(cc) BY

ПЕДАГОГИКА

Ковальчук Ирина Юрьевна
заместитель директора
МБОУ СОШ № 27 г. Ставрополя
г. Ставрополь, Ставропольский край

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: *статья посвящена вопросам развития корпоративной культуры в образовательных организациях. Проанализированы основные направления деятельности руководителя в контексте формирования корпоративной культуры. Рассмотрены особенности образовательной организации, влияющие на процесс развития корпоративной культуры.*

Ключевые слова*: руководитель, корпоративная культура, образовательная организация, корпоративный стиль управления.*

Современное общество ставит развитие образовательных организаций в новые условия. Невозможно остаться в стороне от процесса модернизации, живя в стремительно меняющемся мире. Появление компьютерных классов с выходом в Интернет в учебных заведениях перестает вызывать восхищение. Получение большей части информации по электронной почте, а отнюдь не на совещаниях, не смущает. Отсутствие мобильного телефона невозможно представить. Такие усовершенствования помогают быть мобильнее, больше успевать, всегда получать необходимую информацию.

Система образования в условиях преобразования всех сфер жизни российского общества переходит от однообразия к созданию брендов образовательных организаций. Происходят кадровые изменения: повышение требований к компе-

тентности, развитию творческой инициативы педагогического работника. Актуальной становится культура взаимодействия педагогических кадров, формирование морально-этических основ взаимодействия в организации.

Разработка новых услуг, уникальности учебного заведения как конкурентоспособной организации выдвинуло проблему управленческого профессионализма. Управление педагогическими коллективами предполагает особый подход, требует формирования и развития корпоративной культуры как важного организационного момента.

Корпоративная культура, по определению А.Д. Кривоносова и его коллег, – это совокупность ценностей, норм, мнений, которые отражаются в поступках сотрудников на всех уровнях организации и образуют неписаный кодекс поведения [4, с. 375].

Корпоративная культура дает людям возможность отождествлять себя с организацией, воспитывает чувство приверженности, ответственности за все происходящее, осознание важности коммуникаций, создает основу для стабильности, экономит средства предприятия и повышает ее имидж.

Повышение уровня квалификации, образованности работников требует от управленцев владения сложными технологиями и все более тонкими методами управления. Управлять поведением людей недостаточно. Сегодня важно управлять событиями, необходимо формировать общественное мнение и настроение, управлять мыслями и чувствами людей, устанавливать коммуникации, целенаправленно и постоянно вести диалог с различными группами общественности – с партнерами, с обществом и средствами массовой информации, с госструктурами, с финансовой общественностью и, конечно же, с работниками.

Корпоративная культура образовательной организации представляет собой общность, выстроенную по кирпичикам, культивированную, бережно хранящуюся настоящую любовь к знаниям. Именно это отличает работу в организации с развитой корпоративной культурой. Общие ценности являются залогом правильных начинаний. При этом корпоративная культура образовательных организаций обладает некоторой собственной спецификой.

Корпоративная культура – это общее пространство. Работа представляет собой второй дом почти для каждого педагога. В настоящее время сотрудники проводят на работе невероятно много времени ввиду расширения круга и разнообразия задач, предлагаемых к решению. Следовательно, наличие психологически комфортного пространства для работы и жизни важно и нужно.

Корпоративная культура – это возможность для проявления творчества. Сложившаяся корпоративная культура образовательной организации стимулирует проявления креативности и педагогов и обучающихся, создает пространство свободы самовыражения и взаимодействия. Осознание и выстраивание ключевых ценностей корпоративной культуры, которые соответствуют миссии образования в целом, как раз и задают ту систему координат, в которой стабильность отношений и мобильность, строгость и жизнелюбие выступают как неразрывные стороны жизнедятельности школы. В таких школах/гимназиях/лицеях в перерыв веселятся, в будний день дети «вдруг» наряжаются в «стиляг», вечерами готовятся сценарии «корпоративов» или организовываются совместные поездки на праздники. Современное образование нуждается не только в строгих и знающих педагогах, но и в педагогах человечных, остроумных, с чувством юмора и полноты жизни.

