

УДК 005.32:37

DOI: 10.28995/2073-6398-2018-1-127-139

Анализ организационной культуры педагогического коллектива как инструмент стратегического управления образовательной организацией

Витольд А. Ясвин

*Московский городской педагогический университет,
vitalber@yandex.ru*

Екатерина М. Моргачева

*Российский государственный гуманитарный университет,
ekaterina_gamova@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматриваются организационно-культурные риски объединения образовательных организаций и их учет в управленческой деятельности руководителей образовательных организаций в контексте современной региональной образовательной политики. В работе охарактеризованы типологии организационной культуры в менеджменте и обоснована оптимальная методика анализа организационной культуры для стратегического управления образовательной организацией. Диагностика культуры образовательной организации рассматривается в качестве инструмента для принятия управленческих решений и осуществления стратегических организационных изменений. Проведено сравнительное исследование организационных культур структурных подразделений образовательных организаций, по результатам которого определены типичные профили организационной культуры «базовых» школ и их структурных подразделений. Было выявлено, что ряд особенностей и ограничений в культурных профилях образовательных организаций вступают в противоречие друг с другом по ряду принципиальных позиций. Анализируя опыт слияний и поглощений в бизнесе, предложены рекомендации руководителям территориальных образовательных комплексов.

Ключевые слова: реорганизация, образовательная организация, организационная культура, «базовая» школа, структурное подразделение

Для цитирования: Ясвин В.А., Моргачева Е.М. Анализ организационной культуры педагогического коллектива как инструмент стратегического управления образовательной организацией // Вестник РГГУ. Серия «Психология. Педагогика. Образование». 2018. № 1(11). С. 127–139. DOI: 10.28995/2073-6398-2018-1-127-139

Analysis of the organizational culture
of the pedagogical collective
as an instrument of strategic management
of the educational organization

Vitold A. Yasvin

*Moscow City Pedagogical University,
Moscow, Russia, vitalber@yandex.ru*

Ekaterina M. Morgacheva

*Russian State University for the Humanities,
ekaterina_gamova@mail.ru*

Abstract. This article discusses the organizational and cultural risks of uniting educational organizations and their accounting under the management of heads of educational organizations in the context of modern regional educational policies. The paper describes typologies of organizational culture in management and substantiates the optimal method of the organizational culture analysis for strategic management of educational organization. Diagnosis culture of the educational organization is considered as a tool for managerial decision-making and implementation of strategic organizational changes. A comparative study in the organizational cultures of structural divisions of educational organizations was carried out. By its results, the typical profiles of organizational culture of the “basic” schools and their structural subdivisions were defined. It is revealed that a number of peculiarities and limitations in the cultural profiles of educational organizations come into conflict with each other on a number of principled positions. Analyzing the experience of mergers and acquisitions in the business some recommendations to managers of territorial educational complexes are proposed.

Keywords: reorganization, educational organization, organizational culture, “basic” school, structural unit

For citation: Yasvin VA., Morgacheva EM. Analysis of the organizational culture of the pedagogical collective as an instrument of strategic management of the educational organization. *RSUH/RGGU Bulletin. Series “Psychology. Pedagogics. Education”*. 2018;1(11):127-39. DOI: 10.28995/2073-6398-2018-1-127-139

Можно сказать, что организационные изменения могут быть успешно реализованы при осознании того обстоятельства, что причиной сопротивления является существующая организационная культура.

Э. Шейн

Введение

Теоретический анализ проблемы организационной культуры показывает, что при слиянии разных по типологии и уровню организационной культуры образовательных организаций имеющиеся теоретические модели не учитываются руководством, снижая тем самым эффективность происходящих изменений. Необходимо признать, что осознание элементов своей организационной культуры чрезвычайно затруднительно и для самих сотрудников школы. Им кажется, что совокупность их представлений и ценностей столь естественна, что должна, безусловно, разделяться всеми, в том числе и другими школами. Такая феноменология не только снижает результативность работы новой образовательной организации, но и может стать источником конфликтных ситуаций.

