

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

УДК 371.1: 005.59

### **ОСОБЕННОСТИ ШКОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

**О.В. Баринова, Н.В.Евсеева**

Московский государственный психолого-педагогический университет

Рассматривается основное содержание понятия «школьная организационная культура», функции и потенциал использования организационной культуры в общеобразовательных учреждениях. Выявляются особенности школьной организационной культуры. Обосновывается взаимосвязь организационной культуры и социально-психологического климата общеобразовательного учреждения.

**Ключевые слова:** организационная культура, школьная организационная культура, организационное взаимодействие, социально-психологический климат.

Значимость исследования организационной культуры заметно возросла в последние годы по многим причинам. Изучение организационной культуры приобретает научно-практическую направленность, как один из важнейших факторов обеспечения эффективности функционирования организаций в связи с интенсивным развитием рынка в России [3]. При этом попытки эффективно использовать возможности организационной культуры предпринимаются не только в сфере бизнеса, но и в государственных и общественных организациях, в том числе образовательных учреждениях.

Изучение потенциала организационной культуры в школе охватывает следующие направления: поиск новых моделей и инструментов системы управления; повышение воспитательного потенциала школы и уровня безопасности образовательной среды; удовлетворение новым требованиям к построению учебной деятельности, групповых и внутришкольных взаимодействий; выработка новых образцов организационной культуры, которые включали бы ориентацию современной школы не только на образовательные, но и экономические цели (финансовую стабильность и привлечение дополнительных средств для развития) [8].

Исследование актуально и потому, что понятийно-концептуальный аппарат, используемый для изучения данного феномена, отличается дискуссионностью, а порой и противоречивостью [1]. Большинство авторов, публикующих работы по проблеме организационной культуры, практически не разделяют понятия организационной и корпоративной

культуры, а многие их отождествляют с такими терминами, как «культура организации» и «культура предприятий» [7]. Требуется дополнительное внимание исследователей содержанию таких понятий, как «организационное развитие», «организационное взаимодействие» и «организационное поведение», которые до сих пор не становились предметом отдельного исследования [6].

Обращению к концепции организационной культуры способствует и происходящая в последние годы образовательная реформа по объединению школ, внесшая значительные перемены в жизнь многих российских образовательных учреждений. Часто происходящее «искусственное», чисто формальное объединение приводит к тому, что теряется то лучшее, что было в каждой школе – ее лицо, индивидуальность, разрушаются складывавшиеся годами традиции, изменяется психологический микроклимат. Педагоги и учащиеся, вынужденные менять место работы и учебы, испытывают стресс. Именно обращение к концепции организационной культуры способно помочь решить проблемы идеологической составляющей деятельности образовательного комплекса – разработать концепцию объединенного учреждения, которая сможет обеспечить преемственность дошкольного и школьного образования и повысит эффективность работы как воспитателей, так и учителей [9].

Актуальность исследования школьной организационной культуры определяется следующими обнаруженными противоречиями:

- Между необходимостью обращения управленческой образовательной практики и психологической службы к анализу школьной организационной культуры для успешного решения стоящих перед школой задач и низким уровнем интереса директоров и школьных психологов к данной проблеме [10];

- необходимостью развития в современной школе предпринимательской культуры и отсутствием теоретически обоснованных и проверенных практикой актуальных и жизнеспособных образцов;

- высоким воспитательным потенциалом школы и низкой степенью его использования в современной школе;

- актуальностью психологических исследований безопасности школьной образовательной среды и ускользанию от внимания исследователей возможностей организационной культуры по созданию психологически комфортного и безопасного пространства для всех участников образовательного процесса;

- кооперативным характером труда и коллективной ответственностью за результаты деятельности педагогического коллектива и стремлением педагогов к автономии и самостоятельности;

- наличием у каждого общеобразовательного учреждения формальной составляющей его организационной культуры –

разработанных устава, гимна и других внешних атрибутов – и низкой осведомленностью персонала и учащихся об их существовании;

– необходимостью формирования единого психологического пространства вновь создаваемых общеобразовательных комплексов и уникальностью социального характера каждой из входящих в него единиц.