В каждом учреждении существует корпоративная культура. Если ее не формируют осознанно, она вырастает не организованно, подобно сорной траве в заброшенном саду. Не регулируемая корпоративная культура – помеха для стратегического управления организацией. Напротив, корпоративная культура учреждения, не противоречащая стратегии и миссии образования, – универсальное средство развития и достижения намеченных и поставленных целей. В современных условиях уже многие руководители начинают рассматривать корпоративную культуру в качестве мощного стратегического инструмента, позволяющего ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовывать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение внутри организации [2]. То, что формирование корпоративной культуры должно вестись целенаправленно и последовательно, осознается многими

профессиональными сообществами некоммерческой сферы. В качестве примера сошлемся на выписку из Кодекса этики российского библиотекаря: «в отношениях с коллегами библиотекарь… участвует в формировании корпоративной культуры коллектива и следует ей в целях эффективной совместной работы и товарищеской взаимопомощи» [3]. Однако, понимание важности какой-либо проблемы еще не влечет за собой применение адекватных методов ее решения.

Исследования И.И. Буевой, Е.М. Лепешовой и др. показывают, что развитие корпоративной культуры образовательной организации происходит постепенно под влиянием декларируемых ценностей, тех ценностей, которые которые в действительности исповедует руководитель, а также индивидуального опыта педагогических работников [2, 5 и др.].

В современной образовательной организации в России, по мнению М. М. Поташника, «гражданская активность руководителей школ очень низкая, если называть вещи своими именами, то её просто нет» [1]. Подобная позиция руководителя будет способствовать формированию корпоративной культуры, нацеленной на приспособление к условиям. Это связано с подавляющим влиянием вертикали власти. Корпоративная культура, ориентированная на цели, будет стимулировать утверждение личных ценностей, актуализацию личных представлений об изменениях в организации, принятие новых требований общества, прогнозирование и реализация изменений без боязни риска со стороны работников и руководства.

Высказанные замечания позволяют утверждать, что в формировании корпоративной культуры образовательной организации особая роль принадлежит директору школы как ее руководителю. Ему предстоит быть идейным вдохновителем и последовательным реализатором задуманного.

Специалисты в области менеджмента организации выделяют ряд компонентов деятельности руководителя по формированию корпоративной культуры [3]. К ним относятся:

– стиль управления организацией;

– координация руководства и подчинения;

– стимулирование сотрудников;

– организация совместной деятельности педагогического коллектива;

– осуществление контроля за повседневным поведением сотрудников и соблюдением ими основных корпоративных требований.

Внедрение корпоративной культуры, ориентированной на цели, требует и особого стиля управления образовательной организацией, который получил название корпоративного. При данном стиле управления деятельность организации выступает итогом взаимодействия руководителя и подчиненного. Этот стиль управления востребован, прежде всего, в организации, где высока доля творческого содержания работы. Это как раз характерно для сферы образования.

О.С. Виханский и А.И. Наумов выделили следующие критерии корпоративного стиля управления [3]:

– открытость;

– доверие к сотрудникам;

– отказ от индивидуальных привилегий;

– способность и желание делегировать полномочия;

– служебный надзор;

– контроль результатов.

Сотрудники учреждения рассматриваются в качестве партнеров, которые способны к самостоятельному выполнению своих обязанностей. Подчиненные пользуются целевыми установками, им присущи самодисциплина и самоконтроль. В свою очередь, подчиненные – педагоги тоже должны соответствовать некоторым особым требованиям. От них ожидается:

– стремление и способность нести личную ответственность;

– самоконтроль;

– использование прав контроля.

Преимущества корпоративного управления заключаются в возможности разгрузить руководителя, быстро принимать грамотные оперативные решений. Сотрудникам передаются компетенции и ответственность за действия, что содействует развитию собственной инициативы и трудовой мотивации. Однако

существуют и риски – корпоративный стиль управления может повлиять на скорость принятия решений в негативную сторону: они могут приниматься слишком медленно.

