

# ИННОВАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ ОБРАЗОВАНИЯ

---

**Р. Ю. Волковыский**  
(Санкт-Петербург)

## ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОУ В ПОЛЕ ГИБКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ

*Обосновывается утверждение, что организационная культура образовательного учреждения формируется в рамках определенной педагогической модели. Выделены четыре педагогические модели – традиционалистская, экзистенциальная, антропоцентрическая и модель гражданского воспитания*

В настоящее время наличие организационной культуры определенного типа считается необходимым атрибутом любого социального института, действующего на постоянной основе. Формирование, поддержание и развитие организационной культуры в особенности важно для успешного функционирования коммерческих организаций ввиду стабилизирующей, инновационной и мотивирующей роли, которую она выполняет. Возникает необходимость в научном исследовании организационной культуры компании, ее содержания, типологии, механизмов ее укрепления и развития. Организационная культура стала неотъемлемой частью теории организации и включена в учебный план подготовки менеджеров. За последние годы в нашей стране выпущен ряд учебников и учебных пособий по дисциплине «Организационная культура» [1–3].

Основой организационной культуры являются организационные ценности, то есть совокупность представлений о предпочтительности определенных форм функционирования, средств и методов управления организацией, личностных и деловых свойствах членов организации. На основе организационных ценностей складываются и фиксируются нормы целесообразного поведения в организации, являющиеся ориентирами деятельности и взаимоотношений. Система принятых в организации ориентиров деятельности, принципов рационального управления, форм взаимоотношений, этических и организаци-

онных правил и норм представляет собой организационную культуру компании или учреждения.

Значение организационной культуры состоит в том, что она позволяет упорядочить и стабилизировать деятельность организации, обеспечить ее динамическое и устойчивое развитие, гибкое реагирование на изменения во внешней среде. Отсюда проистекает внимание к организационной культуре со стороны руководства компаний, заинтересованного в длительной и устойчивой работе организации. Однако стабильная и успешная деятельность важна и для учреждений образования и культуры, в том числе государственных (федеральных и муниципальных). В последнее время государство ясно дало понять, что оно не заинтересовано в сохранении учреждений образования с низкой организационной культурой.

Организационная культура была определена как совокупность определения принципов, взглядов, ориентиров деятельности и взаимоотношений. Эти принципы, ориентиры, представления воплощаются в реально возникшие и поддерживаемые условия труда, организацию управления и коммуникаций, поведение работников, правила и нормы, регулирующие деятельность организации. Можно выделить пять групп характерных качеств организации, исследуя которые оценивают тип и уровень организационной культуры [4].

1. Культура условий труда, о которой судят на основании показателей санитарно-

гигиенических, социально-психологических, психофизиологических и этических условий труда.

2. Культура средств труда и трудового процесса. Критерием уровня культуры средств труда служит наличие новых технических средств, автоматизация и информатизация трудовых процессов, качество оборудования и инструментов. Об уровне культуры трудового процесса судят по состоянию трудовой дисциплины и методам оценки результатов труда.

3. Культура межличностных отношений. Она проявляется в социально-психологическом климате, умении работать в команде, этических и организационных нормах. Культура взаимоотношений является важнейшим элементом функционирования образовательного учреждения, ей посвящено множество педагогических книг и статей. Мы обратимся к культуре взаимоотношений в связи с типологией культуры.

4. Культура управления. Это центральный вопрос организационной культуры, от которого зависят все остальные ее аспекты. Культура управления характеризуется способностью руководства формировать цели и добиваться их достижения; общей направленностью действий (четкостью поставленных целей и ожидаемых результатов), согласованностью действий (умением координировать действия подразделений), поддержкой инноваций, степенью открытости и готовностью к риску. Культура управления в образовательных учреждениях исследована Е. Г. Муруговой [5].

5. Культура работника: понимание им своих места в организации и степени участия в достижении ее цели; стиль поведения и общения, внешний облик, содержание рабочего места, знание принятых правил, норм, этикета и их соблюдение.

