплаты. Следует отметить, что в сравнительном плане оценки своей зарплаты ниже самооценки и в целом достаточно низкие. В то же время по данному вопросу не было резко негативных высказываний. Работники в целом объективно оценивают ситуацию.

В целом получены результаты, свидетельствующие о том, что сформированность организационной культуры в ЧДОУ «Детский сад № XXX ОАО «РЖД» по итогам проведенного эксперимента стала достаточно высокой. Высокое значение у показателя «коммуникация» отражает отлаженность системы коммуникации, обмена и получения информации, общения, взаимоотношений. Весьма важно для настоящего исследования, что достаточно высокое значение (7,4) имеет показатель «управление», что свидетельствует о субъективно высокой оценке работниками стиля и эффективности управления.

Следует отметить развитое личностное и профессиональное самосознание работников. Воспринимают, идентифицируют себя, прежде всего, как личность, как профессионала, руководителя. В целом несомненен позитивный настрой работников, осознание себя как члена трудового коллектива как единой команды. Явно выделяется высокий уровень групповой идентификации работников как единого коллектива, педагогов, единомышленников. Следует отметить высокую оценку работников своего коллектива. Данное обстоятельство можно рассматривать как один из главных мотиваторов.

Исследование организационной культуры ЧДОУ «Детский сад № XXX ОАО «РЖД» было продолжено по методике «Крестовина». Общий результат отражен в таблице 13.

Сравнительный анализ средних показателей методики «Крестовина»
руководителей и рядовых работников

Группы участников	Показатели	Сосредоточенность на внутриорганизационных проблемах	Инновационность, инициативность персонала	Иерархичность, уважение к власти	Ориентация на клиента
Руководители	первичная диагностика	5,0	3,6	4,0	4,5
	повторная диагностика	5,2	5,9	5,4	4,8
	p	0,401	0,078	0,045*	0,221
Педагоги	первичная диагностика	1,8	4,2	4,9	4,8
	повторная диагностика	3,4	4,1	5,2	4,9
	p	0,021*	0,032*	0,003**	0,888
Младшие воспитатели	первичная диагностика	1,9	4,4	4,8	3,0
	повторная диагностика	3,2	4,5	5,4	3,9
	p	0,024*	0,044*	0,231	0,088

* различия достоверны на уровне $p \leq 0,05$

** различия достоверны на уровне $p \leq 0,01$

Анализ таблицы 13 показывает, что имеется достоверная динамика показателей организационной культуры педагогов, ряда показателей помощников воспитателей. В оценке показателей организационной культуры руководящих работников произошли незначительные сдвиги. В меньшей степени персонал оказался чувствительным к изменениям в ориентации на клиента. В большей степени изменения коснулись сосредоточенности на внутренних проблемах.

Таким образом, в организационной культуре детского сада произошла следующая динамика: возросла выраженность организационной культуры командного типа, повысился уровень эффективности управления, эффективности коммуникации, мотивации педагогов, возросло внимание к внутриорганизационным проблемам. Следовательно, гипотеза исследования получает подтверждение.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ II

В ходе констатирующего эксперимента получены результаты, свидетельствующие о том, что сформированность организационной культуры ЧДОУ «Детский сад № XXX ОАО «РЖД» недостаточно высокая. Наибольшие проблемы были выявлены в развитии такого компонента, как коммуникация, а также недостаточная выраженность культуры командного типа.

Формирующий эксперимент включил реализацию модели управления формированием организационной культуры дошкольной образовательной организации. Реализация указанной модели была направлена на достижение таких результатов, как преобладание командного типа организационной культуры, повышение эффективности коммуникации в организации. Работа включила этапы: диагностический (диагностика актуального состояния организационной культуры, определение проблемных зон), организационный (формирование команд, подбор рабочих материалов для реализации мероприятий по командообразованию), практический (реализация комплекса мероприятий по командообразованию, повышению эффективности коммуникации в командах), контрольно-аналитический (мониторинг результативности реализованного комплекса мероприятий).