При том, что корпоративный стиль управления обладает несомненными преимуществами, на сегодняшний день он не получил пока несомненного признания и широкого распространения. Среди причин, почему руководители недостаточно активно внедряют корпоративный стиль управления или его элементы, О.С. Виханский и А.И. Наумов указывают следующие [3]:

– риск того, что подчиненные недостаточно качественно выполнят поручения (совершат ошибки);

– недоверие по отношению к осведомленности подчиненных;

– опасение того, что подчиненные быстро приобретут высокую компетенцию;

– опасение утраты своего значения, власти и сопутствующих ему благ;

– опасность потери своего авторитета или статуса;

– риск потери руководителем контроля за ходом дел в организации;

– нежелание передавать работу, которую руководитель сам умеет хорошо выполнять;

– неумение консультировать подчиненных и управлять ими;

– недостаток времени для консультации подчиненных и управления ими.

Таким образом, вопрос развития корпоративной культуры и управления организацией в целом сопрягается с решением вопроса подбора кадров. Для того чтобы построить крепкий коллектив, руководитель должен подбирать кадры по принципу: каждый человек соответствует занимаемой должности, а занимаемая должность – человеку.

Вопросы, касающиеся работы, руководитель не в праве решать согласно своим личным симпатиям и антипатиям. Главными должны оставаться профессиональные компетенции подчиненного, его деловая активность, ответственность к работе, польза для общего дела. Каждый руководитель обязан помнить о

том, что наиболее ценным является творческая самостоятельность, не шаблонное исполнение приказа.

В большинстве случаев, в качестве причин, почему они отказываются принимать на себя ответственность за решение задач, стоящих перед организацией, сотрудники указывают [1]:

– неуверенность в своей компетенции;

– недостаток информации;

– страх перед критикой от коллег;

– недооценка успешно выполненных поручений;

– недостаток мотивации сотрудников.

Все это в полной мере относится и к представителям педагогического сообщества, которые чувствительны к внешней оценке в силу специфики профессиональной деятельности. Поэтому вовлечение сотрудников в управление организацией предполагает соблюдение целого ряда принципов:

– детальный выбор заданий, подлежащих делегированию;

– строгий отбор человека, кому делегировать конкретное задание;

– направлять в основном «окончательные результаты» вместо точных способов выполнения заданий;

– готовность к возможным ошибкам, подготовка к их прощению;

– передача достаточных полномочий для выполнения задания «до конца»;

– передавать информацию другим, что делегировано и кому;

– делегировать необходимо постепенно и усложнять переданные задания.

Залог хорошей работы коллектива, благоприятной атмосферы в нем – психологическая совместимость людей, входящих в него. Именно товарищество и взаимопомощь дают почву для плодотворной деятельности.

Создание и развитие благоприятного эмоционального фона для более полного осознания, принятия и поддержки управленческих действий руководства школы предполагает осуществление совместной работы ее администрации и педагогического коллектива, основанной на совершенствовании методов и стиля

руководства, коллективном обсуждении возможных решений, улучшении неофициальных взаимоотношений и личных контактов в результате расширения пространства взаимодействия.

Помимо использования традиционных форм взаимодействия администрации и персонала (педагогические советы, конференции) и осуществления основных механизмов самореализации (школы молодого учителя и т.д.), целесообразно внедрять и применять различные групповые и коллективные технологии (тренинги командообразования, корпоративную проектную деятельность, кейс-методы, ролевые и деловые игры) [5, 6]. В сфере неформального взаимодействия актуальны коллективные вечера, экскурсии, что дает возможность сотрудникам, чья деятельность носит характер совместно-индивидуальной, узнавать друг друга с новых сторон и общаться на «непроизводственные» темы. Построение правильных, хороших отношений в коллективе, поддержка взаимной симпатии у сотрудников друг к другу смело можно назвать искусством. Образование, самодисциплина руководителя, настойчивость, способность принятия грамотных решений определяют качества хорошего руководителя организации.