В то же время имеющиеся на сегодняшний день технологии оценки организационной культуры именно образовательных учреждений существенно помогут в видении принципиально значимых для управления аспектов: на чем базируется уникальность организации? Какие отношения выстраиваются внутри организации? Почему сотрудники реагируют на события определенным образом? Какие изменения (новшества) в организации могут быть реализованы, а какие – вызовут сопротивление?

В качестве инструмента анализа организационной культуры образовательных организаций применена методика, разработанная организационными консультантами К. Камероном и Р. Куинном [1] и адаптированная В.А. Ясвиным [2] для описания школьных организаций. Данная методика не только выявляет существующий тип организационной культуры, но и позволяет соотнести между собой организационные показатели, характеризующие фактический уровень состояния главных индикаторов организационной культуры и эффективности образовательного учреждения.

В ходе консультирования сопоставляются представления об организационной культуре различных категорий сотрудников школы



(руководителя; членов администрации; педагогов, имеющих большой стаж работы в данной школе и молодых специалистов и т. д.). Анализ различий этих представлений позволяет выявлять феномены и тенденции развития школы (иллюзии администрации, культурные особенности различных профессиональных микрогрупп и т. д.).

В итоге создается конфигурация желаемого профиля организационной культуры школы, разрабатывается политика администрации, обеспечивающая определенную целенаправленность ее эволюционного развития, соответствующего условиям и требованиям избранной школой организационно-образовательной модели [3].

Методика анализа организационной культуры

Инструкция. Выполнив оценку вашей школы с помощью этого инструмента, вы получите картину того, каким образом работает ваша школа и какими ценностями она характеризуется. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как нет правильной или неправильной культуры. Каждая школа, вероятнее всего, даст характерный только для нее набор ответов. Чтобы ваш диагноз организационной культуры школы был максимально точным, постарайтесь отвечать на вопросы искренне и по возможности объективно.

Каждый из шести вопросов, включенных в методику, предполагает четыре альтернативы ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя вариантами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей школе. Наибольшее количество баллов дайте тому варианту ответа, который более других подходит для вашей школы. Например, если отвечая на первый вопрос, вы считаете, что вариант А очень напоминает вашу школу, варианты В и С в чем-то для нее одинаково характерны, а вариант D едва ли вообще свойственен вашей школе, то дайте 55 баллов варианту А, по 20 баллов вариантам В и С, и только 5 баллов варианту D.

Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый из шести вопросов сумма проставленных вами баллов равна 100. В одном столбце таблицы вы проставляете баллы в колонке «Теперь», т. е. оцениваете свою школу такой, каковой она представляется вам в настоящее время. Во втором столбце таблицы проставляются баллы «Предпочтительно», т. е. вы занимаетесь рейтинговой оценкой того, чем, по вашему мнению, школа должна стать через пять лет, чтобы оказаться еще более успешной.

Таблица 1

Инструмент анализа организационной культуры
образовательной организации

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Предпочтительно
A	Школа имеет ряд уникальных особенностей. Она подобна большой семье. Сотрудники школы имеют много общего		
B	Школа развивается очень динамично, проникнута духом новаторства. Сотрудники готовы идти на различные жертвы и рисковать ради дела		
C	Школа ориентирована, прежде всего, на высокий образовательный результат. Главное – добиться выполнения задач, поставленных администрацией. Сотрудники ориентированы на соперничество между собой при достижении поставленных целей		
D	Школа жестко управляется администрацией. Действия сотрудников четко контролируются и определяются формальными процедурами		
	Всего	100	100

