

О.Ю. Коровина

Влияние организационной культуры на эффективность управления общеобразовательным учреждением

В данной статье рассматривается управленческая функция организационной культуры, приводятся разработанные автором критерии и показатели, характеризующие на трех уровнях (школа, педагог и ребенок) влияние организационной культуры на эффективность управления общеобразовательным учреждением.

Ключевые слова: организационная культура, образовательное учреждение, эффективность, управление, критерии, показатели.

O.Yu. Korovina

Influence of organizational culture on management efficiency educational institution

The article tackles with the problem of how organizational culture is functioning in running an institution of compulsory education. The author introduces his criteria and research results characterizing the three – level (school – teacher – student) influence of the organizational culture on the efficiency of the institution of compulsory education management.

Key words: organizational culture, educational institution, efficacy, government, criteria, indices.

В современных условиях проходящего реформирования системы образования все большую значимость приобретает организационная культура, необходимость грамотной работы по ее совершенствованию и развитию, а также учет этого фактора в управленческой деятельности руководителя в связи с его влиянием на эффективность управления общеобразовательным учреждением.

Довольно активное обсуждение вопросов корпоративного развития, организационной культуры и ее управленческого аспекта, человеческого ресурса наблюдаем в работах Г.Ю. Ксеновой, Х.И. Лейбович, О.Д. Волгогоновой, А.Т. Зуб, Ю.Г. Семенова, Э.М. Короткова. Подчеркивая важность рассматриваемых вопросов, авторы отмечают, что организационная культура как эффективное средство управления помогает выживать, побеждать в конкурентной борьбе, завоевывать новые позиции и успешно развиваться; ее основой является внутренняя консолидация, взаимодействие персонала, основанные на четком разделении труда, ответственности и согласованности интересов [3; 1]; спады и структурные кризисы усиливают значимость организационной культуры, да и сам кризис часто развивается вследствие пренебрежения вопросами поддержания и развития надлежащей культуры [6]; организационная культура, являясь инструментом интеграции людей и процессов в учреждении, превращается в механизм управления [2]. Все это свидетельствует об усилении роли организационной культуры, когда она является не

только фактором улучшения деятельности организации, но может служить и действенным средством ее эффективного управления.

Проведенный анализ отечественного опыта по реформированию и развитию организационной культуры общеобразовательного учреждения свидетельствует о том, что за небольшой, десятилетний, период (первые публикации относятся к 1999 году) технология работы с организационной культурой прошла значительный путь развития от эмпирических методов изучения до проведения исследований в рамках научных экспериментов. Такое внимание руководителей школ к организационной культуре свидетельствует о том, что это действительно новый, важный ресурс повышения показателей деятельности школы, однако пока это лишь единичные эксперименты, основная же часть руководителей не занимается вопросами реформирования организационной культуры в основном из-за недостаточного объема соответствующих знаний.

Организационная культура может рассматриваться как фактор эффективности управления, поскольку, являясь более широким и емким понятием, может объединять в себе не только функции управления школой, но и ценности, нормы и правила, на основе которых функционирует школа. Поэтому все стандартные функции управления органично входят в состав организационной культуры в качестве ее структурных элементов. Так, элементы «поверхностного уровня»: миссия школы, стратегия развития, цель – включают такую функцию управления, как планирование; нормы и правила поведения, стиль руководства включают другие стандарт-

ные функции управления – организацию, руководство и контроль. Это подтверждается позицией авторов работы [4], считающих, что ценности, нормы, принципы управления вместе с характерными для данной системы обычаями, традициями, ритуалами можно рассматривать как управленческую культуру данной школы (и составную часть школьной организационной культуры). Таким образом, организационная культура, принимая на себя функции управления общеобразовательным учреждением, в полной мере может их реализовывать в практической деятельности.

Для выявления результативности управления школой необходимо рассмотреть вопрос о его эффективности, который уже достаточно длительное время находится в поле зрения многих ученых, в том числе М.М. Поташника, В.Р. Веснина, Э.М. Короткова, З.П. Румянцевой. В качестве примера приведем некоторые из определений: эффективность – степень успешности функционирования педагогической системы в достижении цели [7], когда нужные свойства результата достигаются быстро и с экономией ресурсов [4]; соотношение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов [2]; степень достижения поставленных управлением целей [5].

Как отмечает М.М. Поташник [8], понятие эффективности, несмотря на частое использование, одно из наименее разработанных в теории управления, поэтому в разных сферах деятельности применяются свои частные показатели эффективности.

