

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование организационной культуры в образовательной  
организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:  
Бухариева Наталья Владимировна  
обучающийся группы  
СПИК-1403z

\_\_\_\_\_

Научный руководитель:  
Воробьева Марина Анатольевна,  
канд. психол. наук, доцент,  
доцент кафедры акмеологии и  
психологии среды

\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МАОУ-СОШ № 2.....	7
1.1.Общая характеристика деятельности образовательной организации....	7
1.2.Анализ системы управления персоналом образовательной организации.....	12
1.3. Анализ организационной культуры образовательной организации.....	23
Выводы по 1 главе.....	32
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МАОУ-СОШ № 2.....	34
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательной организации.....	34
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательной организации.....	38
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательной организации.....	39
Выводы по 2 главе.....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	44
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	48
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	53
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	57
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	59

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность.** Начало 21 века принесло в современное общество новые социально-экономические отношения, обусловленные дальнейшим укреплением экономики страны на рыночных позициях. Постоянно происходящие в мире изменения затрагивают каждую сферу жизнедеятельности, в том числе деятельность организаций. Данные изменения неизбежны и необходимы для дальнейшего развития населения.

Актуальность исследования определяется тем, что в последние 20 лет как в теории, так и на практике сильно возрос интерес к культуре организаций, что связано с осознанием того влияния, которое организационная культура оказывает на успехи и эффективность организации. В современном обществе организационная культура становится экономической категорией, так как, являясь специфическим ресурсом организации, составной частью интеллектуального капитала, оказывает влияние, как на рыночную стоимость самой организации, так и на стоимость производимых товаров и услуг. Существует косвенная зависимость рыночной стоимости организации от ее культуры, проявляющейся в том, что организационная культура оказывает большое влияние на деятельность всего коллектива, что, в свою очередь, предопределяет положение организации на рынке, эффективность взаимодействия с другими субъектами хозяйствования страны, а также конечные результаты валовой внутренней продукт. Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий.

Успешное руководство требует учета постоянно меняющихся условий жизни и деятельности людей, степени осознания ими себя как личностей, уровня их образованности, информированности. Управленец должен сформировать новое видение своей организации и вдохновить людей на

совместное движение к новой цели, как к цели собственной жизни. Способность руководителя добиться поставленных задач зависит во многом от благоприятной организационной культуры. Именно поэтому изучение и анализ эффективности управленческой деятельности по формированию организационной культуры очень важен для развития персонала и благополучия организации.

В связи с необходимостью выдержать конкуренцию, которая появилась в сфере оказания образовательных услуг, со стремлением выжить в современной экономической ситуации, когда происходит ликвидация одних муниципальных организаций и создаются другие, предлагая более широкий спектр услуг людям, а также в связи со стремительными экономическими переменами и новыми технологиями требуются изменения культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности. Знание и грамотное управление организационной культурой, своевременное применение изменений способствуют укреплению и стабильности организации во внешней среде.

Проблема изменения организационной культуры является актуальной для конкретной образовательной организации – МАОУ-СОШ № 2.

**Степень изученности данной проблемы.** Интерес к изучению организационной культуры образовательных организаций за рубежом появился середины 70-х гг. XX в. Основными исследователями являются: Г. Морган, К. Шольц, М. Ван Хутту, Андерсон, Л. Шен, К. Теддли, М. Уилсон и др.

В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах. Публикации по этой тематике в последнее десятилетие стали появляться систематически. Здесь, в первую очередь, следует отметить работы А.Я. Кибанова, который: одним из первых обратил внимание на проблему организационной культуры в сфере образования; глубоко анализирует это понятие применительно к современному состоянию нашей школы; дает рекомендации по анализу сложившейся организационной

культуры (например, уровневая модель оценки); работает в направлении адаптации зарубежных типологий к современным российским условиям, в частности, к образовательным организациям. Осмыслению особенностей и направлений развития организационной культуры образовательных организаций посвящены также работы Т.А. Антокольской, Ю. Темрюкова, К.Ушакова.

**Проблема исследования** заключается в необходимости совершенствования организационной культуры МАОУ-СОШ № 2.

**Целью выпускной квалификационной работы** является анализ организационной культуры МАОУ-СОШ № 2 и ее совершенствование.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) проанализировать научные источники по проблеме организационной культуры;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в МАОУ-СОШ № 2;
- 3) провести анализ и дать оценку уровня сформированности организационной культуры муниципальной образовательной организации МАОУ-СОШ № 2;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры муниципальной образовательной организации МАОУ-СОШ № 2;
- 5) обосновать нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Объект исследования:** организационная культура образовательной организации.

**Предмет исследования:** совершенствование организационной культуры образовательной организации МАОУ-СОШ № 2.

В данной работе применялись **методы исследования:** теоретическое изучение экономической и управленческой литературы, исследований зарубежных и отечественных исследователей об управлении персоналом, а также по теории и практике организационной культуры и анализ кадровой

документации в МАОУ-СОШ № 2, эмпирические - анкетирование, экономико-математические расчеты.

**База исследования.** Муниципальное автономное образовательное учреждение – средняя общеобразовательная школа № 2. Юридический адрес: 623530, Свердловская область, г. Богданович, ул. Кунавина, 31.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников из 50 наименований, 3 таблиц, 4 рисунков, 3 приложений.

Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема, определена цель и задачи, с помощью которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

В первой главе дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирована организационная культура в МАОУ-СОШ № 2.

Во второй главе предлагается решение основных проблем по теме исследования и описаны мероприятия по совершенствованию организационной культуры в МАОУ-СОШ № 2, описано нормативно-правовое обоснование этих мероприятий, а также рассчитана социальная и экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

# ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МАОУ-СОШ № 2

## 1.1. Общая характеристика деятельности образовательной организации

Постановлением от 22 марта 1978 года №35 «Об изменении нумерации городских школ» появилась средняя общеобразовательная трудовая политехническая школа № 2, в г. Богданович на улице Кунавина, д. 31.

В МАОУ-СОШ № 2 реализуются основные общеобразовательные программы:

- основная общеобразовательная программа начального общего образования, нормативный срок освоения – 4 года;

- основная общеобразовательная программа основного общего образования, нормативный срок освоения – 5 лет;

- основная общеобразовательная программа среднего (полного) общего образования, нормативный срок освоения – 2 года;

- основная общеобразовательная программа начального общего образования для детей с задержкой психического развития, (нормативный срок освоения 4 года);

- основная общеобразовательная программа основного общего образования для детей с задержкой психического развития, (нормативный срок освоения 5 лет);

- дополнительного образования детей по направлениям: художественно-эстетическая; физкультурно-спортивная; туристско-краеведческая, культурологическая.

Текущее руководство бюджетной организации осуществляет директор школы (рис. 1). По состоянию на 1 сентября 2018 г. в штате школы состоят 44 педагога.



**Рис. 1. Структура МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович**

Среди сотрудников школы аттестовано 75% педагогов. Средний возраст педагогического коллектива 48 лет. В школе 13 классов, число обучающихся детей – 231 человек.

Персонал МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович состоит из четырех категорий: педагогический персонал, учебно-вспомогательный персонал, административно-управленческий персонал, обслуживающий персонал. Анализ обеспеченности МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович кадрами представлен в таблице 1.

Из представленной таблицы видно, что план по численности персонала в 2016-2017 гг. не был выполнен в полном объеме. По итогам 2016 года фактическая численность ниже плановой численности на 11 человек, в том числе по педагогическому персоналу – на 6 чел., по обслуживающему персоналу на 4 чел. В 2017 году ситуация с обеспеченностью кадрами улучшилась. В целом по данной категории нехватка кадров обусловлена тем, что учреждение находится в местности удаленной от областного центра.

Цель педагогического коллектива МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович – создать эмоционально-комфортную образовательную среду, обеспечивающую становление личности ребенка с особенностями развития как субъекта собственной жизнедеятельности, т.е. способного успешно интегрироваться в социум, реализовав свои возможности. Иначе, способствовать развитию адаптивной личности.



**Таблица 1.** Обеспеченность МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович кадрами, 2016-2017 гг., чел.

Категории	2016 год				2017 год			
	План	Факт	Отклонение	Уровень обеспеченности, %	План	Факт	Отклонение	Уровень обеспеченности, %
Педагогический персонал	30	26	4	86,67	50	44	6	88,00
Учебно-вспомогательный персонал	2	2	0	100,00	2	1	1	50,00
Административно-управленческий персонал	6	6	0	100,00	2	2	0	100,00
Обслуживающий персонал	17	13	4	76,47	10	6	4	76,47
Итого	55	47	8	85,45	64	53	11	82,81

Основными задачами МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович являются:

- охрана жизни и укрепление здоровья детей;
- реализация права детей-инвалидов на получение дошкольного, начального общего, специального образования;
- обеспечение интеллектуального, личностного и физического развития ребенка через осуществление личностно-ориентированного дошкольного и начального общего образования детей;
- медико-социальная и психолого-педагогическая реабилитация детей;
- приобщение детей к общечеловеческим ценностям;
- взаимодействие с семьей;
- внедрение в педагогическую практику города созданных в учреждении технологий и методического обеспечения образовательного процесса.

Структура образовательного сообщества в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович представляет собой единство двух взаимосвязанных систем: внешней и внутренней.

Назначение внешней системы – это создание информационного, социокультурного, нормативно-правового обеспечения личностно-ориентированного образовательного процесса в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович. Она включает в себя:

- администрация города и управление образования: обеспечение нормативно правовой и финансовой базы деятельности;
- образовательные учреждения различного типа: обеспечение психолого-педагогического сопровождения ребенка;
- учреждения здравоохранения: обеспечение медицинского сопровождения ребенка;
- учреждения культуры: обеспечение дополнительного образования;
- учреждения социальной защиты: обеспечение социально-правового сопровождения детей.

Внутренняя структура является смыслообразующей в образовательном сообществе. Ее назначение – превращать педагогический и социокультурный потенциал образовательного сообщества в средства и условия развития личности ребенка.

Внутренняя система имеет сложную структуру, ядром которой выступает триединство ребенок-родитель-педагог. Они существуют в устойчивом единовременном пространстве, объединены совместной деятельностью, в процессе которой происходит формирование и перестройка связей и отношений. Условием эффективности этого взаимодействия является их событийная общность.

Внутренняя система, для обеспечения процесса функционирования триединства, включает в себя психологическую, логопедическую, медицинскую и социально-педагогическую службы.