2. Общий стиль лидерства		Теперь	Предпочтительно
A	Стиль лидерства в школе осуществляется на основе постоянной обратной связи, определяется стремлением помочь или научить	100	100
B	Стиль лидерства в школе связан с экспериментированием, новаторством и склонностью к риску		
C	Стиль лидерства в школе характеризуется деловитостью, четкостью, ориентацией на конечные результаты деятельности		
D	Стиль лидерства в школе характеризуется координацией действий, четкой организацией деятельности, ориентирован на стабильность		
	Всего		
3. Управление педагогическим коллективом		Теперь	Предпочтительно
A	Стиль управления в школе характеризуется поощрением совместной групповой работы педагогов, коллективного принятия решений и единодушия	100	100
B	Стиль управления в школе характеризуется поощрением новаторства, свободы и самобытности, индивидуального риска		
C	Стиль управления в школе характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к достижению целей и поощрением высоких результатов сотрудников		
D	Стиль управления в школе характеризуется предсказуемостью и стабильностью в отношениях, требованиями формального подчинения, направлен на сохранение достигнутых результатов		
	Всего		
4. Связующая сущность школы		Теперь	Предпочтительно
A	Школу связывают воедино преданность общему делу и взаимное доверие. Обязательность сотрудников и администрации находятся на высоком уровне	100	100
B	Школу связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Школу связывают воедино акцент на достижениях цели и выполнении поставленных задач, нацеленность на конечный успех		
D	Школу связывают воедино формальные правила и официальная образовательная политика, стремление к плавному течению дел		
	Всего		

5. Стратегические цели		Теперь	Предпочтительно
A	Школа заостряет внимание на развитии гуманистических ценностей в коллективе. Настойчиво поддерживается высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Школа акцентирует внимание на поиске новых ресурсов и постановке новых задач. Ценятся эксперимент, апробация нового, изыскание нетрадиционных возможностей решения проблем		
C	Школа акцентирует внимание на индивидуальных достижениях сотрудников. Доминирует целенаправленное напряжение сил, стремление к победе над возникающими трудностями		
D	Школа акцентирует внимание на стабильности и неизменности традиций. В деятельности важнее всего четкость и контроль		
Всего			
6. Критерии успеха		Теперь	Предпочтительно
A	Школа определяет успех на основе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности педагогов и заботы о каждом сотруднике		
B	Школа определяет успех на основе обладания уникальными или новейшими методиками и образовательными технологиями. Эта школа стремится быть лидером и новатором		
C	Школа определяет успех на основе опережения других школ на рынке образования		
D	Школа определяет успех на основе стабильности, избегания возможных проблем		
Всего			

Обработка полученных данных

Сначала нужно сложить баллы всех ответов А в колонке «Теперь», а затем полученную сумму разделить на 6, т. е. вычислить среднюю оценку по варианту А. Те же вычисления проводятся для вариантов В, С и D.

Далее те же операции проводятся для колонки «Предпочтительно».

Все те же аналитические операции могут проводиться отдельно для оценок, полученных по каждому из шести разделов методики.

Сравнительное исследование организационных культур структурных подразделений образовательных организаций

Исследование проводилось в 2013–2015 годах в рамках городской инновационной площадки Департамента образования г. Москвы «Формирование экспертных сообществ для консультативно-проектного сопровождения развития образовательных учреждений в условиях реализации новых Федеральных государственных образовательных стандартов и Московского стандарта качества образования» в 12 школах, прошедших реорганизацию. Три из них представляют собой «топовые» школы, ставшие базовыми для вновь образуемых образовательных организаций, а девять школ в результате объединения потеряли юридическую самостоятельность и стали «структурными подразделениями». В качестве респондентов выступили 550 педагогов и руководителей, что составило 70% от общего числа сотрудников данных школ.

Результаты обработки полученных эмпирических данных приведены в табл. 2.

Таблица 2

Характеристики организационных культур базовых и присоединенных школ

Школа	Типы организационной культуры (средние значения, %)							
	Семейная		Инновационная		Результативная		Ролевая	
	Текущее	Желаемое	Текущее	Желаемое	Текущее	Желаемое	Текущее	Желаемое
Базовые школы	19	25	26	30	36	32	19	13
Важнейшие характеристики	15	16	25	23	40	36	15	12
Стиль лидерства	24	29	26	29	37	33	23	11
Управление коллективом	20	28	25	36	36	32	15	11
Связующая сущность	21	28	30	38	34	31	19	16
Стратегические цели	15	20	25	34	35	32	24	14
Критерии успеха	17	22	22	29	33	30	19	15
Присоединенные школы	30	35	27	28	28	23	13	15