Все эти пять групп качеств имеют значительное влияние на успешность деятельности организации и на ее репутацию. Однако репутация учебных заведений зависит не столько от уровня организационной культуры в целом, сколько от достижений его преподавателей и выпускников. В отличие от коммерческих организаций образовательные учреждения мало заботятся о своем имидже, не пользуются рекламой для привлечения абитуриентов, но лучшие из них заботятся о репутации, не подменяя ее имиджем и посто-

янно поддерживая высокий уровень обучения. Престиж школы иногда создается одним учителем; престиж вуза достигается славой его профессоров и поддерживается наличием научных школ, обеспечивающих преемственность высокого уровня научно-педагогической деятельности.

Организационная культура находит свое отражение и воплощение в миссии организации. Миссия – признание, предназначение, руководящая идея всей деятельности организации, которая может не совпадать, а для образовательных учреждений – как правило не совпадает с целью функционирования организации. Цель средней общеобразовательной школы может пониматься по-разному: воспитание человека с целью его успешной социализации, формирование всесторонне развитой личности, подготовка к дальнейшему образованию в определенной области. Цель высшего и среднего специального образования – готовить высококвалифицированных специалистов для определенной области хозяйства, культуры и т.п. Однако признаком развитой организационной культуры является не цель, пусть даже стратегическая, но осознание своего высокого предназначения; в данном случае – это формирование высококультурной, нравственной, просвещенной личности, совершенствование общества путем просвещения. Осознание своей миссии, общественной важности своего труда не только способствует формированию положительного имиджа образовательного учреждения, но и усиливает мотивацию творческого отношения к труду, повышения квалификации и ответственности. Миссия вытекает из ценностных ориентаций и имеет долгосрочную, стратегическую направленность. В то же время миссия должна быть реально осуществимой, для чего необходима реальная поддержка со стороны государства, общественности, семьи (правовая, финансовая, моральная).

На первый взгляд организационная культура должна соответствовать характеру деятельности и целям социальной системы. На самом деле приходится наблюдать разные типы организационной культуры в учреждениях одного рода деятельности в зависимости от стиля управления и традиций. В упоминавшейся статье Е. Г. Муруговой [5] использована типология культуры управления, приведенная в работе Р. Л. Кричевского [6], с

добавлением «культуры пассивного нейтралитета», которая фактически не является особым типом культуры, а представляет собой реакцию на авторитарный стиль управления. Поскольку в нашей статье рассматривается не культура управления, а организационная культура в целом, в дальнейшем будет использоваться типология Камерона и Куинна [7], в которой выделяются клановая, иерархическая, адхократическая и рыночная культуры. Следует, однако, иметь в виду, что тип организационной культуры образовательного учреждения формируется не только исходя из ценностных ориентаций и миссии организации, но в рамках определенной педагогической модели.

Из множества педагогических моделей, в соответствии с которыми может осуществляться образовательный процесс, выделим четыре основных: традиционалистская модель, экзистенциальная модель, антропоцентрическая модель и модель гражданского воспитания. «Традиционализм» первой модели состоит прежде всего в том, в ее рамках ученик считается пассивным объектом обучения и воспитания, наделяя учителя ролью единственного активного субъекта в этом двустороннем процессе. У учителя есть знания и опыт, которых нет у ученика, поэтому ученик обязан выполнять его требования, действовать так, как указывает учитель. Если ученик трудолюбив и дисциплинирован, успех учения обеспечен. Другой традиционный взгляд касается цели обучения. Когда обучение стало всеобщим, оно потеряло свой элитарный развивающий характер и приобрело характер прагматический, сугубо утилитарный. Оно стало осуществляться в первую очередь в интересах работодателей, общества, государства и лишь во вторую очередь – в интересах учащегося.

Традиционалистская модель видит миссию образовательного учреждения в воспитании человека, смысл жизни которого в труде на благо отечества: компетентного, исполнительного, дисциплинированного, выполняющего свой долг перед семьей, обществом и государством. Воспитание должно внушить определенные правила поведения, научить ставить общественные интересы выше личных; обучение должно носить преимущественно практическую направленность. Миссия такого учреждения находит выражение в девизе: наши выпускники готовы обеспечить ста-

бильность и безопасность отечества. Назначение выпускника – служение, главное качество – исполнительность. Организационная культура, соответствующая традиционалистской модели, – бюрократическая (или иерархическая), а модель управления – авторитарная (модель власти). Такой культуре свойственны четкая организация, непереносимое следование инструкциям, правилам, планам, жесткий контроль. Формализм должен обеспечивать единство, стабильность и предсказуемость результатов образовательной деятельности. В современных условиях такая система оказывается неэффективной, так как препятствует творчеству и инновационной деятельности. Господствует догматизм и традиционализм в обучении. В образовательных учреждениях такого типа учителя школ и преподаватели вузов отвлекаются от учебно-методической деятельности для составления разного рода планов, отчетов, справок. Дело доходит до абсурдных требований иметь подробные разработки не только всех занятий, но даже экзаменов в электронном и печатном вариантах, утвержденные руководителем.