Данные подразделения обеспечивают возможность детям, испытывающим трудности в обучении, получить начальное образование. Выполняя свои функции на основе единых концептуальных подходов к

развитию личности ребенка, они решают общую задачу – способствуют становлению его как субъекта собственной жизнедеятельности.

Содержание работы представителей этих служб является участие в проектировании и реализации инвариантно-модульных программ обучения и воспитания детей с особенностями развития, разработка новых способов и приемов организации событийной общности с ними.

Целостность внутренней структуры обеспечивается наличием единого информационного поля (что формирует позицию единомышленников) и соблюдением режима согласованного взаимодействия в осуществлении образовательного процесса (нагрузка, период взаимодействия, место, единые принципы развивающей среды).

Координирующим звеном между внешней и внутренней системами выступают научно методическое объединение и служба психолого-педагогического сопровождения организации. В их задачу входит установление и корректировка двухстороннего процесса взаимодействия двух систем образовательного сообщества. С одной стороны, они обеспечивают ассимиляцию воспитательных возможностей внешнего слоя для конструирования обогащенной образовательной среды учреждения и интеграции ребенка в социум. С другой стороны, они, посредством просветительской деятельности влияют на сознание общества, с целью подготовки его к принятию ребенка с особенностями развития как полноценного, самодостаточного субъекта.

Дав общую характеристику деятельности организации, можно сделать вывод, что МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович успешно реализует образовательные программы. В школе работают высококвалифицированные специалисты, благодаря чему, учащиеся школы показывают выдающиеся результаты на различных олимпиадах и соревнованиях.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом образовательной организации**

В любой образовательной организации необходима система управления персоналом - это упорядоченная совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом, которые отличаются функциональными действиями, и направлены на достижение общей цели. Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формулируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению [12].

Система управления персоналом включает в себя следующие подсистемы:

- 1) набор и увольнение персонала;
- 2) адаптация персонала;
- 3) обучение и развитие персонала;
- 4) мотивацию и вознаграждение персонала;
- 5) организацию деятельности работников;
- 6) оценку и аттестацию кадров[18].

### *Набор и увольнение персонала*

Подсистема набора и увольнения персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, увольнение и высвобождение персонала.

Школа не допускает дискриминации при приеме на работу по любым мотивам, строго соблюдая требования действующего законодательства РФ. Основным источником пополнения персонала в части молодых специалистов

являются ведущие вузы Екатеринбурга, в первую очередь, УрГПУ, РГППУ, а также педагогические колледжи и училища. Для привлечения высококвалифицированных специалистов школа выходит на рынок труда.

При отборе в штат Школы выпускников учебных заведений оцениваются их качества: желание работать в отрасли «образование»; желание работать в школе; успеваемость по основным дисциплинам; готовность к переменам, мобильность; личная организованность, инициативность; самодисциплина; активность, ответственность, самостоятельность в принятии решений.

При отборе специалистов оцениваются их качества: квалификация и опыт работы по профилю вакансии; желание работать в школе; профессиональная компетентность; готовность учить всех без исключения детей, вне зависимости от их склонностей, способностей, особенностей развития; нравственные качества и культура поведения в коллективе, обществе; предприимчивость (тактика действий) и личная организованность; понимание интересов школы, сотрудников, учащихся, умение считаться с разными точками зрения; способность к творческой деятельности; способность к организации и проведению опытно - экспериментальной работы; умение работать в команде; владение современными педагогическими технологиями.

При отборе руководителей структурных подразделений, заместителя руководителя школы оцениваются качества: квалификация и опыт работы по профилю вакансии, а также опыт руководящей работы; знание техники личной работы; профессиональная управленческая компетентность; организаторские, деловые и нравственные качества; эмоционально-волевой потенциал; умение обеспечивать необходимые условия труда, хороший морально-психологический климат; трудовая и исполнительская дисциплина; умение управлять учебно-воспитательной, методической, исследовательской и опытно-экспериментальной работой педагогического коллектива; инициативность, самостоятельность, работоспособность.

Школа не заинтересована в уходе успешных сотрудников, однако школа не удерживает сотрудников, не заинтересованных в работе или вынужденных уволиться по личным мотивам. Школа благожелательно относится к возвращению ранее уволившихся сотрудников при условии, что ранее их уход не нанес вреда.

При уменьшении объёма или изменении направлений деятельности школа проводит сокращение численного персонала в соответствии с ТК РФ. При этом сотрудникам, намеченным к увольнению по сокращению штатов, предлагаются вакансии (в случае их наличия), а также предоставляются все предусмотренные законодательством льготы и компенсации.

Следовательно, данная подсистема полностью функционирует в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович.

#### *Адаптация персонала*

Следующая подсистема связана с сопровождением сотрудников во время работы. Все категории сотрудников принимаются на работу с испытанием с целью проверки соответствия работника занимаемой должности, профессии, в период которого на работника распространяются положения Трудового Кодекса РФ, законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, локальных нормативных актов Школы.

Срок испытания не может превышать: шести месяцев для руководителя школы, его заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей; трех месяцев для остальных работников школы. Испытание при приеме на работу не устанавливается в случаях, предусмотренных частью 4 статьи 70 Трудового Кодекса РФ. Срок испытания указывается в трудовом договоре и в приказе о приеме на работу.

При наличии достижений в работе период испытания может быть сокращен, но его продолжительность должна быть не менее 1-ого месяца. Основанием к сокращению периода испытания является решение директора по представлению непосредственного руководителя, подтвержденное

удовлетворительными результатами испытания. В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда работник фактически отсутствовал на работе. Если срок испытания истек, а работник продолжает работать, он считается выдержавшим испытание.

Таким образом, адаптация персонала в школе проводится в соответствии с нормативными документами в полном объеме.

#### *Обучение и развитие персонала*

Подсистема обучение и развитие персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Современное переосмысление сущностей и целей образования повлекло за собой пересмотр его содержания и технологий, изменение взглядов на деятельность учителя и на требования к его личности. Сегодня учитель, реализуя определенную технологию, может и должен подниматься до уровня осмысления ее оснований, в определенных случаях изменять ее, создавать новую, но, поднимаясь на эти высокие уровни самостоятельной деятельности, он, разумеется, должен владеть в полном объеме всем богатством достижений, накопленных в психолого-педагогической теории и практике. Это заставляет по-новому посмотреть на подготовку педагогических кадров, как в сфере вузовского образования, так и в сфере повышения квалификации учителя.

Говоря об особенностях организации развития персонала в образовательном учреждении, нужно отметить, что некоторые методы в данном процессе традиционно сильны. Это периодические курсы повышения квалификации для педагогических и руководящих работников, развитая во многих школах система наставничества, привлечение сил профессиональных

методических объединений внутри учебного заведения, а также на уровне района/города. Существует и практика формирования кадрового резерва на замещение руководящих должностей. Большое значение имеют конкурсы профессионального мастерства.

Недостаточно сформировано и требует развития социально-психологическое обучение сотрудников школ. Педагогам необходимо овладеть не только новыми профессиональными технологиями. Важно совершенствование личностных качеств и умений в тренинговом режиме. На первый план здесь выходят профилактика эмоционального выгорания, привитие навыков организации групповой работы.

Специфическим методом развития для учителей могут стать индивидуальные занятия с психологом по проработке возникающих проблем в общении с учащимися, подаче материала и т.д. Однако на данный момент для этого нет соответствующего ресурса ни внутри учебного заведения, ни на уровне управлений образования. Не всегда понимают необходимость таких мероприятий и директора школ.

Повышение ответственности учителя за результаты его образовательной деятельности актуализирует его личный профессиональный опыт. Он рассматривается как совокупность знаний и практически усвоенных навыков и умений профессиональной педагогической деятельности. Эта совокупность (в различных ее проявлениях) становится в условиях автономизации учителя решающим фактором эффективности образовательного процесса.

Известно, что на этапе подготовки педагога определенной квалификации (выпускник педучилища, колледжа, бакалавр, специалист, магистр) профессиональные знания присутствуют как результат обучения и учения студентов. Что касается усвоения навыков и умений практической работы учителя, то оно явно недостаточно эффективно, т.к. в вузе приобретаются навыки и умения в процессе упражнений и небольшой педагогической практики. В связи с этим образовательные программы в



ВУЗе, постоянно совершенствуясь, не могут полностью сформировать у выпускника необходимый опыт практической работы. В полной мере практическим опытом педагогической деятельности учитель овладевает только в реальной школьной работе. Этот опыт принадлежит конкретному специалисту, как носителю собственной профессиональной индивидуальности. Следовательно, фактическое овладение соответствующей квалификацией и повышение ее уровня возможно только в процессе педагогической деятельности в школе.

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что для подготовки высококвалифицированного, компетентного педагога все большую значимость приобретает его непрерывное образование. Оно организовано в двух взаимосвязанных этапах.

Становление молодого специалиста - учителя-стажера, который после определенного срока работы в школе должен проходить государственную аттестацию.

Непрерывное последующее повышение квалификации, проходящее постоянно (например, самообразование, наставничество) и дискретно в процессе занятий на курсах, а также получения другой квалификации через профессиональную подготовку.

В школе выделяют несколько основных форм повышения квалификации учителя: методическая работа в школе, переподготовка в институтах повышения квалификации, самообразование. Эти традиционные формы наполнены новым содержанием и больше соответствуют современным требованиям к учителю, т. к. в качестве системообразующего фактора используется творческая работа учителя с личностно-ориентированными технологиями.

В этом случае вышеперечисленные формы работы приобретают для учителя личностный смысл, позволяют ему самостоятельно формулировать цели собственного профессионального роста, образуют структуру, создающую условия для зарождения и развития способностей к творчеству.

В зависимости от того, на каком уровне развития находится квалификация учителя к началу деятельности по ее повышению, то работа с образовательной технологией может использоваться в одном из следующих видов: внедрение, внедрение с последующей адаптацией, модернизация, создание новой технологии, причем в любом случае рассматривается эта работа как интегрирующий фактор, придающий динамичность всей системе, в которой повышение квалификации учителя приобретает принципиально новый, продуктивный характер.

В рамках данной подсистемы не проводится работа по реализации деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организации работы с кадровым резервом.

#### *Мотивация и вознаграждение персонала*

Подсистема мотивация и вознаграждение персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Премирование работникам в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович производится при условии наличия достаточных денежных средств в стимулирующей части фонда оплаты труда. Премирование работников не производится в случае отсутствия необходимых средств в стимулирующей части фонда оплаты труда работников школы. Размеры премий работников, устанавливаются в абсолютных (цифровых) показателях.