Окончание табл. 2

Школа	Типы организационной культуры (средние значения, %)							
	Семейная		Инновационная		Результативная		Ролевая	
	Текущее	Желаемое	Текущее	Желаемое	Текущее	Желаемое	Текущее	Желаемое
Важнейшие характеристики	33	36	17	17	27	25	20	19
Стиль лидерства	22	25	30	38	26	24	23	21
Управление коллективом	34	37	29	31	25	22	20	19
Связующая сущность	27	31	26	28	33	25	11	9
Стратегические цели	25	29	19	20	25	23	20	18
Критерии успеха	38	40	33	35	24	21	10	9

Анализ полученных эмпирических данных показал значительные различия организационных культур базовых и присоединенных школ, носящие принципиально диаметрально противоположный характер (рис. 1). Прежде всего, обращает на себя внимание, что коллективы базовых школ ориентированы преимущественно на результативный тип культуры (36%), а присоединенных – на семейный тип культуры (30%). Если для руководителей и педагогов «топовых» школ, ставших базовыми в процессе объединения, приоритетом является высокий рейтинг их школ, то для сотрудников присоединенных школ – это комфортный психологический климат в школьных коллективах. Базовые школы отличаются также большей выраженностью элементов ролевой культуры (19%), предполагающей четкость планирования, тщательность ведения документации, периодичность различных проверок и т. п., к чему коллективы присоединенных школ психологически готовы в значительно меньшей степени (13%).

Таким образом, можно констатировать большую ориентацию базовых школ на стабильность и контроль (55%), а присоединенных – на гибкость и дискретность (57%).

Следует отметить, что и базовые и присоединенные школы ориентированы в большей степени на внешний локус контроля (62% и 55% соответственно), что обусловлено, прежде всего, значительной степенью элементов инновационного типа культуры во всех школах (26 и 27%).

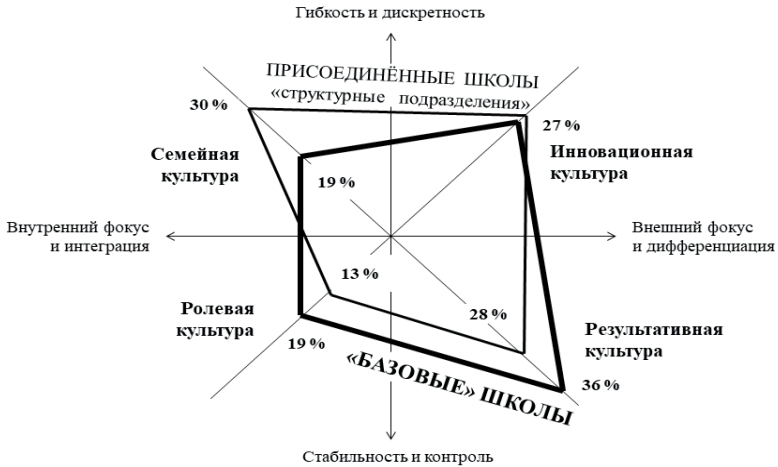


Рис. 1. Различия текущего состояния организационных культур в базовых («топовых») и присоединенных школах («структурных подразделениях»)

Представляется показательным, что желаемое педагогами состояние организационной культуры базовых школ приближается по своей конфигурации к текущему состоянию присоединенных школ (рис. 2). Особенно это заметно в плане стремления педагогов базовых школ к более комфортному психологическому климату в их организациях (элементы семейного типа культуры возрастают с 19% до 25%), а также к снижению уровня командно-административного пресса (элементы ролевого типа культуры снижаются с 19% до 13%). Можно отметить, что аналогичная, и даже еще более выраженная, картина наблюдается при анализе результатов, присоединенных к базовым школам детских садов, также ставших «структурными подразделениями».