Организационная культура является интегральным групповым феноменом, который определяется через большое количество терминов, таких как ценности, убеждения, установки, принципы, образ мышления, коллективные представления, нормы, запреты, образцы поведения, способы действия, связывается с «философией» организации, ее неформальным сознанием, атмосферой (климатом), социально-духовным полем [7]. Организационная культура – это общее смысловое поле для всех членов данной группы, которое определяет предрасположенность ее носителей действовать тем или иным образом, задает паттерны их восприятия, мыслей, чувств, оценок, формирует общую для них «психологию» [1].

Такая своего рода культурная «программа» задает систему координат для деятельности организации в целом, детерминирует поведение ее членов в привычных ситуациях и облегчает выбор той или иной линии поведения в ситуациях неопределенности, позволяя избежать возникновения тревоги. И в этом смысле культура функционирует как когнитивный защитный механизм – как для входящих в нее индивидов, так и для группы в целом, что определяет консервативность и инертность базовых представлений группы. Если группа уже их выработала, то она наверняка предпочтет их изменению отвержение новых данных, не согласующихся с ними. Поэтому культуру сложно изменить, и многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат базовым представлениям той или иной группы людей [11].

Будучи сложным феноменом, организационная культура обладает многоуровневым строением. Глубинные уровни коллективного опыта – культурные представления, ценности, принципы, убеждения и т.д. – отражаются в системе принятых в культуре норм, традиций, обычаев, ритуалов, которые осознанно или неосознанно разделяются большинством членов организации. Последние, в свою очередь, находят свое выражение во внешних символах и атрибутах. Организационная культура является при этом целостной системой, обладающей структурной стабильностью. Именно интегральный характер, наличие определенной иерархии отличает культуру от простой совокупности представлений или ценностей. В любой организации потенциально заложено множество субкультур, но паттерн различных общих элементов, характер связи ее различных характеристик определяет содержание организационной культуры, формирует тот или иной ее профиль [4].

Основными функциями любой культуры являются информационная, адаптивная, коммуникативная, интегративная и функция социализации. В целом они могут быть сведены к двум основным: адаптации к внешней среде и внутренней интеграции [11]. Именно в ходе разрешения проблемных ситуаций, возникающих на пути адаптации к внешней среде, и формируется «культурная парадигма» организации: вырабатываются и принимаются те убеждения и ценности, которые способствуют выживанию или успешному функционированию организации. Интегративная функция заключается в установлении и поддержании эффективных способов совместной работы членов организации и проявляется в том, что ценности, нормы, представления и т.д., разделяемые членами организации, связывают ее в единое целое, объединяя индивидуальные цели ее членов с общей организационной целью.

Важно подчеркнуть, что организационная культура морально нейтральна. То есть она не бывает ни хорошей, ни плохой, а лишь более или менее адекватной обстоятельствам существования организации. Культура может быть «эффективной», создавая обстановку, способствующую повышению производительности и внедрению нового. Но она может работать и против организации, создавая барьеры для ее развития, например, в виде сопротивления внедрению инноваций или низкого уровня коммуникаций.

Таким образом, представление о том, что та или иная группа обладает «культурой», подразумевает, во-первых, общность определенных элементов культуры для всех ее членов. При этом разделяемые носителями культуры представления воспринимаются ими как «свои, наши», как истинные и позитивные. Во-вторых, эти основные элементы имеют глубинный характер, что проявляется как в их частичной неосознанности, так и в некоторой неосязаемости и расплывчатости. Наконец, базовые представления той или иной группы становятся ее отличительной особенностью, определяют ее уникальность, выделяют из ряда других.

Все сказанное об организационной культуре в целом в полной мере применимо и к понятию школьной организационной культуры, поскольку любое среднее образовательное учреждение является организацией, т.е. имеет собственные цели, структуру, членов. Но следует отметить и ряд характерных черт, которые отличают школу от других организаций, а значит, обуславливают и особенности школьной организационной культуры.