Премирование работников не производится в случаях:

- нарушение правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции, положений трудового договора, Устава школы и иных локально – нормативных актов школы;

- поступление обращений (писем, жалоб, заявлений) в отношении незаконных противоправных действий (бездействий) работника школы, при условии признания этих фактов достоверными и обоснованными;

- нарушение норм культуры поведения и профессиональной этики;

- халатное отношение к закрепленным материально – техническим ценностям;

- охват горячим питанием в классе менее 50%;

- наличие замечаний к содержанию кабинета и ведению рабочей и деловой документации;

- при вынесении взыскания, премия не выплачивается в течение всего периода взыскания.

Размеры премий работников подлежат снижению в случаях:

1) однократного нарушения правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции, положений трудового договора, Устава школы и иных локально – нормативных актов школы;

2) в случае замечаний к содержанию кабинета и ведению рабочей и деловой документации.

Премирование работников производится одновременно и ежемесячно по результатам работника за месяц, либо при наступлении знаменательного события, при условии качественной работы. Ежемесячное премирование работников производится на основании сводного по всем работникам приказа по школе, в котором указываются размеры ежемесячной премии по каждому работнику. Единовременное премирование производится на основании приказа по школе, в котором указывается размер единовременной премии и показатели премирования.

Депремирование или снижение размера ежемесячной премии работника осуществляется на основании приказа по школе, в котором указываются причины депремирования или снижения размера ежемесячной премии работника, и размер снижения премии.

По окончании каждого месяца (четверти, года) заместители директора, председатели комиссий, руководители методических объединений представляют директору школы анализ результатов деятельности работников за указанный период и ходатайство о выплате премий по вышеперечисленным основаниям (критериям).

Поощрительные выплаты педагогам, производимые из стимулирующей части ФОТ по результатам труда, согласуется с Профсоюзным комитетом ОУ. Установление размера премий, производимых из экономии ФОТ, является исключительным правом директора школы. Директор школы издает приказ о премировании работников школы по итогам работы месяц (четверть, год), либо в связи с наступлением знаменательного события как в жизни страны и трудового коллектива, так и конкретного работника.

#### *Организация деятельности работников*

Подсистема организации деятельности работников выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды. В МАОУ-СОШ № 2 выполнение данных требований постоянно проверяется внеплановыми проверками и собранными комиссиями.

#### *Оценка и аттестация кадров*

Порядок аттестации педагогических работников в школе определяет правила проведения аттестации педагогических работников, реализующих основные образовательные программы дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, начального профессионального и среднего профессионального образования, а также дополнительные образовательные программы (далее соответственно - педагогические работники, образовательные организации, образовательные программы). Аттестация проводится в целях установления соответствия уровня квалификации педагогических работников требованиям, предъявляемым к квалификационным категориям (первой или высшей) или

подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности.

Основными задачами аттестации являются:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, личностного профессионального роста, использования ими современных педагогических технологий;
- повышение эффективности и качества педагогического труда;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава образовательных организаций;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.

Основными принципами аттестации являются коллегиальность, гласность, открытость, обеспечивающие объективное отношение к педагогическим работникам, недопустимость дискриминации при проведении аттестации. Аттестация педагогических работников в школе проводится аттестационной комиссией, формируемой органом исполнительной власти, осуществляющим управление в сфере образования.

Аттестационная комиссия в составе председателя комиссии, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии формируется из числа представителей федеральных органов государственной власти, органов местного самоуправления, профессиональных союзов, научных организаций и общественных объединений, органов самоуправления образовательных организаций (советов образовательных организаций, попечительских советов, педагогических советов) и работников школы.

Персональный состав аттестационной комиссии утверждается распорядительным актом федерального органа исполнительной власти, осуществляющего управление в сфере образования. При наличии в аттестационном листе указанных рекомендаций работодатель не позднее чем через год со дня проведения аттестации педагогического работника представляет в аттестационную комиссию информацию о выполнении рекомендаций аттестационной комиссии по совершенствованию профессиональной деятельности педагогического работника.

Таким образом, МАОУ-СОШ № 2 имеет достаточно высокий квалификационный уровень педагогического персонала. Педагоги, имеющие высшее профессиональное образование, составляют 100% от общей численности состава. Положительным в деятельности МАОУ-СОШ № 2 является и то, что 85 % всех педагогических работников в 2016 году имеет стаж более 10 лет и лишь 15 % имеют стаж работы до 10 лет.

Проанализировав систему управления персоналом в образовательной организации можно делать вывод, что в МАОУ-СОШ № 2 существуют следующие подсистемы: набор и увольнение персонала (функционирует полностью), адаптация персонала (проводится в полном объеме), обучение и развитие персонала (не включает в себя продвижение по карьерной лестнице), мотивацию и вознаграждение персонала (регламентируется и выполняется в соответствии с нормативными документами), организацию деятельности работников (проводится постоянный мониторинг выполнения требований данной подсистемы), оценку и аттестацию кадров (выполняется в полном объеме в соответствии с нормативными документами).

### 1.3. Анализ организационной культуры образовательной организации

Кибанов А.Я. дал следующее определение: организационная культура – это набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения и действий[21].

Организационная культура образовательной организации – это системный феномен, недавно вошел в понятийный аппарат отечественной психологии. Более распространено понятие «образовательная среда», которое иногда частично включает культурные элементы[11].

В зарубежной науке термин «образовательная среда» (learningenvironment) час то содержит элементы, связанные только с образовательным процессом, и является частью более широкого понятия «организационная культура школы», история изучения которого насчитывает несколько десятилетий. В связи с этим имеет смысл использовать полученные зарубежными коллегами результаты в российской практике.

Интерес к изучению организационной культуры образовательных организаций появился с середины 70-х гг. XX в. Исследователи столкнулись с теми же проблемами, что и при изучении организационной культуры в целом: множественность понятия «организационная культура школы», соотношение терминов «организационная культура», «организационный климат», междисциплинарный характер феномена, проблемы методологии изучения, типологий.

За рубежом принят термин «организационная культура школы», однако единого определения на данный момент нет. Анализ определений позволяет условно разделить их на несколько групп:

- 1) определения с перечислением элементов организационной культуры;

2) определения, отражающие воздействие на деятельность школы, учителей и учащихся;

3) определения, подчеркивающие целостность феномена.

Соотношение понятий «организационная культура» и «климат» имеет различное толкование. Согласно Е.Д. Короткиной, организационная культура и климат не взаимосвязаны. Климат – более широкое понятие, включающее организационную культуру [26].

Среди российских ученых, А.Я. Кибанов выделяет четыре компонента климата школы, одним из них является культура:

1) экология (физический и материальный аспект);

2) среда (индивиды и группы);

3) социальная система (правила и стандарты действий и взаимодействий);

4) культура (верования, установки, ценности, нормы и смыслы, отраженные в поведении) [22].

Другая точка зрения предполагает, что климат – это подструктура организационной культуры. Так, Л. Шен и К. Теддли (L.Schoen, C. Teddlie) создали новую интегральную модель организационной культуры школы из четырех измерений:

1) профессиональное (деятельность и установки, характеризующие степень профессионализма);

2) организационная структура (стиль лидерства, коммуникации, образовательные процессы);

3) качество образовательной среды (интеллектуальные достижения учащихся);

4) ориентация на ученика (коллективные усилия и программы поддержки достижений учащихся).

Зарубежными исследователями разработаны специальные типологии для изучения организационной культуры в условиях образовательной организации с учетом ее специфики. К наиболее известным относятся



типология Д. Харгривза (D.Hargreaves) и модель Л. Столл и Д. Финка (L. Stoll, D. Fink).

Типология Д. Харгривза основывается на двух факторах: инструментальном (социальный контроль и ориентация на задачу) и экспрессивном (социальная связь через поддержку позитивных взаимоотношений). Соответственно, этим факторам выделяется пять типов организационной культуры: «оранжерея», «всеобщее благосостояние», «традиционная», «бесцельная», «идеальная» [9].

В модели Л. Столл и Д. Финка типы организационной культуры школы выделяются на основании двух факторов: ориентация на текущую эффективность школы и скорость проводимых изменений. В связи с проводимыми изменениями школы либо способны совершенствоваться, либо нет. В соответствии с этим положением выделяются два измерения – эффективность/неэффективность и совершенствование/спад – и пять типов организационной культуры: «движущаяся вперед», «крейсирующая», «странствующая», «борющаяся», «тонущая» [24].

К. Питерсон выделяет два типа культур: токсичные и позитивные. Для токсичных культур характерно обвинение учащихся в отсутствии достижений, враждебность среди педагогов и отсутствие сотрудничества. Для позитивных культур характерно поощрение успехов, развитие сотрудничества между педагогами, а также между педагогами и учащимися.

Одной из главных проблем исследований является влияние элементов организационной культуры школы на ее эффективность.

Данная проблема является фундаментальной в исследовании организационной культуры в целом и до сих пор не решена. Вероятно, это связано с индивидуальностью каждой организации и невозможностью выделения нормативных элементов, связанных с эффективностью.

Таким образом, организационная культура образовательного учреждения представляет собой инструмент управления поведением сотрудников, педагогов и учеников, использование которого позволяет

директору школы формировать определенную модель поведения, поддерживать доминирование определенного типа культуры в своей организации, повышать и использовать его позитивный потенциал.

Необходимо проанализировать уровень сформированности организационной культуры в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович. Безусловно, одним из важнейших условий достижения цели МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович в данной ситуации является изменение существующей организационной культуры и формирование здорового климата в коллективе. Только сплоченный коллектив, в котором каждый сотрудник не только успешно реализует свою работу, но и готов помочь своим коллегам, способен поднять спрос на услуги своей образовательной организации. Здоровый климат, стимулирует работников на выполнение своих обязанностей, смягчает существующее напряжение.

Чтобы проанализировать организационную культуру образовательной организации, необходимо использовать объективные методы анализа: анкетирование, тестирование.

