



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Организационная культура как инструмент управления образовательной организацией

магистрант 3 курса Гречищева Лилия Сергеевна

научный руководитель Лисовская Антонина Юрьевна

## актуальность

**«Возможно, единственная действительно важная вещь, которую делает руководитель – это создает и управляет культурой»**

*(Э.Шейн)*

**Мера эффективности работы школы:**

- академические результаты – золотой стандарт школы;
- климат высоких ожиданий;
- у школы есть четко сформулированная миссия, разделяемая всеми;
- в школе безопасные и упорядоченные условия пребывания как для учеников, так и для учителей;
- налажена обратная связь «ученик-учитель» «учитель-руководитель»;
- учитель предоставляет ученику возможность учиться на уроке
- регулярно измеряется прогресс.

*(Альма Харрис)*

## Объект/ предмет / цель / методы

**Объект:** управление образовательной организацией

**Предмет:** организационная культура образовательных организаций

**Цель исследования:** выявление ключевых характеристик организационной культуры образовательных учреждений и связи между показателями организационной культуры по модели Д. Денисона

**Методы исследования:**

- Анализ научно-исследовательской литературы;
- Метод опроса с помощью анкетирования по методике Д. Денисона

## Задачи

**Определить понятие, структуру, содержание и подходы к изучению организационной культуры образовательной организации; выявить критерии типизации в разных типологиях; рассмотреть методы диагностики и обосновать выбор методики Д.Денисона в исследовании.**

*(Решено в курсовой работе)*

**Привести сравнительную характеристику образовательных организаций района, участвующих в исследовании**

**Выявить характеристики организационной культуры, снижающие эффективность деятельности образовательной организации с помощью модели Д. Денисона**

**Разработать методические рекомендации для руководителей образовательных организаций и отдела образования района по использованию особенностей организационной культуры в управленческой деятельности**

## Гипотезы исследования

1. Методика Денисона может быть применима для измерения уровня организационной культуры государственной образовательной организации:
  - 1.1 Высокие показатели каждого из параметров свидетельствуют о высоком уровне организационной культуры организации
  - 1.2 Чем выше показатель каждого из параметров оргкультуры по методике Д. Денисона, тем выше вероятность того, что параметры оргкультуры этой организации будут находиться в одном квартиле (от 75% и выше)
  
2. При сформированной организационной культуре образовательной организации разница между самым сильным индексом оргкультуры (самый высокий показатель) и самым слабым (самый низкий показатель) составляет для одной организации не более 10 баллов

## Гипотезы исследования

3. В условиях изменений внешней среды самым выраженным индикатором организационной культуры будет индикатор адаптации.
4. У одной и той же организации значения индексов по каждому параметру организационной культуры будут отличаться незначительно (в пределах 10 баллов из возможных 100 баллов).
5. В блоке «адаптации» наименее важным в представлениях педагогов будет индекс ориентированности на клиента.

## Характеристика выборки

№ ОУ	Кол-во уч-ся	Год открытия	Кол-во педагогов	Категория (чел./в %)			
				высшая	первая	вторая	б/к
1	750	1989	58 (5 совм)	25 (43%)	25 (43%)	2 (3%)	11 (19%)
2	630	1991	55	24 (44%)	27 (49%)	4 (7%)	
3	68	1999	44	22 (69%)	18 (56%)	4 (13%)	
4	968	1989	95	39 (41%)	46 (48%)		10 (11%)
5	521	1965	41	16 (39%)	16 (39%)	9 (22%)	
6	2037	2010	68	18 (27%)	28 (41%)	12 (18%)	10 (15%)
7	924	1990	88 (5 совм)	37 (42%)	43 (49%)	1 (1%)	7 (8%)
8	828	1988	72	23 (32%)	24 (33%)	4 (6%)	21 (29%)
9	845	1990	76	21 (28%)	13 (17%)	20 (26%)	22 (29%)
10	1066	1989	76	13 (17%)	18 (24%)		45 (59%)
11	602	1994	45	13 (29%)	10 (22%)	17 (38%)	5 (11%)