К особенностям школы как организации можно отнести следующие. Во-первых, школа – это организация с одним лидером – директором, что определяет особенности управления школьной культурой, роль личности руководителя, его стиля работы в

формировании культуры. Во-вторых, учебно-воспитательный коллектив включает в себя не только педагогов, но и учащихся. Поэтому школьная культура включает как минимум две субкультуры – педагогов и учащихся. И формирование каждой из этих субкультур является отдельным сложным процессом со своими механизмами, спецификой и особенностями. Помимо учеников и педагогов есть еще родители, администрация. Таким образом, школа – это сложная система, которая имеет несколько сфер проявлений своей организационной культуры: директор – педагоги, директор – администрация, педагоги между собой, педагоги с учащимися, педагоги с родителями. В-третьих, важнейшей особенностью деятельности педагогических коллективов является кооперативный характер труда и коллективная ответственность за результаты деятельности: любой выпускник школы – это продукт труда не одного учителя, а целого коллектива, и на конечный результат работы школы в гораздо большей степени, чем педагогическое мастерство отдельных педагогов, влияет уровень взаимодействия и взаимосодействия всех учителей. Важность усилий по организации взаимодействия определяется и спецификой социально-психологической ситуации работы педагогического коллектива. Во-первых, учителя-предметники, имеющие дело с одними и теми же учащимися, фактически работают рядом, но не вместе, что является тормозящим фактором процесса коллективообразования в учительской среде: успех или неудача одного из них не становятся условием успеха или неудачи других. Во-вторых, эффективность деятельности педагогического коллектива определяется преемственностью ступеней обучения, когда учителя, работающие со старшими школьниками, достигают или не достигают успеха в реализации своих целей в зависимости от того, насколько продуктивно работали их предшественники в младших классах. Поэтому не менее важна согласованность функционально-ролевых ожиданий учителей начальных и старших классов.

Организационная культура школы может быть определена как набор представлений о способах профессиональной деятельности педагогов, нормах поведения, совокупность писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий и т.д., сознательно или бессознательно разделяемых большинством сотрудников и учащихся школы [10].

И.И. Бueva предлагает такое определение корпоративной<sup>1</sup> культуры образовательного учреждения: «...это интегративная характеристика системы ценностей членов образовательного

---

<sup>1</sup> В научной литературе понятия корпоративной и организационной культуры часто употребляются как синонимы.

сообщества, реализующаяся в индивидуальном поведении и способах корпоративного взаимодействия» [2].

Главный вопрос, на который отвечает школьная культура, это вопрос о том, какое профессиональное поведение считается приемлемым. Школьная культура включает представления о таких важных сторонах жизни организации, как профессионализм педагога, способы управленческой поддержки профессионализма, уровень профессионального доверия, система вертикального и горизонтального контроля, способы проявления инициативы и решения проблем, источники профессиональной информации, поведение в условиях инновационной деятельности и др.

Отвечая на вопрос, что такое хорошо и что такое плохо в каждой конкретной школе, организационная культура определяет индивидуальность школы, ее социальный характер, ее неформальную структуру: разделяемые или неразделяемые убеждения, профессиональные ценности, неписанные ценности, неформальный скрытый конфликт, симпатии и антипатии, образцы поведения, группы и группировки, уровень взаимодействия между ними, характер мотивации и т.д. Организационная культура обуславливает отношения в классах, между классами, учащихся с учителями, учителей с администрацией и родителями.

Так же как и культуру любой другой организации, школьную культуру определяют два типа факторов: внеорганизационные и внутриорганизационные. К первым относятся национальные особенности, традиции, экономическая ситуация, доминирующая культура окружающей среды. Ко вторым – внутренний опыт школы, личность руководителя, миссия, цели и задачи, квалификационный и образовательный уровень педагогического состава.