Экзистенциалистская модель в настоящее время достаточно популярна у педагогов-исследователей. Ее истоком является идеология экзистенциализма. Идеал экзистенциалистской педагогики – человек независимых мыслей и действий, способный противопоставить себя большинству, чувствуя личную ответственность за состояние общества. Образовательное учреждение, следующее такой педагогической парадигме, видит свою миссию в воспитании творческих, нестандартно мыслящих и действующих людей. В образовательном процессе на первый план выступают саморазвитие, самовоспитание, самосозерцание, самоанализ. Организационная культура учреждения, функционирующего сообразно экзистенциалистской модели, адхократическая (от лат. *ad hoc* – к этому). В нем поощряется новаторство, риск, творческое отношение к работе; каждый педагог имеет право на независимость, власть заменяется номинально необходимым управлением; отношение учителей к учащимся уважительное, как к личностно равным, хотя и занимающим иное положение в иерархии. Поощряется индивидуальный и дифференцированный подход в обучении и в требованиях к учащимся. Учащимся предоставляется право самим определять свою индивидуальную

«траєкторію навчання». Преподаваніє веде́ться в свободних формах; як правило, без конспектів і з відхиленнями від плану *ad hoc*. Головне увага керівництво уде́ляєть підбору талановитих, іщущих преподавателів і підвищенню їх кваліфікації.

Антропологістську модель освіти звичайно зв'язують з філософською антропологією, створителі якої вважали, що головне зміст життя громади заключається в міжособистісних відносинах, ґрунтованих на симпатії, співпереживанні, визнанні, взаємодопомозі, духовній близькості. Антропологістський підхід відрізняється інтересом до емоцій, інстинктів, підсвідомості, ірраціональному. Інтерес педагогів-дослідників до філософської антропології цілком закономірний, оскільки в педагогічній діяльності спілкування, почуття, емоції, симпатії і антипатії грають важливу роль. Багато педагогів, незалежно від ідей філософської антропології будували свої педагогічні системи і практику виховання виходячи з єдності естетичного і морального виховання, необхідності емоційної насиченості процесу навчання, аналізу педагогічно значимого духовного спілкування. Багате насліддя В. А. Сухомлінського, його ідея гармонії педагогічних впливів мали значительне вплив на розвиток педагогічної антропології. В військовій педагогіці аналогічні ідеї розвивав і пропаґандировав Я. Я. Юрченко.

Учреждение, реалізуюче антропологістську модель, бачить свою місію в вихованні високоморальної, розвинутої особистості. Воно ставить ціллю розвивати здібності вихованців, формувати духовні потреби, навчає знаходити радість життя в спілкуванні з близькими по духу людьми, природою, мистецтвом. Відповідна організаційна культура – кланова. Головну увагу уде́ляється єдності колективу. Створенню атмосфери довіри, благоприємного психологічного клімату, традицій. Уважливе і добре відношення до вихованців, уважність і такт при осудженні проступків, недопустимість приниження гідності, сприйняття вихованців як єдиномисленників – во́т ідеал поведіння вчителя в антропологістській концепції освіти.

Модель громадянського виховання бачить місію освітнього закладу в вос-

питанні творчих, нестандартно мислячих і діючих людей, здібних змінити життя кращому. Освоєння знань в цій моделі – не ціль, а засіб досягнення гідного місця в громаді, що дозволяє реалізувати свої здібності і задумки. В навчанні головну увагу уде́ляється формуванню системного мислення, пошуку нестандартних рішень. Педагогам своїм обов'язком є вимогливість, поощрення досягнень. Організаційна культура – ринкова (конкуренційна). Для створення конкурентної середовища використовується рейтингова система контролю і оцінки. Практикується участь навчаючихся в різного роду конкурсах і олімпіадах. Педагогічний колектив працює як єдина команда, во́ главі якої не властивий керівник, а досвідчений і діловий лідер, турботливий до високої репутації свого навчального закладу і підтримки його статусу і організаційної культури.

