**Изучение организационной культуры как компонент управления деятельностью современного ДОУ**

***И.В. Батакова заведующий детским садом № 172 ОАО «РЖД» Кемеровская область***

 В настоящее время одной из важных целей, которые стоят перед коллективом дошкольных учреждений, является воспитание разносторонней, активной личности ребенка. Воспитать в ребенке разносторонне одаренную личность уже в дошкольном возрасте возможно только в коллективе, в котором сложилась организационная культура, способствующая развитию творческого подхода к делу сотрудников.

 Культурные образцы, принятые и усвоенные в данной организации, оказывают значительное влияние на различные стороны деятельности членов организации и, в частности, на властные отношения и отношения контроля; отношения к трудовой деятельности; межличностные отношения внутри групп; межгрупповые отношения; отношения с внешним окружением, а также на технологии, мотивацию и т.д. Отсюда можно предположить, что насколько коллектив ДОУ принимает и поддерживает организационную культуру своего учреждения, настолько продуктивно организуется психологически комфортное взаимодействие сотрудников, а значит, более эффективно организован воспитательный процесс ДОУ.

Понятие «организационная культура» - достаточно недавно вошедший в обиход педагогов термин. Исследование организационной культуры в последнее время носит междисциплинарный характер. Она рассматривается в менеджменте, социальной психологии, социологии, экономике, антропологии и др. В педагогику понятие «организационная культура» пришло совсем недавно из практики менеджмента и имеет неоднозначное толкование.

 В науке об управлении существует достаточно много определении этого понятия, которые, на наш взгляд, дополняют друг друга:

- система коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем (Э. Шейн);

- система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды (В.А. Спивак);

- совокупность господствующих в данном коллективе ценностей, убеждений, установок, а также общий моральный климат, помогающие работникам понять назначение организации в целом (смысли деятельности, во имя чего они работают), механизм ее функционирования и тем самым создать нормы деятельности и поведения, правила следования им (Л.Д. Гительман).

 В большинстве определений отражены социологические и социально-психологические стороны организационной культуры. Экономическая сторона практически не затронута, управленческая представлена очень незначительно.

 Из современных подходов к определению организационной культуре выделяются три группы по частотности признаков определения:

 1. Наибольшую частотность имеют такие признаки понятия, как поведение, ценности, нормы. Именно эти признаки составляют первую группу, находящуюся в большом отрыве даже от второй. С одной стороны, это обозначает связь понятия организационной культуры с общим понятием культуры, которое чаще всего характеризуется как ценностно-нормативная система. С другой, наивысшую частотность имеет признак поведение, которое в общих определениях культуры встречается редко. Поскольку организационная культура обладает целостностью и автономностью, она может иметь другую значимость признаков, и тот признак, который обычно считают периферийным для общих определений культуры, здесь может стать основным.

 2. Во вторую группу вошли характеристики: убеждения, традиции, группа, правила, неформальные отношения, ритуалы, ожидания, цели, символы, представления, действие и взаимодействие (взаимосвязь), идеи (идеология), внешняя среда. Эти признаки, взятые из разных определений организационной культуры, оказались связанными друг с другом. Вот почему на этой группе признаков можно вести операционализацию понятия, для того чтобы проводить эмпирическое исследование.

 3. В третью группу вошли признаки, упоминаемые в определениях относительно редко: духовная жизнь, коллектив, мифы, язык, адаптация (приспособление), внутренняя интеграция, установки, образцы (поведения), объединение, обычаи, верования, личность, принятие решений, привычки, сотрудничество, моральный климат, знания. Некоторые признаки как бы притягиваются к признакам из первой и второй групп. Например, обычаи близки к традициям, ритуалам, мифы, язык - к символам, моральный климат - к неформальным отношениям и т. д. Но все же, по мнению диссертанта, эта третья группа имеет особый смысл, поскольку отражает круг ориентаций личности в условиях коллективной работы.

 Значение организационной культуры для развития любой организации определяется рядом обстоятельств. Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности. Во-вторых, знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное. В-третьих, внутриорганизационная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи.

 Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Большинство авторов, занимающихся проблемами организационной культуры выделяют следующие ее компоненты:

* усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые одновременно решающим образом определяют их поведение;
* мировоззрение, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников, клиентов и конкурентов;
* характеристики поведения при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении;
* нормы, принимаемые повсеместно в организации;
* психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками.

 Ни один из этих компонентов по одиночке не представляет культуру организации. Однако все вместе они могут дать представление об организационной культуре.

 Ядром организационной культуры, несомненно, являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

 Невозможно привести какой-то определенный набор ценностей, составляющих организационную культуру, поскольку организационная культура почти всегда является оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, присущих только данной организации. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в организационной культуре, поскольку позволяет направлять активность людей на достижение поставленных целей.

 Позитивный настрой в восприятии сотрудниками своего предприятия, его руководителей и управленческих решений имеет непосредственное отношение к сложившейся на предприятии организационной культуре.

 Выделяют несколько типов организационных культур, наиболее известная типология: органическая, предпринимательская, бюрократическая, партиципативная. Отличительные особенности данных типов организационных культур представлено в таблице 1.

Таблица 1.

Характеристика организационных типов культуры

|  |
| --- |
| Тип организационной культуры |
| Органическая | Предпринимательская | Бюрократическая | Партиципативная |
| Организация направляется |
| согласием с общей идеей | свободной инициативой | сильным руководством | всесторонними обсуждениями |
| Проблемы решаются на основе |
| исходного согласия с целями | индивидуального творчества | ясного и сосредоточенного продумывания | открытого взаимодействия |
| Лидерство основывается на |
| разделяемых взглядах о направлении общего движения | наличия авторитета и признания | власти и положении | содействии контактам и сотрудничеству |
| С хроническими проблемами справляются с помощью |
| не придания им значения и отказа от обсуждения | поиска новых творческих подходов | укрепления руководства и следования правилам | более напряженной дискуссии и выработки способов решения |
| Повседневная работа |
| осуществляется при минимальном вмешательстве в нее | выполняется и видоизменяется каждый по-своему | зависит от неизменности курса и активности руководства | постоянно перепроверяется для большего совершенства |
| Функция и ответственность |
| реализуется с почти автоматической скоростью | получаются такими, какими их делают люди | предписываются и закрепляются | разделяются и сменяются по необходимости |
| Желания и интересы отдельных людей |
| оцениваются по степени их согласованности с целями организации | считаются более важными, чем интересы организации | подчиняются интересам организации | согласуются с интересами организации путем договоренностей |
| Руководство |
| задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство | дает людям возможность делать так, как они считают нужным | определяет лидеров и возможные направления развития | действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества |
| Разногласия и конфликты |
| отражают факт расхождения с общими целями и задачами | являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий | угрожают стабильности организации и мешают работе | считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем |
| Коммуникации (общение) |
| ограничены и несущественны | меняются по интенсивности и непредсказуемы | формальны и подчиняются правилам | открыты и насыщенны |
| Информация и данные (как правило) |
| расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне  | используются для индивидуальных достижений | контролируются, и доступ к ним ограничен | оцениваются и распределяются открыто |

 В заключение еще раз подчеркну, что каждая организация обладает своей субкультурой, которая реализуется через систему ценностей и норм декларируемой коллективом и принимаемой каждый членом организации.