И.И. Буева отмечает широкий спектр функций, выполняемых школьной организационной культурой: интегративную, адаптивную, аксиологическую, стимулирующую, регламентирующую, информационную, коммуникативную. И это позволяет рассматривать последнюю как эффективный инструмент управления школой. Организационная культура – это тот инструмент, который дает возможность руководителю понять особенности учреждения, во главе которого он стоит, и на этой основе определить свои управленческие задачи и возможности. Например, от доминирующего типа культуры зависит тип реакции на внутренние и внешние воздействия, в том числе на нововведения: существующая культура может выступать основной причиной сопротивления тем или иным преобразованиям. Более того, в российских организациях, в том числе и школах, часто именно неформальная структура определяет большую часть всей реальной жизни организации, а не ее формальная сторона (должностные

инструкции, приказы и программы развития). Так, осознание культурных аспектов группового поведения задает важный ориентир управленческой деятельности на пути успешной реализации плановых изменений и развития учреждения – формальные и неформальные требования и правила не должны противоречить друг другу, или, говоря иначе, система деятельности организации должна соответствовать ее организационной культуре [10].

В целях проверки теоретических положений изучаемой проблемы особенностей школьной организационной культуры нами было проведено эмпирическое исследование на базе ГБОУ «Гимназия № 1358» (г. Москва). В исследовании приняло участие 20 сотрудников гимназии в возрасте от 28 до 62 лет, из них 19 женщин и один мужчина. В эксперименте участвовали 19 педагогов средней и старшей школы, из которых один являлся педагогом-психологом гимназии и один – представителем администрации школы. Стаж работы каждого учителя в данной школе составлял не менее трех лет. Трое педагогов являлись выпускниками данной школы. Участие в эксперименте было добровольным.

Эмпирической гипотезой исследования стало предположение о существовании взаимосвязи между социально-психологическим климатом и типом организационной культуры школы.

На рис. 1 графически представлены данные, полученные по методике «Инструмент оценки организационной культуры» (Р. Куинн, К. Камерон) [5].

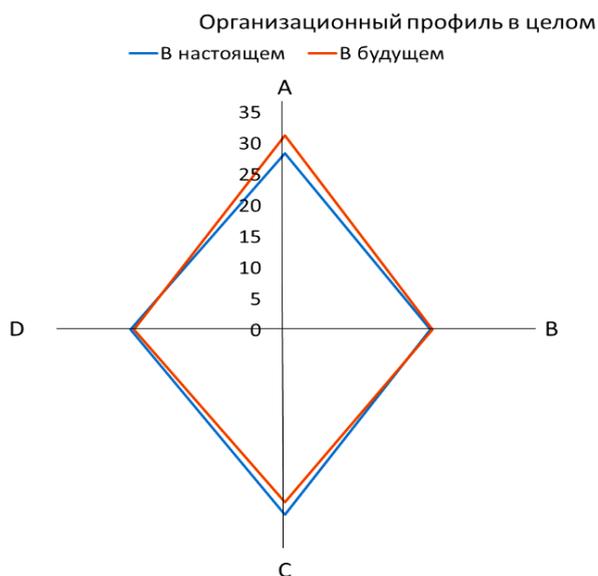


Рис. 1. Организационный профиль гимназии в целом, где А – клановая культура; В – адхократическая; С – рыночная; D – иерархическая

Профиль организационной культуры гимназии в целом (рис. 1) отражает общую картину нынешней и предпочтительной организационной культуры гимназии, которая комбинирует в себе все

отдельные стержневые организационные атрибуты, в совокупности и являющиеся отражением культуры организации. В состоянии «как есть» культура гимназии выглядит достаточно сбалансированно и гармонично. Наивысшие оценки имеют квадранты рыночной и клановой составляющих, т.е. данные типы культур более всего имеют тенденцию подчеркиваться в гимназии.

Рассмотрим профили различных аспектов организационной культуры гимназии. Профиль «важнейшие характеристики» (рис. 2) в целом соответствует общему профилю школы: наиболее ярко выражена рыночная культура, за ней следует клановая. В состоянии «предпочтительно» имеет место тенденция к уменьшению рыночной и увеличению иерархической составляющей.