Вопрос об эффективности управления достаточно сложен, и в современной литературе можно встретить различные подходы к его решению (В.Г. Игнатов, В.Р. Веснин, Р.Л. Кричевский), однако общим является то обстоятельство, что предлагаемые авторами критерии и показатели характерны, скорее, для промышленных предприятий и поэтому не могут быть использованы в системе образования. Для общеобразовательных школ, которым свойственна совершенно иная сфера деятельности, необходимы такие критерии и показатели, которые будут в достаточной мере характеризовать эффективность деятельности образовательного учреждения. Хотя в образовании, по мнению М.М. Поташника [8], таких показателей сегодня нет, тем не менее, он считает, что, используя в качестве параметра коэффициент полезного действия (КПД), можно оценивать качество и эффективность управления школой.

Как следует из анализа литературных источников, появляются и более близкие к сфере образования подходы к выбору критериев и показа-

телей эффективности управления. Изучив различные попытки решения этого вопроса, мы постарались учесть имевшиеся в них положительные моменты при разработке нашей системы критериев и показателей влияния организационной культуры на эффективность управления общеобразовательным учреждением. В основе авторского подхода лежит идея о том, что оценка эффективности управления общеобразовательным учреждением будет более полной, если учитывать ее проявления на трех уровнях: всего учреждения, педагога и ребенка.

Ниже приводится перечень критериев и соответствующих им показателей, выбор которых обусловлен влиянием развития организационной культуры на эффективность управления школьной организацией (см. таблицу). При этом следует учитывать, что разработанные показатели для школы в целом характеризуют «поверхностный» уровень организационной культуры, для педагогов – «подповерхностный» уровень, а на уровне ребенка – результат развития организационной культуры на первых двух ее уровнях. Следовательно, приведенные показатели определяют характеристику организационной культуры школы, в том числе отмечая ее развитие за счет изменения указанных показателей в положительном направлении.

Экспериментальная работа по определению влияния организационной культуры на эффективность управления общеобразовательным учреждением проходила на базе одной из школ г. Вологды. Анализ полученных данных до и после реформирования организационной культуры показал, что на всех уровнях произошли существенные позитивные изменения выбранных показателей:

1) на уровне общеобразовательного учреждения (школы): обновлена знаково-символическая система; налажены контакты с внешними научными организациями (например, ГОУ ВПО «Вологодский государственный педагогический университет», ГОУ ДПО «Вологодский институт развития образования», МОУ «Центр повышения квалификации педагогических работников образовательной системы г. Вологды» и др.) и ведется систематическая работа по различным направлениям деятельности школы. Сформировано нормативно-правовое обеспечение школы, которое включает: лицензию на право ведения образовательной деятельности, свидетельство о государственной аккредитации школы, Устав школы, коллективный договор, основные локальные акты; улучшилась материально-техническая база, о чем свидетельствует проведение ремонтных работ, оснащение кабинетов новым оборудованием и мебелью. В результате осуществления систе-

матической работы по развитию демократических принципов управления и общественной жизни (ученический совет самоуправления, общешкольный родительский комитет, Совет школы и др.) демократические ценности постепенно входят в жизнь коллектива и со временем становятся его нормой; достижения школы в целом характеризуются увеличением количества наград

различного уровня; мероприятия по развитию организационной культуры способствовали преобразованию слабой ролевой культуры в сильную, которая позволила поднять деятельность школы на более высокий уровень и дает возможность ей развиваться в будущем, занимаясь внедрением перспективных разработок, в том числе и формированием командной культуры.

Критерии и показатели влияния организационной культуры на эффективность управления общеобразовательной школой

Критерии	Показатели	Интегральный критерий: Характеристика развития организационной культуры
Уровень общеобразовательного учреждения (школы)	1) обновление знаково-символической системы; 2) развитие внешних связей с научными организациями; 3) нормативно-правовое обеспечение работы школы; 4) совершенствование материально-технической базы; 5) совершенствование государственно-общественного управления школой; 6) достижения школы в целом; 7) реформирование организационной культуры школы	
Уровень педагога	1) развитие ценностной сферы педагогов; 2) творческая активность педагогов; 3) уровень профессионального роста педагогических кадров (уровень образования и квалификации кадрового состава); 4) мотивация к изменению организационной культуры	
Уровень ребенка (обучающегося)	1) результативность образовательной деятельности (успеваемость, качество знаний, количество отличников, результаты ЕГЭ); 2) сохранность контингента; 3) вовлеченность в общественную жизнь школы, города, области	

2) *на уровне педагога*: постепенно происходит восприятие ценностей новой организационной культуры, в результате активизируется творческая жизнь коллектива, включая проведение работ инновационного характера; создание условий для профессионального роста педагогических кадров привело к увеличению количества педагогов, имеющих первую и высшую квалификационные категории; наблюдается более внимательное отношение к обучающимся, в том числе и к неуспевающим; улучшается взаимодействие между педагогами, педагогами и обучающимися; проявляется интерес и появляется мотивация к изменению организационной культуры;

3) *на уровне ребенка (обучающегося)*: анализ динамики результативности образовательной деятельности (по показателям успеваемости и качества знаний) за два года до и после внедрения организационной культуры показал, что наметилась положительная тенденция по увеличению этих показателей, которая со временем, несомненно, проявит себя более заметным образом; за тот же период увеличилось количество отличников; существенно снизился отток обучающихся в другие школы; значительно возрос-

ло количество мероприятий школьного, городского, областного уровней, в которых принимают активное участие школьники, содействуя повышению авторитета школы в городе, пробуждению чувства патриотизма и гордости у всего коллектива школы за ее спортивные достижения.

