

Г. А. Уланова

<https://orcid.org/0000-0001-8654-0814>

### **Влияние организационной культуры образовательного учреждения на формирование метапредметных компетенций обучающихся начальной школы**

Статья посвящена актуальной проблеме влияния организационной культуры общеобразовательной организации на формирование метапредметных компетенций учеников начальной школы. Несмотря на то, что метапредметным компетенциям обучающихся и организационной культуре общеобразовательной школы уделяется много внимания в научных исследованиях, их взаимосвязь остается одним из недостаточно разработанных направлений в науке. В статье представлены результаты исследования, целью которого было выявить и описать влияние организационной культуры образовательной организации на формирование метапредметных компетенций обучающихся начальной школы. Автором определены и охарактеризованы теоретико-методологические основы исследования, описан характерологический тип организационной культуры конкретной школы в период ее становления. В основе эмпирического исследования лежат принципы классификации организационной культуры, разработанные современным американским ученым Ф. Харрисом. В ходе наблюдений за функционированием организационной структуры образовательных учреждений было выявлено, что в муниципальной системе г. Ярославля преобладает организационная культура индивидуальности. В апробации методики оценки метапредметных умений в рамках внедрения ФГОС по теме «Исследование особенностей общения и взаимодействия учеников в процессе совместного выполнения проекта» приняли участие 122 ученика третьего класса. Определен уровень самооценки обучающихся, обусловленный их вкладом в результат совместной деятельности, целеполаганием, планированием, контролем, активностью, умением слушать, лидерством. Анализ воздействия организационной культуры учреждения на метапредметные компетенции позволил охарактеризовать механизм влияния организационной культуры школы на самооценку, целеполагание, коммуникативную компетенцию обучающихся. Выявленные особенности влияния организационной культуры на формирование метапредметных компетенций младших школьников легли в основу рекомендаций по внесению изменений в работу администрации и педагогического коллектива образовательной организации, а также по совершенствованию системы психологического сопровождения в школе.

Ключевые слова: организационная культура, метапредметные компетенции, самооценка, лидерство, мониторинг.

G. A. Ulanova

### **Influence of Organizational Culture upon Formation of Primary School Students' Metasubject Competences in the Educational Organization**

The article is devoted to the study of the influence of the organizational culture upon the formation of primary school students' metasubject competences in the educational organization. Despite the fact that the concepts (a metasubject competence and the organizational culture of the educational organization) are given a lot of attention, but the correlation of these concepts remains one of the insufficiently developed areas in science. The article presents the results of the study aimed at identifying and describing the influence of the organizational culture upon the formation of primary school students' metasubject competences in the educational organization. The author defines the theoretical and methodological basis of the study, describes the characterological type of the organizational culture of the school in the period of its formation. The classification principles of the organizational culture developed by modern American scientist F. Harris are the basis of the empirical research. The organizational culture of the individuality predominates in the municipal system of the Yaroslavl city. 122 students of the third class took part in the approbation of methods for assessing metasubject skills within the framework of the FSES implementation on the topic «The study aimed at finding out the features of students' conversation and interaction in the process of making a project together». The level of students' self-assessment is presented due to their contribution to the result of joint activities, goal setting, planning, control, activity, ability to listen, leadership. The analysis of the influence of the organizational culture of the educational institution on metasubject competences allowed us to characterize the mechanism of the influence upon students' self-assessment, goal-setting, communicative competence. The revealed features of the influence of the organizational culture upon the formation of primary school students' metasubject competences in the educational organization formed the basis of recommendations to make changes in the work of the administration and teaching staff as well as to improve the system of psychological support at school.

Keywords: organizational culture, metasubject competences, self-assessment, leadership, monitoring.

В современном мире высоки темпы обновления научных знаний, технологий, которые при-  
меняются как на производстве, так и в досугово-

вой сфере человека. Поэтому перед школой, пожалуй, впервые поставлена задача – начиная со ступени начального общего образования учить

личность постоянно обновлять свои компетенции, которые обеспечивают ее успешность сейчас, а в будущем позволят сделать осознанный выбор профессии и жизненного пути. Школа – это организация, где формируются навыки самообразования, самовоспитания. Необходимо отметить, что метапредметным компетенциям уделяется достаточное внимание. Теоретические основы компетентностного подхода, формы реализации компетентностной модели образования, вопросы использования метапредметности рассматривались в трудах А. Г. Асмолова, В. А. Болотова [1], Ю. В. Громько [3], А. М. Кондакова, А. В. Хуторской [16, 17] и др.

