



11. Концепция Федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы»: от 02.01.2014 г.

12. Обязательный минимум содержания образования / Российская академия образования Национальный фонд подготовки кадров. URL: <http://spo.1september.ru/article.php?ID=200101307>

© С. Б. Медведев

**Ссылка для цитирования:**

Медведев С. Б. Физическая культура – фундаментальная основа современного образа жизни // Социально-гуманитарный вестник Прикаспия : научный журнал / Астраханский инженерно-строительный институт. Астрахань : ГАОУ АО ВПО «АИСИ», 2015. № 1 (2). С. 73–78.

УДК 316. 75

## **СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**И. Ю. Ковальчук**

*СОШ № 27 (г. Ставрополь)*

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

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

## **LEADERSHIP STYLE AS A FACTOR OF CORPORATE CULTURE AT THE EDUCATIONAL INSTITUTION**

**I. Kovaltchuk**

*High school № 27 (Stavropol)*

The article focuses on the issues concerning development of corporate culture at educational institutions. The author analyzes the main trends in the work of the head in the context of corporate culture. The article considers the educational institution and its specifics affecting development of corporate culture.

**Key words:** *head, corporate culture, educational institution, corporate management style.*

Современное общество ставит развитие образовательных организаций в новые условия. Невозможно остаться в стороне от процесса модернизации, живя в стремительно меняющемся мире.

Появление компьютерных классов с выходом в Интернет в учебных заведениях перестает вызывать восхищение. Получение большей части информации по электронной почте, а отнюдь не на совещаниях, не смущает. Отсутствие мобильного телефона невозможно себе представить. Такие усовершенствования помогают быть мобильнее, больше успевать, всегда получать необходимую информацию.

Система образования в условиях трансформации российского общества переходит от однообразия к созданию брендов образовательных организаций. Происходят кадровые изменения: повышение требований к компетентности, развитию творческой инициативы, культуре взаимодействия педагогических кадров, формированию морально-этических основ взаимодействия в организации.

Разработка новых услуг, уникальности учебного заведения как конкурентоспособной организации выдвинуло проблему управленческого профессионализма. Управление педагогиче-

скими коллективами предполагает особый подход, требует формирования и развития корпоративной культуры как важного организационного момента.

Корпоративная культура, по определению А. Д. Кривоносова и его коллег, – это совокупность ценностей, норм, мнений, которые отражаются в поступках сотрудников на всех уровнях организации и образуют неписаный кодекс поведения [1, с. 375]. Предназначение корпоративной культуры состоит в возможности работников идентифицировать себя с организацией, воспитании чувства приверженности, ответственности за все происходящее, осознании важности коммуникаций, что создает основу для стабильности, экономит средства предприятия и укрепляет его имидж.

Повышение уровня квалификации, образованности работников требует от управленцев владения сложными технологиями и все более тонких методов управления. Управлять поведением людей недостаточно. Сегодня важно управлять событиями, необходимо формировать общественное мнение и настроение, управлять мыслями и чувствами людей, устанавливать коммуникации, целенаправленно и постоянно вести диалог с различными группами



общественности – с партнерами, с обществом и средствами массовой информации, с органами власти, с финансовыми структурами и, конечно же, с работниками.

Исследование, проводимое автором в рамках выполнения магистерской диссертации, показывает, что опыт корпоративной культуры переносится, транслируется новым сотрудникам и обучающимся образовательной организации. Корпоративная культура образовательной организации представляет собой общность, выстроенную по кирпичикам, культивированную, бережно хранящуюся настоящую любовь к знаниям. Именно это отличает работу в организации с развитой корпоративной культурой. Общие ценности являются залогом правильных начинаний. При этом корпоративная культура образовательных организаций обладает некоторой собственной спецификой.

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

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

В каждом учреждении существует корпоративная культура. Если ее не формируют осознанно, она вырастает неорганизованно, подобно сорной траве в заброшенном саду. Нерегулируемая корпоративная культура – помеха для стратегического управления организацией. Напротив, корпоративная культура учреждения, не противоречащая стратегии и миссии образования, – универсальное средство развития

и достижения намеченных и поставленных целей. В современных условиях уже многие руководители начинают рассматривать корпоративную культуру в качестве мощного стратегического инструмента, позволяющего ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовывать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение внутри организации [2]. То, что формирование корпоративной культуры должно вестись целенаправленно и последовательно, осознается многими профессиональными сообществами некоммерческой сферы. В качестве примера сошлемся на Кодекс этики российского библиотекаря, согласно которому в отношениях с коллегами библиотекарь участвует в формировании корпоративной культуры коллектива и следует ей в целях эффективной совместной работы и товарищеской взаимопомощи [3]. Однако понимание важности какой-либо проблемы еще не влечет за собой применение адекватных методов ее решения.