## Характеристика выборки

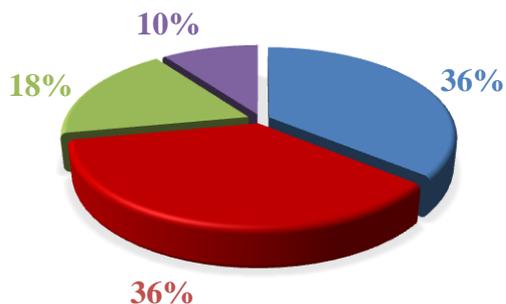
Рейтинги образовательных организаций по результатам реализации программы среднего общего образования, портал «Петербургское образование», 2016 год

Направления рейтингов	Условные номера ОО					
	1	3	4	5	8	11
Результаты массового образования						69-79 место
Высокие образовательные результаты и достижения						
Условия ведения образовательной деятельности		74-81 место	74-81 место	55-61 место	82-99 место	
Кадровое обеспечение		20-28 место				
Управление образовательной организацией	46-58 место	76-97 место	76-97 место			

## Характеристика выборки (второй этап)

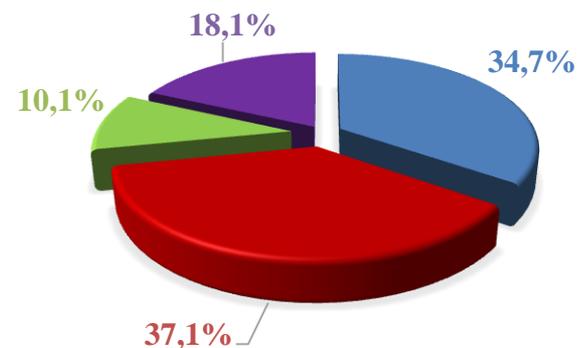
В исследовании принимали участие 353 сотрудника из 11 образовательных учреждений одного района Санкт-Петербурга

### СТАЖ РУКОВОДИТЕЛЯ



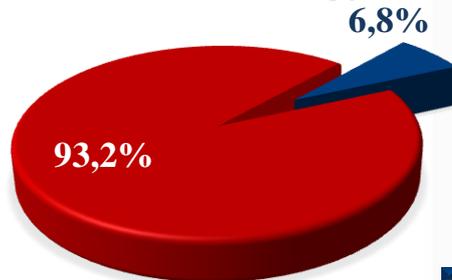
- "новички" (от 1 года до 4 лет)
- более "опытные" (от 5 до 7 лет)
- достаточно "опытные" (14 лет)
- самые "опытные" (более 24 лет)

### КВАЛИФИКАЦИЯ ПЕДАГОГОВ



- высшая категория
- первая категория
- вторая категория
- без категории

### ПОЛ



- мужской
- женский

## Положения, выносимые на защиту

- 1. На значения параметров организационной культуры общеобразовательных учреждений не оказывают влияние опыт работы руководителя и возраст организации**
- 2. Стабильная организационная культура общеобразовательных учреждений затрудняет процесс адаптации организации к изменениям во внешней среде**
- 3. Большинство сотрудников педагогических коллективов не разделяют корпоративные ценности или не имеют о них четкого представления**
- 4. Сотрудники образовательных организаций заинтересованы в обучении в своей организации и поддерживают идею эффективного коллективного взаимодействия**

## Общие результаты по всем школам

**Адаптация**

**Миссия**

индекс стратегического направления и намерения

индекс организационного обучения

индекс целей и задач

**Внешний**

индекс ориентированности на клиента

индекс видения

100  
97  
94  
91  
88  
85  
82  
79  
76  
73  
70  
67  
64  
61  
58  
55  
52  
49  
46  
43  
40

