

## ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Работа посвящена особенностям организационной культуры и проблемам ее формирования, раскрывается сущность уровней формирования организационной культуры в образовательных учреждениях.

Недостаточное применение организационной теории в педагогической практике, недооценка роли организационной культуры в управлении образовательным учреждением приводят к обострению противоречий в теории и практике организационной деятельности педагогического коллектива.

В литературе по теории организации не существует единого общепринятого определения организационной культуры, это является одной из *первых проблем* ее изучения. Тогда как в научной литературе накоплен значительный опыт (А. Н. Занковский, В.В. Катков, М.Х. Мескон, Е.Г. Молл, Р.Л. Кричевский, В.В.Томилов, И.В. Грошев). Однако при всей широте и многообразии исследований эффективной деятельности образовательной организации представляется недостаточно изученной организационная культура как ключевое звено, являющееся важнейшим условием самоорганизации коллектива. Этот взгляд основан на *принципах самоорганизации*: институционно (социально установленная) организованная власть со структурами руководящих и подчиненных уровней; активное участие трудящихся в самоорганизации; сознательный отбор нового, прогрессивного; использование актуальной, объективной, полной, правдивой и достоверной информации; предварительная нормализация частей в целом; научное обоснование внутренних и внешних противоречий.

Систематизируя существующие работы по организационной культуре можно выделить три подхода, согласно которым ее можно рассматривать как: независимую внешнюю составляющую, внесенную в организацию извне; внутреннюю составляющую организации; суть организации.

В первом подходе организационная культура рассматривается как очень широкая категория. Культура есть совокупность представлений и ценностей, которые формируют в человеке общество и социальные взаимодействия. Этот подход рассматривает организацию лишь как контекст, в котором проявляются переменные национальных культур.

Второй подход, по мнению М. Лоуиса, С. Сиела и Дж. Мартина, М. Пауэрса, Т. Дила и А. Кеннеди, основан на том, что организации сами создают свои культуры [1]. Представители этого подхода сосредотачивают свое внимание на уникальной внутренней среде организации, создаваемой ее руководителем. При этом авторы этого подхода признают, что в коллективе может существовать как доминирующая культура, так и субкультуры, между которыми могут быть противоречия.

Третий подход рассматривает организационную культуру как суть организации, ее основное отличительное качество. Ученые этого направления считают, что «организацию следует рассматривать как культуру» то есть организация и есть культура.

С понятием культуры связана следующая сложность в определении организационной культуры. Исходя из классического понимания культуры как двуединого процесса сохранения и воспроизводства культурных ценностей, дадим определение организационной культуры. Организационная культура - комплексное явление, охватывающее как основополагающие верования, представления, так и наблюдаемые структуры, ритуалы, обычаи и практические методы организационно-управленческой деятельности в образовательном учреждении (способы принятия решений, мотивация сотрудников, принятие и увольнение на работу и т.д.).

Анализ понятий «культура» и «организационная культура» позволил заключить, что последняя – частный случай культуры. Объединение понятий происходит по уровневому содержанию культуры: первый – глубокий – ценностный, определяющий подходы к деятельности, где важно способствовать ценностно-ориентированному единству коллектива; второй – деятельностный (включает способы деятельности, соответствующие принятым ценностям), вырабатывает профессиональный синергизм; третий – поверхностный – ритуалы, традиции, обычаи и т.д, способствующий социализации педагогического коллектива. Соответственно дадим определения основным категориям каждого уровня организационной культуры: ценностно-ориентированное единство, профессиональный синергизм, организационная социализация. *Ценностно-ориентационное единство коллектива* – приверженность членов коллектива единым ценностям, характеризующим его сплоченность. *Профессиональный синергизм* - наращивание дополнительного потенциала за счет профессионального и личного разнообразия для совместного роста и развития путем сотрудничества. *Организационная социализация* - непрерывный двусторонний процесс взаимодействия человека и организации, который приводит к взаимным изменениям культуры, образцов ролевого поведения и методов работы, присутствующих и человеку, и организации.

Вследствие урвневой природы организационной культуры происходит ее усвоение

и интериоризация членами коллектива в процессе формирования. Под *формированием* организационной культуры мы будем понимать – конструктивное влияние на социально – психологическую атмосферу коллектива, поведение участников образовательного процесса, так как *организационная культура* это социальный механизм с системой связей, действий, взаимодействий и отношений, регулирующий поведение сотрудников в организации, через совокупность основных убеждений, профессиональный синергизм, организационную социализацию.