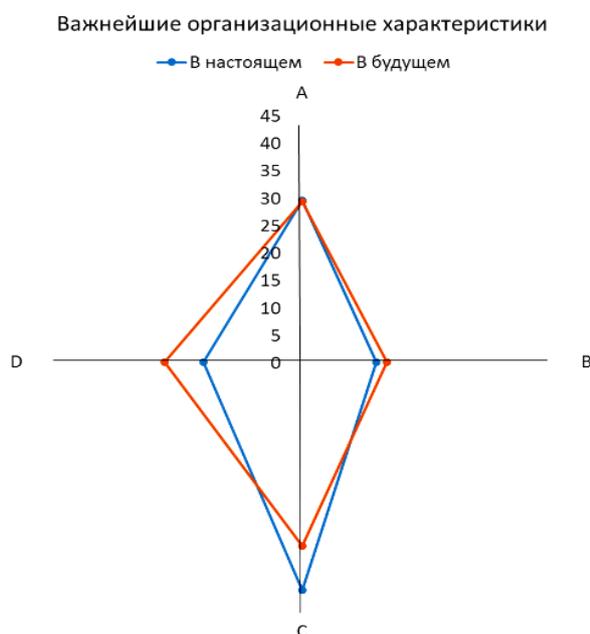


Рис. 2. Важнейшие организационные характеристики

Лидер организации в целом воспринимается как обладающий почти полным репертуаром «ролей»: воспитатель («семья»), предприниматель («рынок»), жесткий контролер («иерархия»), кроме роли новатора. Ожидания относительно лидера связаны с существенным усилением черт, присущих семейной культуре. От лидера ждут помощи и поддержки, «родительского» отношения.

В «системе управления», так же как и в ситуации с лидерством, «западает» новаторство, творчество. Но данная ситуация, по-видимому, устраивает членов педагогического сообщества, поскольку в состоянии «предпочтительно» не наблюдается практически никаких изменений профиля.

Целостность гимназии поддерживается в настоящее время за счет «семейной» составляющей (социально-психологический климат,

преданность педагогов гимназии, сплоченность) и адхократической составляющей (творческая инновационная деятельность, достижения в передовых областях). Наблюдается тенденция к увеличению рыночной и уменьшению иерархической составляющих (следование правилам и процедурам). Основные стратегические цели определяются рыночной составляющей, т.е. цели гимназии устанавливаются на основании запросов рынка, но при этом «проседает» иерархия, т.е. можно предположить, что они не четко структурированы, не доведены до каждого участника. В ситуации «предпочтительно» наблюдается стремление оставить все без изменений.

Критерии успеха определяются «клановой» составляющей, т.е. «человеческим» фактором гимназии – социально-психологическим климатом, сплоченностью коллектива и т.д. За ней идет «рыночная» составляющая, т.е. результаты деятельности учителей должны быть значительными и экономически целесообразными. При этом в предпочтительном варианте сотрудникам хотелось бы еще больше усилить культуру семьи и уменьшить рыночную составляющую, т.е., чтобы при оценке результатов учитывался и потенциал, и перспектива, возможности сотрудников, а не только их конкретные, видимые успехи.

Основываясь на полученных результатах, можно предположить, что в гимназии в большей степени выражена рыночная и клановая культура. Для наглядности представим результаты графически (рис. 3).

