

Научная статья

УДК 37.0+316.6

DOI: 10.15293/1812-9463.2301.02

## **Формирование организационной культуры как условие управления персоналом в образовательной организации**

**Ковешникова Елена Николаевна**

*Орловский государственный университет, г. Орел, Россия*

**Журавлева Наталья Николаевна**

*Новосибирский государственный педагогический университет,  
г. Новосибирск, Россия*

**Шанурина Ольга Вячеславовна**

*Муниципальное бюджетное образовательное учреждение  
«Средняя общеобразовательная школа № 27», г. Новосибирск, Россия*

*Аннотация.* В статье рассматривается проблема формирования организационной культуры. Профессия накладывает отпечаток на ценности, нравственные правила и особенности поведения работников. Культуру организации он проносит через всю свою жизнь, становясь носителем этой культуры. Современный руководитель должен владеть управленческими компетенциями, в том числе умениями использовать научные основы организационной культуры в управленческой деятельности. Теория организационной культуры широко используется в промышленных организациях, банках, офисах в западных странах. В настоящее время она распространяется в учреждениях России, в том числе внедряется в деятельность образовательных учреждений – вузов и школ. В статье раскрыта эффективность использования организационной культуры в управленческой деятельности образовательной организации, описывается технология создания организационной культуры.

*Ключевые слова:* модернизация, управление, корпоративная культура, организационная культура, ценности, модель взаимоотношений, диагностика, анализ, управленческая технология.

*Для цитирования:* Ковешникова Е. Н., Журавлева Н. Н., Шанурина О. В. Формирование организационной культуры как условие управления персоналом в образовательной организации // Вестник педагогических инноваций. 2023. № 1 (69). С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2301.02>



Original article

## Formation of Organizational Culture as a Condition for Personnel Management in an Educational Organization

**Elena N. Koveshnikova**

*Oryol State University, Oryol, Russia*

**Natalia N. Zhuravleva**

*Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia*

**Olga V. Shanurina**

*Municipal Budgetary Educational Institution of Secondary School no. 27,  
Novosibirsk, Russia*

*Abstract.* The article deals with the problem of organizational culture formation. The profession leaves its imprint on the values, moral rules and behavioral characteristics of employees. He carries the culture of the organization through his whole life, becoming a carrier of this culture. A modern manager should possess managerial competencies, including the ability to use the scientific foundations of organizational culture in management activities. The theory of organizational culture is widely used in industrial organizations, banks, offices in Western countries. Currently, it is distributed in Russian institutions, including being introduced into the activities of educational institutions – universities and schools. The article reveals the effectiveness of the use of organizational culture in the management activities of an educational organization, describes the technology of creating organizational culture.

*Keywords:* modernization, management, corporate culture, organizational culture, values, relationship model, diagnostics, analysis, management technology.

*For Citation:* Koveshnikova E. N., Zhuravleva N. N., Shanurina O. V. Formation of Organizational Culture as a Condition for Personnel Management in an Educational Organization. *Journal of Pedagogical Innovations*, 2023, no. 1 (69), pp. 15–21. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2301.02>

Актуальность формирования организационной культуры персонала в образовательной организации обусловлена требованиями современных профессиональных и федеральных государственных образовательных стандартов. Профессиональный стандарт «Учитель» [1] требует от педагога умений в области организации учебной и внеурочной деятельности обучающихся, проведения педагогических мониторингов, организации деятельности классного учебного самоуправления и т. д., что тесно связано с умением учителя самостоятельно планировать свою професси-

ональную деятельность. Формирование организационной культуры в коллективе необходимо рассматривать в качестве важного условия процесса управления педагогическим коллективом.

Современному руководителю для эффективного управления деятельностью подчиненных требуется глубокое понимание основ процесса управления персоналом [7]. Внедрение современных достижений науки управления в деятельность руководителя образовательной организации является важнейшим ресурсом повышения эффективности в решении практических задач, постав-



ленных перед педагогическим коллективом [10; 11].

Понятие «организационная культура» появилось в педагогическом дискурсе в 1960-х гг. Э. Х. Шейн стал основоположником исследований в области организационной психологии. Он отмечал, что в основе организационной культуры лежит набор коллективных базовых представлений о способах адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции [16].

В науке относительно понятия «организационная культура» сложились две точки зрения, которые определяют его сущность применительно к процессу управления персоналом. Представители первой точки зрения (Э. Х. Шейн [16], И. Ансофф [2]) организационную культуру представляют как некое образование, которое используется как инструмент в системе управления для достижения целей организации. Он помогает организации изменяться в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды. Кроме того, с помощью данного инструмента организация может эффективно работать как сплоченная команда. Согласно второй точке зрения (Т. Питерс и Р. Уотермен [12]), организационная культура – это все то, что отличает одну организацию от любой другой, т. е. ее индивидуальность, особенность, самобытность, имидж.

