

В сентябре 2020 г. сформирована выборка, представленная сотрудниками педагогических коллективов 9 образовательных организаций разного типа. Тип выборки – неслучайный направленный отбор, целевая выборка (образовательные организации одного кластера в рамках кластерного взаимодействия). Перед проведением анкетирования проведены беседы с руководителями образовательных организаций для разъяснения содержания и целей исследования. Смыслом этих бесед было снижение уровня тревожности у руководителя, и, как следствие, повышение объективности результатов. Анкета содержала вопросы стандартизированного опросника Мак-Линна на определение уровня организационного стресса.

Полученные в ходе анкетирования данные отражены в таблице 1.

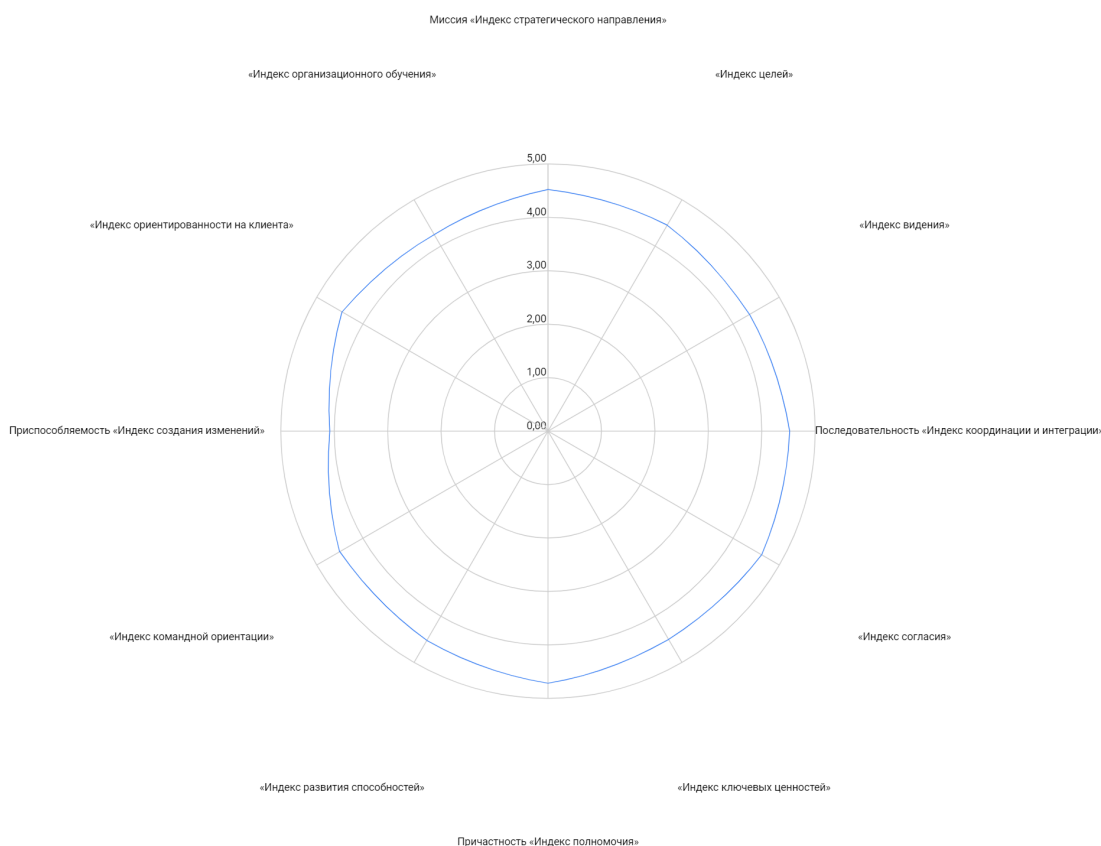
**Таблица 1. Результаты анкетирования**

№ОУ	Присп особл яемос ть «Инде кс созда ния измен ений»	«Инде кс ориен тиров аннос ти на клиен та»	«Инде кс органи зации онног о обуче ния»	Мисс ия «Инде кс страте гичес кого напра влении я»	«Инде кс целей »	«Инде кс виден ия»	После довате льнос ть «Инде кс коорд инаци и и интег рации »	«Инде кс соглас ия»	«Инде кс ключе вых ценно стей»	Прича стнос ть «Инде кс полно мочия »	«Инде кс разви тия способ ность ей»	«Инде кс коман дной ориен тации »	урове нь органи зации онног о стрес са
1	4,075	4,45	4,25	4,525	4,45	4,35	4,525	4,625	4,5	4,725	4,525	4,5	<b>44,875</b>
2	4,32380 9524	4,16666 6667	4,26666 6667	4,32380 9524	4,3	4,34761 9048	4,21904 7619	4,28095 2381	4,17142 8571	4,15714 2857	4,11428 5714	4,22380 9524	<b>50,69</b>
3	4,30833 3333	4,2	4,30833 3333	4,50833 3333	4,45	4,4	4,23333 3333	4,325	4,10833 3333	4,25	4,14166 6667	4,33333 3333	<b>47,67</b>
4	4,25416 6667	4,42222 2222	4,31666 6667	4,22777 7778	3,82857 1429	3,90476 1905	3,86666 6667	3,97142 8571	3,86666 6667	3,43809 5238	3,4	3,69523 8095	<b>50,57</b>
5	4,45454 5455	4,29090 9091	4,50909 0909	4,73636 3636	4,56363 6364	4,53636 3636	4,3	4,35454 5455	4,54545 4545	4,4	4,40909 0909	4,41818 1818	<b>50</b>
6	3,77692 3077	3,86923 0769	3,81538 4615	3,96153 8462	3,86153 8462	3,9	3,85384 6154	3,87692 3077	3,69230 7692	3,87692 3077	3,83846 1538	3,81538 4615	<b>48,46</b>
7	3,8	3,825	3,75	3,8	4,1	3,925	3,95	3,875	3,9	3,7	3,175	3,225	<b>47,125</b>
8	4,29361	4,09361	4,22978	4,56170	4,41702	4,33191	4,19574	4,27659	4,17872	4,20425	4,16595	4,29787	<b>44,93</b>

	7021	7021	7234	2128	1277	4894	4681	5745	3404	5319	7447	234	
9	3,8	3,5	3,5	3,46666 6667	3,5	3,56666 6667	3,36666 6667	3,3	3,36666 6667	3,63333 3333	3,3	3,2	<b>54,5</b>

На основе полученных результатов были составлены индивидуальные профили организационной культуры образовательных организаций.

