**«Организационная культура школы: особенности управления»** (презентация опыта работы МБОУ «СОШ №34», г. Кемерово)

Воротникова Н.В., директор ОУ

Киселёва Е.Н., учитель технологии, педагог-психолог

Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации изучалась многими зарубежными учеными с позиций отношения к труду, удовлетворённости трудом и организационного климата. В наименьшей степени организационная культура проанализирована в сфере образования.

Главная задача организационного развития — культура организации. Организационная культура сегодня – это область знаний, входящая в серию управленческих наук. Управление школой — эквивалент управления ее организационной культурой. Организационная культура не только помогает организации выжить, расти и развиваться, но и определяет возможности оптимальной интеграции, адаптации к изменяющимся условиям внешней социальной среды [1].

К сожалению, современные руководители образовательных учреждений уделяют недостаточно внимания влиянию организационной культуры на эффективность деятельности учреждения. Следует отметить, что пока немногие руководители рассматривают культуру своей организации как важный инструмент управленческой деятельности. Исследований по проблеме изучения организационной культуры образовательных учреждений явно недостаточно, хотя значимость данного аспекта в управлении образовательными учреждениями, педагогическими коллективами широко признана [[4]](http://www.bestreferat.ru/referat-245179.html#_ftn1).

В чем новизна проблемы формирования организационной культуры для образовательных учреждений России сегодня? Главное преимущество высокоразвитой страны связано с её человеческим потенциалом, во многом определяющимся образованием. В связи с этим предъявляются и новые требования к профессиональной компетентности педагогов и специалистов системы образования. Совершенно очевидно: чтобы совершить прорыв к новому качеству образования, необходимо иметь адекватную этому систему управления и культуру, которые способны обеспечить эффективность, динамичность, адаптивность педагогической системы.

Новая российская школа как сложная развивающаяся система объективно нуждается в построении новой организационной культуры, психологическом анализе её эффективности.

Организационная культура сегодня - важный инструмент управленческой деятельности. Управление школой — эквивалент управления ее организационной культурой.

**Актуальность работы** совершенно очевидна:

- новая российская школа как сложная развивающаяся система объективно нуждается в построении новой организационной культуры, психологическом анализе её эффективности;

- чтобы повысить человеческий потенциал, совершить прорыв к новому качеству образования в Российских школах сегодня, необходимо иметь адекватную этому систему управления и организационную культуру, которые способны обеспечить адаптивность, динамичность, эффективное развитие педагогической системы.

**Целью**исследования: психологический анализ и совершенствование организационной культуры образовательного учреждения.

**Объект**исследования: управление развитием организационной культуры образовательного учреждения: педагогический коллектив МБОУ «СОШ № 34», г. Кемерово (70 человек).

**Предмет**исследования: особенности управления с позиции организационной культуры школы.

**Гипотеза:** особенностями управления с позиции организационной культуры школы является:

1) формирование культуры деятельности, как коллективного представления педагогического коллектива о социальной функции школы;

2) формирование административной команды с учетом межличностных отношений педагогов в коллективе: отношение к конфликтам, поведенческие стратегии в конфликтах, коммуникативная толерантность и социально-психологический климат;

3) достижение высокого уровня управленческого потенциала административной команды образовательного учреждения позитивно влияет на характер межличностных отношений в педагогическом коллективе, проявляемый в выборе конструктивных способов регулирования конфликтов, коммуникативной толерантности и положительной оценке социально-психологического климата.

**Задачи**исследования:

1.Раскрыть [теоретический](http://www.bestreferat.ru/referat-245179.html#_Toc180292627) анализ сущности понятия [«организационная культура», [особенности управления, формирования,поддержания организационной культуры](http://www.bestreferat.ru/referat-245179.html#_Toc284346684) в контексте требований ФГОС ООО.](http://www.bestreferat.ru/referat-245179.html#_Toc284346683)

2.Отобрать методы и технические приемы изучения организационной культуры.

3.Проанализировать мониторинг исследования с точки зрения эффективного управления организационной культурой, её влияния на характеристики межличностных отношений в педагогическом коллективе ОУ.

4.Разработать модель влияния организационной культуры образовательного

**Этапы исследования.** *Первый этап*(октябрь – ноябрь, 2013 г.) предполагал теоретический анализ научной литературы по проблеме данной работы, определение основной гипотезы исследования и исследование элементов организационной культуры ОУ, параметров межличностных отношений педагогов.*Второй этап*(декабрь, 2013 - декабрь, 2014 г.) - разработана модель влияния организационной культуры на межличностные отношения педагогов, отработаны и реализованы управленческие предложения по повышению уровня организационной культуры ОУ.*Третий этап*(январь, 2015 г.) - осуществлена повторная эмпирическая оценка элементов организационной культуры и параметров межличностных отношений педагогов. По результатам анализа сделаны окончательные выводы исследования.