Большинство исследователей считает, что культура организации – это комплекс важных представлений, которые принимают и разделяют члены коллектива [3; 13; 14; 15]. Часто организационная культура определяется как принимаемые значительной частью трудового коллектива организации идеология, способы взаимодействия, система ценностей, ожидания, правила и нормы, которые заложены в основу взаимодействия и отношений внутри коллектива и за пределами организации [6].

Разберем отношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура».

С точки зрения В. А. Макеева и Т. А. Султановой, организационная культура – это культура организации как социального института [9]. В связи с этим организационную культуру необходимо рассматривать с позиции ценностных ориентаций, принятых всеми сотрудниками, а также заявленной организацией во внешнюю среду системы ценностей: модели поведения как части имиджа и сложившихся традиций и духовных ориентиров. Корпоративная культура является составляющей организационной культуры [9]. Она выражается в виде ценностей, которые имеют только внутренний характер, направлены на обеспечение внутренней сплоченности, взаимодействия, эмоционального комфорта сотрудников организации. Корпоративная культура выступает в качестве профессионально этической модели взаимоотношений индивидов [9].

Исследователи отмечают связь понятий «организационная культура» и «управленческая культура». Под управленческой культурой принято понимать ряд наиболее значимых предположений, которые принимают члены организации от руководителя и которые получают выражение в декларируемых организацией ценностных ориентирах, определяющих через методы управления модели поведения и действий для сотрудников [5; 8].

Эффективность создания и развития организационной культуры обеспечиваются управленческие действия:

– диагностика, анализ, оценка организационных управленческих решений относительно участников образовательных отношений;

– структурирование наблюдений за руководящими и педагогическими работниками, обучающимися и их родите-



лями (законными представителями) при проведении мониторинговых исследований;

– сбор и обработка объективных данных (оценка и самооценка, психолого-педагогическая диагностика, результаты социологических опросов и анкетирования участников образовательных отношений);

– обобщение информации об уровне сформированности и развития организационной культуры;

– разработка адресных рекомендаций для руководящих и педагогических работников, внесение коррективов в установок относительно участников образовательных отношений;

– совместная работа исследовательской рабочей группы и руководства образовательной организации, ориентированная на повышение уровня профессиональной компетентности педагогов в вопросах формирования и развития организационной культуры.

Итак, управленческая технология формирования и развития организационной культуры работников образовательной организации является довольно долгим и трудоемким процессом. Он имеет определенную последовательность управленческих действий, включающую в себя пять этапов:

– первый этап – выработка ключевой философии, идеи; определение цели и задач; разработка плана мероприятий (дорожной карты) по их реализации;

– второй этап – тщательно изучается все, что составляет ценности, традиции, стили отношений и руководства, определяется, насколько уровень сложившейся уже культуры соответствует целям и задачам организации;

– третий этап – разрабатывается перечень мероприятий, входящих в стратегию на закрепление тех ценностей, которые соответствуют задачам организации;

– четвертый этап – формируются воздействующие мероприятия для устранения тех ценностей, которые не соответствуют цели и задачам организации;

– пятый этап – проводится оценка степени положительного влияния на организационную культуру участников образовательных отношений и внесение необходимых корректировок для повышения желаемого эффекта.

Таким образом, на первом этапе происходит постановка цели или определение миссии. Следующим шагом в формировании организационной культуры является изучение уже сложившейся культуры. Это необходимо для понимания того, что требуется изменить, а что оставить. Проводя анализ того, что необходимо поменять, нужно сначала дать оценку существующей организационной культуре, а затем уже разрабатывать модель организационной культуры, которая будет соответствовать выбранной стратегии развития организации. Если руководство представляет, какое содержание организационной культуры необходимо, исходя из существующего фактического состояния, то нужно определить, какие изменения следует осуществить в коллективе, и тогда уже принимать решение о реализации мер, позволяющих учреждению перейти из существующего состояния в планируемое.

Выработка мер, необходимых для создания желаемых форм поведения работников образовательной организации, затрагивает все используемые методы и формы управления. Выделяется следующий ряд методов управления.

*Поведение руководителя.* Важность метода определяется тем, что лучше всего людьми усваиваются новые модели поведения через подражание другим. Руководитель должен быть примером в коллективе. Его отношение к работе, к членам коллектива должно восприниматься как образец поведения и быть закреплено, развито у подчиненных.