### Диаграмма 1. Организационная культура ОУ 1



ОУ №1 представляет собой государственную бюджетную дошкольную образовательную организацию. Более половины педагогов имеют стаж работы свыше 20 лет (52%). Более трети педагогов в 2019 г. обучались на курсах повышения квалификации, результативность участия в конкурсах невысокая - только один педагог стал дипломантом заочного конкурса районного уровня. В отчете о самообследовании организации говорится, что педагоги постоянно повышают свой профессиональный

уровень, знакомятся с опытом работы своих коллег и коллег из других дошкольных учреждений, приобретают и изучают новинки периодической и методической литературы. В целом авторы отчета о самообследовании высоко оценивают как педагогическую деятельность педагогов, так и динамику качества образования и воспитания обучающихся.

На диаграмме отчетливо просматривается внутренний фокус образовательной организации. Так в третьем квартиле находится такой показатель как «Индекс создания изменений», образовательная организация в меняющихся условиях больше заинтересована активизировать взаимодействие между сотрудниками, опираться на общие, пусть и неформальные правила, чем искать и находить нестандартные ответы на новые вызовы внешней среды. Это отражено и в выводе, который делают авторы отчета о самообследовании - работа коллектива отличается стабильностью и положительной результативностью.

Самым высоким показателем в ОУ №1 является индекс полномочий, то есть делегирование сотрудникам тех прав и полномочий, которые предоставляют им возможность управлять собственным рабочим процессом. Можно предполагать, что атмосфера в этой образовательной организации позволяет испытать чувство сопричастности и ответственности за общее дело.

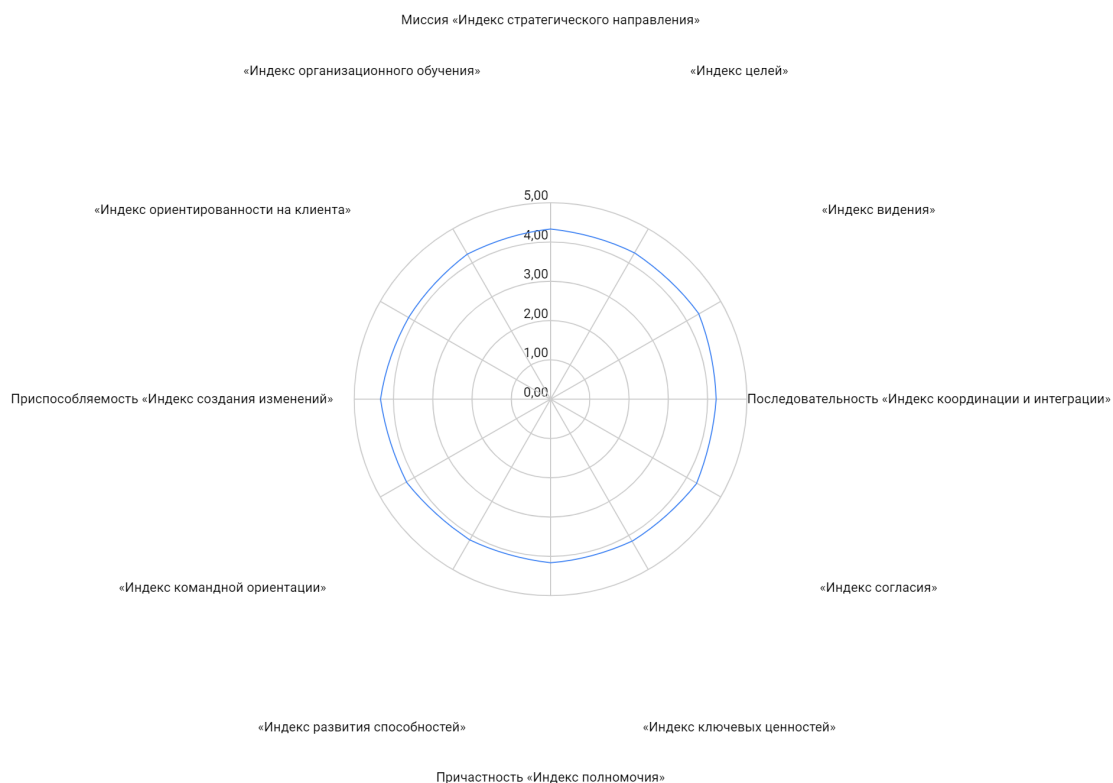
ОУ №2 является дошкольной образовательной организацией, на двух площадках которой работают почти 60 педагогов. В организационной культуре практически не выявляются конкретные фокусы: дисперсия составляет 0,005, что существенно ниже, чем у других организаций. Однако, среди вопросов анкеты выделяются несколько, на которые сотрудники организации дали отличные ответы. Так, с высказываниями «Мнение родителей/законных представителей обучающихся (воспитанников) непосредственно влияет на наши решения» и «Замечания и рекомендации родителей/законных представителей обучающихся

(воспитанников) часто приводят к изменениям в моей школе (саду)» средний показатель составил 3,8, следовательно, ряд педагогов образовательной организации не считают, что их работа должна зависеть от желаний и стремлений клиента. Интересно, что те сотрудники, которые дали социально-ожидаемые ответы, при этом выражали согласие с данными положениями анкеты, то есть на формальном уровне педагоги осознают необходимость клиентоориентированного подхода образовательной организации, но сомневаются в возможности включить его в деятельность своей организации. Это подтверждается относительно более высоким уровнем согласия с утверждениями «Все сотрудники моей школы (сада) глубоко понимают желания и потребности родителей/законных представителей обучающихся (воспитанников)» и «В моей школе (саду) поощряется прямой контакт учителей (воспитателей) с родителями/законными представителями обучающихся (воспитанников)», таким образом, индекс ориентированности на клиента остается в четвертом квартиле.