Формирование корпоративной культуры представляет собой сложный процесс, итог кропотливой, постоянной, ежедневной работы всего коллектива. Именно поэтому важно понимать, какое влияние имеет сложившаяся культура коллектива на отношения между сотрудниками внутри организации, между педагогами и обучающимися, а также то, как ее нормы сказываются на способности организации качественно выполнять свои основные задачи. Корпоративная культура – это, прежде всего, уважение к человеку. Как правило, в организациях, где уважение к каждому члену команды становится законом, возникает собственная неповторимая атмосфера.

Исследования И. И. Буевой, Е. М. Лепешовой и др. показывают, что развитие корпоративной культуры образовательной организации происходит постепенно под влиянием декларируемых ценностей – тех ценностей, которые в действительности исповедует руководитель, а также индивидуального опыта педагогических работников [2, 4 и др.]. Соответственно, и в структуре корпоративной культуры выделяются две составляющие: коллективный и индивидуальный опыт. Анализ сложившейся практики управления свидетельствует, что индивидуальный опыт и ценности руководителя в современной образовательной организации могут оказывать доминирующее влияние и блокировать активность других составляющих корпоративной культуры.

Организационная культура образовательной организации может иметь ориентацию на условия или на достижение целей. В современной

образовательной организации в России, по мнению М. М. Поташника, гражданская активность руководителей школ очень низкая, другими словами, ее просто нет [5]. Подобная позиция руководителя будет способствовать формированию корпоративной культуры, нацеленной на приспособление к условиям. Это связано с подавляющим влиянием вертикали власти. Корпоративная культура, ориентированная на цели, будет стимулировать утверждение личных ценностей, актуализацию личных представлений об изменениях в организации, принятие новых требований общества, прогнозирование и реализацию изменений без боязни риска со стороны работников и руководства.

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

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

- стиль управления организацией;
- координация руководства и подчинения;
- стимулирование сотрудников;
- организация совместной деятельности педагогического коллектива;
- осуществление контроля за повседневным поведением сотрудников и соблюдением ими основных корпоративных требований.

Рассмотрим перечисленные направления деятельности руководителя более подробно.

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

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

- открытость;
- доверие к сотрудникам;
- отказ от индивидуальных привилегий;
- способность и желание делегировать полномочия;
- служебный надзор;
- контроль результатов.

Сотрудники учреждения рассматриваются в качестве партнеров, которые способны

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

- стремление и способность нести личную ответственность;
- самоконтроль;
- использование прав контроля.

Корпоративный стиль управления отличается следующими характерными признаками.

Руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений, за которые он несет ответственность. От подчиненных в этом случае требуется конкретная помощь, решения принимаются руководителем с учетом предложений и возражений сотрудников. Директор делегирует свои полномочия, насколько считает это возможным, и распоряжается только по необходимости. Руководитель не только подробно информирует сотрудников о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения задач, но и сообщает другую информацию об организации.

При этом признаются способности подчиненных и присутствует сознание того, что все невозможно предвидеть. Под контролем находится только результат работы, при этом допустим и самоконтроль.

Делегирование полномочий представляет собой технический прием, который может быть направлен на любое поле деятельности организации. Делегирование полномочий позволяет уменьшить нагрузку директора, поддержать и стимулировать собственную инициативу работников, усилить их трудовую мотивацию и готовность нести ответственность. Крайне важно применение данного приема по отношению к молодым специалистам и новичкам в коллективе, для которых актуально проявить себя, получить признание коллег. Делегирование полномочий означает доверие сотрудникам в принятии решений под собственную ответственность.

Для того чтобы использовать прием делегирования в структуре корпоративного стиля управления, необходимо соблюдать ряд условий.

Сотрудникам делегируются не только задачи, но и компетенции и ответственность за осуществленные (или неосуществленные) действия. Таким образом, педагоги получают возможность непосредственно воздействовать на жизнь образовательной организации (и нести за это ответственность), оценить сильные и слабые стороны своей организации уже совсем с других позиций.

