

ПРОДУКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В УЧРЕЖДЕНИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ: КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ СФОРМИРОВАННОСТИ

Сегодня в условиях рыночной экономики, когда образование приобретает характер услуги, руководители УДО все больше задумываются о конкурентоспособности учреждения. В данной ситуации чрезвычайно важной задачей для управленческой команды учреждения становится поиск наиболее эффективных инструментов, позволяющих мобилизовать все творческие и материальные ресурсы организации и способствующих формированию продуктивной организационной культуры.

Поставив для себя задачу формирования продуктивной организационной культуры, мы, в первую очередь, провели анализ ситуации внутри учреждения, определили составляющие организационной культуры и критерии её сформированности, влияющие на развитие позитивного образа УДО.

Под организационной культурой мы понимаем совокупность норм, символов, ценностей, традиций, обычаев, ритуалов, правил, регулирующих деятельность, взаимоотношения членов коллектива и определяющих оптимальный уклад жизни учреждения.

На основе изучения управленческого опыта и образовательных практик, нами были определены следующие критерии сформированности продуктивной организационной культуры: принятая система демократического управления, личностно-ориентированная, продуктивная система коммуникации, комфортное самочувствие сотрудников в организации, конструктивность механизмов разрешения конфликтов (см. таблицу № 1).

Таблица №1 - Критерии и показатели сформированности продуктивной организационной культуры

№	Критерии сформированности организационной культуры	Показатели сформированности организационной культуры
1.	Принятая система демократического управления	Конструктивное командное управление, поощрение проявления творческой инициативы, развитие самодисциплины, позволяющей эффективно использовать время и ресурсы

№	Критерии сформированности организационной культуры	Показатели сформированности организационной культуры
2.	Личностно-ориентированная, продуктивная система коммуникации	Признание самоценности личности, гуманистические взаимоотношения (осознать себя личностью и видеть личность в других), конструктивное общение
3.	Комфортное самочувствие сотрудников в организации	Создание условий для самовыражения, самореализации, социальной адаптации
4.	Конструктивность механизмов разрешения конфликтов	Теплая дружелюбная атмосфера, безопасная для каждого индивида, гибкость в отношениях при решении проблем, эмоциональная устойчивость, стимулирование продуктивного поведения, формирование толерантности как качества личности (выдержка, самообладание, самоконтроль)
5.	Разработка и принятие корпоративной символики	Формирование положительного образа учреждения в социуме, выражение собственной индивидуальности, доверие, узнаваемость, гордость за свое учреждение, желание и умение работать в команде

Далее охарактеризуем каждый из обозначенных критериев.

Принятая система демократического управления. Этот критерий мы поставили на первое место потому, что именно управленческая команда создает «организационный климат» в образовательном учреждении, порождает определенный этикет, определяет нравственные нормы и организационную культуру учреждения.

Человек может испытывать внутреннюю удовлетворенность и быть хорошим работником в одном коллективе, и совершенно быть не значимым в другом.

Существуют три стиля руководства: **авторитарный, демократический и либеральный.**

У каждого из них есть свои достоинства и недостатки. Руководитель с **авторитарным** стилем всегда принимает решение сам, не советуясь с подчиненными, навязывая им свою волю и не давая возможности проявить

инициативу. В условиях такого руководства у членов коллектива появляется апатия, взаимная неприязнь, «нелюбовь» не только к начальнику, но и друг к другу.

При **либеральном (попустительском)** стиле руководитель целиком доверяет выработку и принятие решений подчиненным, предоставляя им полную свободу, оставляя за собой лишь представительскую функцию. Такой руководитель стремится установить со своими подчиненными приятельские отношения, что приводит к ответной чуткости подчиненных. Применяемые руководителем методы оказываются часто неэффективными при решении ряда задач. При данном стиле руководства выполняется меньше всего работы при худшем ее качестве.

Демократический стиль управления признается многими теоретиками и практиками самым эффективным в формировании продуктивной организационной культуры. При использовании данного стиля значительно повышается качество и оригинальность исполнения принимаемых коллегиально решений, развивается творческий подход к делу, чаще отмечаются гордость общими успехами и готовность разделять трудности коллектива.

В то же время мы убедились в том, что для формирования продуктивной оргкультуры необходимо **оптимальное сочетание всех стилей управления**, выбор которых зависит от поставленной локальной менеджуральной задачи.

Исследовательской группой нашего учреждения были определены следующие показатели, определяющие сформированность данного критерия: конструктивное командное управление, поощрение проявления творческой инициативы, развитие самодисциплины, позволяющей эффективно использовать время и ресурсы.