*Декларации, призывы, заявления руководства.* Большое влияние на людей имеет обращение к лучшим чувствам сотрудников. Для формирования и закрепления желательных ценностей и моделей поведения необходимо акцентировать эти обращения на высоком эмоциональном восприятии: «Мы будем первыми!», «Качество образования – наша цель», «В нашей организации трудятся лучшие специалисты!».

*Обучение сотрудников.* Обучение, прохождение переподготовки, повышение квалификации развивает у сотрудников профессиональные навыки, повышает педагогическое мастерство. Это важнейший инструмент поддержки добросовестного, ответственного, творческого отношения педагога к работе. Необходимо довести до каждого работника представление о том, какое трудовое поведение образовательное учреждение от него ожидает, какие профессиональные действия будут приветствоваться, поощряться, стимулироваться.

*Система стимулирования работников.* Система стимулирования должна поощрять именно то отношение работника к делу, те нормы поведения и трудовые достижения, которые наиболее полно отражают поддерживаемую руководством школы организационную культуру.

В формировании желательной организационной культуры важным является восприятие школьной организации как социальной системы. Значимое влияние на формирование культуры организации имеет оценка эффективности воздействия на организационную культуру и своевременное внесение требуемых коррективов [4].

Создание и развитие культуры организации по своему содержанию является уникальным процессом, требующим обязательного управления. Так как организационная культура формируется

одновременно с созданием организации, ее необходимо планировать, формировать, развивать, управлять ею в соответствии с целями учреждения [12].

При изучении процесса управления формированием и развитием организационной культуры важно основываться на системном подходе, подразумевающим поэтапное построение культуры организации во взаимосвязанных аспектах.

1. Функциональный аспект – определение базовых функций, состава функций задач и формирование дерева функций.

2. Элементный аспект – вычленение в системе элементов, важных для реализации функций-задач, и необходимого ресурсного обеспечения.

3. Организационный аспект – построение модели управления формированием и развитием организационной культуры.

Выстраивание управления формированием и развитием организационной культуры необходимо ориентировать на основную цель организационной культуры – повышение качества образования, повышение эффективности труда и развитие трудового потенциала работников организации – и обеспечить ее достижение.

Итак, организационная культура образовательной организации – это инструмент управления поведением отдельных работников и педагогическим коллективом в целом. Организационную культуру можно рассматривать в качестве одного из важнейших факторов повышения качества образования. Она может содержать в себе как функции управления учреждением, так и систему ценностей, норм и правил, на основе которых функционирует образовательная организация.



### Список источников

1. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.10.2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта “Педагог” (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования)» [Электронный ресурс]. – URL: <https://base-garant-ru.turbopages.org/base-garant.ru/s/7053556/> (дата обращения: 07.11.2022).
2. Ансофф И. Корпоративная стратегия. – М.: Юнайтед Пресс, 2009. – 272 с.
3. Глибоцкая Ю. Н., Давыдова Н. Н. Оценка и развитие корпоративной культуры образовательного учреждения интернатного типа // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2019. – № 2. – С. 3–10.
4. Гончарова Н. Е. Организационная культура: конспект лекций. – М.: Приор-издат, 2017. – 352 с.
5. Жуковская А. И. Управленческая деятельность в практике школы и организационная культура // Наука и школа. – 2017. – № 5. – С. 45–52.
6. Колесников А. В. Корпоративная культура современных организаций: курс лекций. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 448 с.
7. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. – М.: Юрайт, 2019. – 198 с.
8. Лютенс Ф. Организационное поведение: учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 692 с.
9. Makeev V. A., Sultanova T. A. Управление персоналом в образовательных системах // Молодой ученый. – 2020. – № 21 (311). – С. 673–676.
10. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. – М.: Финпресс, 2004. – 321 с.
11. Потапшик М. М., Левит М. В. Как помочь учителю в освоении ФГОС: методическое пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2017. – 320 с.
12. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. – СПб.: Вильямс, 2005. – 297 с.
13. Темрюков Ю. Ю. Эффективность формирования и развития организационной культуры в системе внутришкольного управления // Наука и школа. – 2018. – № 4. – С. 25–26.
14. Ушаков К. М. Организационная культура: уровневая модель оценки // Директор школы. – 2019. – № 3. – С. 2–4.
15. Харисова Л. А. Инновационные процессы в общем образовании // Проблемы современного образования. – 2018. – № 1. – С. 82–87.
16. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование. – СПб.: Питер, 2017. – 241 с.