 Таким образом, организационная культура - это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

 Понятие организационной культуры включает в себя набор представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов организации.

 На существующие ценности, нормы, поведение персонала и т.д. существенное влияние оказывает сфера деятельности, в которой существует организация. Организационная культура образовательного учреждения не нашло отражения в разработке целостной концепции, имеется только отдельные исследования, отдельные исследовательские работы отражающих организационную культуру школьных коллективов, а также организационная культура как отдельная составляющая проблемы управления ДОУ.

 Обобщая имеющиеся исследования, можно сказать, что организационная культура образовательного учреждения представляет собой социальное пространство взаимодействия коллектива педагогов и воспитуемых внутри образовательного учреждения определенного типа с присущими только ему целями и ценностями, нормами поведения, определяющими условия жизнедеятельности субъектов учреждения на личностном и социальном уровнях.

 Основными субъектами организационной культуры образовательного учреждения являются как отдельно взятые люди - педагоги, дети, родители, управленцы, так и групповые совокупные субъекты - учебные группы, семьи, управленческое звено. Регулируя взаимодействие этих субъектов, организационная культура делает его более эффективным.

 В ходе изучения рождения и развития организационной культуры образовательного учреждения большинство исследователей приходят к выводу, что необходим ряд условий для ее гармоничного и продуктивного развития: миссия учреждения должна иметь гуманистическую направленность, а ее ценности вырабатываться и приниматься всеми субъектами организации. Стратегия развития учреждения должна быть связана с построением организационного пространства, где взаимодействуют индивидуальные и групповые субъекты организации (дети, родители, педагоги, менеджеры), которые привносят в организацию свои субкультуры, пересечение которых и оптимальное их сочетание достигается за счет предоставления им организационного выбора и свободы организационного самоопределения.

 Одним из важных механизмов развития организационной культуры выступает лидерство. Руководитель образовательного учреждения должен осуществлять процесс управления на основе рефлексивных механизмов самопознания, самоанализа и самоорганизации и выступать как руководитель-исследователь, руководитель-гуманист, руководитель-творец.

 Специфика существования организационной культуры образовательного учреждения обусловливается рядом факторов внешнего порядка; политико-правовым, социокультурным, технологическим, экономическим, конкуренции; и внутреннего: кадровым составом, целями учредителей. Ее гармоническое развитие будет достигаться за счет баланса этих факторов.

 Организационная культура развивающего, субъектного типа принимает каждого ребенка и выстраивает под него индивидуальную программу.

 Развивая такого ребенка, педагоги обеспечивают удовлетворение потребностей в профессионально-личностном развитии и саморазвитии.

 Модель развития организационной культуры основывается на системном, антропологическом, аксиологическом, синергетическом, деятельностном и культурологическом подходах.

 Субъектная позиция всех участников педагогического взаимодействия позволит преобразовать организационное пространство жизнедеятельности общности, сделать его более комфортным, наполненным элементами детской субкультуры.

 Необходима готовность всех менеджеров учреждения к ограниченному контролю, позитивному оцениванию, использованию поощрительных мер в реализации системы управления, направленной на увеличение объема прав и

ответственности, передаваемых индивидуальным и коллективным субъектам на выработку адаптивной организационной структуры управления.

 Организационная культура должна иметь широкое информационное поле, качественные человеческие ресурсы и материальное выражение и опираться на командный (совместный) тип реализации основных идей организации.

 Организационная культура образовательного учреждения во многом определяется теми социально-образовательными задачами, которые решает коллектив в процессе педагогической деятельности.

Организационная культура коллектива ДОУ – проблема, требующая всесторонней разработки. На сегодняшний день не существует четкого выделения компонентов организационной культуры ДОУ, на основании которой можно было бы провести комплексный ее анализ. Поэтому я самостоятельно попытаюсь выделить компоненты организационной культуры ДОУ на основе анализа основных тенденций развития ДОУ и рассмотренных выше подходов к определению и содержанию организационной культуры.

 Последние годы в России характеризуются возникновением новых видов учреждений воспитательно-образовательного характера для детей, разнообразием педагогических услуг, которые предлагаются детям и их родителям. Наряду с государственными существуют негосударственные детские сады. Большая часть детских учреждений решает задачи общего развития детей, но уже имеются учреждения, ставящие целью раннее развитие специальных способностей дошкольников (эстетические центры, дошкольные группы и детские сады при лицеях, гимназиях и т.п.); интеграцию воспитания здоровых детей и детей с некоторыми проблемами физического развития; создание дошкольных групп, работающих в условиях двуязычия, и другие. Такое положение дел в дошкольном образовании непосредственно связано как с возрастающими запросами родителей, желающих поднять общий уровень развития детей, раскрыть у них те или иные способности, подготовить к обучению в определенной школе, так и с изменениями в самом школьном образовании. Есть все основания считать, что в будущем тенденции к разнообразию дошкольно-школьных учреждений будут усиливаться.

 Закон РФ «Об образовании» закрепил право дошкольных учреждений работать по разнообразным программам. Обращение к личностно-ориентированной педагогике, отход от жестко регламентированных форм воспитания и обучения детей характеризуют общие тенденции перестройки дошкольного образования. Гуманизация современного образования связана прежде всего с изменением отношения к воспитанию, в центре которого находится ребенок, становление его субъектности. Переход от единообразия типов дошкольных учреждений к созданию гибкой многофункциональной системы, включающей новые виды государственных и негосударственных учреждений, позволяет реагировать на разнообразные образовательные потребности населения и удовлетворять их, обеспечивая широкие образовательные услуги.

 В связи с этим центральным компонентом организационной культуры ДОУ должна быть выработка единого взгляда педагогов на миссию ДОУ, которая будет определять ценностные ориентации коллектива,и построение взаимодействия детско-взрослого коллектива.