Поскольку в отчете о самообследовании образовательной организации в качестве достижений указаны показатели, преимущественно не связанные с непосредственной деятельностью образовательной организации (наличие нормативной базы, лицензии на право осуществления образовательной деятельности, наличие в штатном расписании специалистов, наличие веб-сайта и высокая заработная плата педагогического коллектива), можно предположить, что особенностью организации является ограничение на распространение информации об образовательной организации. На это косвенно может указывать относительно высокий уровень организационного стресса - 50,69, самый высокий среди государственных образовательных организаций. В дальнейшем планируется проведение структурированного интервью с

сотрудниками ОУ №2 с целью обеспечения объективности проведенных оценочных процедур.

## Диаграмма 2. Организационная культура ОУ №2



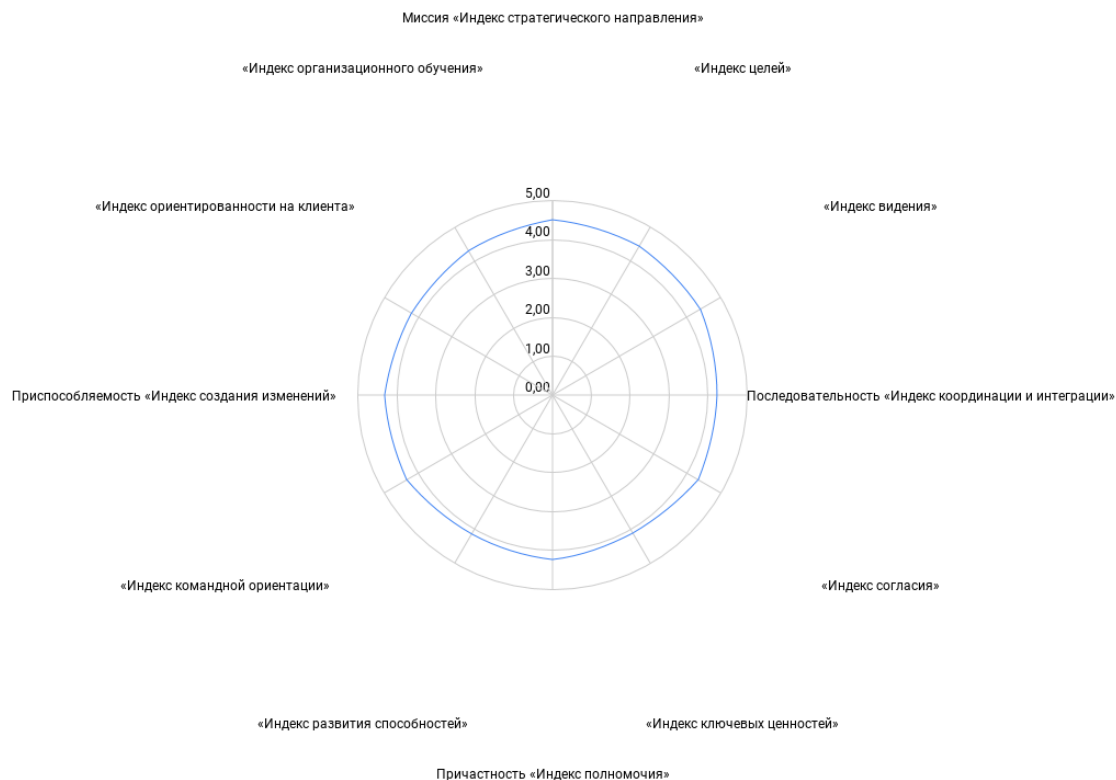
ОУ №3 - это дошкольная образовательная организация комбинированного вида. Относительно недавно в образовательной организации поменялась управленческая команда, и новый руководитель целенаправленно стремится использовать организационную культуру как элемент управления образовательной организацией. Данные процессы отражены в результатах анкетирования: в образовательной организации преобладает внешний фокус: то есть, у педагогов присутствует осознание важности своей деятельности для развития организации и даже района и города, новая администрация стремится объяснить каждому сотруднику общие цели, устремления, формирует у сотрудников целостный образ

будущего. Отметим также, что недавно утвержденный руководитель организации своим примером стремится показать сотрудникам, насколько важно соответствовать декларируемым администрацией ценностям и целям: активно участвует в конкурсном движении, имеет высокую публикационную активность, регулярно проводит мероприятия с привлечением социальных партнеров.

Вероятно, это вызывает определенную перестройку педагогического коллектива учреждения: совместные ожидания педагогов не представляют собой прежнего монолита, более того, разъяснение миссии скорее всего вызывает у сотрудников беспокойство, связанное с личными возможностями соответствовать высоким целям: педагоги сомневаются, что развитие лично их способностей является приоритетом в развитии организации.

Несмотря на вышеперечисленные особенности внутренней среды организации, уровень организационного стресса все же невысокий, что может свидетельствовать об усилиях администрации, направленных на формирование у работников благожелательного отношения к изменениям.

### **Диаграмма 3. Организационная культура ОУ №3**



ОУ №4 - это дошкольное образовательное учреждение общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по художественно-эстетическому развитию детей. Образовательное учреждение провозглашает одной из своих особенностей информационную открытость, в частности, организаци - активный участник районной программы «Инфозона», в рамках которой постоянно освещаются мероприятия, события из жизни детского сада. Это косвенно указывает на объективность анкетирования сотрудников в ОУ №2, поскольку сложившиеся нормы организации не позволяют руководству вносить изменения в результаты или скрывать их.