Данные меры позволили получить достоверную динамику по ряду показателей организационной культуры. Так, по итогам повторной диагностики получены следующие результаты. Повысилась и практически приблизилась к желаемому показателю доля культуры командного типа, снизилась для культуры власти, культуры пассивного нейтралитета. Высокое значение у показателя «коммуникация» отражает отлаженность системы коммуникации, обмена и получения информации, общения, взаимоотношений. Весьма важно для настоящего исследования, что достаточно высокое значение имеет показатель «управление», что свидетельствует о субъективно высокой оценке работниками стиля и

эффективности управления. Незначительными стали изменения в ориентации организации на клиента, однако по данному параметру и на этапе констатирующего эксперимента были получены высокие результаты.

Таким образом, гипотеза исследования получила подтверждение: управление развитием организационной культуры дошкольного образовательного учреждения будет результативным, если:

- организационная культура понимается как компонент образовательной среды образовательной организации;

- в качестве желаемого приоритетного типа организационной культуры ДОО признается культура деятельности (командная);

- разработана и реализована модель управления формированием командной организационной культуры, позволяющей обеспечить динамику сформированности педагогических команд.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под организационной культурой следует понимать социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху. Выделяются семь функций организационной культуры: познавательную, ценностно-образующую, коммуникационную, нормативно-регулирующую, мотивирующую, инновационную, стабилизационную. Организационная культура обладает такими свойствами, как: динамичность, системность, структурированность, неоднородность, разделяемость и адаптивность.

Оптимизируя систему управления и организационную культуру, следует учитывать взаимодействие между следующими переменными: сотрудниками организации, их возможностями и способностями, особенностями трудовой мотивации; задачами организации и теми видами поведения, которые необходимы, чтобы максимально эффективно решать эти задачи; внешним окружением организации и требованиям к творчеству, гибкости, качеству, предъявляемым к труду персонала.

Основные этапы внедрения модели развития организационной культуры включают в себя организационную диагностику, планирование и проектирование изменений, внедрение организационных изменений, мониторинг и сопровождение эффектов изменений.

Эмпирическое исследование психологических условий развития организационной культуры проводилось на базе ЧДОУ «Детский сад № XXX ОАО «РЖД». Организационная культура в дошкольной образовательной организации является неотъемлемой частью развития коллектива. В целом получены результаты, свидетельствующие о том, что сформированность организационной культуры ДОО недостаточно высокая, при этом нарушены

такие функции, как мотивационная, коммуникативная. В ходе исследования выявлено наличие всех типов организационной культуры, что является нормой. В процессе исследования были определены типы организационной культуры в дошкольной образовательной организации и выявлено несоответствие между настоящим и желаемым типом организационной культуры, недостаточно высокий уровень коммуникации.

Формирующий эксперимент включил реализацию модели управления формированием организационной культуры дошкольной образовательной организации. Реализация указанной модели была направлена на достижение таких результатов, как преобладание командного типа организационной культуры, повышение эффективности коммуникации в организации. Работа включила этапы: диагностический (диагностика актуального состояния организационной культуры, определение проблемных зон), организационный (формирование команд, подбор рабочих материалов для реализации мероприятий по командообразованию), практический (реализация комплекса мероприятий по командообразованию, повышению эффективности коммуникации в командах), контрольно-аналитический (мониторинг результативности реализованного комплекса мероприятий).

Реализация формирующего эксперимента позволила получить на контрольном этапе достоверную динамику по ряду показателей организационной культуры. Повысившееся значение у показателя «коммуникация» отражает отлаженность системы коммуникации, обмена и получения информации, общения, взаимоотношений. Весьма важно для настоящего исследования, что нормализовался баланс внимания руководства к производству и к проблемам коллектива, что свидетельствует о повышении эффективности управления. Показатель «мотивация» стал достоверно выше, хотя он и имеет меньшее по сравнению с другими значение, что в целом достаточно.