 Осознание педагогами смысла происходящих процессов в обновлении дошкольного образования в немалой степени связано с принятием ими вариативности образования, стремлением к обновлению его содержания и технологий, пониманием тех позиций, которые препятствуют существенному реформированию системы. Программа развития и воспитания - необходимый стержень в работе дошкольного учреждения. Главные приоритеты образования: сохранение и укрепление здоровья, обеспечение благоприятных условий для развития всех детей, уважение права ребенка на сохранение своей индивидуальности при реализации базисного содержания обучения и воспитания. Важными компонентами любой программы и педагогического процесса в соответствии с ней являются построение режима и место игры в детском саду, гигиенические условия организации жизни, занятий и всех детских видов деятельности, профилактика заболеваний.

 Сегодня дошкольные учреждения работают по разным программам, некоторые на основе имеющихся авторских программ разрабатывают собственные оригинальные программы. Выработка единой миссии ДОУ обеспечивает соблюдение основных требований к работе по инновационным программам:

* соблюдение принципа комплексности - педагогический процесс охватывает все основные направления развития ребенка (физическое, ознакомление с окружающим миром, развитие речи, художественно-эстетическое и др.), предусматривается система мер по охране и укреплению здоровья детей;
* использование некоторых парциальных программ сочетается с работой по другим направлениям педагогического процесса;
* происходит развитие новых, нетрадиционных направлений содержания работы дошкольного образовательного учреждения, таких, как обучение хореографии и ритмике, иностранному языку, новым разнообразным техникам изобразительного творчества, компьютерное обучение, приобщение к национальной культуре;
* делается больший акцент на создание условий для самостоятельного экспериментирования и поисковой активности самих детей, побуждая их к творческому отношению к выполняемой деятельности, самовыражению и импровизации в процессе ее выполнения;
* интеграция разных видов деятельности, комплексность содержания способствуют раскрепощению образовательного процесса в детском саду;
* предпринимаются попытки эмоционального насыщения атмосферы в процессе обучения, что позволяет успешно преодолевать учебно-дисциплинарные приемы и методы в работе педагога;
* происходит овладение новыми педагогическими технологиями с учетом личностно-ориентированного взаимодействия - переход на новый стиль общения и игры с ребенком;
* зарождаются новые формы и содержание сотрудничества педагогов с родителями, что способствует преодолению формализма в преемственности в обучении и воспитании ребенка в условиях детского сада и семьи;
* использование новых моделей устройства помещения и его оборудования обеспечивает потребность ребенка к совместной деятельности со сверстниками, и вместе с тем создаются условия для индивидуальных занятий, что важно для осуществления реального действенного индивидуального подхода к детям.

 Основная миссия современного ДОУ – создание единой воспитательной среды, соответствующей требованиям современного общества. Воспитывающая среда дошкольных образовательных учреждений в настоящее время имеет тенденцию к интенсивному развитию и преобразованию. Основой этого процесса выступает деятельность. Организуя деятельность как основу развития воспитывающей среды, педагоги ДОУ стремятся максимально полно соответствовать запросам родителей и максимально интенсивно внедрять современные технологии воспитания и развития детей.

 Исследование тенденций развития современной воспитывающей среды дошкольного образовательного учреждения актуально в связи с тем, что воспитывающая среда ДОУ – это феномен, обеспечивающий:

* продуктивное личностное развитие ребенка и профессионально-личностное совершенствование педагогов-воспитателей;
* интенсивное взаимодействие детей и педагогов как условие их взаиморазвития;
* формирование пространства комфортного и перспективного социального партнерства дошкольного образовательного учреждения.

 Особо значимой тенденцией развития воспитывающей среды современного ДОУ является совершенствование профессиональной компетентности педагогов как организаторов деятельности детей. Профессиональная компетентность педагогов ДОУ определяется, как способность создавать, апробировать и внедрять интегрированную модель развития дошкольников в деятельности. Эта способность педагогов проявляется многоаспектно, в частности:

* как установка на разработку модели и ее реализацию в своей практической деятельности;
* как формирование технологической системы реализации модели;
* как интеграция опыта диагностики достижений в реализации интегрированной модели развития дошкольников.

 Основная цель коллектива ДОУ всестороннее развитие ребенка дошкольного возраста, подготовка его к самостоятельной жизни в обществе. Отсюда необходимый компонент организационной культуры ДОУ – осознание коллективом самоценности дошкольного возраста. Что определяет:

* знание и понимание развития ребенка, умение применять эти знания на практике;
* наблюдение и оценку поведения детей при планировании занятий и составлении индивидуальных планов обучения для детей;
* составление и поддержание безопасной и здоровой окружающей среды;
* планирование и внедрение подходящей программы, способствующей продвижению во всех областях обучения и развития (социальной, эмоциональной, интеллектуальной, физической);
* установление отношений поддержки с детьми и применение подходящих для развития техник руководства отдельным ребенком и группой;
* установление и сохранение позитивных и продуктивных связей с семьями.

 Создание условий для развития ребенка и комфортного его пребывания в детском саду невозможно без создания единой предметно-развивающей среды.

 Решению проблемы создания развивающей среды в дошкольных учреждениях способствуют творческие подходы к формированию структуры здания, свободной его планировке, взаимосвязи внутренних и внешних сред, системе трансформирующегося оборудования и мебели, проектированию и размещению функциональных помещений как базовых компонентов развивающей предметной среды.

 При создании предметной среды необходимо исходить из эргономических требований к жизнедеятельности: антропометрических, физиологических и психологических особенностей обитателя этой среды. Они заключаются в следующем:

* развивающий характер предметной среды;
* деятельностно-возрастной подход;
* информативность (разнообразие тематики, комплексность, многообразие материалов и игрушек);
* обогащенность, наукоемкость, наличие природных и социокультурных средств, обеспечивающих разнообразие деятельности ребенка и его творчество;
* вариативность;
* сочетание традиционных и новых компонентов;
* обеспечение составных элементов среды, соотносимости с макро- и микропространством деятельности детей;
* обеспечение комфортности, функциональной надежности и безопасности;
* обеспечение эстетических и гигиенических показателей.

 Другим аспектом организационной культуры ДОУ является коммуникативных каналов «педагог-педагог», «педагог-ребенок», «педагог-родитель».

 Внутренним условием возникновения контакта между взаимодействующими сторонами является проявление искреннего, подлинного уважения друг друга, эмпатийность и толерантность. Внешним проявлением контакта является поведение взаимодействующих субъектов, соответствующих принятым традициям поведения в рамках организационной культуры, направленных на выполнение миссии ДОУ.

 Основные компоненты взаимодействия педагогического коллектива и детского коллектива ДОУ.