Вместе с тем следует отметить, что существует ряд еще недостаточно разработанных направлений, среди которых метапредметные компетенции обучающихся и организационная культура образовательной организации. Вопросы изучения организационной культуры относятся к классической теории менеджмента, которая представлена в трудах М. Вебера, Г. Форда, Ф. Тейлора [14]. Более широкое использование данный термин получил в 70–80-х гг. прошлого века в трудах западных ученых, среди них Дж. Грейсон [2], П. Друкер [4], У. Оучи [7, 19], Э. Шейн [18, 20]. В отечественной науке вопросы формирования организационной культуры в образовательных организациях представлены в работах М. В. Богданова, А. Ю. Согомонова, К. М. Ушакова [15], А. В. Гуревича и др.

Работы А. Н. Занковского, А. И. Пригожина [9], А. И. Кузьмина в целом и В. С. Лазарева [6], М. М. Поташника [8] наиболее полно отражают подходы к изучению организационной культуры в образовании. Существуют разные определения организационной культуры. Мы будем рассматривать ее как «совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации» [5, с. 341–342].

Указанные исследования внесли большой вклад в изучение понятия организационной культуры (далее ОК). Однако остаются актуальными проблемы влияния ОК на педагогов и обучающихся.

**Цель исследования:** выявить и дать описание влияния организационной культуры образовательной организации на формирование метапредметных компетенций обучающихся.

**Объект исследования:** метапредметные компетенции детей младшего школьного возраста.

**Предмет исследования:** влияние ОК общеобразовательной организации на формирование метапредметных компетенций обучающихся.

**Методы исследования:**

– опросник «Особенности организационной культуры образовательного учреждения» (В. Ю. Горшков). Замеры проводились ежегодно, результаты заносились в единую базу данных. Для обработки результатов исследования использовались методы математической статистики: первичные статистики, однофакторный дисперсионный анализ, факторный и корреляционный анализ;

– методика оценки метапредметных умений в рамках внедрения ФГОС по теме «Исследование особенностей общения и взаимодействия учеников в процессе совместного выполнения проекта» (в рамках эксперимента ГОУ ЯО ЦО-иККО).

Результаты, характеризующие состояние организационной культуры в общеобразовательных организациях города в целом, описаны ранее [10, 11, 12, 13]. В ходе эмпирического исследования при изучении ОК образовательных учреждений было выявлено, что, согласно типологии Харриса, в муниципальной системе г. Ярославля присутствуют все четыре типа, однако преобладает ОК индивидуальности. С целью составить представление об особенностях профиля организационной культуры конкретного учреждения проводится анализ значения показателей его организационной культуры в сопоставлении со средними значениями по городу. Проведенное эмпирическое исследование индивидуальной ОК школы позволяет описать характерологический тип.

Покажем это на примере конкретной образовательной организации «Средняя школа № 26» г. Ярославля. Преобладающей является культура, ориентированная на деятельность. Следующий тип, как видно из Таблицы 1, менялся в течение четырех лет. Представлена динамика изменения типа ОК организации через год после назначения на должность нового директора школы. Первые три года преобладала культура, ориентированная на деятельность, далее с небольшой разницей следуют ролевая ОК и культура индивидуальности, затем – культура «ордена».

Таблица 1

Динамика изменения типа ОК по годам  
(значения показателей в баллах)

Год	Ролевая культура	Культура «ордена»	Культура, ориентированная на деятельность	Культура индивидуальности
1 год	3,677	3,540	3,683	3,656
2 год	3,644	3,515	3,659	3,620
3 год	3,686	3,571	3,715	3,669
4 год	3,659	3,518	3,706	3,671