Таким образом, можем заключить, что гипотеза исследования подтверждена, цель исследования достигнута, поставленные задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреева И.В. Организационная культура: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2014. 293 с.
2. Барсукова Е.И. Организационная культура как компонент образовательной среды дошкольной образовательной организации // Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции: Современное образование: Актуальные вопросы, достижения и инновации. Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2018. С. 39–42.
3. Барсукова Е.И. Типы организационной культуры в дошкольной образовательной организации // Сборник статей XXII Международной научно-практической конференции: Современное образование: Актуальные вопросы, достижения и инновации. Пенза: МЦНС «Наука и просвещение», 2018. С. 70–75.
4. Беляев Г.Ю. Педагогическая характеристика образовательной среды в различных типах образовательных учреждений: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. М., 2000. 157 с.
5. Бондаревская Е.В., Кульневич С.В. Педагогика: личность в гуманистических теориях и системах воспитания: Учебное пособие. М., Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. 560 с.
6. Бочарова Н.В., Сажина К.П. Социально-педагогическое проектирование организационной культуры // Вестник НВГУ, 2016. № 1. С. 26–33.
7. Волков И.П. О стилях руководства. Организационная психология. / Сост. и общ. редакция Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. СПб.: Питер, 2015. С. 261–269.
8. Григорьева М.В. Психология труда. Конспект лекций. М.: Высшее образование, 2016. 192 с.
9. Гусинский Э.Н. Введение в философию образования. М.: Логос, 2013. 248 с.

10. Гущина Т.Н. Педагогическая сущность феномена «образовательная среда»: по материалам исследования // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana), 2014. С. 187–190.
11. Давыдова О.И. Организационно-методические условия предшкольной подготовки детей: Учебно-методическое пособие. СПб.: Детство-Пресс, 2015. 155 с.
12. Давыткина Е.В. Исследовательский подход в управленческой деятельности руководителей ДОУ: дис. ... канд. пед. наук. М., 2003. 224 с.
13. Дыбина О.В. Индивидуальная управленческая концепция руководителя дошкольной образовательной организации // Вектор науки ТГУ. 2015. № 2 (32-1). С. 154–159.
14. Евтихов О.В. Организационная культура как компонент образовательной среды вуза правоохранительных органов // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2014. № 3(58). С. 15–19.
15. Занковский А.Н. Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2014. 648 с.
16. Карташова Л.В. Организационное поведение: Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломандина. М.: ИНФРА-М, 2014. 220 с. (Серия «Высшее образование»).
17. Ковалева Н.И. Формирование и развитие корпоративной культуры организации // Молодой ученый. 2016. № 11. С. 1758–1761. URL: <https://moluch.ru/archive/115/30565/> (дата обращения: 23.07.2018).
18. Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением. Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. 280 с.
19. Корепанова М.В. Контроль функционирования и развития ДОУ. М.: ТЦ Сфера, 2015. 80 с. (Библиотека руководителя ДОУ).
20. Королева С.В. К вопросу о построении модели управления качеством образовательной среды дошкольной образовательной организации // Концепт. 2014. № 25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/k-voprosu-o-postroenii-modeli-upravleniya-kachestvom-obrazovatelnoy-sredy-doshkolnoy->

obrazovatelnoy-organizatsii (дата обращения: 11.07.2018).

21. Королева С.В. Моделирование процесса управления качеством в дошкольной образовательной организации // Педагогическое образование в России. 2014. № 1. С. 31–34.

22. Корпоративная культура: определения / URL: <http://hr-portal.ru/pages/okk/ook.php> (дата обращения: 23.07.2018).

23. Корчаловская Н. В. Организация образовательного процесса в ДООУ на интегративной основе. Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. 215 с.

24. Крыжко В.В., Павлютенков Е.М. Психология в практике менеджера образования. СПб., 2001. 304 с.