Выявленная нами последовательность формирования организационной культуры согласуется с последовательностью формирования умений, выделенных В.Г. Шориным и представленных в таблице 1, что способствует организованности коллектива. *Организованность* (по Э.Ф. Зееру) – способность управлять деятельностью максимально эффективно, а деятельность осуществлялась рационально, планомерно и упорядоченно; в основе лежат качества личности, как самоконтроль, умение ставить цели, целеустремленность, рациональность (2,18).

Организационная культура как социальный механизм организации имеет свою структуру и процессы в ней происходящие. Анализ структурных составляющих организационной культуры, представленных учеными А.Н. Занковским, О.С. Виханским, А.И. Наумовым, М.Х. Мескон, Е.Г. Молл, В.В. Томиловым не имеют единых составляющих, но их можно классифицировать по блокам:

Таблица 1. Согласование этапов формирования умений и организационной культуры.

Последовательность формирования организационной культуры	Последовательность формирования умений
1. Определение миссии организации, стратегии, целей и ценностей, соответствующих требованиям профессиональной подготовки;	1. Предварительный этап. Приобретаются знания о составе действия, орудиях и условиях труда;
2. Изучение сложившейся организационной культуры, ее уровня, степени соответствия выбранной стратегии развития организации;	2. Аналитический этап. Человек практически овладевает отдельными элементами действия, анализирует особенности каждого из них;
3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие и закрепление желательных ценностей и образов поведения (целенаправленное обучение коллектива); мотивация сотрудников;	3. Синтетический этап. На этом этапе происходит объединение ряда частных элементов в единое целое.
4. Оценка успешности воздействия на организационную культуру и внесение необходимых коррективов.	4. Этап закрепления действия. Создается возможность перемещения внимания с процесса на результат и произвольного изменения темпа работы.

– организационное сознание - мировоззрение, ценности, ценности руководителя, миссия организации;

– организационное мышление - цели, стратегия, тактика, нормы, правила, организационные решения. Соблюдение ритуалов, церемоний, символов организации;

– социально – психологический - мотивация сотрудников, социально – психологический климат, субкультуры;

– обратной связи - диагностика организационной культуры, рефлексия, обучающая организация, обучение организационной культуре, систематическое отслеживание уровня сформированности организационной культуры.

Приведенный выше перечень характеристик организационной культуры не является исчерпывающим, но наличие характеристик из указанных блоков, присутствуют у всех ученых (А.Н. Занковский, Е.Г. Молл, В.А. Спивак и др). Каждая из них может являться проблемой для исследования.

В связи с этим на пропедевтическом этапе исследования нами была составлена анкета для эмпирического изучения организационной культуры в коллективе, куда вошли вопросы, касающиеся каждого блока. Исследования проводились в шестнадцати профессиональных лицеях Челябинской области.

Наши исследования показали, что формированием организационной культуры на научном уровне не занимается ни одно из исследуемых учреждений. Это говорит о том, что категория организационной культуры не находит достойного места в организационно-управленческой деятельности руководителей профессиональных лицеев. Однако уровень приобщения сотрудников профессиональных лицеев к организационной культуре составил (при эмпирическом изучении организационной культуры): весьма высокий уровень – 12,5%, средний уровень – 50%, весьма средний уровень – 31,3%, низкий – 6,2%. Данные говорят о том, что на организационную культуру в учебном заведении целенаправленно слабо уделяется внимания. Хотя следует отметить, что любой организации, как необходимый компонент присутствующая организационная культура. Более того,

следует признать, что в советский период была развита довольно сильная организационная культура на предприятиях и в учебных заведениях, особенно ее знаковая составляющая. Почти каждое предприятие имело «музей трудовой славы», «доски почета», широкое распространение получили обряды посвящения, проводы, проведение совместных праздников и другие. Она формировала у сотрудников чувство общности, гордость за принадлежность к своему коллективу, стимулировала реализацию их сил и способностей. Данные позволяют заключить, что руководители по инерции используют видимый уровень организационной культуры.

Параллельно проведен статистический анализ и выявлена прямая связь показателей эффективной деятельности с уровнем сформированности организационной культуры образовательного учреждения.

