

Антоненко Виталина Валерьевна

магистрант

Научный руководитель

Салаватова Асиль Магомедовна

канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Нижевартовский государственный университет»

г. Нижневартовск, ХМАО – Юрга АО

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация:** в статье представлены результаты эмпирического исследования, направленного на диагностику и анализ проблем организации корпоративной культуры в школе. На основе адаптированной методики OSAI (К. Камерон, Р. Куинн), глубинных интервью и наблюдения выявлен системный ценностно-нормативный диссонанс: при формальном провозглашении ценностей инноваций и командной работы («Адхократия», «Клан») реально доминирует бюрократически-иерархическая культура с элементами рыночной конкуренции. Установлены ключевые проблемные зоны: разрыв между декларируемыми и реальными практиками, неэффективные коммуникации, низкая вовлеченность персонала.*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, организационная культура, образовательная организация, диагностика корпоративной культуры, модель конкурирующих ценностей, типология Камерона-Куинна, управление персоналом.*

Обеспечение качественного и полноценного образования подрастающего поколения во многом зависит от эффективности управления образовательной организацией, что является важнейшим направлением государственной политики [2].

В вихре перемен, вызванных национальным проектом «Образование» и наступлением эры новых Федеральных государственных образовательных

стандартов (ФГОС), перед школьными стенами встает не просто техническая, но поистине преобразующая задача – организационно-культурная трансформация. Корпоративная культура, словно невидимая ткань, сотканная из разделяемых коллективом базовых убеждений, ценностей, норм и поведенческих уровней [1, с. 15], становится ключевым фактором, определяющим способность школы к инновациям, ее умение приспосабливаться к новым вызовам и достигать стратегических высот. Эффективная корпоративная культура – это плодородная почва для роста трудовой мотивации, снижения уровня конфликтности и предотвращения профессионального выгорания учителей, создающая, в конечном счете, благодатную среду для расцвета ученических талантов [3].

Первичный анализ документации МБОУ «Средняя школа №10» и беглый взгляд на школьную жизнь позволяют зафиксировать наличие укоренившихся проблем: сопротивление части педагогов нововведениям, тишина и пассивность на педагогических советах, слабый обмен опытом между методическими объединениями, а также утечка молодых кадров, словно сквозь пальцы. Все это наводит на мысль, что указанные трудности – не просто случайные всплески, а системные явления, корни которых глубоко залегают в неэффективно организованной, порой противоречивой корпоративной культуре учреждения.

Цель данного исследования – провести аналитический срез состояния корпоративной культуры в МБОУ «СШ №10», чтобы выявить ключевые болевые точки и наметить зоны роста.

Теоретическим компасом в нашей работе послужила модель уровней корпоративной культуры Эдгара Шейна [4], согласно которой корпоративная культура – это многослойный пирог, состоящий из: 1) артефактов (видимых проявлений: символов, ритуалов, языка); 2) провозглашаемых ценностей и норм; 3) базовых, глубинных представлений, словно подводная часть айсберга. В качестве диагностического инструментария был выбран метод, основанный на модели конкурирующих ценностей (Competing Values Framework) Кима Камерона и Роберта Куинна [5]. Эта модель позволяет выделить четыре архетипа культур.

1. Клан (Семья): основан на гибкости, внимании к внутренним процессам, сплоченности и поддержании благоприятного морального климата.
2. Адхократия (Инновации): стимулирует гибкость, ориентированность вовне учреждения, творчество и адаптивность.
3. Рыночная: характеризуется контролем, внешней фокусировкой, конкуренцией и стремлением к достижению измеримых результатов.
4. Иерархия (Бюрократия): ставит во главу угла контроль, внимание к внутренним процессам, стабильность и строгое соблюдение регламентов.

Исследование проводилось в три этапа: *аналитический* (скрупулезное изучение Устава, Программы развития, отчетов и информационного наполнения сайта школы); *диагностический* (анкетирование сотрудников с использованием адаптированного опросника ОСАІ (выборка 72 человека, что обеспечивает репрезентативность в 85%), глубинные интервью с директором, заместителями директора, руководителями методических объединений, рядовыми педагогами разного возраста и стажа работы, тщательное наблюдение за проведением педагогического совета, методического объединения и общешкольного праздника); *интерпретационный* (сопоставительный анализ количественных и качественных данных, формулировка аргументированных выводов и разработка практических рекомендаций).