**Методы исследования.** *Теоретические:* анализ психолого-педагогической литературы по проблеме исследования. *Эмпирические:* наблюдение, беседы. *Диагностические:* анкетирование **«**Отношение учителей к конфликтам»; тест К. Томаса; комплексная диагностика «Потенциал руководителя»; тест на уровень толерантности и самодиагностика коммуникативной толерантности педагогов; оценка социально-психологического климата по карте-схеме Л.Н. Лутошкина.

**На первом этапе исследования** мы попытались осмыслить и изучить феномен организационной культуры на примере нашего ОУ. [Теоретический](http://www.bestreferat.ru/referat-245179.html#_Toc180292627) анализ дал возможность понять то, что концепция организационной культуры не имеет единственного определения, Каждый взгляд имеет право на существование. Зависит он от того, что конкретно интересует того или иного исследователя. На наш взгляд, более полным является определение, приведенное вэнциклопедическом словаре «Управление персоналом»: «**Культура организации**– свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией ее развития, находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей данной организации, разделяемых большинством работников». **Организационная культура** - это идеология управления; стратегия развития организации; эффективный инструмент конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу и управления поведением людей; с точки зрения педагогов, своеобразный компас для выбора правильного типа поведения и саморазвития, необходимого для успешной работы в организации.

Новая философия школы требует от руководителя и администрации ОУ изменение взгляда на свою роль и место в процессе управления школой. Менеджер, руководитель – это конструктор «самодвижущегося вагона», это социальный архитектор, объединяющий волю отдельных учителей в единую педагогическую волю коллектива».

В результате исследования элементов организационной культуры, параметров межличностных отношений педагогов, выявлены следующие проблемы:

негативное влияние авторитарного стиля управления у администрации ОУ (**60%**) и вертикальных конфликтов (**59,97%**), которые оказывают деструктивное воздействие на межличностные отношения **(65**%**)**, вызывают длительные тягостные переживания, ухудшение здоровья педагогов и нежелание работать продуктивно; неадекватные поведенческие стратегии в регулировании конфликтов (**40%** соперничества) у членов педагогического коллектива; завышенная самооценка у администрации по всем признакам оценки управленческого потенциала**,** особенно: умение поддерживать стремление к развитию своих коллег по работе; способность к контролю и объективной деятельности своих коллег; авторитет, личностные особенности и коммуникативный потенциал; недостаточный уровень коммуникативной толерантности членов педагогического коллектива (**47%**); неустойчивый характер социально-психологического климата, средняя степень благоприятности (**50,2** %).

**На втором этапе исследования разработаны и реализованы** управленческие предложения по совершенствованию организационной культуры в педагогическом коллективе:

- ознакомить педагогический коллектив с материалами исследования на инструктивно-методическом совещании «Миссия школы - организующее начало, мерило для оценки и самооценки педагогической, управленческой деятельности»;

- составить график обучения на курсах по повышению квалификации школьных менеджеров;

- обеспечить мониторинг показателей эффективности управления коллективом «Потенциал руководителя» (1 раз в год);

- в план работников администрации по самообразованию включить пункт «Мой управленческий потенциал. Итоги саморазвития»;

- оформить: учебно-методический комплекс «Управление организационной культурой ОУ»; методические рекомендации «Понимание и регулирование конфликтов».

Запланировать проведение: *проблемно – ориентированных семинаров:* [Организационная](http://www.bestreferat.ru/referat-245179.html#_Toc284346684) культура т культура жизненного самоопределения»; *семинаров-практикумов* для педагогов по профилактике депрессивных состояний и эмоционального выгорания; *педагогического совета* «Организационная культура: опыт и перспективы. Модель организационной культуры ОУ»; *тренинговых занятий* с администрацией на «Школе руководителя» по наращиванию организационного, инновационного и коммуникативного потенциала, повышения авторитета в педагогическом коллективе (1 раз в месяц); *тренинговых занятий* с учителями: «Ступеньки личностного роста»; «Коммуникативная толерантность»; «Умение вести переговоры», «Конструктивные способы реагирования в конфликтных ситуациях».

Разработана модель влияния организационной культуры МБОУ «СОШ №34» на межличностные отношения педагогов.

**Сфера организационной культуры:** социально-психологическая. **Модель организационной культуры:** модель развития коммуникаций. **Направления применения:** оценка внутриорганизационного общения, предотвращение конфликтов. Опираясь на современную концепцию Э. Шейна, в качестве значимых компонентов **модели организационной** культуры школы мы выделяем: на **«поверхностном»** уровне – оценку педагогами организационной культуры; общение и поведение педагогов; на **«внутреннем»** уровне - коллективные представления педагогов о социальной функции организации, а также их согласованность с действительной социальной функцией организации.

Ценность организационной культуры будет состоять в том, что повышение управленческого потенциала администрации усилит организационную сплоченность и обеспечит согласованность в поведении и взаимоотношениях сотрудников. **Управленческий потенциал** мы понимаем, как способность: видеть цели, перспективы развития организации и членов коллектива; влиять на ход событий; разрабатывать стратегию и тактику согласованных действий на достижение общих целей.