Этот взгляд нашел отражение в партисипативном подходе, – (participate – участвовать, принимать участие). А.Н. Занковский отмечает, что это направление станет существенной предпосылкой выживания большинства организаций в XXI веке [3,380]. Данный подход базируется на четырех парадигмах в управлении образовательным учреждением: доктрина научной организации труда, доктрина человеческих отношений, доктрина ценностных отношений и доктрине контрактации индивидуальной ответственности.

Следуя этим предположениям и теории управления М.Х. Мескон, А.Г. Теслинов, В.В. Томилов, К.М. Ушаков и другие, мы можем допустить, что на основании взаимодействия руководителя и педагогических работников, выделяют четыре стили управления: жесткий, миротворческий, авторитарный, партисипативный. На основании этого, соответственно можно выделить типы организационной культуры. Под понятием тип организационной культуры мы будем понимать – образ, содержащий характерные, обобщенные черты организационно-управленческих отношений между руководителем и сотрудниками образовательной организации.

Партисипативное управление, формирующее новую организационную культуру, сталкивается с проблемой лидера (руководи-

теля) в организации. Эдгар Шейн отмечает, что «уникальная и важнейшая функция лидера это организация и управление организационной культурой» [4,112]. Главная задача лидера – проектировщика, установление целей и ценностей организации; разработка политики, стратегии и организационной структуры (выработка политики должна быть отделена от принятия решений); соблюдение процессов, обеспечивающих постоянное совершенствование стратегии и политики [5,18].

Партисипативное управление с новым лидером, как отмечают ученые - В.М. Катков, А.Г. Теслинов, С.А. Щенников, возможно в самообучающихся организациях. Самообучающаяся организация – это организация, которая содействует обучению всех своих работников и непрерывно трансформирует самое себя. Это не просто организация, где много учатся, а заложена необходимость обучения организации в целом. Это не функционирование, а способ жизнедеятельности организации.

Согласно исследованиям (В.М. Катков, П. Сенге, А.Г. Теслинов, С.А. Щенников) самообучающейся организацией может считаться организация, которая:

- поддерживает климат поощрений работников в их стремлении к обучению и к полному раскрытию своих возможностей;
- распространяет культуру обучения на всех лиц, от которых зависит ее деятельность;
- делает стратегию в области развития человеческих ресурсов центральным вопросом своей политики;

– находится в непрерывном процессе организационных преобразований.

Обучающаяся организация не тождественна понятию – «организация, состоящая из обучающихся сотрудников». Последнее есть необходимое, но недостаточное условие, поскольку способность организации обучаться зависит от многих факторов: культуры и структуры организации, менталитета, способов осуществления работы, традиций, коммуникаций [6, 237].

Это условие тесно связано с формированием основных элементов организационной культуры: целей, миссии, стратегии. Основная проблема состоит в активном привлечении педагогического коллектива к разработке организационной культуры.

Таким образом, изучение научной литературы по организационной культуре позволило нам выявить ряд проблем по ее формированию, которые можно сгруппировать по трем направлениям:

- проблемы, касающиеся руководителя – осознание им и инженерно – педагогическими работниками сущности организационной культуры, как механизма развития организации, выстраивание адекватного стиля деятельности;
- проблемы, связанные с активным привлечением сотрудников в процесс создания обучающей организации;
- проблемы, связанные с формированием элементов организационной культуры, с ее поэтапным формированием.

#### Список использованной литературы:

1. Персикова Т.Н. Международная коммуникация и корпоративная культура: Учеб. пособие для студентов Вузов по спец. «лингвистика и межкульт. Коммуникации» \Т.Н. Персикова.- М.: Логос, 2002.-224с. 21.- (Учебник 21 века).
2. Зеер Э.Ф. Профессиональное образование ремесленников-предпринимателей: В помощь преподавателю/ Юж.-Урал. Науч.-образоват. Центр РАО, Челяб. Гос. ун-т. Челябинск, 2001.35с.
3. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» - М.: Флинта: МПСИ, 2000.- 648с.
4. Schein E.H. Organisation culture //Amarican psychologist, 1990, Vol. 45(1). P. 109-119; Schein E.H. Organisation culture and leadership: A dynamik view. San- Francisco: Jossey – Bass, 1985.
5. Сенге Питер М., Клейнер Арт, Робертс Шарлотта, Росс Ричард Б., род Джордж, Смит Брайн Дж. Тане перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. /Пер. с англ.- М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003.- 624с.
6. Щенников С.А. Открытое дистанционное образование. – М.: Наука, 2002. – 527с.