Исключается возможность вмешательства руководителя при правильных действиях сотрудников; делегированные полномочия



не отзываются, не передаются от одних сотрудников другим, кроме как в специально оговоренных случаях. Руководитель включается в управление только в случае ошибки или при получении незапланированных результатов. При этом ответственность по руководству организацией полностью остается на руководителе. Отметим, что корпоративный стиль управления и применение делегирования предполагает создание соответствующей информационной системы.

Важным условием является также соответствие возможностям сотрудников переданных им задач, которые должны быть преимущественно однородными, завершенными по форме. Делегированные компетенции и ответственность за действия должны соответствовать друг другу по объему.

Отметим также, что при корпоративном стиле управления на руководителя ложится большой объем задач по координации усилий сотрудников и организации информационного обмена между ними.

Специалисты указывают, что делегировать типично управленческие функции руководства нецелесообразно, как и задачи с далеко идущими последствиями.

Преимущества корпоративного управления заключаются в возможности разгрузить руководителя, принимать грамотные оперативные решения. Сотрудникам передаются компетенции и ответственность за действия, что содействует развитию собственной инициативы и трудовой мотивации. Однако существуют и риски: корпоративный стиль управления может повлиять на скорость принятия решений в негативную сторону: они могут приниматься слишком медленно.

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

- риск того, что подчиненные недостаточно качественно выполняют поручения (совершают ошибки);
- недоверие по отношению к осведомленности подчиненных;
- опасение того, что подчиненные быстро приобретут высокую компетенцию;
- опасение утраты своего значения, власти и сопутствующих благ;
- опасность потери авторитета или статуса;
- риск потери руководителем контроля за ходом дел в организации;

- нежелание передавать работу, которую руководитель сам умеет хорошо выполнять;
- неумение консультировать подчиненных и управлять ими;
- недостаток времени для консультации подчиненных и управления ими.

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

Вопросы, касающиеся работы, руководитель не вправе решать согласно своим личным симпатиям и антипатиям. Главными должны оставаться профессиональные компетенции подчиненного, его деловая активность, ответственность в работе, польза для общего дела. Каждый руководитель обязан помнить о том, что наиболее ценным является творческая самостоятельность, а не шаблонное исполнение приказа.

В большинстве случаев в качестве причин того, почему они отказываются принимать на себя ответственность за решение задач, стоящих перед организацией, сотрудники указывают [5]:

- неуверенность в своей компетенции;
- недостаток информации;
- страх перед критикой от коллег;
- недооценка успешно выполненных поручений;
- недостаток мотивации сотрудников.

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

- детальная разработка заданий, подлежащих делегированию;
- строгий отбор кандидатуры человека, кому нужно делегировать конкретное задание;
- готовность к возможным ошибкам, подготовка к их прощению;
- передача достаточных полномочий для выполнения задания «до конца»;
- передача информации другим (что делегировано и кому);
- постепенное усложнение передаваемых заданий.

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



Создание и развитие благоприятного эмоционального фона для более полного осознания, принятия и поддержки управленческих действий руководства школы предполагает осуществление совместной работы ее администрации и педагогического коллектива, основанной на совершенствовании методов и стиля руководства, коллективном обсуждении возможных решений, улучшении неофициальных взаимоотношений и личных контактов в результате расширения пространства взаимодействия.

Помимо использования традиционных форм взаимодействия администрации и персонала (педагогические советы, конференции) и осуществления основных механизмов самореализации (школы молодого учителя и т. д.), целесообразно внедрять и применять различные групповые и коллективные технологии (тренинги командообразования, корпоративную проектную деятельность, кейс-методы, ролевые и деловые игры) [4, 6]. В сфере неформального взаимодействия актуальны коллективные вечера, экскурсии, что дает возможность сотрудникам, чья деятельность носит характер совместно-индивидуальной, узнавать друг друга с новых сторон и общаться на «непроизводственные» темы. Построение правильных, хороших отношений в коллективе, поддержку взаимной симпатии у сотрудников смело можно назвать искусством. Образование, самодисциплина руководителя, настойчивость, способность принятия грамотных решений определяют качества хорошего руководителя организации.

Одно из неперенных условий развития личности – сознательное и активное отношение к труду. Именно поэтому инициативу подчиненных и каждое их достижение необходимо поощрять, что не исключает осуществления контроля, а напротив, предполагает внедрение его новых форм.