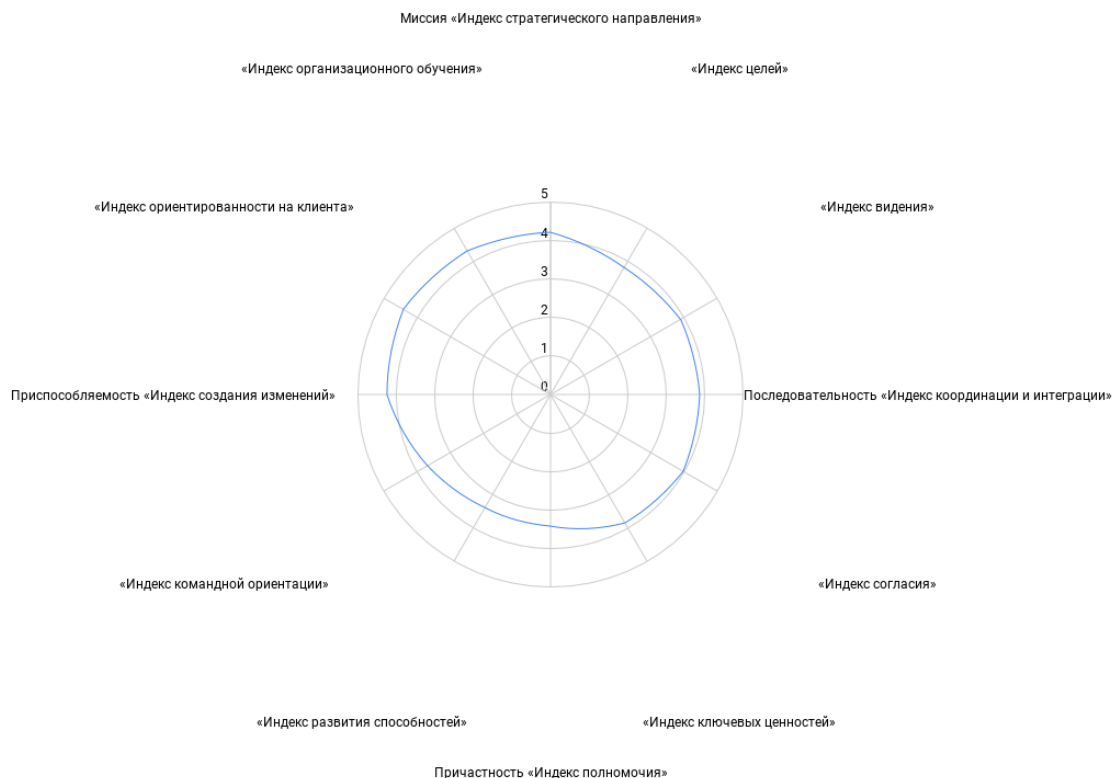
В организационной культуре заметно сочетание гибкости и внешнего фокуса. Организация способна не только воспринимать сигналы внешней среды, но и быстро находить на них адекватные ответы. Отметим, что по отношению к опроснику Денисона в анкету, использовавшуюся в данном исследовании было внесено важное допущение - клиентом образовательной организации были названы родители/законные

представители обучающихся. Таким образом, клиентоориентированность в ракурсе образовательной организации трактуется как ориентированность на родительское сообщество, что в педагогической среде само по себе может определяться как источник стресса. Однако, педагоги ОУ №4 также полагают, что образовательная организация стремится внедрять современные образовательные технологии и методики, и, как следствие, заинтересована в развитии их способностей и расширении их возможностей. Однако, индекс развития способностей, указывающий на наличие в организации системы повышения квалификации находится в третьем квартиле, также, как и индекс предоставления полномочий. Из этого можно сделать вывод о том, что руководство организации, осознавая необходимость изменений, с недоверием относится к сотрудникам, которые должны эти изменения внедрять, и, более того, не готово слышать инициативы педагогов в той мере, в которой они готовы эти инициативы высказывать.

Это может быть причиной относительно высокого уровня организационного стресса - 50,57.

