



Научно-исследовательский журнал «Педагогическое образование» / *Pedagogical Education*

<https://po-journal.ru>

2025, Том 6, № 4 / 2025, Vol. 6, Iss. 4 <https://po-journal.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки)

УДК 332.024

Организационная культура педагогического коллектива

¹ Савельева В.В.,

¹ Антонова Ю.Т.,

¹ Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова

Аннотация: в статье рассматривается тема организационной культуры педагогического коллектива, которая выступает в качестве основного компонента, влияющего на весь образовательный процесс. Она определяет ценности, традиции и нормы поведения, которые привносят в образовательный процесс особую структуру и порядок. Автор рассматривает исследования таких ученых как Г. Шварц, Р. Уотерман, Т. Питерс, В. Ясвин и других, которые разбирают влияние организационной культуры на деятельность организации, выделяют функции и элементы. Дается описание четырех типов организационной культуры: организационной, семейной, инновационной, ролевой. Приведены результаты анкетирования педагогов МБОУ "Бердигестяхская СОШ им. С.П. Данилова", проведенного с целью определения доминирующего типа организационной культуры. В опросе приняли участие 72 человека. Вопросы касались способов мотивации сотрудников, отношений коллег, взаимодействия с родителями, определение отношения к инновациям в образовательном процессе и так далее. Результаты выявили, что школе присущ результативный тип организационной, так как организация в дальнейшей перспективе видит себя как академически конкурентоспособная организация, делает упор на достижение высоких образовательных результатов, руководство действуют как строгие управленцы. Но также коллектив в своей работе готов к внедрению новых методик и передовых технологий. Поэтому инновационный тип выходит на второй план. Автор приходит к выводу, что от организационной культуры зависит атмосфера, мотивированность, удовлетворенность коллектива своей деятельностью. Образовательные организации сочетают в себе все четыре типа организационной культуры, однако правильное выделение доминирующего типа позволяет грамотно выстроить дальнейшую работу коллектива.

Ключевые слова: культура, организационная культура, коллектив

Для цитирования: Савельева В.В., Антонова Ю.Т. Организационная культура педагогического коллектива // Педагогическое образование. 2025. Том 6. № 4. С. 209 – 215.

Поступила в редакцию: 18 марта 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 12 апреля 2025 г.; Принята к публикации: 21 апреля 2025 г.

Organizational culture of the teaching staff

¹ Savelyeva V.V.,

¹ Antonova Yu.T.,

¹ Northeastern Federal University named after M.K. Ammosov

Abstract: the article examines the topic of the organizational culture of the teaching staff, which acts as the main component influencing the entire educational process. It determines the values, traditions and norms of behavior that bring a special structure and order to the educational process. The author examines the research of such scientists as G. Schwartz, R. Waterman, T. Peters, V. Yasvin and others, who analyze the influence of organizational culture on the activities of the organization, highlight functions and elements. A description of four types of organizational culture is given: organizational, family, innovative, role. The results of a survey of teachers of the

МБЕИ "Berdigestyakhskaya Secondary School named after S.P. Danilov", conducted in order to determine the dominant type of organizational culture, are presented. 72 people took part in the survey. The questions concerned ways of motivating employees, relationships with colleagues, interaction with parents, determining the attitude to innovations in the educational process, and so on. The results revealed that the school has a productive organizational type, since the organization sees itself in the long term as an academically competitive organization, focuses on achieving high educational results, the management acts as strict managers. But the team is also ready to implement new methods and advanced technologies in its work. Therefore, the innovative type comes to the background. The author comes to the conclusion that the atmosphere, motivation, and satisfaction of the team with their activities depend on the organizational culture. Educational organizations combine all four types of organizational culture, but the correct selection of the dominant type allows you to competently build the further work of the team.

Keywords: culture, organizational culture, team

For citation: Savelyeva V.V., Antonova Yu.T. Organizational culture of the teaching staff. Pedagogical Education. 2025. 6 (4). P. 209 – 215.

The article was submitted: March 18, 2025; Approved after reviewing: April 12, 2025; Accepted for publication: April 21, 2025.

Введение

Педагогический коллектив – сложный организм, в котором сотрудники взаимодополняют друг друга. При этом каждый коллектив обладает своей уникальной организационной культурой, которая определяет способы взаимодействия его членов и влияет на атмосферу и результаты работы. Теория организационной культуры создана в конце 70-х годов американскими учеными. Исследователи отмечают влияние организационной культуры на успешность школы и благополучие всех участников образовательного процесса.

Ввиду этого, зная организационную культуру, мы можем не только глубоко понять внутренние механизмы функционирования педагогического коллектива, но способствовать повышению качества образовательного процесса.

Материалы и методы исследований

В рамках теоретического анализа использовались труды ученых таких ученых, как С. Девис, Б.З. Мильнер, Т. Питерс, Р. Уотерман, Г. Шварц, В.А. Ясвин и других. Исследователи отмечают влияние организационной культуры на успешность школы и благополучие всех участников образовательного процесса.