Личностно-ориентированная, конструктивная система коммуникации. В совместной деятельности у педагогов нередко возникают споры, дискуссии, противоречия во взглядах. Если их своевременно не разрешить, они могут перерасти в конфликт, завести совместную деятельность в тупик. В данной ситуации важно выбрать такой стиль общения с окружающими людьми, который бы создавал комфортную рабочую атмосферу, не ущемлял интересы других, устанавливал благоприятные личные взаимоотношения и контакты, способствовал расположению людей друг к другу, создавал и поддерживал хорошее настроение. В коллективах, где преобладает личностно-ориентированная модель общения, разговор между

сотрудниками отличается доброжелательным, заинтересованным тоном, высказываниями типа: «Давайте посмотрим, подумаем, решим вместе», «У нас есть выбор» и т.д. При таком стиле общения работники активны, с интересом выполняют свою работу.

Данный критерий выражается в следующих показателях: признание самооценности личности, гуманистические взаимоотношения (осознать себя личностью и видеть личность в других), конструктивное общение.

Комфортное самочувствие сотрудников в организации. С этим критерием мы связываем совокупность условий, благоприятных для нормальной жизнедеятельности коллектива. Здесь важно учитывать эргономические требования – безопасность рабочего места (удобно сидеть, двигаться, соблюдение температурного режима, нормальное освещение помещения и т.д.) и наличие благоприятного климата, который отличается заботой о развитии личности сотрудника, о его успехах, создает условия для повышения квалификации, способствует их продвижению. Внимание, одобрение и поддержка укрепляет человеческое достоинство, стимулирует самоуважение, реализацию способностей сотрудника.

Этот критерий проявляется в следующих показателях: создание условий для самовыражения, самореализации, социальной адаптации.

Конструктивность механизмов разрешения конфликтов. Конфликт является нормальным явлением для человеческих взаимоотношений. Вред конфликтов состоит прежде всего в том, что они приводят к снижению эффективности совместной деятельности, снижению групповой сплоченности, и вполне вероятно появление людей, с которыми никто не желает иметь дела. Хорошо, если будет найдено творческое и конструктивное решение, которое исключит ущемление чьих-либо устремлений.

К показателям данного критерия мы относим: теплая дружелюбная атмосфера, безопасная для каждого индивида, гибкость в отношениях при решении проблем, эмоциональная устойчивость, стимулирование продуктивного поведения, формирование толерантности как качества личности (выдержка, самообладание, самоконтроль).

Разработка и принятие корпоративной символики. Символический аспект оргкультуры значим и важен потому, что является способом донесения до педагогов, воспитанников системы ценностей и моделей поведения, которые они должны принимать во внимание в своей деятельности для того, чтобы максимально эффективно достичь осуществления це-

лей организации. Заметим, что использование символов имеет смысл лишь тогда, когда все одинаково понимают их значение.

Существует три типа символов **вербальные** (в виде словесных образов, материальные и деятельностные). На основе материальных символов судят о внешнем мире организации. Они характеризуют индивидуальный стиль и выражаются в эмблемах, выборе цвета и формата, буквенном шрифте и всех других элементах дизайна.

К вербальным символам мы относим различные истории, мифы, легенды об организации, ее руководителях и основателях, некоторые речи и шутки первых лиц.

К символам в виде действий управленческая команда учреждения относит: церемонии и празднования, ритуалы, традиции, обычаи.

Показателями сформированности данных ценностей являются: формирование положительного образа учреждения в социуме, выражение собственной индивидуальности, доверие, узнаваемость, гордость за свое учреждение, желание и умение работать в команде.

Таким образом, наличие точно и системно сформулированных критериев и показателей сформированности продуктивной организационной культуры, позволяет управленческой команде УДО планомерно и эффективно работать в данном направлении, что в целом способствует повышению конкурентоспособности учреждения, усилению его позитивного имиджа в образовательном пространстве, интеллигентности сотрудников.

Список литературы

1. Глазырин А. В., Шерсткин К.А. Социальное управление в некоммерческой деятельности. – Пермь, 2005.
2. Рожкова Н. Графический профиль организационной культуры // Директор школы. - 2001. - № 5.
3. Поташник М. М., Моисеев А. М. Управление современной школой (В вопросах и ответах): пособие для руководителей образовательных учреждений и органов образования. – Москва, 1997.
4. Подопригора, М. Г. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008.– 261 с. - Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m17/5_1.htm (25.02. 2013)
5. Ушаков К. Организационная культура // Директор школы. - 1995. - № 2 - С. 3-9.