Укажем основные черты. В этот период, с одной стороны, четко выражена иерархия, с другой – сильна командная работа. Педагоги в коллективе объединялись для решения конкретной проблемы. Руководителем мог быть член администрации, руководитель методического объединения или учитель, имеющий авторитет. Такая организация использовалась при подготовке и проведении педагогических советов, при участии в проектах (например, «Школа 2100»), инновационной деятельности, в частности, по внедрению ФГОС начальной школы. Школа для детей – второй дом. Администрация относилась к учителям как к партнерам. В то же время наблюдалось наличие четкой роли у каждого сотрудника, закрепленной в должностной инструкции. Учитывая, что инструкция по должности «учитель» одна, а обязанности – разные, вариативность прописывалась в дополнительном соглашении к трудовому договору между работником и директором школы. Кроме этого, главная задача педагогов – научить учащихся ставить перед собой конкретные цели и добиваться их. Деятельность администрации нацелена на повышение профессиональной компетентности учителя. При этом директор и его заместители предоставляли части учителей автономию, выражая полное доверие их деятельности. При условии личной заинтересованности к профессиональному росту это позволяло учителям достигать высоких результатов, в частности при прохождении аттестации. Педагоги считали, что желание учиться идет «изнутри», учеников невозможно заставить учиться. Образовательный процесс был направлен на всестороннее развитие личности учащихся. Велось активное сотрудничество учителей и администрации с родителями. Педагоги считали, что высокий авторитет директора – решающее условие эффективной работы, с деятельностью директора в значительной мере связаны все положительные изменения и начинания.

На четвертый год произошли изменения. В качестве преобладающей сохранилась культура, ориентированная на деятельность, затем – культу-

ра индивидуальности, а третьей стала ролевая культура. Культура «ордена» сохранила свои позиции. За этот год произошли изменения. Анализ данных, полученных согласно рейтингу средних значений по каждому вопросу опросника «Особенности организационной культуры ОУ», позволил определить следующие характерные черты организационной культуры школы: учитель поощрял ученика за любую попытку выполнения задания; главная задача педагогического коллектива – подготовить ответственного за собственные поступки выпускника; учителя воспринимали любую «неудачу» ученика как недостаток своей работы (свою недоработку); педагогическому коллективу пришлось по душе педагог с большим желанием работать. Для четвертого года менее свойственны, чем для предыдущих лет, следующие черты: главная задача педагогов – научить учащихся ставить перед собой конкретные цели и добиваться их; главная задача педагогического коллектива – подготовить самостоятельного, предприимчивого, адаптированного ко взрослой жизни выпускника; главная задача педагогов – занять детей (подростков), не дать им «болтаться» на улице; учителя делились друг с другом опытом и секретами мастерства.

На пятый год среди учащихся 3 классов в рамках эксперимента ГОУ ЯО ЦОиККО проводилась апробация методики оценки метапредметных умений в рамках внедрения ФГОС по теме «Исследование особенностей общения и взаимодействия учеников в процессе совместного выполнения проекта». Цель проведения эксперимента – получение данных для оценки сформированности метапредметных действий. Проект выполнялся малыми группами из 4–6 учеников, в целом класс делился на 5–6 таких групп, в зависимости от общего количества учащихся. На группы учащиеся делились по списку в алфавитном порядке, поэтому в группе оказывались разные дети и по успеваемости, и по стилю поведения. Дети работали по инструкции. В ходе данной работы учащиеся заполняли лист планирования и продвижения по заданию и таблицу «Планирование деятельности». После завершения работы над проектом дети должны были представить результат другим группам. Для наблюдения за работой групп присутствовали внешние наблюдатели по 2–4 эксперта на каждую группу детей. Функция наблюдателей: заполнение карты наблюдения за работой групп. Всего участвовали 122 обучающихся из пяти классов. Представим основные результаты.

*Самооценка вклада в результаты совместной деятельности.* Ученики заполняли листы самооценки, где должны были отметить активность

работы своей группы, полученного результата, а также свое участие. Результаты представлены в Таблице 2.

**Таблица 2**

Класс	Самооценка вклада (баллы)
3 «1»	6,08
3 «2»	9,54
3 «3»	6,36
3 «4»	5,52
3 «5»	5,58
Среднее по всем школам	6,63

Большинство обучающихся демонстрировали самооценку ниже, чем среднее значение по всем школам города. Вероятно, сказалось влияние культуры, ориентированной на деятельность. Опыт, полученный педагогами в командной работе, транслировался на учеников, которые работали

в группе по решению конкретной проблемы – созданию проекта. При групповой работе важными качествами считались исполнительность и педантичность. Высокая самооценка – у 3 «2» класса. Обучающиеся данного класса высоко оценили свой вклад в общее дело. В данном случае заметно влияние культуры индивидуальности. Учитель – руководитель методического объединения, опытный педагог, работает на доверии у администрации. Видно, что в этом классе ценится ученик, его успех. Главная задача учителя – создание здоровой психологической обстановки в детском коллективе.