* диалог педагогического взаимодействия. Он связан с преобразованием позиций взрослого и ребенка в личностно-равноправные, в позиции со-учащихся, со-воспитывающихся, со-трудничающих людей.
* проблематизация педагогического взаимодействия, которая выражается в изменении ролей и функций взрослого и ребенка, педагога и воспитуемого в процессе воспитания и обучения. Взрослый не воспитывает, не преподает, но актуализирует исследовательскую активность самого ребенка, стимулирует его тенденцию к личностному росту, создает условия для совершения ребенком нравственных поступков, для самостоятельного обнаружения и постановки им познавательных проблем и задач.
* персонализация взаимодействия, предполагает прежде всего отказ от ролевых масок, адекватное включение в это взаимодействие и тех элементов личностного опыта (чувств, переживаний, эмоций и соответствующих им действий и поступков), которые не соответствуют ролевым ожиданиям и нормативам.
* индивидуализация педагогического взаимодействия – означает выявление и культивирование в каждом ребенке индивидуально-специфического и особенного. Реализация данного компонента означает построение такого общения, которое было бы адекватным возрастным (по уровню развития) и индивидуальным (личностным) особенностям и возможностям, способностям и склонностям всех детей.

 Специфичным показателем организационной культуры ДОУ является развитие основных характеристик взаимодействия участников педагогического процесса:

- по взаимопознанию – объективность знания личностных особенностей, лучших сторон друг друга, интересов, увлечений; стремление лучше узнать и познать друг друга, обоюдный интерес друг к другу;

- по взаимопониманию – понимание общей цели взаимодействия, общности и единства задач, стоящих перед педагогами; принятие трудностей и забот друг друга; понимание мотивов поведения в различных ситуациях; адекватность оценок и самооценок; совпадение установок на совместную деятельность;

- по взаимоотношениям – проявление такта, внимание к мнению и предложениям друг друга; эмоциональная готовность к совместной деятельности, удовлетворенность ее результатами; уважение позиции друг друга, сопереживание, сочувствие; стремление к официальному и неофициальному общению; творческий характер отношений, стимулирующий инициативу и самостоятельность детей;

- по взаимным действиям – осуществление постоянных контактов, активность участия в совместной деятельности; инициатива в установлении различных контактов, идущая с обеих сторон; срабатываемость (количество, качество, скорость проделанной работы), координация действий на основе взаимного содействия, согласованность; подстраховка, помощь, поддержка друг друга;

- по взаимовлиянию – способность приходить к согласию по спорным вопросам; учет мнения друг друга при организации работы; действенность обоснованных и корректных по форме обоюдных замечаний, изменение способов поведения и действий после рекомендации в адрес друг друга; восприятие другого в качестве примера для подражания.

 В общем плане о развитии взаимодействия участников образовательного процесса можно судить по обогащению содержания их совместной деятельности и общения, способов и форм взаимодействия, расширению внешних и внутренних связей, осуществлению преемственности

 Таким образом, организационная культура коллектива образовательного учреждения обуславливается следующими факторами: миссией образовательного учреждения в социуме; особенностями руководства педагогическим коллективом, продвижений организационных процессов; особенностями взаимоотношений и взаимодействий в коллективах: педагогическом, детском, родительском, а также взаимодействиями между коллективами.

 В общем плане о развитии организационной культуры образовательного учреждения можно судить по обогащению содержания совместной деятельности педагогов и общения, способов и форм взаимодействия, расширению внешних и внутренних связей, осуществлению преемственности поколений, стилю поведения, особенностям управления и системе лидерства.

В процессе изучения организационной культуры коллектива ДОУ выделяют четыре ее основные подсистемы:

 - информационно-когнитивную (философия учреждения образования, миссия, которую она выполняет; культура коммуникаций в учреждении - вербальная и невербальная; особенности социальной рефлексии основных субъектов организационной культуры - дети, педагоги, родители, управленцы);

 - социорегулирующую (ценности, смыслы, система мотивации и организации педагогического труда, принятие важнейших решений, касающихся жизни организации (единолично или демократическим путем), система санкций, способы поощрений и наказаний, способы оценивания достижений в деятельности, способы осуществления контроля);

 - психолого-педагогическую (наличие и характер лидерства, социально-психологический уровень развития педагогического и детского коллектива, наличие взаимопомощи, обретение членами учебных групп чувства «мы», степень удовлетворенности обучающихся пребыванием в учреждении);

-организационно-технологическая подсистема (психологический климат в коллективе, традиции организации, дизайн помещения, его чистота и комфорт, внешний вид персонала и детей).

 Изучение организационной культуры коллектива ДОУ должно развивать представления о таких важных сторонах жизни организации, как:

* профессионализм педагога,
* способы управленческой поддержки профессионализма,
* уровень профессионального доверия,
* система вертикального и горизонтального контроля,
* способы проявления инициативы,
* способы решения проблем,
* источники профессиональной информации,
* поведение в условиях инновационной деятельности и др.

 Изучение организационной культуры коллектива дает возможность понять, чем реально отличается одно образовательное учреждение от другого, на чем реально базируется уникальность организации.

 На основании множества проведенных исследований можно выделить как минимум 9 тех практических аспектов организационной культуры, на которых традиционно останавливается взгляд исследователя. Конечно, совсем не обязательно чтобы все эти девять переменных присутствовали в каждом конкретном случае изучения организационной культуры коллектива ДОУ, но использование хотя бы некоторые из них позволит дать определенный социологический срез организационной культуры того или иного ДОУ. Данные практические аспекты организационной культуры заключаются в следующем:

 Степень самостоятельности работника.

 Данная характеристика организации важна не только для определения особенностей организационной культуры, но и для выявления самой возможности ее существования.

 Принципы и методы общения.

Организационная культура всегда тесно связана с системой неформальных отношений. Неформальные отношения строятся на основе частых коммуникаций, постоянного общения сотрудников. Именно поэтому так важно, каким образом общаются люди.

 Внешний вид сотрудника.

 Форма одежды, как можно было увидеть выше, является значимым и очень понятным элементом организационной культуры.

 Организация питания.

 Ценность неформального общения для создания некоторых единых культурных ценностей у работников организации определяет и ценность наличия особого времени для общения. Таким временем традиционно является обеденный перерыв.

 Степень пунктуальности и вежливости персонала.

 Данный аспект тесно связан как с национальными, так и непосредственно с управленческими составляющими организационной культуры. Пунктуальность часто воспринимается в качестве части более общей категории - вежливости. Однако вежливость персонала имеет свои особые характеристики, являясь одним из центральных элементов организационной культуры.

 Взаимоотношения в коллективе.