Своевременный контроль стимулирует динамику и своевременность выполнения заданий, но он не должен принимать форму слежки, мелочной опеки и недоверия. Доверие к сотрудникам и предоставление им относительной самостоятельности в рабочих вопросах относится к основным признакам стиля управления каждого руководителя. Грамотный руководитель не подавляет таланты и способности подчиненных, а способствует их более полному раскрытию.

На руководителе лежит ответственность за работу вверенного ему коллектива в любой ситуации. Уважительные причины для отсутствия руководителя (болезнь, отпуск, командировка) не отменяют необходимости функционирования организации, поэтому у каждого руководителя должен быть своеобразный кадровый резерв сотрудников, которые взяли бы на себя его обязанности в случае отсутствия последнего.

Считается целесообразным чередование круга помощников, когда они время от времени меняются (между собой) сферами деятельности. Это позволяет

найти для каждого оптимальный круг поручений, соответствующих возможностям человека, ознакомить их со всеми управленческими задачами и подготовить к дальнейшей самостоятельной работе.

Особые требования предъявляются к соблюдению руководителем обещаний и трудовой дисциплины. Это же относится и к осуществлению приема посетителей. Произвольно менять график приема, неожиданно отменять прием или тратить это время на другие дела считается недопустимым.

Руководитель должен добиваться не просто доброжелательных взаимоотношений в коллективе, но и деловых: в организациях с развитой корпоративной культурой подчиненные сразу же информируют руководителя об опасности срыва или невыполнения задания в срок.

Осуществление руководящих функций в тот или иной момент с необходимостью ставит проблему наказания. Руководителю нужно четко разделять ситуации, когда сотрудник не выполняет задачу из-за плохой коммуникации в организации и когда проявляет неподчинение. Низкое качество выполнения работы также должно отмечаться, чтобы не порождались халатность и безответственность.

Ни один проступок не должен оставаться незамеченным, однако мера наказания должна соответствовать степени проступка.

Не может быть и линейной зависимости между проступком и наказанием. Каждый работник заслуживает индивидуального подхода, проявления такта и оптимизма.

Проводимое в рамках магистерской диссертации исследование показало, что школы с низкой степенью развитости корпоративной культуры представляют собой достаточно закрытые, сосредоточенные на внутренних проблемах образовательные учреждения, не очень склонные к активному, открытому взаимодействию с внешней средой, однако с сильно выраженными мотивами конкуренции.

Различия между школами с разными уровнями развития корпоративных культур проявляются на уровне представлений.

Учителя, работающие в школах с развитой корпоративной культурой, значимо чаще представляют свои школы в качестве «движущихся вперёд», активно развивающихся, отмечают больший объём изменений, которые произошли в их школах, и выше оценивают полезность нововведений. Инновационная деятельность, существующая в школах данного типа, по всей видимости, детерминирована не особым – инновационным типом культуры в целом, а связана с отдельными структурными элементами организационных культур, которые и создают условия для проявления инновационной активности. В качестве таких условий выступают: возможности профессионального роста и развития, наличие административной поддержки, свободная и лёгкая вертикальная и горизонтальная коммуникация, возможности для совместной работы, поиск общественной поддержки, прежде всего со стороны родителей. Школьные организации, сумевшие добиться оптимального сочетания корпоративной культуры и социального контроля, обеспечивающие организационную помощь поддержку сотрудникам, а также поддерживающие открытую коммуникацию с внешним окружением, оказываются и более успешными в решении образовательных задач.

Список литературы

1. Барков С.А., Люботурова Т.А. Воспитание корпоративного патриотизма как задача современного менеджмента // Вестник Московского университета. – Серия 10. – Социология и Политология. – 2008. – №2. – С. 119 – 132.

2. Буева 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. Учебник. – 6–е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 656 с.

4. Кривоносов А.Д., Филотов О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. – СПб.: Питер, 2010. – 384 с.

5. Лепешова Е.М. Работа с персоналом // Директор школы. – 2010. – №5. – С. 42 – 45.

6. Мехтиева Е.Д., Солодовникова М.Н., Черненко Л.И. Простые способы повышения культуры педагогического коллектива // Директор школы. – 2008. – №5. – С. 32 – 36.