индекс создания изменений

**Стабильность**

индекс координации и интеграции

**Гибкость**

индекс согласия

**Вовлеченность**

индекс возможности развития

индекс ключевых ценностей

**Внутренний**

индекс предоставления полномочий

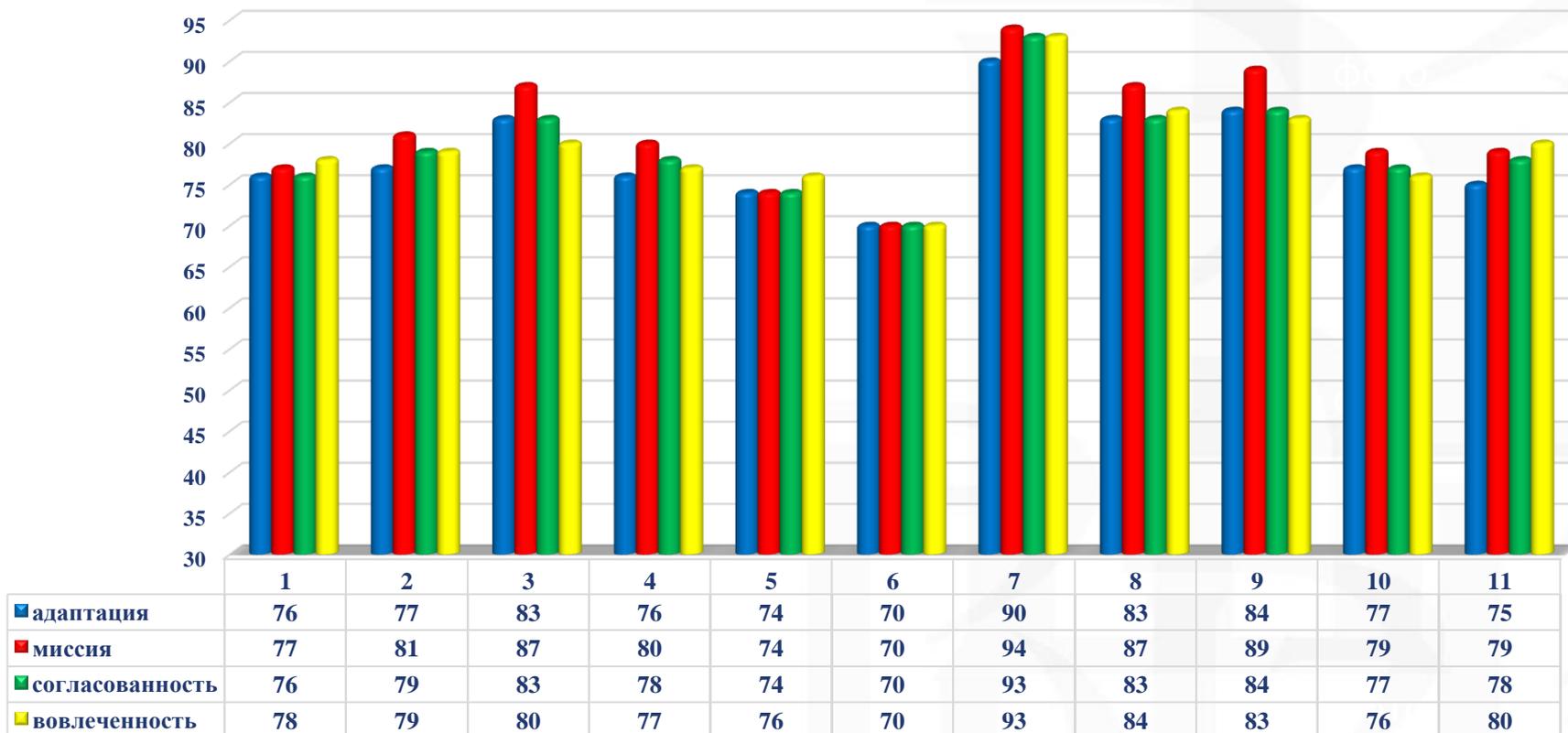
**Согласованность**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11