**1. Целеполагание (активность участия представлена в таблице)**

**Таблица 3**

Класс	Не участвовал в выборе темы работы	Участвовал в выборе темы работы, но не активно	Активно участвовал в выборе темы работы	Был лидером
3 «1»	1	9	11	5
3 «2»	3	7	11	7
3 «3»	3	7	14	2
3 «4»	10	5	5	1
3 «5»	4	8	7	2

Активными участниками были 53 % учеников, пассивно участвовали 30 %, не участвовали в работе 17 %. Были лидерами в основном обучающиеся 3 «1» и 3 «2» классов. Активно участвовали в целеполагании ученики 3 «1», 3 «2» и 3 «3» классов – творческие, энергичные, деятельные, стабильно показывают высокие образовательные результаты. Предполагаем, что здесь преобладало влияние культуры индивидуальности. Школьники могли высказывать и аргументировать свою точку зрения, зная, что учитель поощрял любую попытку выполнения задания. Меньшую активность проявили обучающиеся 3 «5» класса (42,8 %) –

шумные, жизнерадостные раскрепощенные. Низкую активность проявили учащиеся 3 «4» класса (28,5 %) – они инертны, равнодушны. В двух последних классах невысокие образовательные результаты. Предполагаем в данном случае влияние ролевой культуры, так как навыки самодисциплины у учащихся развиты слабо, учитель поощряет ученика только за успешное выполнение задания, в большинстве случаев «неудачи» учеников – это следствие их собственных ошибок, лени.

**2. Планирование (активность планирования представлена в таблице)**

**Таблица 4**

Класс	Не участвовал в планировании	Участвовал в планировании, но не активно	Активно участвовал в планировании	Был лидером
3 «1»	2	8	11	5
3 «2»	7	7	10	4
3 «3»	10	10	4	2
3 «4»	9	5	4	3
3 «5»	9	4	6	2

По результатам получается, что 42 % участников были активны в планировании деятельности группы, 28 % были пассивны, 30 % вообще не участвовали в планировании. Энергичность в 3 «1» и 3 «2» классах сохранилась (61 % и 50 % соответственно). Предполагаем, что учителя при организации групповой работы отмечали индивидуальные особенности учеников и создавали условия для их развития. Активность в 3 «3» составила 23 %. Вероятно, учитель на уроках после

процесса целеполагания предлагал ребятам свой план действий, они становились ведомыми. Кроме того, к наиболее успешным (хорошо успевающим) ученикам отношение более внимательное, чем к остальным

**3. Контроль.** Активность участия в контроле проявили 66 % обучающихся, что представлено в таблице.



Таблица 5

Класс	Не участвовал в контроле	Контролировал только свои действия	Контролировал свои действия и действия партнеров по группе
3 «1»	2	8	11
3 «2»	7	7	10
3 «3»	10	10	4
3 «4»	9	5	4
3 «5»	9	4	6

Каждый четвертый ученик контролировал свои действия и действия партнеров по группе. В большей степени это относится к обучающимся 3 «1» и 3 «2» классов. У ребят развиты навыки самоконтроля и контроля. 41 % работающих в группах контролировали только свои действия. Считаем, что учитель поощрял учеников только за успешное выполнение задания, поэтому на данный момент обучающиеся демонстрировали навыки самоконтроля. Не участвовали в контроле 32 % третьеклассников. Это, как можно предположить, связано с тем, что, по мнению учите-

лей, не все ученики способны «заставить» себя учиться, ответственно подойти к учебе.

#### 4. Активность (инициативность)

Активность в работе проявили 80 % третьеклассников, при этом более половины из них были и активны, и инициативны. Считаем, что это связано, прежде всего, с тем, что образовательный процесс направлен на всестороннее развитие личности учащихся. У детей сформирован навык групповой работы, они коммуникабельны.