Приведенные результаты реформирования организационной культуры свидетельствуют о том, что за указанный период произошло существенное ее развитие на всех уровнях, что привело к значительному улучшению работы школы по основным направлениям ее деятельности. Таким образом, можно считать, что полученные позитивные результаты обусловлены, в конечном итоге, повышением эффективности управления школой, поскольку организационная культура, как уже было отмечено ранее, вбирает в себя все стандартные функции управления.

В качестве обобщающего параметра нами введено понятие интегрального критерия как характеристики развития организационной культуры, который учитывает ее специфические задачи, позволяет оценить эффективность управления школой как в режиме функционирования, так и в режиме развития и включает:

1) типологию организационной культуры школы (показатель – тип доминирующей культуры), исследование которой позволяет выявить специфические функции управления, характерные для доминирующего типа организационной культуры;

2) степень развитости организационной культуры (показатели – сильная культура, слабая культура) дает возможность установить эффективность управления *функционированием* образовательного учреждения: если организационная культура сильная, значит, в полной мере задействованы базовые ценности организации, следовательно, она работает стабильно и эффективно; при слабой организационной культуре управленческие функции не будут давать желаемого результата, так как в этом случае базовые ценности организации либо не задействованы, либо просто отсутствуют, поэтому будут нарушены процессы взаимодействия между исполнителями;

3) характер профиля несоответствия организационной культуры (показатели: степень выраженности профиля; потребности, интересы, ожидания членов коллектива) указывает вектор развития учреждения, то есть становится известным, что желает изменить в своей деятельности педагогический коллектив (при этом реализуется демократический принцип развития – предложения поступают «снизу», от коллектива), таким образом, реализуется функция управления *развитием* образовательного учреждения.

Таким образом, параметры интегрального критерия вполне соответствуют характеристике работы школы, полученной по отдельным показателям на всех трех ее уровнях. Это свидетельствует о том, что о деятельности школы, как в режиме ее функционирования, так и в режиме развития, можно судить по интегральному критерию, определив его параметры. Полученные результаты по развитию организационной культуры как фактора эффективности управления общеобразовательным учреждением носят в основном качественный характер, что согласуется с мнением М.М. Поташника о невозможности точного измерения результатов образования, по-

этому управленцы вынуждены пользоваться качественными показателями и время достижения многих целей обозначать приблизительно.

Следовательно, вышеприведенные данные свидетельствуют о том, что организационная культура непосредственно связана с эффективностью управления общеобразовательным учреждением, обеспечивая выполнение стандартных функций управления, приобретая характерные черты посредством традиций, ценностей, норм и оказывая позитивное воздействие на деятельность школы в целом.

Библиографический список.

1. Волкогонова, О.Д. Управленческая психология [Текст]: учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: Форум: ИНФРА-М, 2005. – 352 с.
2. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента [Текст]: учебное пособие / Э.М. Коротков. – М.: «Дека», 1998. – 304 с.
3. Ксензова, Г.Ю. Качество управления персоналом в образовательном учреждении [Текст] / Г.Ю. Ксензова, Х.И. Лейбович // Современные проблемы психологии труда. Сборник научных трудов / отв. ред. А.Ф. Шикун, А.А. Шикун. – М.: Воентехиниздат, 2003. – С. 18-22.
4. Моисеев, А.М. Нововведения во внутришкольном управлении [Текст]: научно-практическое пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем / А.М. Моисеев, А.Е. Капто, А.В. Лоренсов, О.Г. Хомерики; под общ. ред. А.М. Моисеева. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – 232 с.
5. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
6. Семенов, Ю.Г. Организационная культура [Текст]: учебное пособие / Ю.Г. Семенов. – М.: Университетская книга; Логос, 2006. – 256 с.
7. Словарь-справочник по педагогике / авт.-сост. В.А. Мижериков; под общ. ред. П.И. Пидкасистого. – М.: ТЦ Сфера, 2004. – 448 с.
8. Управление развитием школы [Текст]: пособие для руководителей образовательных учреждений / под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.