25. Кулюткин Ю. Образовательная среда и развитие личности. URL: http://www.znanie.org/jornal/n1_01/obraz_sreda.html (дата обращения: 23.07.2018).

26. Кутузова И.А. Что должен знать руководитель дошкольного учреждения. М.: Академия, 2004. 159 с.

27. Ларионова Г.Б. Новые должностные инструкции сотрудников ДОО. М.: ТЦ Сфера, 2014. 128 с.

28. Лебедеенко И.М. Воспитательная среда образовательного учреждения МВД России: дис. ... к. п. н. 13.00.08. М., 2011. 261 с.

29. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002. № 1. URL: <http://quality.eup.ru/MATERIALY7/okk.html> (дата обращения: 23.07.2018).

30. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. 168 с.

31. Менеджер организации. Типологический словарь-справочник / сост. И.С. Мангутов, А.А. Петров. СПб.: СПбГАСУ, 2010. 280 с.

32. Мерзон Е.Е. Образовательная среда как фактор формирования профессиональной компетентности студентов педагогического вуза //

Молодой ученый. 2011. № 10. Т. 2. С. 170–172. URL: <https://moluch.ru/archive/33/3737/> (дата обращения: 23.07.2018).

33. Мильнер Б.З. Теория организации. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2014. 480с.

34. Минаева И.В. Формирование и развитие организационной культуры крупного торгового предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб.: РГБ, 2016. 180 с.

35. Мондонен О.Ю. Влияние образовательной среды педагогического колледжа на профессиональное самоопределение студентов // Электронный научно-педагогический журнал. URL: <http://www.emissia.org/offline/2006/1042.htm> (дата обращения: 23.07.2018).

36. Наговицина Л.П. Потенциалы организационной культуры и адаптивности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 4. С. 146–152.

37. Новикова Л.И. Школа и среда. М.: Знание, 2015. 80 с.

38. Олянич Д.В. Теория организации. Ростов н/Д: Феникс, 2014. 408 с.

39. Организационная культура как фактор развития дошкольной образовательной организации / Е.А. Купыра. Иркутск: ФГБОУ ВПО «ИГЛУ», 2016. 110 с.

40. Официальный сайт ЧДОУ «Детский сад № XXX ОАО «РЖД» г. Ачинска. URL: detckijcad@mail.ru. (дата обращения: 11.07.2018).

41. Поздняк Л.В., Лященко Н.Н. Управление дошкольным образовательным учреждением: учебное пособие для студ. педвузов. М.: Издательский центр «Академия», 2015. 432 с.

42. Поршнева А.Г. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2013. 528 с.

43. Поташник М.М. Демократизация управления школой. М.: Просвещение, 1990. 80 с.

44. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология.

Учебное пособие. СПб.: Изд-во «Речь», 2015. 298 с.

45. Радаев В.В. Четыре способа утверждения авторитета внутри фирмы. URL: <http://jour.isras.ru/index.php/socjour/article/viewFile/77/79>. (дата обращения: 23.07.2018).

46. Редько Л.А. Управление качеством в организации. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. 59 с.

47. Смиркич Л. Концепции культуры и организационного анализа // Административная наука, 2013. 156 с.

48. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: Инфра-М, 2014. 624 с.

49. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. СПб., 2014. 352 с.

50. Спивак В.А. Организационная культура. СПб.: Нева, 2014. 224 с.

51. Степанова О.В. Корпоративная культура в образовании как проблема научного исследования. М.: Знание, 2016. № 3-3 (32). С. 32-36.

52. Топчиева В.И. Совершенствование процесса управления качеством деятельности дошкольной образовательной организации // Концепт. 2015. № 7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovershenstvovanie-protsessu-upravleniya-kachestvom-deyatelnosti-doshkolnoy-obrazovatelnoy-organizatsii> (дата обращения: 11.07.2018).