В качестве эмпирического исследования в МБОУ "Бердигестяхская СОШ им. С.П. Данилова" было проведено анкетирование для выявления типа организационной культуры по методике В.А. Ясвина. Приняли участие 72 человека. Анкета включала в себя вопросы, касающиеся отношений между работниками, родителями, методы поощрения сотрудников, взаимоотношения с администрацией школы и так далее.

Результаты и обсуждения

В настоящее время исследование организационной культуры приобретает особое внимание, так как она определяет условия для эффективного взаимодействия всех субъектов образования. Так, Х. Шварц характеризовал организационную культуру как общее для всей группы сочетание убеждений и ожиданий, которые определяют нормы поведения, как отдельных людей, так и групп [9, с. 33].

К элементам организационной культуры Т.О. Соломанидина относит цели, символы, ценности, миссию организации, поведение и трудовую культуру [6].

Исследователи Р. Уотерман и Т. Питерс, изучая организации, определили, что такие ценности как доверие, поощрение самостоятельности, признание работников основным источником эффективности приводят компанию к успеху [4].

К функциям организационной культуры Б.З. Мильнер относит объединение, отвечающий за создание сплоченной команды, слаженно прилагающий силы в одном русле. Регулирование, включающий в себя создание норм и стандартов, помогающий создать предсказуемое поведение участников группы. И адаптация, которая помогает сотрудникам реагировать на изменения в методах и подходах в решении задач, приспосабливаться к изменяющимся условиям [3].

Процесс создания организационной культуры происходит благодаря внутренней интеграции – созданию способов эффективной коммуникации между участниками группы. Однако, при введении новых комплексов

мероприятий не было отвергнуто членами организации, не стоит забывать о сложившихся устоях коллектива. Искусственное внедрение новых норм не должно вступать в конфликт с устоявшимися ценностями [5].

В.А. Ясвин выделяет такие типы организационной культуры как организационная, семейная, результативная инновационная. Школа, как и любая организация объединяет в себе все четыре типа организационной культуры, но все же важно определить доминирующий тип для лучшего понимания способов планирования, и управления процессами. Он утверждает, что правильное определение типа организации культуры является ключевой движущей силой для администрации школ, позволяя ей минимизировать возможные риски и грамотно распоряжаться ресурсами.

Разберем каждую поподробнее:

Семейная организационная культура предполагает бережное отношение ко всем участникам образовательного процесса. В таких организациях между администрацией и работниками складываются близкие, доверительные отношения, схожие с семейными. В данной культуре каждый участник процесса осознает свою ценность, может рассчитывать на помощь и поддержку коллег. Однако, излишняя привязанность сотрудников может привести к тенденции избегания конфликтов, что в будущем влечет за собой игнорирование порой важных проблем. Также новые сотрудники могут испытывать сложности с адаптацией.

Особенность инновационной культуры заключается в стремлении следовать новым технологиям, открытость ко всему передовому: методики обучения, учебные планшеты, электронные доски, учебники. В таком коллективе участники процесса активно делятся опытом, поощряется обмен знаниями. Важен акцент на постоянном обучении и развитии. Новаторство здесь выступает основным импульсом. Ключевую роль здесь играют руководители организации, которые должны быть открыты к нововведениям уметь мотивировать и вдохновлять. В то же время существует риск терпения неудач, так как внедрение нового не всегда приводит к положительным результатам.

Результативный тип организационной культуры делает акцент на показателях формальных результатов успеха, например, итогах экзаменов, проверок и т.д. Главным здесь считаются рейтинг, качество, эффективность. Такая организация использует различные подходы к анализу данных, что позволяет своевременно находить и корректировать рабочий процесс. Гонка за положительными показателями нередко приводит к снижению эмоционального интеллекта, игнорированию потребностей сотрудников. В данном типе организационной культуры руководителям следует учиться держать баланс между достижением формальных результатов и созданием благоприятного климата в коллективе школы.

Ролевой тип организационной культуры проявляется в четко выстроенной иерархии. Руководители выстраивают план и инструкции деятельности организации, строго контролируют ход работы. Акцент делается на стабильности и последовательности выполнения всех образовательных процессов. Подчиненные четко выполняют поставленные цели, следуют указаниям. Минусами здесь выступают отсутствие гибкости и творческого подхода. Данные недостатки на сегодняшний день в постоянно меняющемся мире могут привести к отставанию от современных тенденций и потребностей учеников и педагогов.

Выявление типа культуры организации играет важную роль для построения ценностей, планов школы, что оказывает влияние на весь благополучие всех участников образовательного процесса [7, с. 176].

С целью определения типа организационной культуры среди педагогов МБОУ "Бердигестяхской СОШ им. С.П. Данилова" был проведен опрос по методике В.А. Ясвина. В опросе приняли участие 72 человека. Основными задачами анкетирования выступили: оценка роли лидеров данной образовательной организации, определение связующей нити команды, определение отношения к инновациям в образовательном процессе и выявление характерных отношений между сотрудниками.