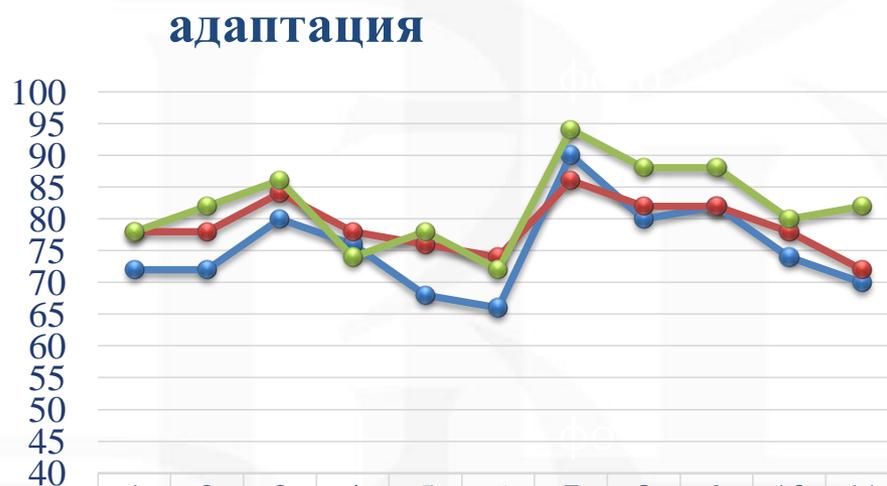
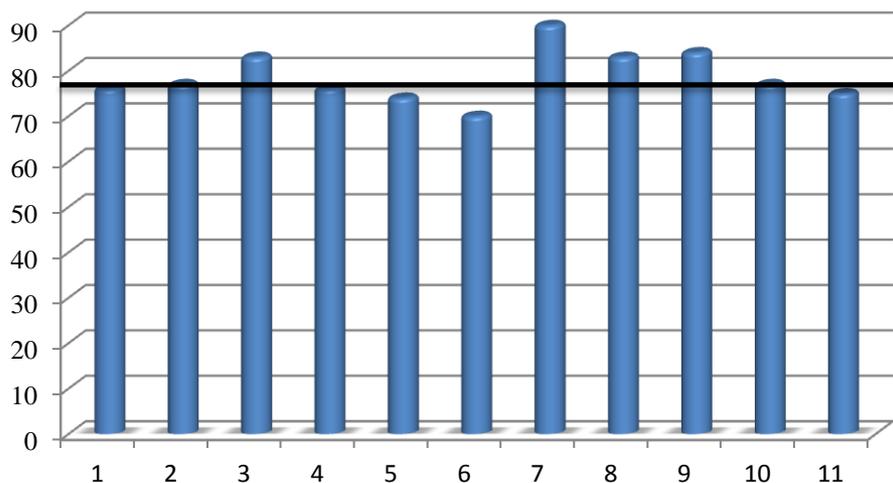
## 1. На значения параметров организационной культуры общеобразовательных учреждений не оказывают влияние опыт работы руководителя и возраст организации

ОУ	Стаж директора	Возраст ОУ	Средний уровень оргкультуры по параметрам				Средний показатель
			Миссия	Согласованность	Вовлеченность	Адаптация	
1	14 лет	28	77	76	78	76	77
2	1 г 2 мес	26	81	79	79	77	79
3	7 лет	18	87	83	80	83	83
4	24 года	28	80	78	77	76	78
5	3 г 7 мес	52	74	74	76	74	75
6	1 г	7	70	70	70	70	70
7	14 лет	27	94	93	93	90	93
8	7 лет	29	87	83	84	83	84
9	5 лет	27	89	84	83	84	85
10	5 лет	28	79	77	76	77	77
11	3 г	23	79	78	80	75	78