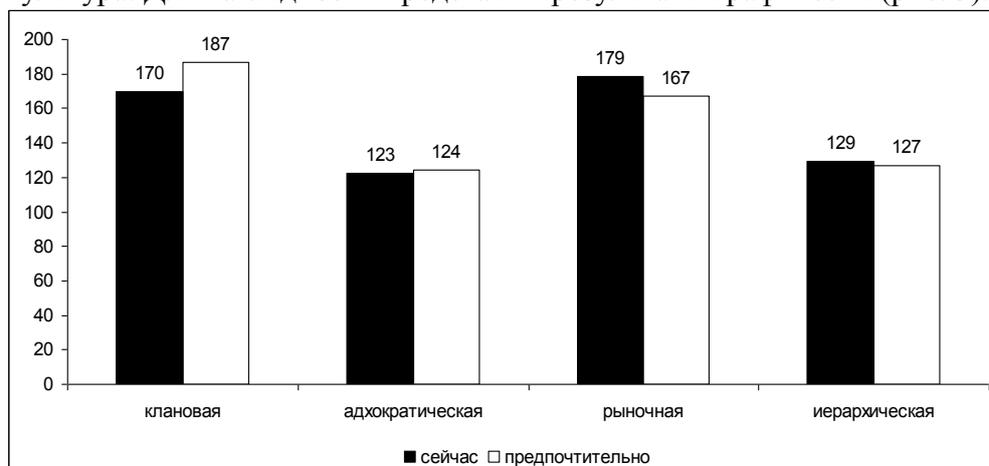


Рис. 3. Выраженность типов организационной культуры «сейчас» и «предпочтительно».

Проверка сделанного предположения относительно наибольшей выраженности рыночной и клановой культур с помощью математических методов показала, что различия есть, т.е. существуют более выраженные типы культуры и менее выраженные. Для обоих случаев – «настоящее время» и «будущее время» – справедлив следующий вывод: в ситуациях «сейчас» и «предпочтительно» в

педагогическом коллективе гимназии сильнее всего выражены рыночный и клановый типы организационной культуры, а слабее всего – адхократический и иерархический.

В состоянии «предпочтительно» культура также стремится выглядеть гармоничной, с переносом акцентов между ведущими типами культур – с рыночной на клановую. Готовность к изменению культуры может быть определена как невысокая (организационные профили «в настоящем» и «в будущем» отличаются друг от друга незначительно).

Для проверки эмпирической гипотезы был проведен анализ взаимосвязи психологического климата и психологической атмосферы в коллективе с типом его организационной культуры. Были получены следующие значимые корреляции: между социально-психологическим климатом и бюрократическим типом культуры (на уровне значимости 0,05), клановым типом культуры «сейчас» и «предпочтительно» (на уровне значимости 0,05) и рыночным типом культуры «предпочтительно» (на уровне значимости 0,01). Таким образом, экспериментальная гипотеза подтвердилась. Такие типы культуры, как органическая, партиципативная, предпринимательская, иерархическая, могут с одинаковой вероятностью быть при любом уровне социально-психологического климата (поскольку между ними и уровнем климата установлены нулевые корреляции).

Рассмотрение корреляции типов культуры с результатами диагностики по методике оценки социально-психологического климата в коллективе по полярным профилям позволяет сделать следующие выводы. Между бюрократическим типом культуры и уровнем психологического климата существует обратная взаимосвязь: чем выше уровень социально-психологического климата, тем реже встречается бюрократическая культура. Чем меньше удовлетворенность социально-психологическим климатом, тем выше вероятность того, что в организации сформировалась бюрократическая культура. Наблюдается значимая положительная корреляция между клановой организационной культурой и психологическим климатом в коллективе. Чем лучше психологический климат, тем чаще встречается клановая культура. Наблюдается отрицательная корреляция с предпочтением рыночной культуры: чем лучше климат, тем меньше сотрудники стремятся к установлению рыночной культуры.

Анализ корреляции типов культуры с результатами, полученными по методике, направленной на измерение социально-психологического климата коллектива, приводит к следующим выводам. Чем хуже психологическая атмосфера в коллективе, тем чаще встречается бюрократическая организационная культура. Чем хуже психологическая атмосфера в организации, тем меньше вероятность, что ее организационная культура – клановая. Чем ниже уровень

социально-психологической атмосферы, тем больше вероятность, что в организации рыночная культура. Чем ниже уровень социально-психологической атмосферы, тем реже встречается клановая организационная культура. Чем ниже уровень социально-психологической атмосферы, тем больше вероятность, что в организации рыночная культура.