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

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

Считается целесообразным «чередование» помощников, когда они время от времени меняются (между собой) сферами деятельности. Это позволяет найти для каждого оптимальный круг поручений, соответствующих возможностям человека, познакомить помощников со всеми управленческими задачами и подготовить к дальнейшей самостоятельной работе.

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

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

Общим правилом менеджмента является преимущество более сжатых сроков перед растянутыми. Условия и сроки, в которых протекает работа, должны быть строго оговорены. Однако в условиях образовательной организации, где работа характеризуется высоким уровнем неопределенности и разнообразием задач, сроки должны быть сопоставимыми с поручаемым объемом работы.

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

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

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

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

Различия между школами с разными уровнями развития корпоративных культур проявляются в представлениях учителей о своей организации.



Учителя, работающие в школах с развитой корпоративной культурой, значимо чаще представляют свои школы в качестве «движущихся вперед», активно развивающихся, отмечают больший объем изменений, которые произошли в их школах, и выше оценивают полезность нововведений. Инновационная деятельность, существующая в школах данного типа, по всей видимости, не детерминирована особым – инновационным – типом культуры в целом, а связана с отдельными структурными элементами организационных культур, которые и создают условия для проявления инновационной активности. В качестве таких условий

выступают: возможности профессионального роста и развития, наличие административной поддержки, свободная и легкая вертикальная и горизонтальная коммуникация, возможности для совместной работы, поиск общественной поддержки, прежде всего со стороны родителей. Школьные организации, сумевшие добиться оптимального сочетания корпоративной культуры и социального контроля, обеспечивающие организационную помощь сотрудникам, а также поддерживающие открытую коммуникацию с внешним окружением, оказываются и более успешными в решении образовательных задач.

#### Список литературы

1. Кривоносов А. Д., Филотов О. Г., Шишкина М. А. Основы теории связей с общественностью. СПб. : Питер, 2010. 384 с.
2. Буева И. И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ // Мир образования – образование в мире. 2007. №3. С. 73–79.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. 656 с.
4. Лепешова Е. М. Работа с персоналом // Директор школы. 2010. №5. С. 42–45.
5. Барков С. А., Люботурова Т. А. Воспитание корпоративного патриотизма как задача современного менеджмента // Вестник Московского университета. Сер. 10. Социология и политология. 2008. № 2. С. 119–132.
6. Мехтиева Е. Д., Солодовникова М. Н., Черненко Л. И. Простые способы повышения культуры педагогического коллектива // Директор школы. 2008. № 5. С. 32–36.

© И. Ю. Ковальчук

#### Ссылка для цитирования:

Ковальчук И. Ю. Стиль руководства как фактор формирования корпоративной культуры образовательной организации // Социально-гуманитарный вестник Прикаспия : научный журнал / Астраханский инженерно-строительный институт. Астрахань : ГАОУ АО ВПО «АИСИ», 2015. № 1 (2). С. 78–83.

УДК 378.1

## ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ В ПРАКТИКЕ СТУДЕНТОВ АРХИТЕКТУРНЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*И. В. Беседина*

*Астраханский инженерно-строительный институт*

В статье рассматриваются примеры творческих заданий на практических учебных занятиях по дисциплине «Композиционное моделирование». Задания интегрируются с курсами всеобщей истории искусств, рисунком, живописью и архитектурной колористикой, овладение которыми способствует формированию и развитию творческого потенциала студентов архитектурных специальностей, необходимых в профессиональной деятельности.

**Ключевые слова:** творческие задания, студенты-архитекторы, практика, композиционное моделирование.

## CREATIVE TASKS FOR STUDENTS OF ARCHITECTURAL DEPARTMENTS AT HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

*I. Besedina*

*Astrakhan Civil Engineering Institute*

The article considers creative tasks offered to students within the course of "Compositional Modeling". The tasks integrate knowledge and skills obtained while doing the following courses: world history art, drawing, painting and architectural coloristic course. The tasks contribute to formation of architectural students' creative potential needed in their profession.

**Key words:** creative tasks, architectural students, training, compositional modeling.

Одной из первостепенных задач высшего профессионального образования в области архитектуры и дизайна является развитие и формирование личности будущего специалиста. Хочется отметить, что будущий архитектор-дизайнер в процессе профессиональной подготовки

должен активно заниматься творческой деятельностью и реализовывать свои возможности. Если учебная деятельность нацелена на усвоение знаний, то творческая деятельность помогает применить полученные знания непосредственно в учебных проектах, конкурсах,