53. Третьяков П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам. М.: Академия, 2014. 304 с.

54. Фролов С.С. Социология организаций. М.: Гардарики, 2014. 384 с.

55. Хуторской А.В. Дидактическая эвристика: Теория и технология креативного обучения. М.: Изд-во МГУ, 2013. 416 с.

56. Цвелюх И.П., Горбунова Л.Н. [и др.]. Преодоление контекстных профессиональных затруднений педагога в процессе повышения квалификации // Вестник КГУ. Красноярск, 2006. № 3/1. С. 77–78.

57. Чумичева Р.М. Управление качеством дошкольного образования.

Ростов- на-Дону: Феникс, 2015. 342 с.

58. Шалаев И.К. От образовательных сред к образовательному пространству: понятие, формирование, свойства. URL: https://www.altspu.ru/Journal/pedagog/pedagog_4/articl_1.html (дата обращения: 23.07.2018).

59. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. 223 с.

60. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2014. 336 с.

61. Шкляревская С.М. Интеграция образовательной среды предобразовательной организации и начальной образовательной организации. URL: <http://sevcbcs.ru/main/wp-content/uploads/2015/12/114.pdf> (дата обращения: 23.07.2018).

62. Шкляревская С.М. Интеграция образовательных сред дошкольного и начального общего образования как условие эффективности предшкольной подготовки: дисс. ... к.пед.н: 13.00.01. М., 2014. 170 с.

63. Ясвин В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. М.: Смысл, 2014. 365 с.

64. Cook R.A., Shumal J.L. Using the Inventory of Organizational Culture for Understanding the Organizational Culture of Organizations // A Handbook on Organizational Culture and Climate, Ed. N.M. Ashkanasy, Wilder S.P.M. And Peterson M.F. Thousand Oaks: Sage, 2000. P.147-162.

65. Goffee R., Jones G. The Character of Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business. 2nd Edition. London: Profile Books, 2003. 256 p.

66. The Pulte Story. How understanding organizational culture contributed to corporate success // Pulte Homes, 2001. 242 p.

67. Schultz M., Hatch M.J., Larsen M.H. The expressive organisation: linking identity, reputation and the corporate brand. Oxford: Oxford University Press, 2000. 164 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

Анкета «Организационная культура учреждения»

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

Приложение Б

Методика «Организационная культура»

Инструкция: оцените, пожалуйста, ниже приведенные утверждения применительно к нашему учебному заведению по 10-балльной шкале. При этом если утверждение полностью совпадает с Вашим мнением, оцените его в 10 баллов, отметив в правой графе. Если утверждение полностью противоречит Вашей точке зрения, оцените его в 0 баллов. При необходимости выберите промежуточные значения для оценки.

1.	В нашей организации вновь нанятым работникам представляется возможность овладеть специальностью	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
3.	Наша деятельность четко и детально организована	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
5.	Все, кто желает, у нас приобретают новые специальности	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
6.	В нашей организации налажена система коммуникаций	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
8.	Рвение и инициатива у нас поощряется	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и т.д.)	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
13.	Рабочие места у нас обустроены	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
14.	У нас нет перебоев в получении внутриорганизационной информации	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
18.	У нас поощряется двусторонняя коммуникация	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальности работников	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
21.	Работа нам нравится	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
22.	В нашей организации поощряется непосредственное обращение сотрудников к руководству	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
23.	Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки, продуманно и взвешенно	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
26.	У нас практикуется делегирование полномочий сотрудникам	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
28.	Наша организация постоянно нацелена на нововведения	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0

При желании, укажите данные о себе: _____

Спасибо за участие и всего вам доброго!

Тест «Оценки коммуникативных умений» (А.А. Карелин)

Инструкция к тесту: отметьте ситуации, которые вызывают у Вас неудовлетворение или досаду и раздражение при беседе с любым человеком – будь то Ваш товарищ, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

Тест

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть, что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится, карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство недовольства и тревоги.
7. Собеседник отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.