Были предложены следующие методики:

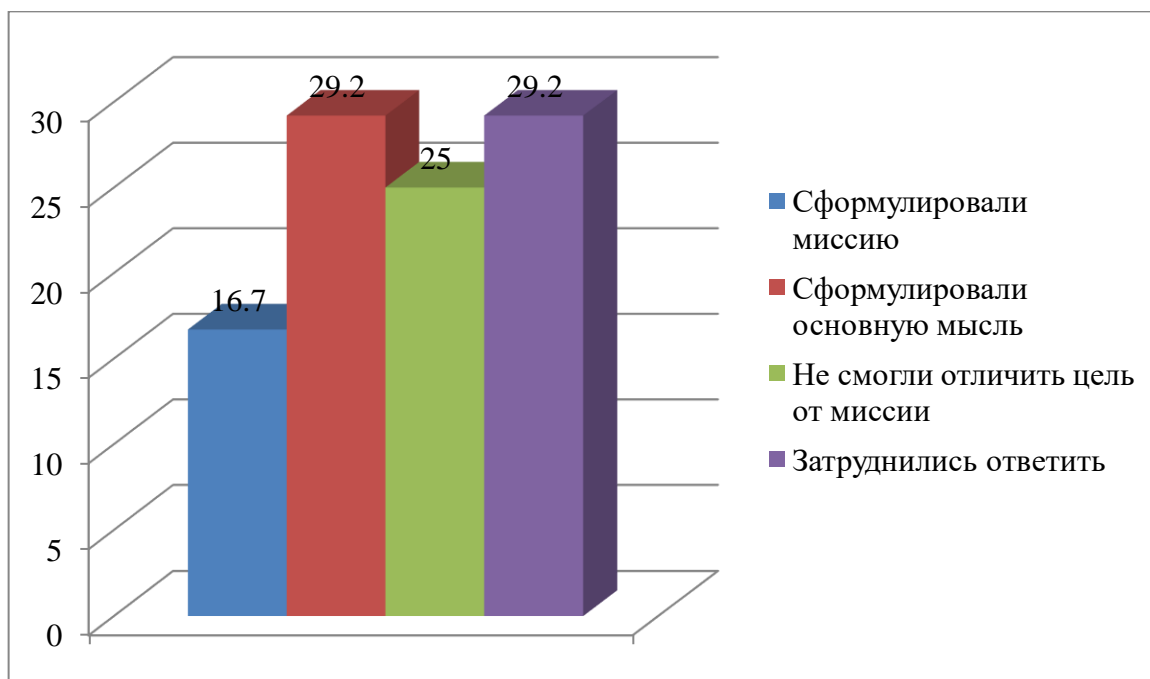
1. Приложение 1. Анкета (автор В.Г. Смирнова). Цель: определить уровень знаний об организационной культуре образовательной организации[35].

2. Приложение 2. Тест «Уровень организационной культуры» (разработан сообществом HR-менеджеров). Цель: выявить уровень организационной культуры персонала образовательной организации.

Для всех опрошенных смысл деятельности МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович это – предоставление бесплатных образовательных услуг. Так как это и является смыслом деятельности школы и закреплено в нормативной документации.

Миссию школы четко сформулировать смогли 16,7 % опрошенных; 29,2 % неуверенно назвали миссией организации существующую правильную формулировку; 25 % сотрудников не смогли отличить смысл

деятельности от миссии; 29,2 % отказались дать ответ в силу незнания миссии. Это связано с тем, что при приеме на работу в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович не проводятся вводные беседы, не объясняют цели, задачи и миссию школы. Результаты представлены на рис. 2.



**Рис. 2. Формулирование миссии МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович, %**

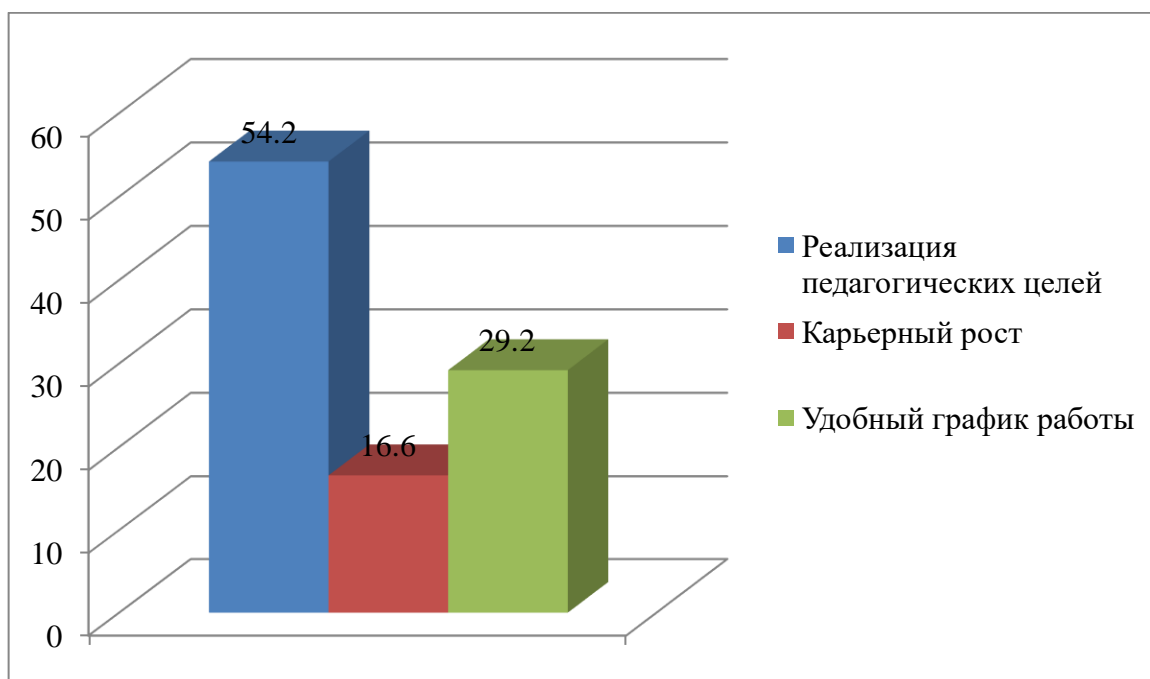
Привлекательность МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович выражена в следующих аспектах (рис. 3):

- работая в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович 54,2 % сотрудников считают, что они могут реализовать свои педагогические цели, работа в данной организации соответствует всем требованиям. Так как администрация школы ведет активную педагогическую работу, проводит различные мастер-классы, постоянно повышает квалификацию персонала, участвует в конкурсах и грантах, и эти сотрудники удовлетворены выполнением своей работы;

- привлекательность школы в возможности карьерного роста видят 16,6 % опрошенных. Данная категория опрошенных – персонал, проработавший в школе от 3 до 5 лет, и они считают, что администрация

оценит их вклад в развитие школы и даст возможность подняться по карьерной лестнице. По факту никто из них не был повышен в должности за время своей работы;

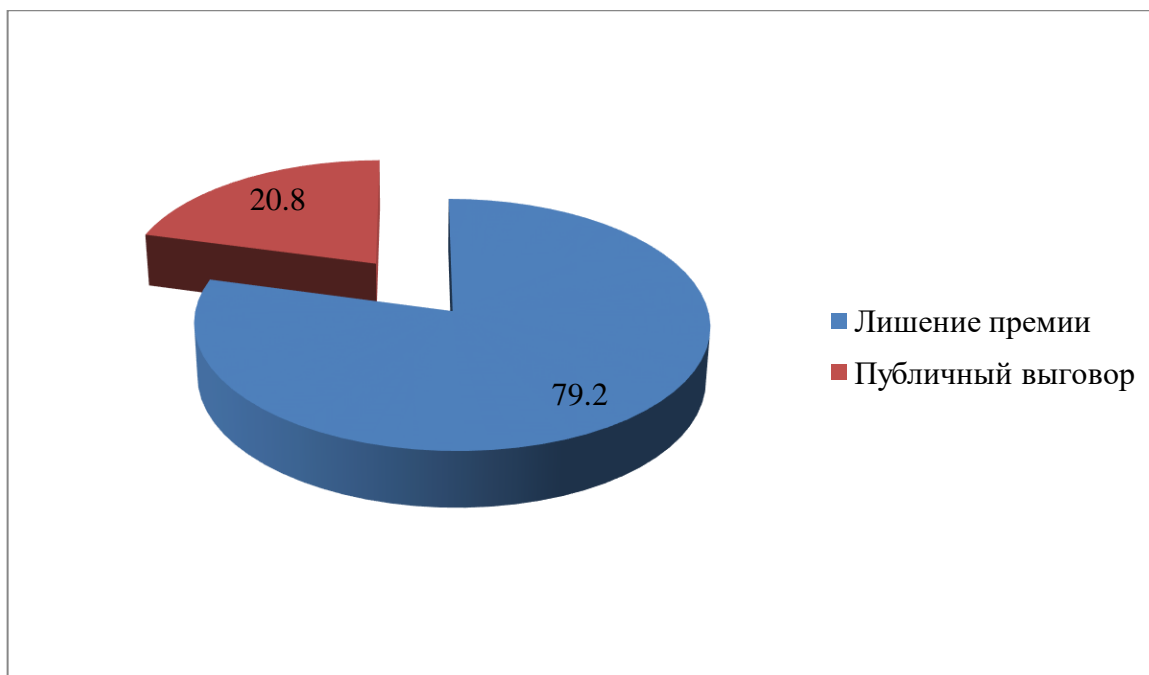
- для 29,2 % сотрудников удобен график работы, поэтому эти сотрудники держатся за свое место работы в школе.



**Рис. 3. Привлекательность МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович, %**

Согласно полученным ответам, командный дух, эффективная система оплаты труда и соблюдения сроков выполнения заданий (отчетности) недостаточно используются для повышения эффективности работы школы, что приводит к снижению мотивации персонала и ухудшению социально-психологического климата.

Наиболее действенные способы (рис. 4), применяемые для наказания за допущенные в работе ошибки, которые эффективно используются в школе, это лишение премии (79,2 %) и публичный выговор (20,8 %).



**Рис. 4. Действенные способы, применяемые для наказания за допущенные в работе ошибки, которые эффективно используются в школе, %**

Данные способы оказывают негативное влияние на персонал школы, и снижает их работоспособность еще больше. В случае поощрения, то руководство использует только 1 способ – премирование персонала (100 %).

Удовлетворенность персонала социально-психологическим климатом в своем большинстве оценивается на 2 балла (41,7 %), по 12,5 % оценили на 3 и 4 балла, и 33,33 % оценили на 5 баллов. Полученные ответы показывают, что атмосфера, сложившаяся в школе, негативна, что отрицательно влияет на работу всего коллектива.