#### **Диаграмма 4. Организационная культура ОУ №4**



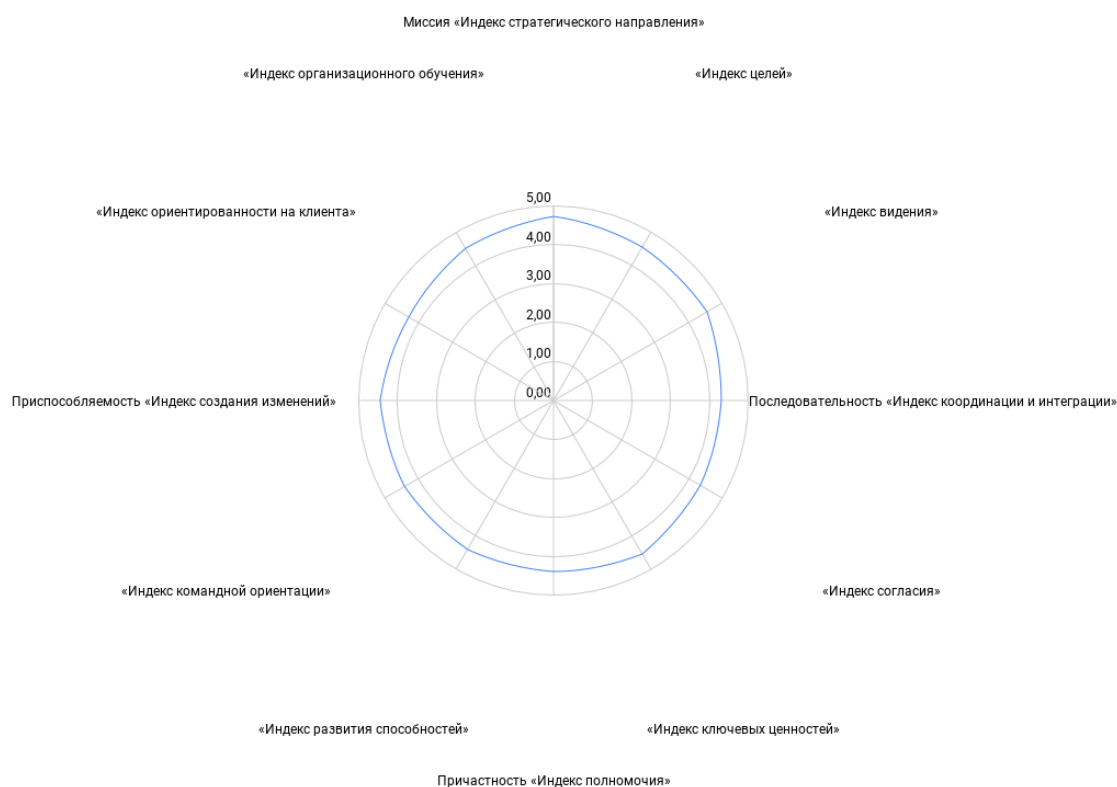


ОУ №5 - это государственное дошкольное общеобразовательное учреждение, в котором ведется активная инновационная деятельность. За 5 лет это учреждение было региональной экспериментальной площадкой, федеральной инновационной площадкой, сотрудники образовательной организации активно принимают участие в конкурсном движении, становятся победителями и призерами не только районных, но и городских профессиональных конкурсов. Это может стимулировать осознание сотрудниками важности своей образовательной организации для системы образования района и города, вследствие чего ключевым в организационной культуре является такой показатель, как индекс стратегического направления. Поскольку вовлечение в инновационную деятельность требует от организации постоянного поиска и внедрения в повседневную практику образовательных и социальных трендов, среди сотрудников возникает обеспокоенность непредсказуемостью происходящих изменений, более того, очень сложно соотнести

формальные процедуры в организации и амбиции педагогов с высокой репутацией. Наконец, широкая известность образовательной организации является возможной причиной того, что сотрудникам очень легко взаимодействовать с сотрудниками организаций-партнеров, чем друг с другом.

Следует отметить, однако, что уровень организационного стресса при этом не является столь уж высоким, лишь несколько выше медианного (50,0).

### Диаграмма 5. Организационная культура ОУ №5

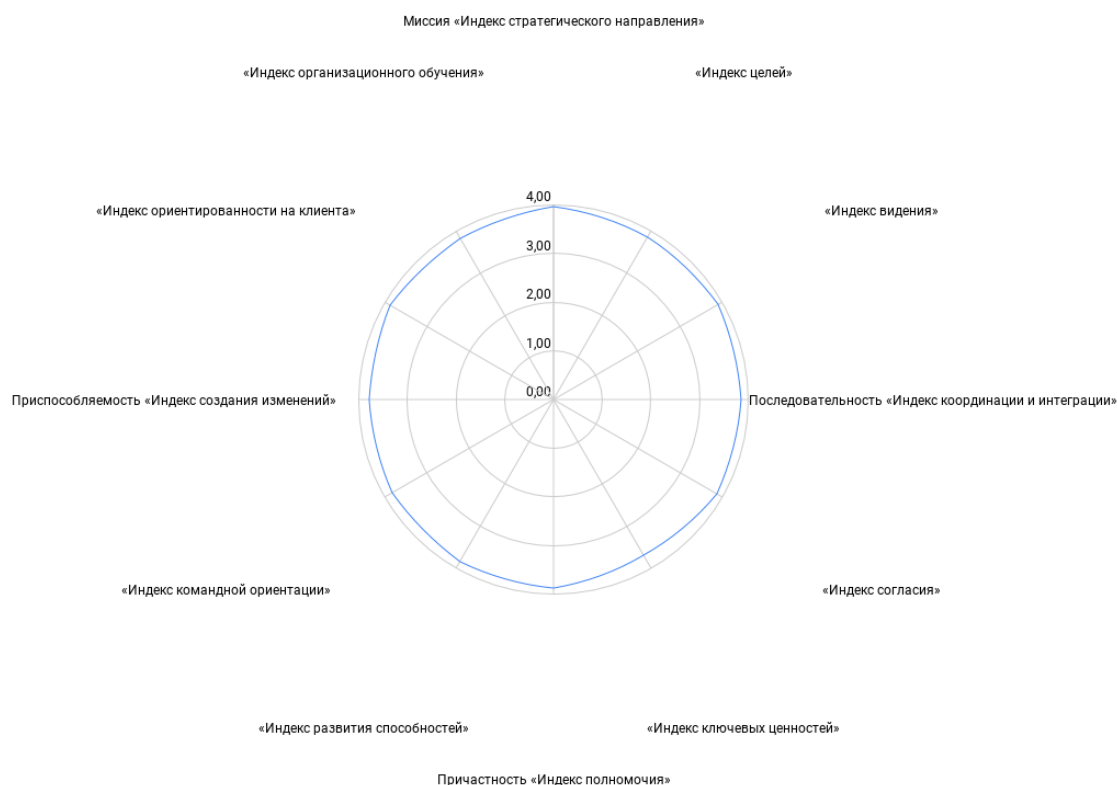


ОУ №6 является средней общеобразовательной школой. В отчете о самообследовании ключевыми проблемами образовательной организации названа низкая успеваемость и слабая вовлеченность родителей в учебный процесс. Почти четверть педагогов из сорока не имеют квалификационной категории, лишь шестая часть аттестована на высшую квалификационную

категорию. Однако, в образовательной организации ведется очень активная работа по патриотическому воспитанию, сформированы кадетские классы, обучающиеся принимают активное участие в военно-спортивных играх, педагоги взаимодействуют с детскими общественными организациями «Юнармия» и «Российское движение школьников». Это может являться одной из причин более высокого значения индекса стратегического направления, однако, подобный аспект внешнего фокуса недостаточно способствует развитию единых представлений сотрудников о ценностях, присущих непосредственно самой образовательной организации: управленческие процедуры и правила не вполне ясны сотрудникам, более того, недостаточное знание этих правил или пренебрежение ими не означает для сотрудника каких-либо негативных последствий. Следует отметить, что дисперсия данных, полученных в ходе анкетирования, ниже, чем у остальных организаций (0,04), однако, количество социально-ожидаемых ответов минимально, поэтому нет оснований сомневаться в объективности опроса.