Таким образом, школьная организационная культура имеет ряд особенностей, которые обусловлены характерными чертами, отличающими школу от других организаций: один лидер; наличие двух взаимосвязанных и относительно самостоятельных подсистем – учащихся и учителей, кооперативный характер труда и коллективная ответственность за результаты деятельности. Школьная организационная культура, во-первых, имеет несколько сфер проявления: директор – педагоги, директор – администрация, педагоги между собой, педагоги с учениками, педагоги с родителями; во-вторых, должна включать в себя два плана: внешний – с ориентацией на рентабельность и количественные показатели успешности – и внутренний, заключающийся в организации деятельности, основанной на гуманистических ценностях педагогики. В-третьих, зависимость конечного результата работы школы не столько от педагогического мастерства отдельных педагогов, сколько от уровня взаимодействия и взаимосодействия всех учителей делает проблему формирования корпоративной культуры и изучение ее составляющих (в частности – социально-психологического климата) для образовательных учреждений особенно острой.

Результаты эмпирического исследования показали, что существует взаимосвязь между социально-психологическим климатом организации и типом ее организационной культуры, поскольку были получены следующие значимые корреляции: между социально-психологическим климатом и бюрократическим типом культуры (на уровне значимости 0,05), клановым типом культуры «сейчас» и «предпочтительно» (на уровне значимости 0,05) и рыночным типом культуры «предпочтительно» (на уровне значимости 0,01).

В качестве перспективы дальнейшего исследования можно обозначить необходимость изучения роли психолога в оценке и поддержке имеющейся организационной культуры или формировании более целесообразного варианта. Такой подход призван в целом расширить сферу деятельности школьной психологической службы, сместить акцент с отдельных диагностических, коррекционных задач на более широкие вопросы о социальных и психологических условиях, которые будут способствовать развитию здоровых, морально устойчивых людей. Это выход на рассмотрение школьной организационной культуры не только с точки зрения поиска новых

моделей и инструментов системы управления, но с точки зрения повышения воспитательного потенциала школы и уровня безопасности образовательной среды.

### **Список литературы**

1. Барина О.В. Концептуальные основы социально-психологической устойчивости малых групп с внешним статусом. Тверь: Триада, 2016.
2. Буюва И.И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ // Мир образования – образование в мире. 2007. № 3. С.73–79.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: ИНРФА-М, 2014. 576 с.
4. Занковский А.Н. Организационная психология. М.:Флинта, МПСИ. 648 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
6. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура: учеб. пособие. М.: Кнорус, 2013. 272 с.
7. Львов В.М. Нагиева О.В. (Барина О.В.) Типология организационной культуры в новых изменяющихся социально-экономических условиях // Журн. практ. психолога. 2007. № 4. С. 8–27.
8. Нагиева О.В. (Барина О.В.), Кравчук А.В. Практикум по психодиагностике индивидуальных групповых норм. Учеб.-метод. пособие. М., 2011.
9. Темрюков Ю.Ю. Эффективность формирования и развития организационной культуры в системе внутришкольного управления // Наука и школа. 2008. №4. С. 25–27.
10. Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий: монография. М.: Сентябрь, 2004. 191 с. (Б-ка журн. «Директор школы»; вып. 4).
11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

## **FEATURES OF SCHOOL ORGANIZATIONAL CULTURE**

**O.V. Barinova, N.V. Evseeva**

Moscow State University of Psychology and Education

The article describes general meaning of school organizational culture, its functions and potential use in education institutions. The article identifies school organizational culture features. It justifies interrelation between organizational culture and socio-psychological climate of educational institution.

**Keywords:** *organizational culture, school organizational culture, organizational cooperation, socio-psychological climate.*

*Об авторах:*

БАРИНОВА Оксана Владимировна – кандидат психологических наук, профессор кафедры общей психологии ГБОУ ВПО «Московский государственный психолого-педагогический университет (127051, г. Москва, ул. Сретенка, д. 29), e-mail: ox16barin@yandex.ru

ЕВСЕЕВА Наталья Владимировна – кандидат философских наук, психолог (г. Москва), e-mail: perpelova@gmail.com