Полученные данные свидетельствуют о состоянии, в коллективе которое можно охарактеризовать как – заметное уныние. Проанализировав ответы сотрудников МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович и посчитав общий балл, можно сказать о том, что уровень организационной культуры средний.

После подсчёта среднего балла по секциям, следует сделать вывод, что в данной организации есть серьёзные проблемы в межличностном общении

работников, так как наименьший балл поставлен именно в секциях, отвечающих за коммуникацию.

Организационная культура в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович не может быть определена как «хорошая» («сильная», «здоровая») по следующим причинам:

1) нет четко выработанной нормативной базы по организационной культуре: например, кодекса поведения сотрудников, кодекса взаимоотношений с клиентами в данном случае с детьми и родителями;

2) не реализуются программы материальной заинтересованности, что вносит некую неудовлетворенность работой некоторых сотрудников. То есть, нет разработанных форм мотивирования персонала с использованием материальной и нематериальной системы стимулирования;

3) на вопрос персоналу МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович о существующих формах проведения досуга, наиболее частыми были ответы празднование в пределах учреждения таких календарных праздников как «Новый год», «Международный женский день», то можно предположить, что в учреждении нет разработанного комплекса коллективных мероприятий, которые способствовали бы налаживанию тёплых взаимоотношений между сотрудниками. Так называемых, «программ отдыха» (совместные выезды на природу, походы в театр, на экскурсии, не ограничиваться только совместными банкетами и т.д.) для поддержания «здорового» климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, между начальством и подчиненными, которые стали бы одной из традиций.

Что касается взаимоотношений сотрудников в данном случае педагогов этой организации, то здесь необходимо отметить следующее. Коллектив состоит в основном из женщин, средний возраст которых 40-45 лет, а администрация МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович — это молодые специалисты и между ними существует непонимание. Приказы не всегда выполняются в срок, совершенно не соблюдается субординация, несмотря на то, что

молодой специалист является заместителем директора, его могут называть по имени, при этом совершенно не добавлять его отчество.

К тому же необходимо отметить, что в какой-то степени отсутствует преданность организации, возможно, это можно отнести к ошибке администрации, т.к. необходимо вознаграждать сотрудников различными способами: именными подарками, денежными премиями, устными и письменными поощрениями, предоставлением определенных привилегий.

Немалая роль в изменении организационной культуры занимает проведение так называемых «корпоративов», безусловно, в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович проводятся праздники для сотрудников, но они, скорее всего, носят принудительный характер, т.к. со стороны персонала желание не прослеживается, отсутствует интерес у некоторых представителей данного учреждения. Причиной может являться недоверие сотрудников. Но администрация всячески старается сделать традиционными празднования дней рождения сотрудников, празднование Нового года, дня рождения учреждения, и другие календарные праздники.

Положительным моментом можно отметить следующее. Совершенно недавно как традиция в организации введено такое мероприятие. Каждый новый специалист должен быть представлен всем сотрудникам. Каждому специалисту вручается буклет об организации - ее истории, особенностях, приоритетах. Это краткое руководство предназначено для формирования чувства гордости и причастности нового сотрудника к деятельности организации. Ранее новые специалисты знакомились с учреждением и сотрудниками постепенно, работая день ото дня.

Такие выводы подтверждены результатами ряда проведенных диагностик, анкет, наблюдений, тестов, интервью с сотрудниками и представителями администрации МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович.

Таким образом, к сильным сторонам организационной культуры МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович можно отнести наличие четко сформированной миссии, цели и задач организации.

Анализируя внешние элементы организационной культуры школы можно также отметить, что МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович обладает собственным гимном – это важный элемент внутренней среды образовательного учреждения. Гимн представлен на сайте школы, исполняется на всех важных школьных мероприятиях и служит важным символическим элементом, объединяющим школьный коллектив, поддерживающим историческую связь и преемственность школьных поколений, эмоционально сплачивающий педагогов и школьников. Наличие гимна – безусловное свидетельство высокого уровня развития организационной культуры МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович. Важно сохранить его как элемент традиций, поддерживаемых в школьной среде из поколения в поколение.

Согласно проведенному анализу организационной культуры в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович, выявлено:

1. Устаревший локальный акт по организационной культуре.
2. Выявлены конфликтогенные симптомы при взаимоотношениях педагогов.
3. Не выявлены общие традиционные ценности коллектива.

## **Выводы по 1 главе**

Данная глава посвящена изучению характеристики МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович, в которой впоследствии будет изменяться, корректироваться организационная культура. Рассмотрены цель, миссия учреждения. Изучены основные задачи, структура образовательного процесса организации. То есть, приведено полное описание МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович. Вид



деятельности – предоставление общедоступного бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам.

В МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович существуют следующие подсистемы: набор и увольнение персонала (функционирует полностью), адаптация персонала (проводится в полном объеме), обучение и развитие персонала (не включает в себя продвижение по карьерной лестнице), мотивация и вознаграждение персонала (регламентируется и выполняется в соответствии с нормативными документами), организация деятельности работников (проводится постоянный мониторинг выполнения требований данной подсистемы), оценка и аттестация кадров (выполняется в полном объеме в соответствии с нормативными документами).

Изучив теоретические источники по организационной культуре, мы выявили, что организационная культура - специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной деятельности, способа постановки и ведения дела. Командный дух, эффективная система оплаты труда и соблюдения сроков выполнения заданий (отчетности) недостаточно используются для повышения эффективности работы школы, что приводит к снижению мотивации персонала и ухудшению социально-психологического климата.

Выявлены следующие проблемы:

1. Устаревший локальный акт по организационной культуре.
2. Выявлены конфликтогенные симптомы при взаимоотношениях педагогов.
3. Не выявлены общие традиционные ценности коллектива.

В связи с выявленными проблемами, необходимо разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МАОУ-СОШ № 2**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательной организации**

На основе анализа проведенных анкет и теста были выявлены следующие проблемы:

1. Устаревший локальный акт по организационной культуре.
2. Выявлены конфликтогенные симптомы при взаимоотношениях педагогов.
3. Не выявлены общие традиционные ценности коллектива.

Поэтому совершенствование организационной культуры необходимо построить по следующим мероприятиям, в соответствии с выделенными проблемами (табл. 2).

#### *1. Устаревший локальный акт по организационной культуре.*

Для решения данной проблемы следует внести изменения в Положение об организационной культуре.

Поскольку в данном учреждении существует традиция оказывать помощь ветеранам ВОВ, то предлагаю вести среди объединений обязательным условием проведение праздничной программы с поздравлением ветеранов ВОВ в День Победы, где можно в качестве памятных сувениров вручать поделки детей, посещающих данное учреждение. Что особенно эффективно повлияет на рекламу организации, поднимет статус среди населения. Ещё одной традицией, которую необходимо ввести, можно предложить следующее мероприятие, 23.02. каждого года в «День Защитника Отечества» организовать встречу военнослужащих, которым есть что сказать, чем поделиться в кругу таких же бывших солдат, будущих выпускников школ 9, 11 классов. У каждого есть

свои байки, которые будут интересны будущим солдатам. Распределение ответственных лиц за какие-либо праздники будет происходить в начале учебного года.

*2. Выявлены конфликтогенные симптомы при взаимоотношениях педагогов.*

Так как в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович существуют проблемы взаимодействия персонала и администрации, то первое, что необходимо рассмотреть в данном разделе это формирование позитивного отношения администрации к педагогам. Для этого необходимо проводить собрания, совещания на котором необходимо более подробно остановиться на недопустимых нарушениях, представление персоналу кодекса культуры поведения, разъяснение о последствиях при нарушении кодекса.

Затем следует оформить информационный стенд, на котором до истечения допустимого времени, раз будут сообщены сроки сдачи той, или иной документации. Помимо этого, предлагается создать электронную обратную связь: будет создана электронная почта, доступ к которой будет у всех педагогов, и любой сотрудник сможет написать претензию или жалобу руководству анонимно. Также необходимо разработать план мероприятий, способствующих взаимоотношению персонала вне рабочее время. Несомненно, на культуру организации благоприятно воздействуют корпоративные мероприятия, которые в свою очередь и формируют традиции. Проведение календарных праздников не должно останавливаться на проведении внутри учреждения, необходимо разнообразить место и форму проведения с учётом пожеланий персонала.

Независимо от того, будет ли отмечаться очередной юбилей, необходимо подготовить поздравление от всех сотрудников, выступление с номером, оригинальным поздравлением. Этим будет заниматься инициативная группа, формируемая каждый раз с начала учебного года.

Выполнением предложенных мероприятий будут заниматься: заместитель по учебной работе и секретарь.

**Таблица 2.** Мероприятия по совершенствованию организационной культуры МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович

<b>№ п/п</b>	<b>Проблема</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Ответственный</b>	<b>Сроки</b>	<b>Затраты, руб.</b>
1	Устаревший локальный акт по организационной культуре	Внести изменения в Положение об организационной культуре	Директор и заместитель по учебной работе	Октябрь 2018	5 915
2	Выявлены конфликтогенные симптомы при взаимоотношениях педагогов	Создание информационного стенда. Создание электронной обратной связи. Разработать план мероприятий, способствующих взаимоотношению персонала вне рабочее время	Заместитель по учебной работе Секретарь	Ноябрь-декабрь 2018	18 950
3	Не выявлены общие традиционные ценности коллектива	Разработка кодекса культуры сотрудников организации	Ответственные лица за праздник	В даты праздников  Ежемесячно	43 580

Данные мероприятия способствуют коррекции профессионального и делового общения сотрудников с администрацией, а также в случае реализации всех мероприятий, формируют позитивное отношение администрации к сотрудникам в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович.

*3. Не выявлены общие традиционные ценности коллектива.*

Разработать и утвердить Кодекс организационной культуры МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович, в котором подробно расписаны допустимые и недопустимые правила поведения. Обязательно наличие отдельного раздела, который будет посвящён правилам делового общения, нарушение, которого приведёт к наказаниям, лишениям премии, либо строгому выговору. Данный Кодекс будет разработано заместителем директора по учебной работе, а также директором школы. Для подготовки и утверждения Кодекса потребуется 1 месяц. Проект Кодекса представлен в Приложении 3.