Уровень организационного стресса в ОУ №6 незначительно ниже медианного.

#### **Диаграмма 6. Организационная культура ОУ №6**



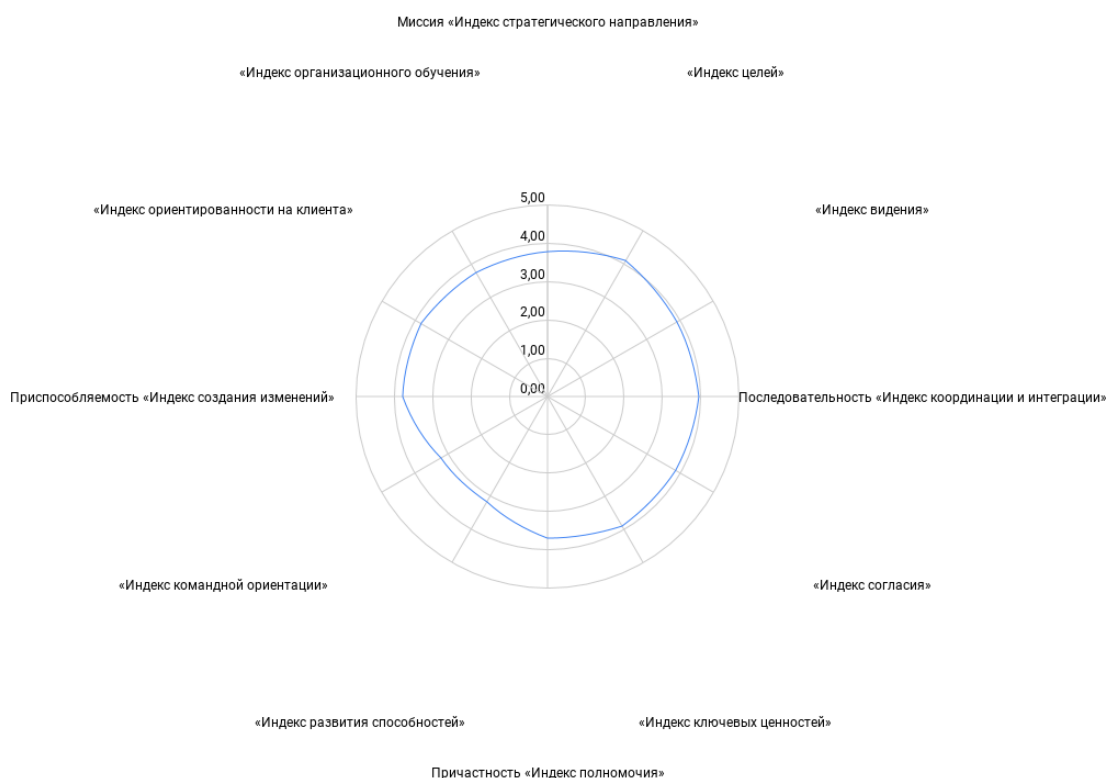
ОУ №7 - это лицей, обучающиеся которого показывают высокие образовательные результаты. Изучение организационной культуры является одним из важных направлений организационно-управленческой деятельности. В 2019 году в лицее разработаны новый «Кодекс этики и служебного поведения работников» и «Положение об осуществлении функции классного руководителя», проведено исследование организационной культуры по модели Камерона-Куинна и выявлен семейный тип организационной культуры. В лицее создана рабочая группа для выработки управленческих решений по итогам диагностики организационной культуры.

При этом анализ данных, полученных в ходе анкетирования, выявил существенные отличия организационной культуры лицея от репрезентуемых в отчете о самообследовании. Так максимальным индексом является индекс целей: у сотрудников существует достаточно четкое понимание целей развития организации, смысла деятельности администрации, определенная амбициозность в предпочитаемых

действиях. Однако, показатели, связанные с командной работой выражены слабее и находятся в третьем квартиле: педагоги во многом являются индивидуалистами, предпочитают при организации работы соблюдение иерархии совместной ответственности, притом некоторые педагоги считают, что для качественного выполнения задач ответственность - более важный показатель, нежели профессионализм.

Однако, как и в ОУ №3 руководство организации осознает важность формирования организационной культуры и предпринимает меры по противодействию организационного стресса; уровень организационного стресса ниже медианного.