14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла и т.д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.

15. Собеседник делает выводы за меня.

16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

17. Собеседник всегда смотрит на меня очень внимательно, не мигая.

18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это меня беспокоит.

19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.

20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.

21. Когда я говорю о серьезном, а собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.

22. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.

23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.

24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.

25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: Вы тоже так думаете? или Вы с этим не согласны?

Интерпретация результатов теста

Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у Вас досаду и раздражение.

- 70%–100% – Низкий уровень. Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.

- 40%–70% – Средний уровень. Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям. Вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника, избегайте поспешных выводов, не

заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

- 10%–40% – Хороший уровень. Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с Вами будет еще приятнее.

- 0%–10% – Высокий уровень. Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

Приложение Г

Тест «Оценки самоконтроля в общении» (М. Снайдера)

Шкала самомониторинга

Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них вы должны оценить как верное или неверное применительно к себе. Если предложение кажется Вам верным или преимущественно верным, ответьте «Верно», если неверным или преимущественно неверным – «Неверно».

№	Утверждение	Варианты ответа	
1	Мне трудно подражать поведению других людей	верно	не верно
2	Я воспринимаю как спектакль свои попытки произвести впечатление на других людей или поддерживать отношения с ними	верно	не верно
3	Мне кажется, что я мог бы быть неплохим актером	верно	не верно
4	Я произвожу на других впечатление человека, испытывающего значительно более глубокие эмоции чем это есть на самом деле	верно	не верно
5	Я редко нахожусь в центре внимания окружающих меня людей	верно	не верно
6	В различных ситуациях и с разными людьми я веду себя как совершенно другой человек	верно	не верно
7	Я могу доказывать только те идеи, в которые я верю	верно	не верно
8	Для того, чтобы не остаться в одиночестве и нравиться другим людям я стараюсь быть таким, каким они меня хотят видеть и никаким другим	верно	не верно
9	Я могу вводить в заблуждение других людей, демонстрируя дружелюбие даже если они не нравятся мне	верно	не верно
10	Я не всегда такой, каким кажусь	верно	не верно

Подсчет результатов: прибавьте себе по одному баллу за ответ «неверно» на вопросы № 1, 5, 7 и за ответ «верно» на все остальные вопросы. Подсчитайте сумму баллов.

Люди с высоким коммуникативным контролем, по Снайдеру, постоянно следят за собой, хорошо знают, где и как себя вести, управляют выражением своих эмоций. Вместе с тем, у них затруднена спонтанность самовыражения, они не любят непрогнозируемых ситуаций. Их позиция: «я такой, какой я есть в данный момент». Люди с низким коммуникативным контролем более непосредственны и открыты, у них более устойчивое «Я», мало подверженное изменениям в различных ситуациях.

0–3 балла: у Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным изменяться в зависимости от ситуаций. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас «неудобным» по причине Вашей прямолинейности.

4–6 баллов: у Вас средний коммуникативный контроль, Вы искренни, но не сдержанны в своих эмоциональных проявлениях, считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

7–10 баллов: у Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы производите на окружающих.

Тест «Оценка уровня общительности» (В.Ф. Ряховского)

Тест содержит возможность определить уровень коммуникабельности человека. Отвечать на вопросы следует используя три варианта ответа – «да», «иногда», «нет».

Инструкция: Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «иногда», «нет».

Опросник

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?
7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будет томиться в ожидании?

12. Боятесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Обработка результатов

«Да» – 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков.

Полученные очки суммируются, и по классификатору определяется, к какой категории людей относится испытуемый.

Классификатор к тесту В.Ф. Ряховского

30–31 очка – Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

25–29 очков – Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводит из

равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством - в вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19–24 очков – Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14–18 очков – у Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9–13 очков – Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры), любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам не достает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступить.

4–8 очков – Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до

конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3 очка и менее – Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.