Значительные изменения в сложившейся организационной культуре в данном учреждении. А именно:

- рост спроса на услуги, предлагаемые учреждением, востребованность учреждения среди населения;
- здоровый психологический климат в организации;
- наличие в отношениях между сотрудниками взаимовыручки, уважения;
- сформированные традиции в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович, организованный досуг сотрудников организации;
- позитивное отношение администрации к педагогам и педагогов к администрации;

Все вышеперечисленные изменения позволят данной организации успешно реализовывать поставленные цели и задачи на протяжении долгого времени.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательной организации**

Основой нормативно-правового обеспечения мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательной организации служит Кодекс культуры. Он не только отражает систему ценностей компании, фиксирует организационную идентичность, но и помогает транслировать эту систему ценностей вовне.

Словарь управления персоналом даёт следующее определение Кодекса культуры: это документ, отражающий целевой образ организационной культуры, как список стандартов общения, информационного обмена, ценностей, которые подходят для конкретного бизнеса (производственного цикла) и могут соответствовать ожиданиям сотрудников.

Под Кодексом культуры обычно понимают систему нормативных и иных документов, в базовом варианте кодекс включает в себя:

- положение о персонале или правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о конфиденциальности;
- трудовой договор и приложения к нему (в частности, должностная инструкция);
- брошюра об организационной культуре и истории школы.

К этому базовому набору прибавляются дополнительные документы в зависимости от специфики работы организации. В МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович существуют Правила поведения на корпоративных мероприятиях, Положение о работе с обучающимися, Положение об аттестации, Положение об обучении персонала, Правила заполнения бланков учета рабочего времени. Все зависит от того, какие цели преследует организация при создании документа.

В некоторых случаях в Кодексе культуры дается развернутая характеристика правил деятельности персонала организации, характеристика позитивного имиджа, описание элементов фирменного стиля, а также в него включается раздел об ответственности за неисполнение положений Кодекса.

Для совершенствования организационной культуры МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович будет использоваться Кодекс культуры и Устав МАОУ-СОШ № 2.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательной организации**

Так как в большей степени успех и процветание организации зависит именно от того, как об учреждении и его персонале отзываются его потребители, насколько востребованы услуги, предлагаемые данной организацией, как учитываются потребности современного общества.

Для этого все достижения за последнее время для удобства жителей можно разместить, например, на окнах учреждения, при этом красочно оформить. Представить эту информацию современной, удовлетворяющей потребности различных слоев населения и социальных групп. Можно оформить это все как статью в газету или ролик на ТВ, радио и т. д., хорошо продумав содержание статьи, содержание приглашения.

Еще одним мероприятием является введение новых услуг, востребованных среди потребителей, создание новых кружков (объединений).

Необходимую сумму для реализации предложенных мероприятий, директор МАОУ-СОШ № 2 планирует выделить из дохода, полученной за реализацию платных услуг:

- школа будущего первоклассника;
- школа развития;
- подготовка к ЕГЭ;
- «Говорим красиво»;
- ритмика.

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательной организации представлены в табл. 3.

Доход от реализации платных услуг за 1 квартал составляет 129 270 рублей за вычетом всех обязательных выплат, следовательно, мы можем потратить часть суммы для совершенствования организационной культуры МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович. При реализации предложенных мероприятий будет получен экономический эффект, выраженный в получении дополнительной прибыли от введенных новых платных услуг.

Планируемая экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательной организации заключается в том, что за счет повышения уровня организационной культуры, педагоги будут эффективнее работать.

Значительные изменения в сложившейся организационной культуре в данном учреждении принесут социальную эффективность:

- сформированное среди сотрудников школы чувство лояльности к школе;
- здоровый психологический климат в организации;
- наличие в отношениях между сотрудниками взаимовыручки, уважения;
- сформированные традиции, организованный досуг сотрудников организации;
- позитивное отношение администрации к педагогам, и педагогов к администрации.



**Таблица 3.** Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию организационной культуры образовательной организации

№ п/п	Мероприятия	Затраты	Стоимость, руб.
1	Разработка кодекса культуры МАОУ-СОШ № 2	Оплата труда персонала Приобретение бумаги формата А4 для разработки «Кодекса культуры МАОУ-СОШ № 2».	5775 рублей 140 рублей
2	Создание электронного ящика для поддержания обратной связи.	-	-
3	Создание информационного стенда	Приобретение информационного стенда. Для оформления настенной таблицы, поздравительной стен газеты, оформления окон учреждения. Расчёты приведены на один учебный год.	18 950
4	Проведение календарных праздников вне школы	Затраты на организацию мероприятия в «День Защитника Отечества» покупка: – приглашений, – воздушных шаров, – открыток.	6 580
		Приобретение грамот, дипломов для поощрения работников.	3 000
		Организация и проведение соревнований: – необходимый инвентарь для конкурсов, полосы препятствий и т.д. – подарки, сувениры.	9 000
5	Подготовка поздравлений сотрудникам к личным праздникам (юбилей, рождение детей и т. д.)	Приобретение подарков	25 000
6	Оформление результатов деятельности школы в СМИ	Приобретение бумаги и картриджа с целью разработки листовок для населения. – бумага формата А4, – картридж для принтера.	520
7	Введение новых услуг	Приобретение бумаги и картриджа, премии сотрудникам, разработавшим программы	3 000
Итого			66 050

Социальная эффективность позволят МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович успешно реализовывать поставленные цели и задачи на протяжении долгого времени.

На основании выделенного проблемного поля нами были разработаны мероприятия по совершенствованию организационной культуры. Мероприятия направлены на улучшение взаимоотношений между сотрудниками, принятие ими миссии организации, как внутренней позиции, что подтверждается социально-экономической эффективностью.

Предложенные мероприятия реализуются разными субъектами и при внедрении позволят совершенствовать организационную культуру в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович, тем самым, повышая продуктивность деятельности образовательной организации.

## **Выводы по 2 главе**

Разработаны мероприятия, позволяющие усовершенствовать сложившуюся в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович организационную культуру. Все предложенные мероприятия для удобства расположены в четырех разделах, которые направлены на решение проблемных зон.

Предложены следующие мероприятия:

1. Разработка кодекса культуры сотрудников организации.
2. Проведение собрания.
3. Создание информационного стенда.
4. Создание электронной обратной связи.
5. Проведение календарных праздников вне школы.

6. Подготовка поздравлений сотрудникам к личным праздникам (юбилей, рождение детей и т. д.).

7. Оформление результатов деятельности школы в СМИ.

8. Введение новых услуг.

Мероприятия направлены на улучшение взаимоотношений между сотрудниками, принятие ими миссии организации, как внутренней позиции, совершенствование и оптимизацию культуры планирования деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для решения первой задачи, были проанализированы научные источники по проблеме организационной культуры.

Несмотря на большое количество теоретических и эмпирических исследований, проблема понятия «организационная культура школы» не решена. Большинство определений не операционализированы и мало чем отличаются от определений организационной культуры в целом.

Также существуют разные точки зрения на соотношение понятий «культура» и «климат». Несмотря на различие теоретических подходов к изучению данного феномена в образовательной организации, многие исследователи сходятся во мнении о необходимости объединения функционалистской и динамической парадигм.

Исследовательский опыт зарубежных ученых показал, что при изучении такого сложного феномена недостаточно только количественных методов. Чтобы изучить глубинные уровни и индивидуальные особенности, важно применение качественной исследовательской парадигмы.

Разработанные методики и схемы исследования возможны для апробации на российской выборке. Несомненный интерес для российских исследователей представляют типологии организационной культуры, разработанные специально для школы, и методики их диагностики.

Эмпирические исследования в основном посвящены изучению влияния организационной культуры на эффективность школы, на различные организационные процессы и взаимоотношения. Большое количество исследований касается формирования и изменения организационной культуры школы в современном изменяющемся обществе с акцентом на коллаборативной культуре как базовой культуре школы будущего.

Таким образом, полученные данные имеют большое теоретическое и практическое значение для изучения организационной культуры школы в российской действительности.

Для совершенствования организационной культуры необходимо придерживаться следующего алгоритма:

1. Ежегодно проводить анализ организационной культуры в организации.
2. Работу с администрацией организации по совершенствованию организационной культуры необходимо проводить в короткий промежуток времени. В связи с непредсказуемыми обстоятельствами сроки реализации мероприятий могут изменяться.
3. Для того чтобы эффективно совершенствовать организационную культуру, необходимо иметь локальные акты в организации, например, Кодекс культуры или Положение об организационной культуре.
4. Мероприятия, позволяющие сформировать традиции в организации, это мероприятия, о которых следует информировать сотрудников.

Следуя данным рекомендациям, любой руководитель сможет начать совершенствовать организационную культуру образовательного учреждения.

Для реализации практической части выпускной квалификационной работы, в ходе решения второй задачи, мы проанализировали систему управления персоналом в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович.

Постановлением от 22 марта 1978 года №35 «Об изменении нумерации городских школ» появилась средняя общеобразовательная трудовая политехническая школа № 2, на улице Кунавина,31.

МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович успешно реализует образовательные программы. В школе работают высококвалифицированные специалисты, благодаря чему, учащиеся школы показывают выдающиеся результаты на различных олимпиадах и соревнованиях.

Текущее руководство бюджетным учреждением осуществляет директор школы. По состоянию на 1 сентября 2018 г. в штате школы состоят 44 педагога.

В МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович существуют следующие подсистемы управления персоналом: набор и увольнение персонала (функционирует полностью), адаптация персонала (проводится в полном объеме), обучение и развитие персонала (не включает в себя продвижение по карьерной лестнице), мотивация и вознаграждение персонала (регламентируется и выполняется в соответствии с нормативными документами), организация деятельности работников (проводится постоянный мониторинг выполнения требований данной подсистемы), оценка и аттестация кадров (выполняется в полном объеме в соответствии с нормативными документами).

В рамках третьей задачи мы провели анализ и дали оценку уровня сформированности организационной культуры муниципальной образовательной организацией МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович.

При характеристике организационной культуры МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович мы выявили следующие проблемы:

1. Устаревший локальный акт по организационной культуре.
2. Выявлены конфликтогенные симптомы при взаимоотношениях педагогов.
3. Не выявлены общие традиционные ценности коллектива.

На основании результатов диагностики и характеристики параметров организационной культуры МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович, мы сделали вывод о наличии достаточного уровня организационной культуры, однако и выявили ряд факторов, негативно влияющих на организационную культуру.

На основании выделенного проблемного поля с целью решения четвертой задачи, нами были разработаны мероприятия по совершенствованию организационной культуры.

В ходе решения пятой задачи, мы обосновали нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий. Мероприятия направлены на улучшение взаимоотношений между сотрудниками, принятие ими миссии организации, как внутренней позиции, что подтверждается социально-экономической эффективностью.