 Данная характеристика связана в первую очередь с традиционной степенью конфликтности во взаимоотношениях между сотрудниками. Организации различается по степени деструктивности конфликтов, по способности переносить конфликтные ситуации, по мере воздействия конфликтных ситуаций на общий уровень производительности.

 Процесс развития работников.

 Кадровая работа является одной из наиболее тесно связанных с формированием организационной культуры сфер деятельности организации. Важнейшую роль в плане формирования организационной культуры играет процесс развития сотрудников - получения ими дополнительного образования и перемещения внутри организации. В последние десятилетия выполнение данных функций управления персоналом претерпело наиболее существенные трансформации. Возникло осознание необходимости непрерывного образования в условиях быстро меняющейся технологии. Более распространенной стала ориентация на формирование универсальных сотрудников, способных работать в самых различных направлениях организационной деятельности. Планирование карьеры стало мыслится как процесс одновременного учета потребностей ДОУ и личных пожеланий работника относительно его должностного роста.

 Слухи и истории из жизни ДОУ.

 История, наиболее выдающиеся достижения педагогов, воспитанников.

 Мотивация работников.

 Само понятие мотивации имеет различные культурные интерпретации. С одной стороны это материальное поощрение труда, с другой заинтересованность, увлеченность работой.

 Из практики хорошо известно, что несмотря на то, что формальная структура организации, правовые основания деятельности, например, двух соседних ДОУ могут быть одинаковыми или весьма похожими, тем не менее они все равно сильно отличаются одна от другой (совсем не обязательно в худшую или лучшую сторону, они просто разные).

 Предугадать реакцию педагогов на нововведения, уровень их сопротивления, выяснить истинную причину многих конфликтных ситуаций.

 Если действия руководителя противоречат организационной культуре, он натолкнется на осознанное или неосознанное сопротивление потому, что организационная культура обладает малой динамикой, т.е. не может быть изменена быстро.

 Исследование организационной культуры коллектива ДОУ поможет получить критерий применимости чужого опыта (в том числе и управленческого). Можно рассчитывать на легкое внедрение управленческого (или иного) нововведения, если организация, опыт который копируется, имеет близкую организационную культуру.

 Для руководителя очень важно понимать, что культура организации обладает малой динамикой, то есть меняется медленно. Ее нельзя изменить отдельным, пусть ярким и убедительным выступлением.

 Фундаментальным для управленческой деятельности фактом является то, что руководитель, имея наибольшие власть и свободу (с точки зрения своих сотрудников), обладает максимальными возможностями воздействия на культуру возглавляемой им организации. Однако он же подвержен максимальным профессиональным аберрациям, т.е. анализируя организационное состояние, он чаще анализирует желаемое, а не действительное состояние дел.

 Устойчивость культуры (малая динамичность) может поставить перед руководителем ряд проблем, особенно если он только начинает работу в этой организации. Проблемы и конфликты, которые в этих случаях имеют место, очень часто диагностируются руководителем как личностные проблемы и конфликты с отдельными людьми, чье поведение и реакции не соответствуют его ожиданиям.

 Однако на самом деле он сталкивается в этом случае не с особенностями личностного поведения отдельных членов организации, а с феноменом группового поведения, с культурой организации. Например, придя в школу в качестве нового директора, руководитель рассчитывает на высокий уровень самостоятельности людей, их способность видеть проблемы, решать и брать на себя ответственность за результаты. Директор не дает точного рецепта, как действовать, ставя задачу в общих чертах, но результата не получает. Тогда можно попробовать радикальные меры (если есть кадровые резервы), такие, как смена заместителей, даже увольнение наиболее нерадивых и неспособных. Однако такого рода действия достаточно редко приводят к успеху.
 Значительно продуктивнее может оказаться личное исследование руководителя по поводу того, не является ли поведение сотрудников проявлением ролевой культуры, в рамках которой люди привыкли точно и профессионально выполнять четкие и ясные инструкции, подвергаться пошаговому контролю, видеть источник власти (в смысле права принятия решения и ответственности) в определенных людях, принадлежащих к тому или иному уровню школьной иерархии и пр. Если это так, то практика говорит о том, что руководитель должен быть чрезвычайно осторожен. Попытка резкого изменения организационной культуры приводит у членов организации к потере ощущения структуры, исчезновению традиционных центров власти. У сотрудников может создаться впечатление, что руководитель разрушает организацию, которая до этого, с их точки зрения, весьма успешно функционировала.

 Изучение особенностей организационной культуры образовательного учреждения позволяет руководителю создать более эффективные пути управления развитием организации. Изучение особенностей организационной культуры, прежде всего, должно опираться на особенности организации воспитательного процесса в зависимости от категории воспитанников образовательного учреждения.

 Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать разными способами, среди которых можно выделить следующие:

* интервью и анкетирование;
* косвенные методы;
* изучение устного фольклора;
* изучение документов;
* изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
* изучение сложившейся практики управления.

Интервью и анкетный опрос

 Один из способов, которым можно начать изучение культуры, - опросить работников организации. Можно начать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?» Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы на следующие вопросы:

 Ключевые стратегические ценности: Какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе компании?

 Организационные символы: Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?
 «Герои» организации: Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?

 Правила и традиции: Каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга? Какие события отмечаются в вашей организации?

 Организационные ценности: Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

Косвенные методы

 Очень богатую информацию можно получить, попросив работников организации охарактеризовать особенности сложившейся оргкультуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, которые лучше всего характеризуют важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности, установки и приоритеты. Использование косвенных методов позволяет
работникам организации лучше понять сложившуюся организационную культуру и то, как она влияет на работу и рабочие результаты персонала.

Изучение устного фольклора

 В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников организации, не передаются путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении.

В качестве героев историй выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры.
 Истории про «героев» организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей: показывают достижимость (возможность) успеха, дают образцы для подражания (ролевые модели), устанавливают стандарты работы, мотивируют исполнителей.

 При этом не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться истории не только про «героев», добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про «антигероев» - людей, которые особенно ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

 Оргкультуру, сложившуюся в организации, часто характеризует использование профессионального сленга, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива. К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой
программисты, может показаться малопонятным, почти иностранным.

Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики в неформальном (а иногда и в формальном!) общении также является одной из характеристик данной оргкультуры.

Анализ документов

 Культура организации находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях). Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. Анализ информации, содержащейся в документации, может помочь выявить основные представления руководства - причем реальные, а не декларируемые - относительно процесса управления. Насколько забюрократизированной является организация? Есть ли расхождение между словом и делом - между заявляемыми принципами ведения бизнеса
и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах?
 Отношение к людям? Насколько осознанной и целенаправленной является работа по формированию или поддержанию оргкультуры? Ответы на эти и другие вопросы помогут сделать первый шаг на пути создания такой оргкультуры, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации.