## составляющие организационной культуры



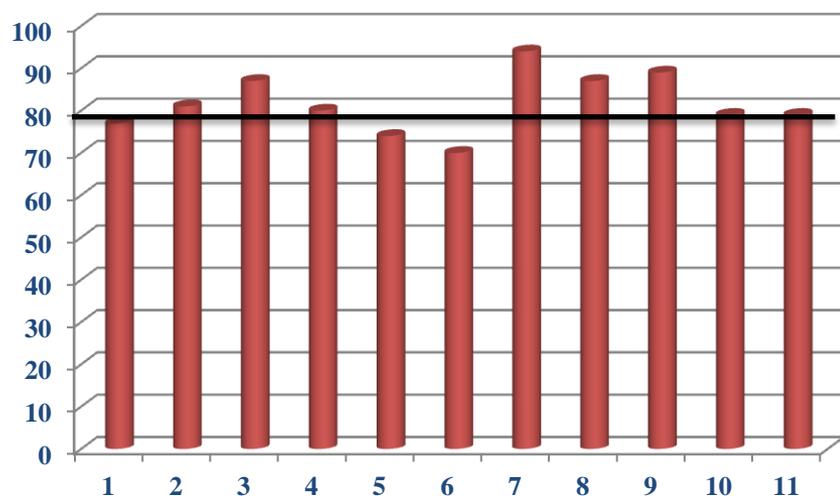
## 2. Стабильная организационная культура общеобразовательных учреждений затрудняет процесс адаптации организации к изменениям во внешней среде



	индекс создания изменений
	индекс ориентированности на клиента
	индекс организационного обучения

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
индекс создания изменений	72	72	80	76	68	66	90	80	82	74	70
индекс ориентированности на клиента	78	78	84	78	76	74	86	82	82	78	72
индекс организационного обучения	78	82	86	74	78	72	94	88	88	80	82

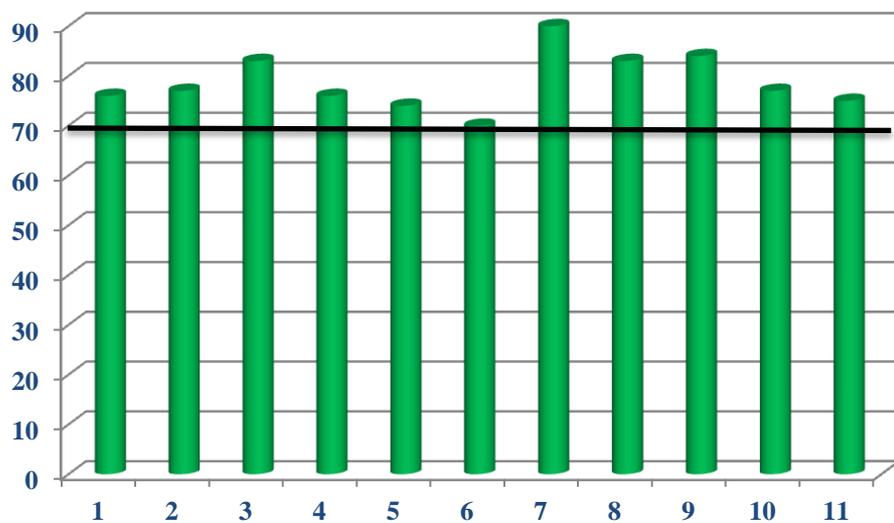
### 3. Большинство сотрудников педагогических коллективов в большинстве своем не разделяют корпоративные ценности или не имеют о них четкого представления