Дальнейший анализ эмпирических данных показывает, что наибольшие различия организационных культур базовых и присоединенных школ отмечаются по таким принципиальным позициям, как «Важнейшие характеристики организации» и «Критерии успеха организации». В частности, по этим позициям признаки семейной культуры в базовых школах составляют 15–17%, а в присоединенных от 33 до 38%. В свою очередь, признаки ролевой культуры в базовых школах составляют от 33 до 40%, а в присоединенных всего лишь от 24 до 27%.



Рис. 2. Сближение желаемого педагогами состояния организационной культуры базовых («топовых») школ с текущим состоянием организационной культуры присоединенных школ («структурных подразделений»)

Выводы

Данные цифры свидетельствуют о кардинальных противоречиях в профессиональных ценностях и приоритетах коллективов базовых и присоединенных школ. Для педагогов базовых школ характерна, прежде всего, ориентация на выполнение жестко поставленной администрацией задачи достижения результатов обучения, обеспечивающих высокие позиции школы в региональном рейтинге. В то же время педагоги присоединенных школ видят основную ценность своего труда в сохранении традиций и уникальных особенностей именно своей школы, в увлеченности учителей своим делом, в заботе о каждом сотруднике и учащемся школы.

Острота противоречия между носителями семейной и результативной культуры в образовательной организации подчеркивается также в диссертационном исследовании М.Л. Котляр [4], которой показано, что доминирование в школе семейного типа культуры, действительно, снижает ее формальные образовательные результаты.

В свою очередь, ужесточение стиля руководства, направленное на достижение высоких показателей учебных достижений обучающихся, приводит к снижению уровня сотрудничества участников образовательного процесса.

Преодоление подобных противоречий, несомненно, является трудной управленческой задачей, часто усугубляемой недооценкой руководителями ее значимости для успешного развития вновь создаваемой образовательной организации. Руководители часто стремятся решать проблемы организационной культуры путем ужесточения административного давления на коллектив вместо управленческого осмысления сложившейся ситуации и создания условий для диалога и сотрудничества. При этом в ситуациях неопределенности и двусмысленности сотрудники начинают обособляться и сопротивляться изменениям.

Литература

1. *Cameron K., Quinn R.* Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1999. 256 p.
2. *Ясвин В.А.* Экспертно-проектное управление развитием школы. М.: Сентябрь, 2011. 176 с.
3. *Ясвин В.А., Рыбинская С.Н., Белова С.А.* Программа для диагностики и мониторинга развития организационной культуры педагогических коллективов в образовательных учреждениях и организациях. [Электронный ресурс]. URL: <http://yasvinlab.ru> (дата обращения: 20.01.2017).
4. *Котляр М.Л.* Представления основных участников учебного процесса о социально-психологической ситуации в образовательном учреждении: дис. ... канд. психол. наук. М., 2014. 179 с.

References

1. *Cameron K., Quinn R.* Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1999. 256 p.
2. *Yasvin VA.* Expert project management of school development. Moscow: Sentyabr Publ.; 2011. 176 p. (In Russ.)
3. *Yasvin VA., Rybinskaya SN., Belova SA.* Program for the diagnosis and monitoring the organizational culture development of pedagogical collectives in educational institutions and organizations. [Internet]. URL: <http://yasvinlab.ru> (data obrashcheniya: 20.01.2017). (In Russ.)

4. Kotlyar ML. Concepts of the main participants in the educational process about the socio-psychological situation in an educational institution: Dis. ... kand. psikhol. nauk. Moscow; 2014. 179 p. (In Russ.)

Информация об авторах

Витольд А. Ясвин, доктор психологических наук, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия; 129090, Россия, Москва, ул. Большая Спасская, дом 15, стр. 1, 4; vitalber@yandex.ru

Екатерина М. Моргачева, кандидат педагогических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; ekaterina_gamova@mail.ru

Information about the authors

Vitold A. Yasvin, PhD in Psychology, Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russia; bldg. 1, 4, bld. 15, Bol'shaya Spasskaya str., Moscow, Russia, 129090; vitalber@yandex.ru

Ekaterina M. Morgacheva, PhD in Education, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya sq., Moscow, Russia, 125993; ekaterina_gamova@mail.ru