Таблица 6

Класс	Не проявлял активности	Активен, но инициативы не проявляет	Активен, проявляет инициативу
3 «1»	3	7	16
3 «2»	6	12	10
3 «3»	4	9	13
3 «4»	5	10	6
3 «5»	6	8	7

**5. Умение слушать.** Ориентация на партнера. Сводные результаты представлены в таблице.

Как показывают результаты, 98 % обучающихся умеют слушать, при этом 51 % стараются

учесть позицию партнера. Стоит особо отметить, что учащиеся всех классов работали дружно, и конфликтных ситуаций не возникало, следовательно, не наблюдалось и выхода из конфликта.

Таблица 7

Класс	Не слушает, перебивает, не учитывает мнение партнера	Иногда прислушивается к партнеру, иногда нет	Прислушивается к партнеру, старается учесть его позиции
3 «1»	1	11	14
3 «2»	0	8	20
3 «3»	0	9	17
3 «4»	0	8	13
3 «5»	1	14	6

**5. Лидерство.** Результаты, представленные ниже, показывают, что 52 % учеников проявляют стремление к лидерству.

В каждом классе есть учащиеся, которые не стремятся к лидерству (значение колеблется от

42 до 57 %). Самый высокий показатель в 3 «2» классе. Предполагаем, что учителя считали: главное, чтобы класс был дружным, и все ключевые вопросы относительно образовательного процесса решали самостоятельно.

Таблица 8

Класс	Стремления к лидерству не проявляет, довольствуется ролью «ведомого»	Проявляет стремление к лидерству, работать в команде не умеет	Проявляет стремление к лидерству, умеет работать на «вторых» ролях
3 «1»	11	2	13
3 «2»	16	3	9
3 «3»	11	2	13
3 «4»	11	3	7
3 «5»	10	3	8

Полученные результаты позволяют сделать следующие выводы:

- представлены основные моменты формирования организационной культуры в конкретной школе, основанные на результатах опросника «Особенности организационной культуры ОУ»;

- показано, что в результате становления в рассматриваемой школе преобладает культура, ориентированная на деятельность, затем культура индивидуальности, ролевая культура и культура «ордена»;

- ОК школы влияет на самооценку, целеполагание, коммуникативную компетенцию обучающихся.

Исследование влияния ОК на метапредметные компетенции учащихся позволяет сформировать направления работы администрации и педагогического коллектива. В частности, нами организована система психологически ориентированных мероприятий, обеспечивающих

- повышение самооценки во всех классах, кроме 3 «2»;

- умение планировать и контролировать работу;

- усиление лидерских качеств.

В заключение отметим, что если в организационной культуре сформированы ценности уважения, принятия и педагоги разделяют их, воспитывая соответствующим образом учеников, то, естественно, образ ребенка должен быть положительным. Одной из базовых ценностей школы является ценность, которую реализует педагог во взаимодействии с ребенком. Если учитель на уровне поведения и на уровне взаимодействия с ребенком подчеркивает его индивидуальность, ресурсность, видит перспективу развития, это естественно, может влиять на формирование метапредметных компетенций. Эта ценность реализуется в повседневном взаимодействии, что приводит к адекватной самооценке и к формированию коммуникативной компетенции.

#### Библиографический список

1. Болотов, В. А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе [Текст] / В. А. Болотов, В. В. Сериков // Педагогика. – 2003. – № 10. – С. 8–14.

2. Грейсон, Д., О'Делл, К. Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст] / Д. Грейсон, К. О'Делл. – М.: Экономика, 2009. – С. 219.

3. Громыко, Ю. В. Мыследеятельностная педагогика: теоретико-практическое руководство по освоению высших образцов педагогического искусства [Текст] / Ю. В. Громыко. – Минск: Технопринт, 2000. – С. 376.

4. Друкер, П. Эффективное управление [Текст] / П. Друкер. – М.: Торговый дом Гранд, 2002. – С. 282.

5. Занковский, А. Н. Организационная психология [Текст]: учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А. Н. Занковский. – М.: Флинта: МММ МПСИ, 2002. – С. 648.

6. Лазарев, В. С. Системное развитие школы: модель системно-целевого развития школы [Текст] / В. С. Лазарев. – М.: Педагогическое общество России, 2002. – С. 304.