Предложенные мероприятия реализуются разными субъектами и при внедрении позволят совершенствовать организационную культуру в МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович, тем самым, повышая продуктивность деятельности учреждения.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс РФ (ред. от 31.12.2017) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683).
2. Алимсакаева, А.А. Особенности организационной культуры образовательных учреждений / А.А. Алимсакаева // Российская наука: направления, идеи, результаты. 2018. С. 3-5.
3. Андреева, И.Н. Управление кадрами / И.Н. Андреева. СПб.: БХВ-Петербург, 2016. 416 с.
4. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова. М. : Проспект, 2018. 160 с.
5. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. М. : Проспект, 2017. 224 с.
6. Балашов, А.П. Организационная культура / А.П. Балашов. М.: Инфра-М, 2018. 280 с.
7. Берзан, В.В. Особенности организационной культуры в образовательном учреждении / В.В. Берзан // Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой науки. 2016. С. 171-174.
8. Брижатая, О.А. Актуальность организационной культуры в сфере образования (на примере МБОУ СОШ № 149) / О.А. Брижатая, В.В. Серватинский // Научный альманах. 2016. № 1-2. С. 97-102.
9. Водопьянова, Н.Е. Психология управления персоналом / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. М. : Юрайт, 2017. 344 с.
10. Воловская, Н.М. Социально-трудовые отношения / Н.М. Воловская. М. : Инфра-М, 2017. 186 с.
11. Гелета, И.В. Экономика и социология труда / И.В. Гелета, А.В. Коваленко. Р.-н.-Д. : Феникс, 2017. 256 с.



12. Горбунова, Г.Н. Исследование организационной культуры педагогического персонала образовательного учреждения / Г.Н. Горбунова // Социальные процессы в современном российском обществе: проблемы и перспективы. 2018. С. 119-123.

13. Грушко, Н.В. Тип организационной культуры образовательного учреждения и ценностные ориентации личности как факторы инклюзивной готовности педагогов / Н.В. Грушко, С.В. Чернобровкина // Вестник Омского университета. 2018. № 1 (61). С. 67-75.

14. Губанова, Н.Ф. Основные характеристики организационной культуры образовательных учреждений / Н.Ф. Губанова, М.В. Губанов // Инновационная деятельность в образовании. 2016. С. 203-206.

15. Гузакова, О.Л. Управленческая культура руководителей как условие повышения эффективности деятельности образовательных организаций / О.Л. Гузакова // Вестник Вологодского государственного университета. 2017. № 1 (4). С. 81-84.

16. Гуреева, Е.Г. Специфика управления организационной культурой образовательной организации и её учёт при разработке программы организационных изменений / Е.Г. Гуреева, А.С. Макаров // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2016. Т. 2. № 2. С. 137-143.

17. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. М. : Дашков и Ко, 2017. 288 с.

18. Дмитриенко, Е.В. Организационная культура как компонент менеджмента образовательного учреждения / Е.В. Дмитриенко, Н.А. Боднева // Молодежь в современной экономической науке. 2017. С. 197-199.

19. Ильевич, Т.П. Организационная культура образовательного учреждения как основа развития профессиональной активности педагога / Т.П. Ильевич // Профессионал года 2017. 2017. С. 165-169.

20. Исаева, О.М. Управление персоналом / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. М. :Юрайт, 2017. 246 с.

21. Капитонов, С.В. Организационная культура и этика деловых отношений в образовательной организации / С.В. Капитонов, О.Г. Маврина // Актуальные вопросы теории и практики управления. 2018. С. 80-85.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. М.: КноРус, 2017. 704 с.
23. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. М. : КноРус, 2018. 432 с.
24. Ковалевич, И.А. Управление человеческими ресурсами / И.А. Ковалевич, В.Т. Ковалевич. М. : Инфра-М, 2018. 210 с.
25. Корецкая, Е.А. Роль организационной культуры в развитии образовательной организации / Е.А. Корецкая // Актуальные проблемы современной психологии и педагогики. 2017. С. 47-51.
26. Корецкая, Е.А. Организационная культура как фактор развития образовательной организации / Е.А. Корецкая // Теория и практика современной науки. 2017. № 5 (23). С. 392-396.
27. Короткина, Е.Д. Социально-психологические особенности организационной культуры образовательного учреждения / Е.Д. Короткина // Проблемы психолого-педагогической работы в современном образовательном учреждении. 2017. С. 61-65.
28. Крутцова, М.Н. Тенденции развития организационной культуры в образовательных организациях в условиях модернизации / Н.М. Крутцова // Успехи современной науки и образования. 2017. Т. 9. № 4. С. 105-107.
29. Лифшиц, А.С. Управление человеческими ресурсами / А.С. Лифшиц. М. : РИОР, 2018. 266 с.
30. Магомедова, Д.Д. Организационная культура как фактор управления организационным поведением в образовательном учреждении / Д.Д. Магомедова, Н.А. Боднева // Наука сегодня: проблемы и перспективы развития. 2016. С. 132-133.
31. Макаров, А.С. Организационная культура как инструмент управления персоналом в кадровом менеджменте школы // Финансирование и кредитование

российского бизнеса: региональный опыт, проблемы, перспективы. 2016. С. 51-54.

32. Максимова, Л.В. Основы управления персоналом / Л.В. Максимова. М. : Инфра-М, 2017. 248 с.

33. Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. М. :Юрайт, 2017. 496 с.

34. Ногманова, А.У. Организационная культура образовательного учреждения и её формирование / А.У. Ногманова // Тенденции и закономерности развития современного российского общества: экономика, политика, социально-культурная и правовая сферы. 2016. С. 221.

35. Оксинайд, К.Э. Организационное поведение / К.Э. Оксинайд. М.:КноРус, 2016. 622 с.

36. Организационная культура: учебник и практикум / Под ред. В.Г. Смирновой. М. :Юрайт, 2017. – 306 с.

37. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации/ Под ред. А.Я. Кибанова. М. : Проспект, 2017. 45 с.

38. Полосина, Т.П. Управление организационной культурой как фактор обеспечения качества поликультурного образования в школе / Т.П. Полосина // Региональный подход к поликультурному образованию детей и молодёжи. 2016. С. 498-502.

39. Польшова, Л.В. Особенности проведения изменений корпоративной культуры в образовательном учреждении / Л.В. Польшова // Известия института систем управления СГЭУ. 2016. № 2 (14). С. 204-209.

40. Сажина, К.П. Проектирование организационной культуры в образовательной организации / К.П. Сажина // Специфика педагогического образования в регионах России. 2016. № 1 (9). С. 56-57.

41. Самоненко, Ю.А. Человеческий фактор в организационной культуре образовательного учреждения / Ю.А. Самоненко, О.А. Жильцова, И.Ю. Самоненко. 2017. № 3 (91). С. 157-167.

42. Севастьянова, О.В. Организационная культура в современных образовательных учреждениях / О.В. Севастьянова, М.Е. Веремеенко // Дни науки КФУ им. В.И. Вернадского. 2016. С. 771-772.

43. Смирнова, В.Г. Организационная культура / В.Г. Смирнова. М.:Юрайт, 2016. 306 с.

44. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учеб.пособие / Т.О. Соломанидина. М.: Инфра-М, 2015. 624 с.

45. Теплова, Т.Э. Организационная культура образовательного учреждения / Т.Э. Теплова, Ю.М. Васякина // Экономика и социум. 2017. № 4 (35). С. 2112-2116.

46. Уланова, Г.А. Организационная культура образовательной организации как фактор влияния психологического благополучия учащихся / Г.А. Уланова // Образование личности. 2017. № 4. С. 53-58.

47. Управление организационной культурой/Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2018. 72 с.

48. Управление человеческими ресурсами/ Под ред.С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М. :Юрайт, 2017. 184 с.

49. Управление человеческими ресурсами/ Под ред. Ю.Г.Одегова, В.В. Лукашевич. М. :КноРус, 2017. 222 с.

50. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. М. :КноРУс, 2017. 148 с.

**Анкета**

Предлагаем Вам принять участие в исследовании, которое проводится с целью оптимизации деятельности Вашей организации.

1. В чем смысл деятельности МАОУ-СОШ № 2?

\_\_\_\_\_

2. Сформулируйте в одной – двух фразах миссию организации...

\_\_\_\_\_

3. Организация привлекательна для сотрудников, прежде всего тем, что....

\_\_\_\_\_

4. Назовите основные, с Вашей точки зрения проблемы, стоящие перед организацией сегодня:

\_\_\_\_\_

5. Оцените по 10-бальной шкале силу конкурентной борьбы на Вашем рынке \_\_\_\_\_

6. Назовите наиболее действенные способы, применяемые для наказания за допущенные в работе ошибки, которые эффективно применять в Вашем учреждении: \_\_\_\_\_

7. Назовите наиболее действенный способ поощрения за достигнутые в работе успехи: \_\_\_\_\_

8. Оцените, насколько вы удовлетворены организационной культурой, сложившейся в МАОУ-СОШ № 2 в целом.

Совершенно не удовлетворен

Полностью удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Оцените степень Вашей удовлетворенности:

- политикой организации и руководства

Совершенно не удовлетворен

Полностью удовлетворен

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- стилем руководства

Совершенно не удовлетворен					Полностью удовлетворен				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- оценкой Вашей работы

Совершенно не удовлетворен					Полностью удовлетворен				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- системой оплаты труда

Совершенно не удовлетворен					Полностью удовлетворен				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- условиями работы

Совершенно не удовлетворен					Полностью удовлетворен				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- содержанием работы

Совершенно не удовлетворен					Полностью удовлетворен				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- возможностями карьерного роста

Совершенно не удовлетворен					Полностью удовлетворен				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Общие вопросы.

10. Существует ли в образовательной организации организационная культура?

\_\_\_\_\_

11. Можно ли сказать, что организационная культура едина или она состоит из разных культур?

\_\_\_\_\_

12. Равномерно ли распределено влияние культуры в организации?

\_\_\_\_\_

13. Влияет ли организационная культура на каждодневную жизнь сотрудников?

\_\_\_\_\_

14. Что происходит в случаях нарушения кем-либо норм культуры?

\_\_\_\_\_

Система ценностей, стандарты поведения.

15. Каково предназначение образовательной организации (ее миссия)?

---

16. Существует ли у учреждения стратегия?

---

17. Существует ли в МАОУ-СОШ № 2 кодекс этических норм и стандартов профессиональной практики?