Анализ документов показал, что в миссии школы гордо провозглашены ценности «творческого развития», «партнерства» и «открытости». Однако анкетирование с использованием ОСАІ выявило зияющую пропасть между декларируемой и реально существующей культурой.

Действующая культура воспринимается большинством сотрудников как иерархическая (40%) с ощутимыми элементами рыночной (28%). Это выражается в жесткой регламентации деятельности, избыточной отчетности, ориентации на формальные показатели (результаты ОГЭ/ЕГЭ, посещаемость) и, к сожалению, в конкуренции между педагогами за статус и учебную нагрузку.

Предпочитаемая культура – это, несомненно, клан (34%) и адхократия (32%). Коллектив мечтает работать в атмосфере взаимопомощи, неподдельного доверия, командной работы и всесторонней поддержки инноваций.

Данные, полученные в ходе интервью и наблюдений, указывают на вертикальный и, к сожалению, формализованный характер коммуникаций. Основные каналы связи: приказы, оперативные совещания, педагогические советы. Горизонтальные связи (между учителями разных отделений, педагогами и вспомогательным персоналом) развиты недостаточно. Каналы обратной связи (электронная почта директора, ящик предложений) либо остаются не востребуемыми, либо не воспринимаются как действительно эффективные. Молодые педагоги отмечают отсутствие так называемого «безопасного пространства», где можно открыто высказывать свои идеи, не опасаясь критики и непонимания.

Школа обладает богатой историей, но, к сожалению, она слабо мифологизирована и не используется в качестве объединяющего ресурса. Ритуалы (линейки, праздники, дни здоровья) для значительной части коллектива превратились в рутинную формальность. Отсутствуют современные, разделяемые всем коллективом символы и традиции, инициированные самими сотрудниками. Внешняя атрибутика (логотип, гимн) используется пассивно, без должного энтузиазма.

Что касается поведенческого компонента, то наблюдается явное расслоение коллектива на несколько групп: группа «традиционалистов» (стаж свыше 25 лет, демонстрирующие пассивно-исполнительское поведение и оказывают сопротивление любым изменениям); группа «активных практиков» (стаж от 10 до 25 лет, ориентированные на достижение конкретных результатов, но строго в рамках установленных правил и предписаний); группа «потенциальных новаторов» (стаж менее 10 лет, которые открыты для всего нового и прогрессивного, но испытывают разочарование из-за бюрократических препон и отсутствия необходимой поддержки).

Ключевой проблемой является тот факт, что корпоративная культура школы не является объектом целенаправленного управления. Она представляет собой хаотичный конгломерат противоречивых элементов, что порождает

неопределенность, снижает уровень лояльности сотрудников и блокирует потенциал развития.

Проведенная диагностика убедительно подтвердила гипотезу о наличии глубоких системных проблем в организации корпоративной культуры МБОУ «СШ №10», главной из которых является ценностный разрыв между администрацией и коллективом.

Таким образом, данные меры требуют не разовых акций, а реализации комплексной Программы развития корпоративной культуры школы как неотъемлемой части общей стратегии управления персоналом.

Список литературы

1. Грошев И.В. Организационная культура: учебник для вузов / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 288 с.
2. Салаватова А.М. Особенности управления образовательной организацией / А.М. Салаватова, Р.А. Бойко // Проблемы управления качеством образования: сборник избранных статей Международной научно-методической конференции (Санкт-Петербург, 29 января 2021 г.). – СПб.: ГНИИ «Нацразвитие», 2021. – С. 10–14. DOI 10.37539/КО189.2021.68.99.006. EDN VMYDTC
3. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2021. – 352 с.
4. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2020. – 352 с.
5. Cameron K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework / K.S. Cameron, R.E. Quinn. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2011. – 256 p.