7. Оучи, У. Методы организации производства: Японские и американские подходы [Текст] / Уильям Оучи. – М.: Экономика, 1984. – С. 183.

8. Поташник, М. М. Управление качеством образования [Текст] / М. М. Поташник, Е. А. Ямбург, Д. Ш. Матрос и др.: под ред. М. М. Поташника: Рос. акад. образования. – М.: Пед. общ-во России, 2004. – С. 441.

9. Пригожин, А. И. Методы развития организаций [Текст] / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – С. 854.

10. Уланова, Г. А. Обоснование подхода к выявлению связи оргкультуры образовательного учреждения и психологического благополучия [Текст] / Г. А. Уланова // Современные технологии в региональном образовании: потребности и возможности: материалы Всероссийской с международным участием дистанционной конференции. – Красноярск, 2010. – 323 с.

11. Уланова, Г. А., Швецова, С. В. О связи организационной культуры образовательного и психологического благополучия обучающихся [Текст] / Г. А. Уланова, С. В. Швецова // Психология и образование: материалы II Всероссийской научно-практической конференции (Грозный – Махачкала, 9–10 декабря 2010). – Махачкала: ДГПУ, 2010. – 688 с.

12. Уланова, Г. А. Некоторые подходы, определяющие влияние организационной культуры образовательного учреждения на психологическое благополучие обучающихся [Текст] / Г. А. Уланова // Актуальные проблемы теоретической и психологической психологии: традиции и перспективы: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Ярославль, 19–21 мая, 2011). – Ярославль, 2011. – С. 597.

13. Уланова, Г. А. Организационная культура образовательной организации как фактор психологического благополучия учащихся [Текст] / Г. А. Уланова // Образование личности. – 2017. – № 4.

14. Управление – это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 349 с.

15. Ушаков, К. М. Организационная культура: понятие и типология [Текст] / К. М. Ушаков // Директор школы. – 1995. – № 2. – С. 3–9.

16. Хуторской, А. В. Современная дидактика [Текст] / А. В. Хуторской. – М.: Высшая школа, 2007. – С. 639

17. Хуторской, А. В. Компетентности и их классификация [Текст] / А. В. Хуторской // Народное образование. – 2004. – № 4. – С. 139.

18. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство, 4-е изд. / Э. Шейн : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2013. – С. 352.

19. Ouchi, W. G. 1977. The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 95–113.

20. Schein, E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. – San Francisco, 2004. – 438 p.

### Reference List

1. Bolotov, V. A. Kompetentnostnaja model': ot idei k obrazovatel'noj programme = A competence-based model: from the idea to the educational program [Tekst] / V. A. Bolotov, V. V. Serikov // *Pedagogika*. – 2003. – № 10. – С. 8–14.

2. Grejson, D., O'Dell, K. Amerikanskij menedzhment na poroge XXI veka = The American management at the turn of the 21st century [Tekst] / D. Grejson, K. O'Dell. – M. : Jekonomika, 2009. – S. 219.

3. Gromyko, Ju. V. Mysledejatel'nostnaja pedagogika: teoretiko-prakticheskoe rukovodstvo po osvoeniju vysshih obrazcov pedagogicheskogo iskusstva = Thought-activity pedagogics: theoretic-practical guidance on development of the highest models of pedagogical art [Tekst] / Ju. V. Gromyko. – Minsk : Tehnoprnt, 2000. – S. 376.

4. Druker, P. Jeffektivnoe upravlenie = Effective management [Tekst] / P. Druker. – M. : Torgovyj dom Grand, 2002. – S. 282.

5. Zankovskij, A. N. Organizacionnaja psihologija = Organizational psychology [Tekst] : uchebnoe posobie dlja vuzov po special'nosti «Organizacionnaja psihologija» / A. N. Zankovskij. – M. : Flinta: MMM MPSI, 2002. – S. 648.

6. Lazarev, V. S. Sistemnoe razvitie shkoly: mo-del' sistemno-celevogo razvitija shkoly = System development of school: the model of system and target development of school [Tekst] / V. S. Lazarev. – M. : Pedagogicheskoe obshhestvo Rossii, 2002. – S. 304.