Изучение сложившихся в организации правил и традиций.

 Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений подчиненный - руководитель, одежды, профессионального жаргона и т.п.

 Во многих организациях работники жестко следуют неписаным правилам в отношении поддержания определенного уровня производительности. Те, кто «высовывается», устанавливает рекорды производительности, подвергаются обычно определенным санкциям со стороны коллектива.

Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы: например, торжественное награждение ветеранов, лучших работников месяца, года, церемонии посвящения в рабочие, торжественные проводы в армию и т.п.

Изучение сложившейся практики управления

 Сложившаяся в организации практика управления также является важным источником информации о преобладающей организационной культуре. Насколько в компании преобладает авторитарное управление, как принимаются решения (узким кругом лиц или допускается более широкое участие работников в подготовке важнейших решений), преобладающие системы контроля, степень осведомленности работников о положении дел в организации - все это важнейшие черты управленческой практики,
влияющие на основные составляющие организационной культуры.

 Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач:

 Первая задача - ясно осознать (прописать, сформулировать) ведущие ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию.

 Вторая задача - прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации.

 Третья задача - оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия
сложившейся оргкультуры стратегии развития организации (бизнеса), выработанной руководством.

 В исследованиях проблем ДОУ, традиционно осуществляемые в рамках педагогики и педагогической психологии, все более активно вторгается социальная психология. Весь комплекс проблем этой дисциплины представлен в сфере образования: и общение, и функционирование коллектива, и межгрупповые отношения, и вопросы социализации.

 В зарубежной и отечественной практике работы психологов в ДОУ можно встретить едва ли не все методы социальной психологии, но ведущее место занимают, как правило, опросные методы (анкетирование и интервьюирование), специальные социально-психологические методы (социометрия, рейтинг и др.), некоторые личностные тесты (опросник Г.Айзенка, тест Р.Кэттела и др.), а также так называемые активные методы – ситуационно-ролевые игры, социально-психологический тренинг и др.

 Например, для изучения сплоченности коллектива, одного из показателя организационной культуры, можно применить методику Р.О.Немова «Показатели ценностно-ориентированного единства».

Для изучения социальных представлений об организационной культуре используются следующие методики: 1) модифицированного варианта методики «Семантический дифференциал» Ч. Осгуда; 2) методики незавершенного предложения; 3) методики исследования психологической атмосферы А.Ф. Фидлера.

 Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать разными способами, среди которых можно выделить следующие:

* интервью и анкетирование;
* косвенные методы;
* изучение устного фольклора;
* изучение документов;
* изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
* изучение сложившейся практики управления.

 Один из способов, которым можно начать изучение культуры, - опросить работников организации. Можно начать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?» Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы на следующие вопросы:

* 1. Ключевые стратегические ценности: Какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления?
	2. Что самое важное в этом деле?
	3. Как это проявляется в работе компании?

 **Организационные символы:**

1. Существуют ли какие-то специальные понятия, термины,
слова, которые понятны только для членов вашей организации?

 **«Герои» организации:**

1. Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю
карьеру в вашей организации?
2. Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?
**Правила и традиции**:
3. Каких правил и традиций придерживаются члены организации в
работе и при проведении досуга?
4. Какие события отмечаются в вашей организации?

 **Организационные ценности:**

1. Что люди приветствуют?
2. Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение?
3. Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

 Пожалуй, одна из самых известных методик изучения ценностных ориентаций — это методика М.Рокича. В основе методики Рокича и ее модификаций лежит метод ранжирования. В стандартной методике Рокича респонденты должны проранжировать два списка ценностей (по 18 ценностей в каждом), располагая их в порядке важности. Для удобства респондентов набор ценностей может быть предъявлен на карточках.

 Ранжирование, тем более большого числа ценностей, это задача трудная и способная поставить в тупик любого респондента. Более адекватного результата можно добиться, предъявляя ценности к сравнению парами. Метод парных сравнений лежит в основе методики изучения мотивационных тенденций личности А. Эдвардса. В методике Эдвардса, которая носит название «Список личностных предпочтений», респонденту предлагают попарно сравнить 15 мотивационных тенденций. После обработки получается проранжированный список из этих 15 предпочтений, позволяющий судить о структуре ценностных ориентаций респондента. Недостатком метода является то, что этот опросник, состоящий из 210 пар высказываний, с точки зрения респондента, наверное, является достаточно громоздким.

 Метод выбора из нескольких альтернатив лежит в основе другой группы исследований ценностей. Этот метод построен на следующей процедуре. Респондентам предъявляется стимульный материал в виде вопросов или ситуаций, имеющих несколько альтернативных решений. Каждый вопрос или ситуация олицетворяет ценностную дилемму или конфликт ценностей. Респондент должен сделать выбор, обозначая тем самым предпочитаемую им ценность.

 Этот метод используется в небезызвестном опроснике «Изучение ценностей» Г.Олпорта и др. В методике респонденту предъявляли 120 вопросов, касающихся повседневных ситуаций. Для некоторых вопросов давалось по два возможных ответа, а для других — по четыре. Респондента просили выбрать из альтернатив наиболее приемлемую и приписать ей наибольший балл. При этом сумма баллов для вопросов с двумя вариантами ответов должна была составлять 3, а с четырьмя вариантами — 6. В первом случае, если респондент соглашался с одним высказыванием и не соглашался с другим, то он присваивал первому балл 3, а второму балл 0, если же он предпочитал одно другому, то высказываниям соответственно присваивались баллы 2 и 1. В случае с четырьмя вариантами, респондент должен был приписать балл 4 наиболее привлекательному и балл 1 – наименее привлекательному высказыванию. Далее путем суммирования определялись итоговые индексы отношения респондента к той или иной ценности.

 Косвенные методы. Очень богатую информацию можно получить, попросив работников организации охарактеризовать особенности сложившейся оргкультуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, которые лучше всего характеризуют важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности, установки и приоритеты. Использование косвенных методов позволяет работникам организации лучше понять сложившуюся организационную культуру и то, как она влияет на работу и рабочие результаты персонала.

 Изучение устного фольклора. В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников организации, не передаются путем письменных
инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении. В качестве героев историй выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют
ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры. Истории про «героев» организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой
желательных ценностей: показывают достижимость (возможность) успеха, дают образцы для подражания (ролевые модели), устанавливают стандарты работы, мотивируют исполнителей. При этом не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться истории не только про «героев», добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про «антигероев» - людей, которые особенно ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов
организации.
 Оргкультуру, сложившуюся в организации, часто характеризует использование профессионального сленга, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива. К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты, может показаться мало-понятным, почти иностранным. Допустимость
или недопустимость использования ненормативной лексики в неформальном (а иногда и в формальном!) общении также является одной из характеристик данной оргкультуры.