**Система сложившейся работы по управлению организационной культурой ОУ достаточно результативна,** позитивная динамика по следующим показателям:

- положительная динамика смены деструктивных конфликтов (с 65% до 30%) на конструктивные (с 35% до 70%);

- рост таких способов поведения в конфликтных ситуациях, как сотрудничество (с 30% до 60%) и компромисс (с 10% до 20%);

- снижение соперничества в системе взаимодействия учитель – администрация (с 40% до 15%);

- снижение авторитарного (с 60% до 45%) и соответственно увеличение демократического стиля руководства (с 30% до 50%).

- улучшение результатов организационного, инновационного и коммуникативного потенциала администрации, повышение авторитета административной команды в педагогическом коллективе (**общая оценка** потенциала руководителей повысиласьс 25,9 баллов до 32 баллов **(42 - max).**

Позитивные результаты по повышению коммуникативной толерантности (с 47% до 54%) и социально-психологическому климату (с 50% до 75%), характеризует педагогический коллектив МБОУ «СОШ №34», как дружный, сплочённый, инициативный и готовый к саморазвитию. Мониторинг жизнеутверждающих стремлений педагогов это подтверждает. Мы наблюдаем рост жизнеутверждающих тенденций педагогов: к сохранению здоровья и продолжению жизни (с 80% до 87%); к высокой самооценке и уверенности в себе (с 52% до 64%); к деятельности и сотрудничеству с людьми (с 65% до 85%), к саморазвитию и самореализации (с 56% до 76%).Удовлетворённость родителей жизнедеятельностью ОУ – выше среднего.

Полученные промежуточные результаты позволяют сделать вывод о том, что выбран один из наиболее объективных подходов в решении проблемы эффективного управления организационной культурой в педагогическом коллективе. **Гипотеза, выдвинутая в начале исследования, в результате проведённого исследования подтвердилась.** Цель работы достигнута. В ходе выполнения теоретического и практического исследования были решены все поставленные задачи.

**Ценным результатом данного исследования** является разработка и внедрения в практику ОУ: **методических рекомендаций** «Понимание и регулирование конфликтов» для заместителей директора и руководителей методических объединений, которые проходят апробацию; модели влияния организационной культуры на межличностные отношения педагогов*;* критериев и показателей эффективности управления организационной культурой в ОУ:

* обновление уклада школьной жизни на принципах демократического и **партисипативного** стиля управления педагогическим коллективом;
* упрочение авторитета и управленческой компетенции административной команды;
* наращивание результатов организационного, инновационного и коммуникативного потенциала администрации;
* осознание факторов, мешающих росту и развитию на всех уровнях - как отдельным педагогам, так и членам административной команды.
* позитивная динамика сотрудничества в ОУ, как способа поведения в конфликтных ситуациях;
* наличие сплочённости в коллективе и сформированных коллективных представлений о миссии, целях и задачах школы;
* положительная динамика в смене деструктивных конфликтов на конструктивные конфликты;
* повышение коммуникативной толерантности учителей, их готовности к инновационной деятельности;
* достижение благоприятного психологического климата в коллективе;
* удовлетворённость родителей жизнедеятельностью ОУ.

В заключении следует отметить, что успех в деятельности современной школы определяется в значительной степени сплоченностью персонала, надежностью и привычностью вертикальных и горизонтальных связей, доверительными и гармоничными отношениями между руководством и сотрудниками.

Индивидуальный стиль школьного менеджера в выстраивании отношений с персоналом, культура его собст­венного коммуникативного поведения оказывают значительное влияние на общую психологическую атмо­сферу в коллективе.

Управляя организационной культурой, мы определяем будущее своей организации, как территории школьного прогресса, обеспечиваем культурное обустройство ее жизнедеятельности, оказываем влияние на формирование и адаптацию культуры к новой стратегии.

**Рекомендованная литература**

1. Баландина, Т.М. Организационная культура в системе культурного пространства общества [Текст] Т.М. Баландина // Вестник СГАУ. - 2005. - № 1. - С. 61.
2. Емельянов, П.В. Организационная культура [Текст] / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С 288.
3. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации / Л.В. Карташова, Т.В.Никонова, Т.О. Соломанидина - М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 185.
4. Коровина, О. Ю. Организационная культура в сфере образования [Текст]: методические материалы в помощь слушателям курсов повышения квалификации / О.Ю. Коровина / Под научной ред. А. В. Золотарева. – Вологда: Издательский центр ВИРО, 2006. – 64 с.
5. Магура, М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений [Текст] / М. Магура // Управление персоналом. -2006.- №1.- С 23-34.
6. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: [Текст] Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. – 156 с.
7. Темрюков, Ю.Ю. Эффективность формирования и развития организационной культуры в системе внутришкольного управления [Текст] / Ю.Ю. Темрюков // Наука и школа. – 2008. – №4. – С. 25 – 26.