7. Ouchi, U. Metody organizacii proizvodstva: Japonskie i amerikanske podhody = Methods of production organization: Japanese and American approaches [Tekst] / Uil'jam Ouchi. – M. : Jekonomika, 1984. – S. 183.

8. Potashnik, M. M. Upravlenie kachestvom obrazovaniya = Education quality management [Tekst] / M. M. Potashnik, E. A. Jamburg, D. Sh. Matros i dr. : pod red. M. M. Potashnika : Ros. akad. obrazovaniya. – M. : Ped. obshh-vo Rossii, 2004. – С. 441.

9. Prigozhin, A. I. Metody razvitija organizacij = Methods of organization development [Tekst] / A. I. Prigozhin. – M. : MCFJeR, 2003. – S. 854.

10. Ulanova, G. A. Obosnovanie podhoda k vyjavleniju svjazi orgkul'tury obrazovatel'nogo uchrezhdenija i psihologicheskogo blagopoluchija = Justification of the approach to identify links of organisational culture of educational institution and psychological wellbeing [Tekst] / G. A. Ulanova // *Sovremennye*

*tehnologii v regional'nom obrazovanii: potrebnosti i vozmozhnosti* = Modern technologies in regional education: requirements and opportunities : materialy Vserossijskoj s mezhdunarodnym uchastiem distancionnoj kon-ferencii. – Krasnojarsk, 2010. – 323 s.

11. Ulanova, G. A., Shvecova, S. V. O svjazi organizacionnoj kul'tury obrazovatel'nogo i psihologicheskogo blagopoluchija obuchajushhihsja = About communication of organizational culture of students' educational and psychological wellbeing [Tekst] / G. A. Ulanova, S. V. Shvecova // *Psihologija i obrazovanie* : = Psychology and education : materialy II Vse-rossijskoj nauchno-prakticheskoi konferencii (Groz-nyj – Mahachkala, 9–10 dekabrja 2010). – Mahachkala : DGPU, 2010. – 688 s.

12. Ulanova, G. A. Nekotorye podhody, opredeljajushhie vlijanie organizacionnoj kul'tury obrazovatel'nogo uchrezhdenija na psihologicheskoe blagopoluchie obuchajushhihsja = Some approaches defining influence of organizational culture of educational institution on students' psychological wellbeing [Tekst] / G. A. Ulanova // *Aktual'nye problemy teoreticheskoi i psihologicheskoi psihologii: tradicii i perspektivy* : Current problems of theoretical and psychological psychology: traditions and prospects : materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoi konferencii (Jaro-slavl', 19–21 maja, 2011). – Jaroslavl', 2011 – S. 597.

13. Ulanova, G. A. Organizacionnaja kul'tura obrazovatel'noj organizacii kak faktor psihologicheskogo blagopoluchija uchashhihsja = Organizational culture of the educational organization as a factor of pupils' psychological wellbeing [Tekst] / G. A. Ulanova // *Obrazovanie lichnosti* = Education of the personality. – 2017. – № 4.

14. Upravlenie – jeto nauka i iskusstvo = Management is a science and art [Tekst] / A. Fajol', G. Jemerson, F. Tjejlор, G. Ford. – M. : Respublika, 1992. – 349 s.

15. Ushakov, K. M. Organizacionnaja kul'tura: ponjatje i tipologija = Organizational culture: concept and typology [Tekst] / K. M. Ushakov // *Direktor shkoly* = Principal. – 1995. – № 2. – S. 3–9.

16. Hutorskoj, A. V. Sovremennaja didaktika = Modern didactics [Tekst] / A. V. Hutorskoj. – M. : Vysshaja shkola, 2007. – S. 639

17. Hutorskoj, A. V. Kompetentnosti i ih klassifikacija = Competence and their classification [Tekst] / A. V. Hutorskoj // *Narodnoe obrazovanie*. – 2004. – № 4. – S. 139.

18. Shejn, Je. Organizacionnaja kul'tura i liderstvo = Organizational culture and leadership. – 4-е изд. / Je. Shejn : per. s angl. – SPb. : Piter, 2013. – S. 352.

19. Ouchi, W. G. 1977. The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 95–113.

20. Schein, E. H. Organizational culture and leadership / E. H. Schein. – San Francisco, 2004. – 438 p.