### Диаграмма 7. Организационная культура ОУ №7

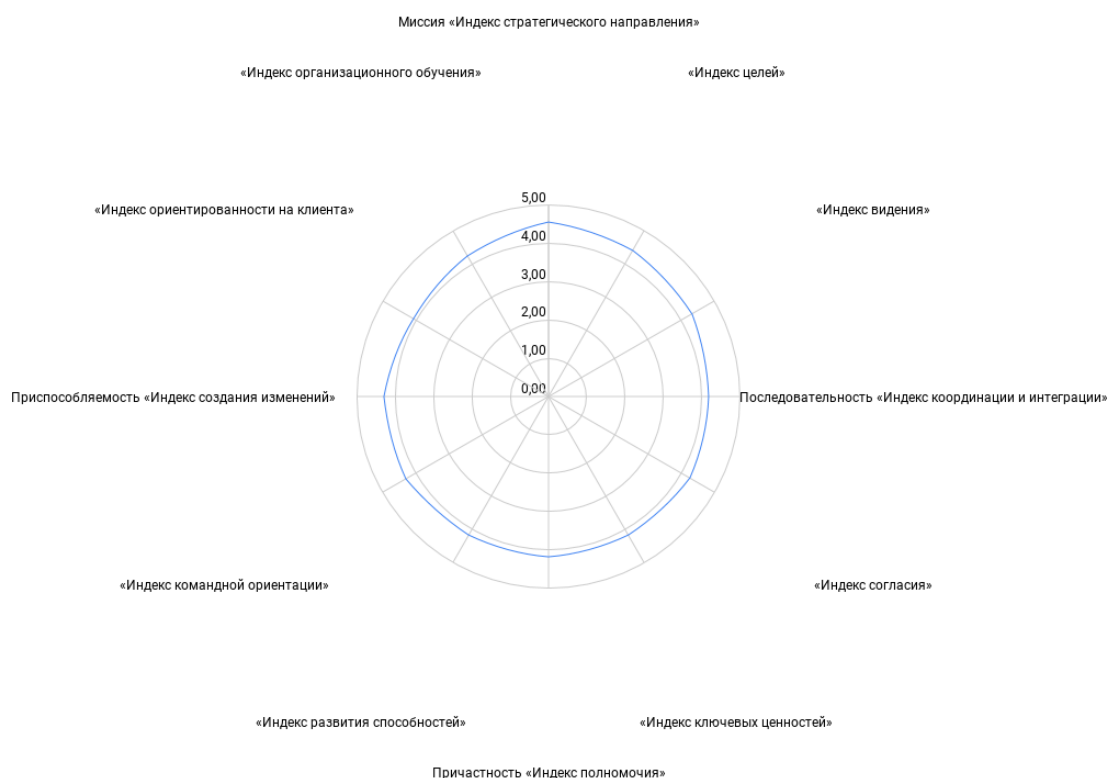


Также как в ОУ №7 руководство ОУ №8 стремится использовать организационную культуру в организационно-управленческой деятельности. Несмотря на то, что ОУ №8 является общеобразовательной школой, в этой организации ведется активная инновационная

деятельность: организация действует в режиме региональной экспериментальной площадки, активно участвует в международных проектах, развивает издательскую деятельность (ряд пособий, издаваемых в школе не имеет аналогов).

В ОУ №8 присутствует невыраженный внешний фокус, ключевыми показателями является индекс целей, однако, в отличие от ОУ №7 в управленческих практиках достаточно много внимания уделяется командной работе. Уровень организационного стресса в ОУ №8 существенно ниже медианного.

### Диаграмма 8. Организационная культура ОУ №8



ОУ №9 является единственной негосударственной образовательной организацией среди участвовавших в анкетировании, поэтому можно предположить, что сотрудники в меньшей мере, чем в государственной

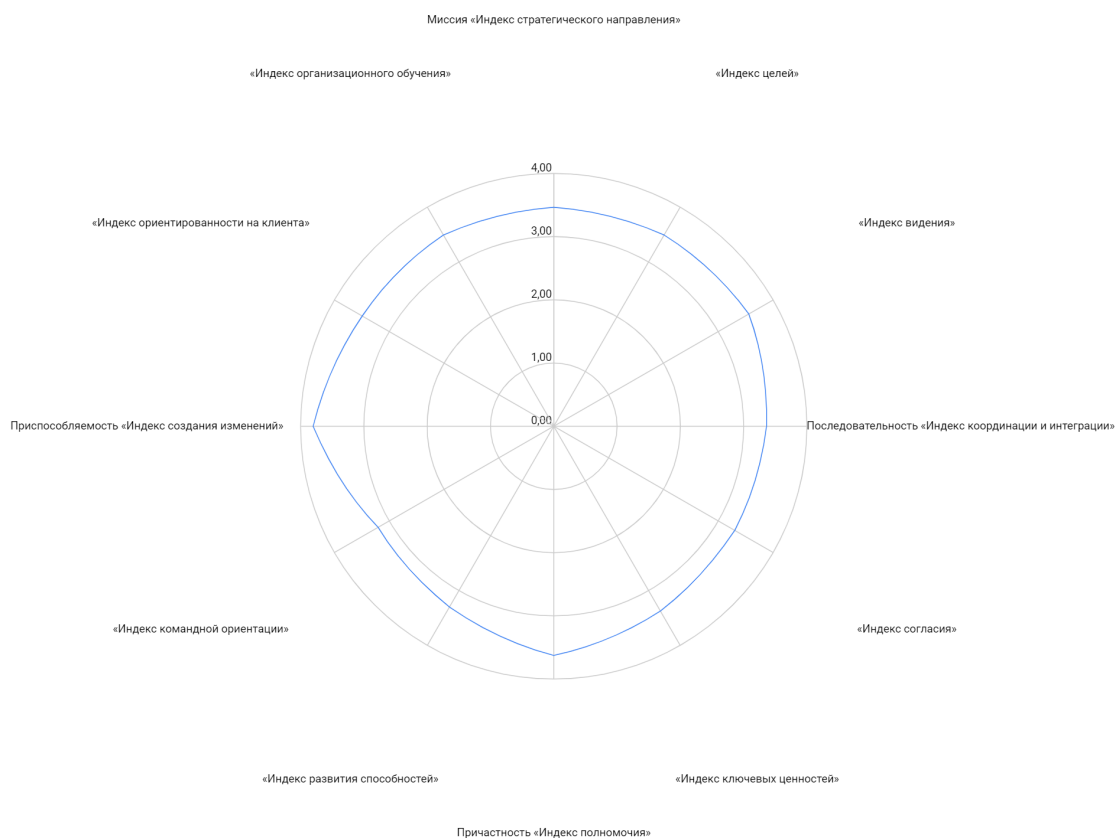
организации стремились дать социально ожидаемые ответы. Организация реализует образовательную программу дошкольного общего образования и общеобразовательные программы всех уровней. Также следует отметить, что опрос проводился в марте, непосредственно перед введением противоэпидемических мер, что могло вызывать беспокойство у сотрудников и администрации, связанное с уменьшением доходов организации.