### References

1. *Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation dated 18.10.2013 no. 544n “On approval of the professional standard “Teacher” (pedagogical activity in the field of preschool, primary general, basic general, secondary general education)”* [Electronic resource]. URL: <https://base-garant-ru.turbopages.org/base-garant.ru/s/7053556/> (date of access: 07.11.2022). (In Russian)
2. Ansoff I. *Corporate Strategy*. Moscow: Yunajted Press Publ., 2009, 272 p. (In Russian)
3. Glibotskaya Yu. N., Davydova N. N. Evaluation and development of corporate culture of the educational institution of the boarding school. *Municipal education: innovations and experiment*, 2019, no. 2, pp. 3–10. (In Russian)
4. Goncharova N. E. *Organizational culture: synopsis of lectures*. Moscow: Prior-izdat Publ., 2017, 352 p. (In Russian)
5. Zhukovskaya A. I. Management activity in school practice and organizational culture. *Science and School*, 2017, no. 5, pp. 45–52. (In Russian)



6. Kolesnikov A. V. *Corporate culture of modern organizations: course of lectures*. Moscow: Alfa-Press Publ., 2011. (In Russian)
7. Korgova M. A. *Management. Organization management*. Moscow: Yurayt Publ., 2019, 198 p. (In Russian)
8. Lutens F. *Organizational behavior: textbook for universities*. Moscow: INFRA-M Publ., 2017, 692 p. (In Russian)
9. Makeev V. A., Sultanova T. A. Management of personnel in educational systems. *Young Scientist*, 2020, no. 21 (311), pp. 673–676. (In Russian)
10. Maslov V. I. *Strategic management of personnel in the conditions of effective organizational culture: textbook*. Moscow: Finpress Publ., 2018, 321 p. (In Russian)
11. Potashnik M. M., Levit M. V. *How to help the teacher in the development of the Federal State Educational Standards: methodical manual*. Moscow: Pedagogicheskoe obshchestvo Rossii Publ., 2017, 320 p. (In Russian)
12. Peters T., Waterman R. Auf der Suche nach Perfektion. Lehren aus Amerikas erfolgreichsten Unternehmen. Saint-Petersburg: Vil'yams Publ., 2005. (In Russian)
13. Temryukov Yu. Yu. Efficiency of formation and development of organizational culture in the system of intra-school management. *Science and School*, 2018, no. 4, pp. 25–26. (In Russian)
14. Ushakov K. M. Organizational culture: level model of assessment. *Director of school*, 2019, no. 3, pp. 2–4. (In Russian)
15. Kharisova L. A. Innovative processes in general education. *Problems of modern education*, 2018, no. 1, pp. 82–87. (In Russian)
16. Shane E. Kh. *Organizational culture and leadership: Construction. Evolution. Perfection*. Saint-Petersburg: Piter Publ., 2017, 241 p. (In Russian)

### Информация об авторах

**Ковешникова Елена Николаевна** – доктор педагогических наук, профессор кафедры индустрии моды, Орловский государственный университет, Орел, Россия, <https://orcid.org/0009-0003-4307-1896>, [rodoris@yandex.ru](mailto:rodoris@yandex.ru)

**Журавлева Наталья Николаевна** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образованием, Новосибирский государственный педагогический университет, Новосибирск, Россия, <https://orcid.org/0000-0002-4080-5343>, [2nzhur@mail.ru](mailto:2nzhur@mail.ru)

**Шанурина Ольга Вячеславовна** – директор муниципального бюджетного образовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 27», г. Новосибирск, Россия, <https://orcid.org/0009-0006-0765-4842>, [oshanurina@inbox.ru](mailto:oshanurina@inbox.ru)

### Information about the Authors

**Elena N. Koveshnikova** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Fashion Industry, Oryol State University, Oryol, Russia, <https://orcid.org/0009-0003-4307-1896>, [rodoris@yandex.ru](mailto:rodoris@yandex.ru)

**Natalia N. Zhuravleva** – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Education Management, Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia, <https://orcid.org/0000-0002-4080-5343>, [2nzhur@mail.ru](mailto:2nzhur@mail.ru)

**Olga V. Shanurina** – Director of the Municipal Budgetary Educational Institution of Secondary School no. 27, Novosibirsk, Russia, <https://orcid.org/0009-0006-0765-4842>, [oshanurina@inbox.ru](mailto:oshanurina@inbox.ru)

Поступила: 17.11.2022; одобрена после рецензирования: 19.02.2023; принята к публикации: 22.02.2023.

Received: 17.11.2022; approved after peer review: 19.02.2023; accepted for publication: 22.02.2023.