На практиці ні один з цих чотирьох типів освітніх моделей не реалізується в чистому вигляді. Навіть в радянське часи соціологістська модель з стандартизацією навчання з розрахунку на середнього учня, ігноруванням особистісних особливостей ніколи не здійснювалась повністю. Учнівським вважалося, що вони навчаються спочатку для себе, тому що слова про громадський долг для них були лише незрозумілою абстракцією. Ігнорування особистісних особливостей привело б до серйозних помилок у вихованні і навчанні, і, визнаючи цей факт, преподаватели використовували методи диференціації і індивідуалізації навчання, наскільки це було можливо в умовах єдиних планів і програм. Відношення до навчаючихся як до єдиномисленників, а не як до об'єкту освітньої діяльності також було широко розповсюджене, інакше і бути не могло, якщо здійснювалась програма виховання «в колективі і через колектив». Теоретично, звичайно, можна будувати моделі «гуманістичкої» і «антигуманістичкої» педагогіки, але життя завжди містить суперечності і незрівняно багаті теорії. Однак саме теоретичні моделі можуть слугувати орієнтирами в виборі цілей освіти і шляхів їх досягнення.

Роль організаційної культури заключається не тільки в тому, що вона забезпечує єдине розуміння цінностей, місії і цілей закладу, але також в її здібності створювати благоприємний психологічний клі-

мат, обеспечивающий согласие, сплоченность, объединение усилий в действиях, соответствующих интересам учреждения. В теории организации, помимо понятия организационной культуры, вводится понятие организационного климата, выражающее степень психологического комфорта, зависящего от восприятия сотрудниками организационной политики и стиля руководства, а также эмоциональной атмосферы в организации. Организационный климат зависит прежде всего от того, как происходит циркуляция информации, как осуществляется обмен мнениями, идеями, их критическое обсуждение. Доброжелательный, толерантный характер коммуникаций в организации способствует взаимному духовному обогащению сотрудников, обеспечивает взаимопонимание, достижение единства взглядов и тем самым способствует согласию, росту сплоченности коллектива.

Таким образом, возможны разные типы организационной культуры образовательного учреждения. Если руководитель учреждения активно формирует определенный тип организационной культуры, он должен обеспечить выполнение ряда этапов ее построения:

- сформулировать и зафиксировать ценностные ориентиры, миссию, этический кодекс учреждения, систему целей, принципы взаимоотношений с учащимися;
- создать условия, обеспечивающие творческую активность преподавательского состава;
- сформировать систему коммуникаций и связей с родителями учащихся, с органами управления, с однотипными учреждениями;
- принять меры к формированию положи-

тельного имиджа, репутации учреждения, созданию традиций, символов и т.п.;

- изучить организацию рабочих мест, мест отдыха. Проанализировать распорядок дня, сформировать и поддерживать должную культуру организации образовательного процесса;

- составить перспективный план повышения квалификации, обеспечивающий профессиональный рост преподавательского состава;

- обеспечить совместимость культуры педагогического состава с культурой организации (собеседование при приеме на работу, ознакомление новых сотрудников с организационной культурой учреждения – правилами поведения, стилем общения и т.д.).

Организационная культура может формироваться стихийно, без целенаправленного ее создания руководством учреждения, в процессе длительной деятельности, коммуникативных взаимодействий, постепенного становления и отбора норм, правил поведения, традиций и ритуалов, распространения информации об учреждении, формирования его имиджа и репутации.

В этом случае отсутствует важный элемент укрепления организационной культуры – забота об идентифицированности, отождествлении каждого сотрудника с организацией, выражающейся в соответствии ценностей, идеалов, целей, задач учреждения личным ценностным ориентациям участников образовательного процесса.

Пропаганда научных представлений об организационной культуре и путях ее формирования может стать эффективным инструментом улучшения работы образовательных учреждений.

### Л и т е р а т у р а

1. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. – М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 150 с.
3. Организационная культура: учебник для вузов / под ред. Н. И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2006. – 652 с.
4. Погорадзе А. А. Культура производства: сущность и факторы развития. – Новосибирск: Наука, 1990. – С. 47.
5. Муругова Е. Г. Организационная культура управления // Педагогика. – 2012. – №8. – С. 28–39.
6. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993. – 348 с.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 310 с.