---

18. Каким образом ценности учреждения влияют на каждодневную жизнь сотрудников?

---

Девизы, лозунги, символы.

19. Существуют ли в МАОУ-СОШ № 2 девизы или лозунги?

---

20. Существует ли у организации фирменный знак (символ)?

---

21. Существует специальный документ, в котором описан фирменный стиль мифы, легенды, герои?

---

22. Какие формы фольклора характерны для организации (шутки, афоризмы, стихи, песни, розыгрыши, другое)?

---

Ритуалы, традиции, мероприятия.

23. Как празднуются в МАОУ-СОШ № 2 национальные праздники?

---

24. Как празднуются в МАОУ-СОШ № 2 личные праздники сотрудников?

---

25. Имеет ли ваша организация собственные праздники?

---

26. Отмечаются ли успехи и достижения учреждения и отдельных ее сотрудников?

---

27. Все ли традиции и ритуалы поддерживаются руководством образовательной организации?

---

28. Насколько демократичны традиции и ритуалы (все ли вовлечены в мероприятия)?

---

29. Существуют ли специфические, характерные только для вашего учреждения традиции, ритуалы или мероприятия?

---

Стиль управления, иерархия, структура организации.

30. Стиль управления учреждением ближе к демократическому или жесткому (авторитарному)?

---

31. Существуют ли должностные инструкции для каждого сотрудника?

---

32. Приветствуется ли инициатива в учреждении?

---

33. Принято ли среди сотрудников помогать друг другу в работе?

---

34. За результаты отвечают только руководители или ответственность равномерно распределена между сотрудниками?

---



Тест «Уровень организационной культуры» (ОК)

	Суждения	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью										
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников										
3.	Наша деятельность четко и детально организована										
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников										
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности										
6.	В нашем учреждении налажена система коммуникаций										
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения										
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются										
9.	Наши работники участвуют в принятии решений										
10.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом										
11.	Рабочие места у нас обустроены										
12.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников										
13.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки										
14.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой										
15.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения										
16.	Рвение к труду у нас всячески поощряется										
17.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная										
18.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию										

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее- 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 – 290 -очень высокий;

175 – 260 -высокий;

115 – 174 – средний;

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют то следующем состоянии в коллективе:

9-10 -великолепное;

6-8 – мажорное;

4-5 - заметное уныние;

1-3 – упадочное.

*Выводы:*

1. Предлагаемые выше 18 суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов по какому-то пункту свидетельствует о неблагоприятном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер – это анализ и соответствующее реагирование на показатели четырех секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

**Кодекс культуры МАОУ-СОШ № 2 г. Богданович**

**I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1. Данный Кодекс культуры педагогических работников МАОУ-Средняя общеобразовательная школа № 2 (далее – Кодекс) – документ, разработанный с целью создания организационной культуры в школе, улучшения имиджа учреждения, оптимизации взаимодействия с внешней средой и внутри школы, совершенствования управленческой структуры, т.е. обеспечения устойчивого развития в условиях современных перемен.

2. Данный Кодекс – это свод основных морально-этических норм и правил социального поведения педагогов, следуя которым укрепится репутация школы, будет поддерживаться ее авторитет и продолжатся традиции школы.

3. Кодекс определяет основные принципы совместной жизнедеятельности учеников, учителей, родителей, которые должны пользоваться уважительным, вежливым отношением друг к другу и к окружающим.

4. Школа обязана создать необходимые условия для полной реализации положений Кодекса.

5. Данный Кодекс определяет основные нормы профессиональной этики, которые:

- регулируют отношения между педагогами, учащимися и их родителями;
- защищают их человеческую ценность и достоинство;
- поддерживают качество профессиональной деятельности педагогов и честь их профессии;
- способствуют культуре образовательного учреждения, основанной на доверии, ответственности и справедливости.

6. Предмет регулирования.

6.1. Кодекс регулирует социальные нормы (правила поведения) педагога, которых он придерживается в школе в течение всего учебного процесса, а также во время проведения школьных мероприятий.

6.2. Педагогический совет ОУ обязан ознакомить с содержанием Кодекса всех учителей.

## 7. Цель Кодекса

7.1. Целью Кодекса является установление этических норм и обеспечение единых правил поведения педагогических работников для выполнения ими своей профессиональной деятельности.

7.2. Кодекс призван повысить эффективность выполнения педагогическими работниками своих трудовых обязанностей.

7.3. Кодекс способствует дисциплине и взаимному уважению, а также установлению в школе благоприятной, безопасной и комфортной обстановки.

## 8. Сфера регулирования

8.1. Кодекс распространяется на всех педагогов.

8.2. Руководитель ОУ, Педагогический Совет ОУ, администрация ОУ, педагоги и родители способствуют соблюдению этого Кодекса.

9. Источники и принципы педагогической этики. Кодекс разработан на основании положений Конституции Российской Федерации, Федерального закона от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» и иных законодательных актов Российской Федерации.

9.1. Нормы педагогической этики, указанные в Кодексе, устанавливаются на основании норм культуры, традиций российской школы.

9.2. Основу норм Кодекса составляют следующие основные принципы: человечность, справедливость, профессионализм, ответственность, толерантность, демократичность, партнерство и солидарность.

## II. ОСНОВНЫЕ НОРМЫ

### 1. Личность педагога

1.1. Профессиональная этика педагога требует чувства ответственности при исполнении своих обязанностей.

1.2. Педагог требователен по отношению к себе и стремится к самосовершенствованию. Он занимается своим самообразованием, повышением квалификации и поиском эффективных методов работы.

## 2. Ответственность

2.1. Педагог несет ответственность за качество и результаты доверенной ему педагогической работы – образования подрастающего поколения.

2.2. Педагог несет ответственность за физическое, интеллектуальное, эмоциональное и духовное развитие детей, оставленных под его присмотром.

2.3. Педагог несет ответственность за порученные ему администрацией функции.

## 3. Авторитет, честь, репутация

3.1. Своим поведением педагог поддерживает профессиональную честь и достоинство.

3.2. Педагог передает молодому поколению общечеловеческие культурные ценности, принимает активное участие в процессе культурного развития учеников.

3.3. В общении со своими учениками и во всех остальных случаях педагог уважителен, вежлив и корректен. Он знает и соблюдает нормы этикета.

3.4. Авторитет педагога основывается на компетенции, справедливости, такте, умении заботиться о своих учениках.

3.5. Педагог воспитывает учеников на своем положительном примере. Он избегает морализаторства, не спешит осуждать и не требует от других того, что сам соблюдать не в силах.

## **III. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ДРУГИМИ ЛИЦАМИ**

### 1. Общение педагога с учениками.

1.1. Стиль общения педагога с учениками строится на взаимном уважении.

1.2. В первую очередь, педагог должен быть требователен к себе. Требовательность педагога по отношению к ученику позитивна, является стержнем профессиональной этики учителя и основой его саморазвития. Педагог никогда не должен терять чувства меры и самообладания.

1.3. Педагог выбирает такие методы работы, которые поощряют в его учениках развитие положительных черт и взаимоотношений.

1.4. При оценке поведения и достижений своих учеников педагог стремится укреплять их самоуважение и веру в свои силы, показывать им возможности совершенствования, повышать мотивацию обучения.

1.5. Педагог является беспристрастным, одинаково доброжелательным и благосклонным ко всем своим ученикам. Приняв необоснованно принижающие ученика оценочные решения, педагог должен постараться немедленно исправить свою ошибку.

1.6. При оценке достижений учеников педагог стремится к объективности и справедливости. Недопустимо занижение или завышение оценочных баллов для искусственного поддержания видимости успеваемости и исправление ошибок учащихся во время письменных работ и контрольных проверок.

1.7. Педагог постоянно заботится о культуре своей речи и общения.

1.8. Педагог соблюдает дискретность, ему запрещается сообщать другим лицам доверенную лично ему учеником информацию, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

1.9. Педагог соблюдает этику по защите персональных данных учащихся и родителей.

1.10. Педагог не злоупотребляет своим служебным положением. Он не может использовать своих учеников, требовать от них каких-либо услуг или одолжений.

1.11. Педагог терпимо относится к религиозным убеждениям и политическим взглядам своих воспитанников.

2. Отношения с родителями и опекунами учеников.

2.1. Консультация родителей по проблемам воспитания детей – важнейшая часть деятельности педагога.

2.2. Педагог не разглашает высказанное детьми мнение о своих родителях или опекунах, или мнение родителей или опекунов о детях. Передавать такое мнение другой стороне можно лишь с согласия лица, доверившего педагогу информацию.

2.3. Педагоги должны уважительно и доброжелательно общаться с родителями учеников.

2.4. Отношения педагогов с родителями не должны оказывать влияния на оценку личности и достижений детей.

### 3. Этические нормы поведения педагогических работников

3.1. Педагогические работники, сознавая ответственность перед государством, обществом и гражданами, призваны:

- осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне;
- соблюдать правовые, нравственные и этические нормы;
- развивать у обучающихся познавательную активность, самостоятельность, инициативу, творческие способности, формировать гражданскую позицию, способность к труду в условиях современного мира, формировать у обучающихся культуру здорового и безопасного образа жизни;
- применять педагогически обоснованные и обеспечивающие качество образования, формы и методы обучения и воспитания;
- учитывать особенности психофизического развития школьников и состояние их здоровья.

3.2. При выполнении своих обязанностей, учитель не должен забывать о том, что каждый гражданин имеет право на неприкосновенность частной жизни, личной и семейной тайны, защиту чести и достоинства.

3.3. Педагогический работник не должен допускать:

- любого вида высказываний или действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка,

гражданства, социального или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

- грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления незаслуженных обвинений;

- угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение.

3.4. Внешний вид педагогического работника должен соответствовать общепринятому сдержанному и аккуратному деловому стилю.

3.5. Педагогическим работникам следует быть образцом профессионализма, безупречной репутации, они должны способствовать формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

#### **IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

1.1. Нарушение педагогическим работником положений настоящего Кодекса рассматривается на заседаниях комиссии по урегулированию конфликтов.

1.2. Соблюдение педагогическим работником положений данного Кодекса может учитываться при проведении аттестации педагогических кадров на соответствие занимаемой должности, при применении дисциплинарных взысканий в случае совершения работником аморального проступка, несовместимого с дальнейшим продолжением работы, а также при поощрении работников, добросовестно выполняющими трудовые обязанности.