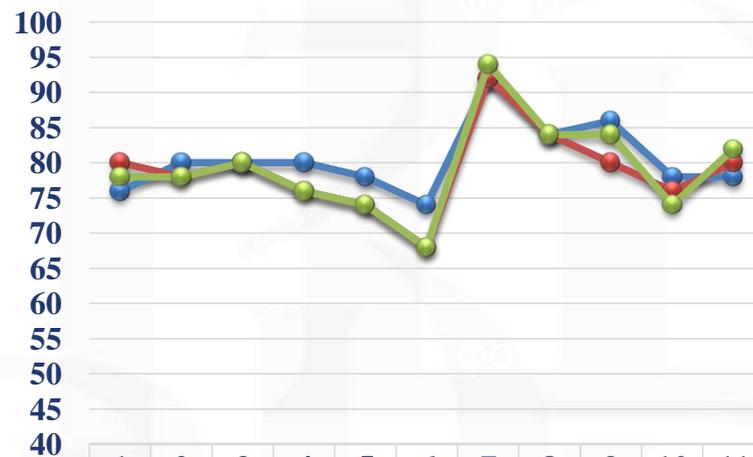
 индекс стратегического направления и намерения	
 индекс целей и задач	
 индекс видения	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
индекс стратегического направления и намерения	78	82	88	82	76	70	94	90	90	80	80
индекс целей и задач	76	80	88	80	76	70	94	88	90	78	78
индекс видения	78	82	84	78	76	68	94	84	88	78	78

#### 4. Сотрудники образовательных организаций заинтересованы в обучении в своей организации и поддерживают идею эффективного коллективного взаимодействия

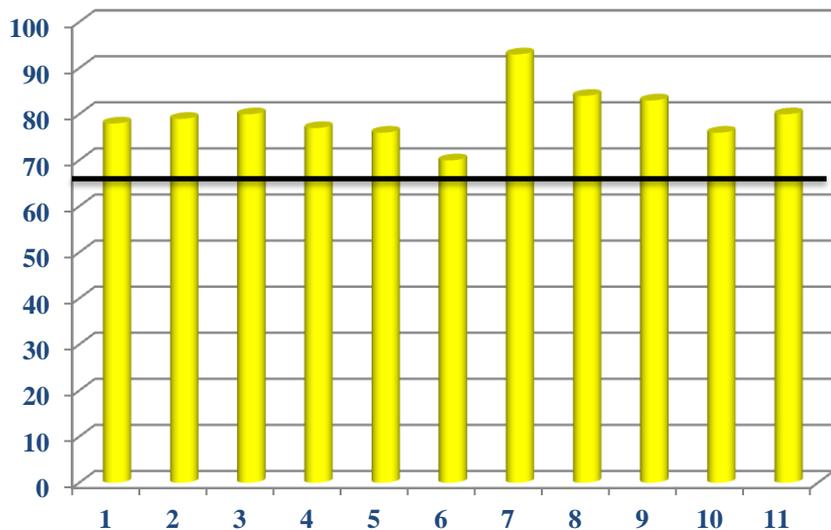


#### СОГЛАСОВАННОСТЬ

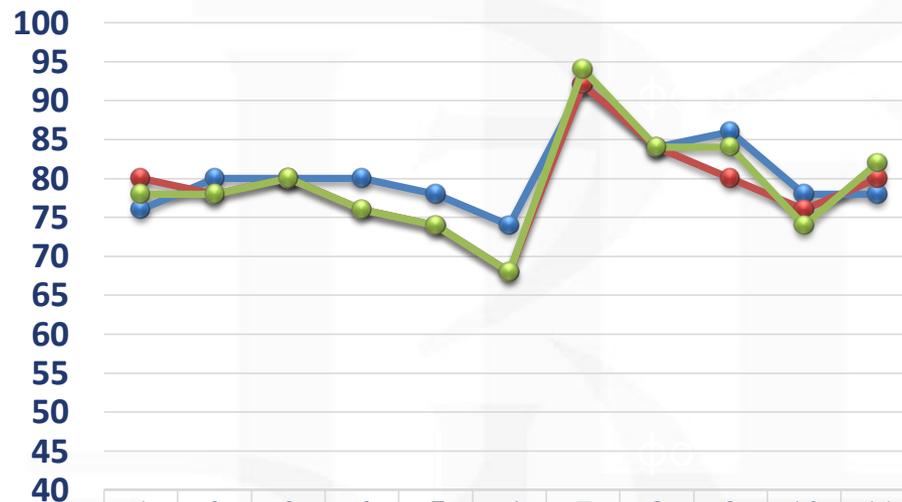


—●— индекс предоставления полномочий  
—●— индекс возможности развития  
—●— индекс командной ориентации