Несмотря на то, что в отчете о самообследовании образовательной организации указано, что организация содействует обучению и развитию персонала (предоставление учебных отпусков, частичное или полное возмещение стоимости обучения), а также активно применяются инструменты повышения мотивации персонала, индексы, указывающие на вовлеченность персонала наименее выражены: сотрудники не ощущают необходимость сотрудничества друг с другом для достижения целей организации, менее выражена взаимная ответственность, при решении сложных задач педагоги полагаются на собственные силы, а не на командный дух. Сотрудники считают, что инвестиции в их знания и компетенции не являются приоритетом организации, что может вызывать и снижение их требований к собственным способностям.

В сложных условиях силы организации сосредоточены на адаптацию к волатильной внешней среде: сотрудники полагают, что образовательная организация способна находить новые способы решения меняющихся задач. Это может свидетельствовать о наличии в организации таких ценностей как социальное партнерство и гибкость.

Также в неявной форме просматривается фокус на предоставление полномочий: администрация не боится делегировать возможности и ответственность сотрудникам, если это необходимо для достижения общих целей.

## Диаграмма 9. Организационная культура ОУ №9



На основе данных при помощи программы SPSS Statistics была построена корреляционная матрица (см. Приложение 2). Просматриваются следующие зависимости: средняя корреляция между сформированностью организационной культуры, определяемой как среднее арифметическое всех индексов в конкретной организации и уровнем организационного стресса составляет  $-0,56$  (коэффициент Пирсона), то есть, репрезентация организационной культуры является фактором, снижающим организационный стресс.

Наиболее высокий уровень корреляции организационного стресса выявлен с такими показателями, как индекс координации и интеграции ( $-0,721$ ) и индекс согласия ( $-0,706$ ). Таким образом, интуитивное чувство сопричастности коллективу, выражающееся в наличии в образовательной организации неформальных правил и традиций, является фактором,



снижающим организационный стресс. Отметим, что наименьшее влияние на организационный стресс в образовательной организации показывают такие показатели как индекс организационного обучения (-0,319) и индекс ориентированности на клиента (-0,376).

Результаты анализа показывают, что образовательная организация в эпоху перемен ищет опору не в адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, но в действиях внутренних неформальных системах управления, совместной поддержке: наличие в образовательной организации большого числа лояльных работников, осознание общих ключевых ценностей, простота и осознанность методов, ясные правила поведения свидетельствуют о том, что в организации будет более низкий уровень организационного стресса. Особенно отметим, что имеют значения не столько формальные, бюрократические механизмы, внешние системы бюрократического контроля, не исполнение формальных процедур, но прежде всего интуитивно принимаемыми ценностями и воззрениями. В условиях неопределенности сотрудники организации именно в коллективных ценностях находят опору.

### Корреляционная матрица

		Приспособленность «Индекс создания изменений»	«Индекс ориентированности на клиента»	«Индекс организационного обучения»	Миссия «Индекс стратегического направления»	«Индекс целей»	«Индекс видения»	Последовательность «Индекс координации и интеграции»	«Индекс согласия»	«Индекс ключевых ценностей»	Причастность «Индекс полномочия»	«Индекс развития способностей»	«Индекс командной ориентации»	уровень организационного стресса
Корреляция	Приспособленность «Индекс создания изменений»	1,000	,761	,937	,874	,627	,734	,578	,635	,668	,362	,549	,700	-,100
	«Индекс ориентированности на клиента»	,761	1,000	,908	,851	,541	,599	,693	,754	,698	,371	,503	,652	-,374

«Индекс организационного обучения»	,937	,908	1,000	,965	,724	,807	,753	,806	,802	,490	,658	,799	-,319
Миссия «Индекс стратегического направления»	,874	,851	,965	1,000	,829	,884	,844	,887	,874	,644	,784	,894	-,499
«Индекс целей»	,627	,541	,724	,829	1,000	,975	,942	,922	,937	,836	,819	,854	-,660
«Индекс видения»	,734	,599	,807	,884	,975	1,000	,925	,922	,934	,832	,875	,920	-,532
Последовательность «Индекс координации и интеграции»	,578	,693	,753	,844	,942	,925	1,000	,992	,954	,855	,841	,880	-,721
«Индекс согласия»	,635	,754	,806	,887	,922	,922	,992	1,000	,939	,833	,854	,911	-,706
«Индекс ключевых ценностей»	,668	,698	,802	,874	,937	,934	,954	,939	1,000	,833	,832	,856	-,578
Причастность «Индекс полномочия»	,362	,371	,490	,644	,836	,832	,855	,833	,833	1,000	,941	,869	-,562
«Индекс развития способностей»	,549	,503	,658	,784	,819	,875	,841	,854	,832	,941	1,000	,969	-,482
«Индекс командной ориентации»	,700	,652	,799	,894	,854	,920	,880	,911	,856	,869	,969	1,000	-,514
уровень организационного стресса	-,100	-,374	-,319	-,499	-,660	-,532	-,721	-,706	-,578	-,562	-,482	-,514	1,000

**Выводы:**

1. уровень организационного стресса в образовательных организациях Невского района умеренный, без опасности для педагогических коллективов;
2. выявлена зависимость между уровнем организационного стресса и отсутствием в организации неформальных правил, обычаев, традиций;
3. организации целенаправленно работающие над формированием организационной культуры имеют более низкий уровень организационного стресса.

Рекомендации:

1. провести для руководителей образовательных организаций обучающий семинар (вебинар) с целью ознакомления с современными инструментами организационной культуры в управлении образованием;
2. администрации образовательной организации принять меры по формированию в образовательной организации неформальных норм и правил.