 Анализ документов. Культура организации находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях). Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. Анализ информации, содержащейся в документации, может помочь выявить основные представления
руководства - причем реальные, а не декларируемые - относительно процесса
управления. Насколько забюрократизированной является организация? Есть ли расхождение между словом и делом - между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах? Отношение к людям? Насколько осознанной и целенаправленной является работа по формированию или поддержанию оргкультуры? Ответы на эти и другие вопросы помогут сделать первый шаг на пути создания такой оргкультуры, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации.

 Изучение сложившихся в организации правил и традиций. Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных
правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений подчиненный - руководитель, одежды, профессионального жаргона и т.п.

 Во многих организациях работники жестко следуют неписаным правилам в отношении поддержания определенного уровня производительности. Те, кто «высовывается», устанавливает рекорды производительности, подвергаются обычно определенным санкциям со стороны коллектива.

 Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы: например, торжественное награждение ветеранов, лучших работников месяца, года, церемонии посвящения в рабочие, торжественные проводы в армию и т.п.

 Изучение сложившейся практики управления. Сложившаяся в организации практика управления также является важным источником
информации о преобладающей организационной культуре. Насколько в компании преобладает авторитарное управление, как принимаются решения (узким кругом лиц или допускается более широкое участие работников в подготовке важнейших решений), преобладающие системы контроля, степень осведомленности работников о положении дел в организации - все это важнейшие черты управленческой практики, влияющие на основные составляющие организационной культуры.

 Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач:

 Первая задача - ясно осознать (прописать, сформулировать) ведущие ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию.

 Вторая задача - прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации.
 Третья задача - оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся оргкультуры стратегии развития организации (бизнеса), выработанной руководством.

 Таким образом, изучение организационной культуры коллектива ДОУ должно развивать представления о таких важных сторонах жизни организации, как: профессионализм педагога, способы управленческой поддержки профессионализма, уровень профессионального доверия, система вертикального и горизонтального контроля, способы проявления инициативы, способы решения проблем, источники профессиональной информации, поведение в условиях инновационной деятельности и др.

 Изучение особенностей организационной культуры образовательного учреждения позволяет руководителю создать более эффективные пути управления развитием организации. Изучение особенностей организационной культуры, прежде всего, должно опираться на особенности организации воспитательного процесса в зависимости от категории воспитанников образовательного учреждения.

 Изучение организационной культуры коллектива ДОУ должно дать представления о таких важных сторонах жизни организации, как: профессионализм педагога, способы управленческой поддержки профессионализма, уровень профессионального доверия, система вертикального и горизонтального контроля, способы проявления инициативы, способы решения проблем, источники профессиональной информации, поведение в условиях инновационной деятельности и др.

 Изучение особенностей организационной культуры образовательного учреждения позволяет руководителю создать более эффективные пути управления развитием организации. Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать разными методами изучения, среди которых можно выделить следующие: интервью и анкетирование; косвенные методы; изучение устного фольклора; изучение документов; изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов; изучение сложившейся практики управления.

Приложение 1.

Вопросы для интервью

 - Скажите, какие наиболее значимые педагогические задачи стоят перед коллективом.

 - Наиболее яркая отличительная черта вашего ДОУ, которая определяет его своеобразность и непохожесть на другие ДОУ.

 - Есть ли (или мелся ли) в ДОУ человек, о котором можно сказать: «Она была наставником, воспитала целую плеяду педагогов».

 - Придерживаетесь ли вы определенного стиля поведения,

 - Существуют ли нормы, предъявляемые к стилю одежды.

 - Назовите основные традиции вашего ДОУ.

 - Проводите ли вы корпоративные праздники.

 - Занимаетесь ли Вы самообразованием, если да, каким образом.

 - Существует ли система стимулирования повышения квалификации.

 - Спасибо за ответы.

Приложение 2

Анкета.

 Уважаемые коллеги отметьте любым знаком, все утверждения с которыми Вы согласны, либо оцените предложенные утверждения по 10бальной системе.

 1. Согласны ли Вы с тем, что в каждом ДОУ должна быть своя организационная культура?

Да

Нет

Не знаю

 2. Для Вас организационная культура - это:

Совместный отдых с руководством

Социальная помощь в ДОУ

Наличие знаков, эмблем и т.п.

Комплекс традиций и обрядов

Другое (укажите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 3. Оцените, насколько вы удовлетворены атмосферой (климатом) сложившейся в коллективе ДОУ

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

 4. Существует ли в вашем ДОУ закрепленные письменно правила поведения, этикет («Этика воспитателя», «Руководство по работе с родителями» и т.п.?

Да

Нет

Не знаю

Если Да, то какие (укажите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 5. Слагаются ли какие-либо легенды о деятельности вашего ДОУ, о его наиболее ярких людях?

 Да

Нет

 6. Какие существуют обряды в вашем ДОУ (укажите)

Обряды для молодых специалистов\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обряды чествования ветеранов \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обряды для воспитанников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Обряды для родителей \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 7. Есть ли у вас традиция отмечать День рождения ДОУ?

 Да

 Нет

 8. Каким образом ведется ли у вас летопись основных событий ДОУ

Составление книжной летописи

Фотоотчеты

Съемки на видео

Создание презентаций

Не ведется

 9. Организуются ли у вас конкурсы профессионального мастерства среди сотрудников?

Да

Нет

 10. Существует ли у вас в ДОУ традиция отмечать Дни рождения сотрудников?
Да

Нет

 11. Есть ли у вашего ДОУ определенная символика?

Логотип

Эмблема

Герб

Гимн

Другое (укажите) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 12. Проводятся ли мероприятия по совместному отдыху?

Да

Нет

Если Да какого рода?

 Юбилей сотрудников

 Экскурсии

 Спортивные соревнования

 Выезды на природу

Другое (укажите)

 13. Согласны ли Вы с мнением, что совместные обеды работников разных уровней ведут к сближению и проявлению большей заинтересованности в работе?

 Да

 Нет

 Не имеет отношения к работе

 14. Хотелось ли бы Вам иметь свою униформу, отличающую Ваше ДОУ?
 Хотелось бы

 Нет

Мне все равно

 Не имеет значения в работе

 15. Оцените степень Вашей удовлетворенности:

Политикой ДОУ и руководства

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

Стилем руководства

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

Оценкой Вашей работы

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

Системой оплаты труда

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

Условиями работы

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

Организацией работы

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

Содержанием работы

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

Возможностями профессионального роста

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

Возможностями карьерного роста

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

 16. Как часто вы выражаете несогласие с мнением руководителя?