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
индекс предоставления полномочий	76	80	80	80	78	74	92	84	86	78	78
индекс возможности развития	80	78	80	76	74	68	92	84	80	76	80
индекс командной ориентации	78	78	80	76	74	68	94	84	84	74	82



## Вовлеченность



	<b>индекс предоставления полномочий</b>	76	80	80	80	78	74	92	84	86	78	78
	<b>индекс возможности развития</b>	80	78	80	76	74	68	92	84	80	76	80
	<b>индекс командной ориентации</b>	78	78	80	76	74	68	94	84	84	74	82

## Повышение значения индексов параметра «миссия»

Использование в оформлении школьного пространства

Формирование ключевых показателей деятельности

Проявление уважения к сотрудникам со стороны руководителя

Создание системы поощрения инициативы со стороны педагогов

Эффективное распределение имеющихся ресурсов

Повышение квалификации персонала

Программа адаптации для новых сотрудников

Поддержка принципов организационной культуры

## Повышение параметра «адаптивность»

Регулярный мониторинг конкурентной среды организации

Клиентоориентированность организации

Тренинг по командообразованию и готовность к изменениям

Внимание педагогическому коллективу

Обучение сотрудников

Система стимулирования

## Повышение вовлеченности

Система активного  
стимулирования

Неформальное лидерство  
и взаимодействие

Программы социальной  
ответственности

Делегирование  
полномочий

Тренинги, сессии,  
праздники

Обратная связь

Инвестирование в  
знания и навыки

## Повышение согласованности

Идентификация  
(атрибуты)

Информированность

Корпоративная  
социальная сеть

Преимственность

Система  
ценностей

Этический  
кодекс

Карьерный  
рост

Демократизм в общении и  
уважительное отношение

## Типовые проблемы, на которые необходимо обратить внимание специалистам отдела образования

- **отсутствие координации и кооперации** в коллективе,
  - **слабая ориентированность** на клиента,
  - **большой разрыв** в готовности к изменениям,
  - проблема обеспеченности кадрами,
  - **рассогласованность целей** сотрудников и всей образовательной организации,
  - **слабая поддержка** со стороны руководства организаций внедрения инновационных технологий
- **существенный разрыв** в видении сотрудников будущих перспективных направлений деятельности образовательного учреждения,
  - **значительная разница** в возникновении трудностей при формировании единого мнения коллектива,
  - **отсутствие достаточной степени свободы** у сотрудников при принятии решений,
  - **разрыв в инвестировании** организаций в обучение учителей

## Инструменты для решения

Кластеризация школ по ряду контекстных характеристик

Разработка регламентов и программ, обеспечивающих поддержку образовательных учреждений, принадлежащих к «кластерам риска»

Проведение встреч по обмену опытом между руководителями более «сильных» (успешных) и более «слабых» (менее успешных) образовательных организаций на тему того, как координировать и кооперировать деятельность своих сотрудников для достижения более эффективны результатов, проведение мастер-классов

**Гибкость  
организации**

**Работа в команде**

**Стратегическое  
мышление сотрудников**

**Устойчивая  
организационная культура**

**Гипотеза №1 - подтверждается**

**Гипотеза №2 – частично подтверждается**

**Гипотеза №3 – не подтверждается**

**Гипотеза №4 – частично подтверждается**

**Гипотеза №5 - не подтверждается**

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