очень

часто

иногда

редко

очень редко

 17. С какого типа руководителем вы предпочитаете работать?

 автократический

консультативный

 18. Оцените по 10 бальной шкале:

 какое значение вы придаете приемлемым условиям труда

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

 насколько для вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

 насколько важно для вас иметь хорошие возможности для карьеры

\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

Насколько для вас важно быть в курсе достижений педагогической науки
\_\_1\_\_2\_\_3\_\_4\_\_5\_\_6\_\_7\_\_8\_\_9\_\_10

 19. Сколько лет вы готовы работать в ДОУ на вашей теперешней должности?

 Менее полугода

 Полгода-год

2-3 года

4-6 лет

7 - 15 лет

более 15 лет

Другой вариант (напишите) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 20. Когда Вы начали свою работу в ДОУ?

 21.  Ваш возраст \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ лет

 22.  Ф.И.О.(по желанию) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спасибо за ответы.

Приложение 3.

Тест 1

 Уважаемые коллеги, распределите по степени значимости с помощью цифрового обозначения, следующие утверждения.

**Детский сад для меня**

- Место самореализации

- «Второй дом», самый лучший в нашем городе

- Место, где находятся друзья и коллеги

- Место, где можно проявить свои знания, профессиональные навыки, реализоваться в творчестве

- Источник доходов

**Ценности нашего детского сада**

- Дети, их социальное благополучие и комфорт

- Порядок, система, дисциплинированность, культура

- Знания и умения

- Личностные качества: интеллект, целеустремленность, честность, коммуникабельность, способности, творчество, активная деятельность, инициативность

- Педагоги (профессионализм и ответственность)

**Наши руководители**

- Мудрые, вежливые, добрые, понимающие, заботливые

- Компетентные

- Творческие, интеллектуалы

- Справедливые

- Демократичные

**Продвижение инноваций**

- Задача каждого сотрудника ДОУ

- Задача методиста

- Задача руководителя ДОУ

- Должно проводится сверху

**Психологическая атмосфера**

- Взаимоподдержка и удовлетворенность

- Продуктивность

- Сотрудничество

- Дружелюбие

- Теплота

- Успешность

- Увлеченность

- Согласие

Спасибо за ответы.

Тест 2

 Обведите, пожалуйста, те суждения, которые кажутся Вам наиболее подходящими для атмосферы коллектива, в котором Вы работаете. Не забывайте, что эти суждения  должны соответствовать всему коллективу или большинству его членов, а не Вам лично. Будьте максимально четными и объективными. Заранее спасибо!

Список суждений:

1.  Свои слова всегда подтверждают делом.

2.  Осуждают проявления индивидуализма.

3.  Имеют одинаковые убеждения.

4.  Радуются успехам друг друга.

5.  Всегда оказывают помощь друг другу.

6.  Умело взаимодействуют друг с другом на работе.

7.  Знают задачи, стоящие перед коллективом.

8.  Требовательны друг к другу.

9.  Все вопросы решают сообща.

10.  Единодушны в оценке стоящих перед коллективом проблем.

11.  Доверяют друг другу.

12.  Делятся опытом работы с членами коллектива.

13.  Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.

14.  Знают итоги работы коллектива.

15.  Никогда и ни в чем не ошибаются.

16.  Объективно оцениваются свои успехи и неудачи.

17.  Личные вопросы подчиняют интересам коллектива.

18.  Занимаются на досуге одним и тем же.

19.  Защищают друг друга.

20.  Всегда считаются с интересами друг друга.

21.  Заменяют друг друга в работе.

22.  Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.

23.  Работают с полной отдачей сил.

24.  Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.

25.  Одинаково оценивают распределение обязанностей.

26.  Помогают друг другу.

27.  Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам коллектива.

28.  Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.

29.  Знают правила поведения в коллективе.

30.  Никогда и ни в чем не сомневаются.

31.  Не бросают начатое на полпути.

32.  Отсутствуют принятые в коллективе нормы поведения.

33.  Одинаково оценивают успехи коллектива.

34.  Искренне огорчаются при неудаче товарищей.

35.  Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых членов коллектива.

36.  Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.

37.  Знают свои обязанности.

38.  Сознательно подчиняются дисциплине.

39.  Верят в свой коллектив.

40.  Одинаково оценивают неудачи у коллектива.

41.  Тактично ведут себя в отношении друг друга.

42.  Не подчеркивают своих преимуществ друг перед другом.

43.  Быстро находят между собой общий язык.

44.  Знают основные приемы и методы работы.

45.  Всегда и во всем правы.

46.  Общественные отношения ставят выше личных.

47.  Поддерживают полезные для коллектива начинания.

48.  Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.

49.  Доброжелательно относятся друг к другу.

50.  Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.

51.   Берут на себя  руководство, если требуется.

52.  Знают работу товарищей.

53.  По-хозяйски относятся к общественному добру.

54.  Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.

55.  Одинаково оценивают качества личности, необходимые в коллективе.

56.  Уважают друг друга.

57.  Тесно сотрудничают с членами другого коллектива.

58.  При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.

59.  Знают черты характера друг друга.

60.  Умеют делать все на свете.

61.  Ответственно выполняют любую работу.

62.   Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.

63.  Одинаково оценивают правильность распределения поощрения в коллективе.

64.  Поддерживают друг друга в трудные минуты.

65.  Радуются успехам других членов коллектива.

66.  Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.

67.  Знают привычки и склонности друг друга.

68.  Активно участвуют в общественной работе.

69.  Заботятся об успехах коллектива.

70.  Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.

71.  Внимательно относятся друг к другу.

72.  Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.

73.  Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.

74.  Знают, как обстоят дела друг у друга.

Ключ:

 После проведения опроса данные собираются и обрабатываются исследователем. Все суждения, кроме контрольных 15, 30, 45, 60, показывают степень развития коллектива, а, следовательно, и социально- психологического климата в нем. Эти характеристики таковы:

* ответственность (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
* коллективизм     (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
* сплоченность     (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
* контактность      (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
* открытость          (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
* организованность (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
* информированность (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

 Приведенные выше данные суммируются (по каждому показателю) и заносятся  на график, который наглядно демонстрирует социально-психологический климат избранного для изучения коллектива:

|  |  |
| --- | --- |
| 10 баллов9 баллов8 баллов7 баллов6 баллов5 баллов4 балла3 балла2 балла1 балл | идеальный |
| оптимальный |
| средний |
| низкий |
| Очень низкий |