«Как бы вы описали отношение между сотрудниками школы?» Как близкие, дружеские отношения, как в семье – 11%. Как динамичные и творческие, всегда готовые к новым идеям – 27%. Как формальные и структурированные основанные на правилах – 22%. Как целеустремленные, ориентированные на достижение результатов – 41%.

«Что является главным связующим звеном между сотрудниками школы?» Взаимная преданность и общие традиции – 16%. Преданность духу эксперимента и новаторства – 16%. Стремление к высоким образовательным результатам – 41%. Стремление следовать установленным правилам и политикам – 27%.

«Какую роль играют лидеры и руководители в школе? Наставники и родители, поддерживающие и заботливые – 19%. Новаторы, вдохновляющие на профессиональный поиск – 24%. Твердые и требовательные, ориентированные на результат – 35%. Рациональные организаторы и координаторы, обеспечивающие порядок – 22%.

«На что школа делает акцент в долгосрочной перспективе?» На личностном совершенствовании сотрудников и сплоченности коллектива – 11%. На приобретении и развитии новых образовательных подходов и

технологий – 24%. На решении поставленных задач и достижении высоких результатов – 54%. На обеспечении стабильности и планомерности образовательного процесса – 11%.

«Как определяется успех школы?» Добрые чувства и забота о каждом учащемся – 14%. Разработка новых методических продуктов и предоставление новых образовательных услуг – 16%. Высокий рейтинг и конкурентоспособность на рынке образования – 62%. Стабильность школы и избежание проблем – 8%.

«Какие формы работы поощряются в школе?» Коллективные формы работы, сотрудничество и согласие – 41%. Индивидуальная инициатива и свобода педагогов – 32%. Соперничество между сотрудниками для достижения лучших результатов – 11%. Четкое следование правилам и инструкциям – 16%.

«Как воспринимаются изменения в школе?» С осторожностью, стремление сохранить традиции и стабильность – 24%. С энтузиазмом, как возможность для развития и улучшения – 36%. Как вызов, требующий мобилизации всех ресурсов для достижения целей – 24%. Как угроза стабильности, требующая предсказуемости и контроля – 16%.

«Что считается наиболее важным в работе педагога?» Создание поддерживающей и заботливой атмосферы для учащихся – 11%. Поиск и внедрение новых образовательных методик и технологий – 35%. Обеспечение высокого уровня знаний учащихся и соответствие стандартам – 46%. Четкое следование учебным планам и инструкциям – 8%.

«Как принимаются решения в школе?» На основе общего согласия и учета мнения каждого сотрудника – 41%. На основе инновационных идей и предложений – 5%. На основе анализа данных и оценки эффективности – 38%. На основе установленных процедур и правил – 16%.

«Как организовано обучение и повышение квалификации педагогов?» Ориентировано на личностный рост и развитие межличностных отношений – 24%. Ориентировано на изучение и внедрение новых образовательных технологий – 16%. Ориентировано на повышение квалификации и соответствие стандартам – 46%. Ориентировано на соблюдение требований и инструкций – 14%.

«Как в школе относятся к ошибкам?» Как к возможности для обучения и роста в поддерживающей среде – 30%. Как к необходимому риску в процессе инноваций и экспериментов – 24%. Как к недопустимым отклонениям от целей, требующим немедленной коррекции – 19%. Как к нарушению правил, требующим строгого соблюдения процедур для предотвращения повторений – 27%.

«Какой стиль общения преобладает в школе?» Неформальный, дружеский, открытый для личных вопросов и поддержки – 11%. Вдохновляющий, стимулирующий креативность и обмен идеями – 16%. Деловой, ориентированный на конкретные задачи и результаты – 57%. Формальный, уважительный, с соблюдением иерархии и протокола – 16%.

«Как школа отмечает достижения и успехи?» Через признание вклада каждого члена команды и создание чувства общности – 24%. Через широкое освещение инновационных проектов и их авторов – 3%. Через публичное признание высоких результатов и конкурентных преимуществ – 32%. Через формальные награды и премии за соответствие стандартам и правилам – 41%.

«Что наиболее важно для поддержания репутации школы?» Создание позитивной и поддерживающей атмосферы для учащихся и сотрудников – 35%. Быть в авангарде образовательных инноваций и предлагать уникальные программы – 8%. Демонстрация стабильно высоких академических результатов и конкурентоспособности – 43%. Соблюдение всех нормативных требований и поддержание стабильности в управлении – 14%.

«Как школа взаимодействует с родителями учащихся?» Как с партнерами в воспитании и развитии детей, поддерживая тесную связь и взаимопонимание – 41%. Как с заинтересованными участниками образовательного процесса, готовыми поддерживать инновационные подходы – 35%. Как с потребителями образовательных услуг, ориентированными на результат и качество обучения – 16%. Как с клиентами, информируемыми о правилах и процедурах школы, с акцентом на соблюдение установленных норм – 8%.

«Как школа реагирует на критику или негативные отзывы?» Как на возможность улучшить атмосферу и взаимоотношения, проводя открытые обсуждения и учитывая мнения – 41%. Как на стимул для поиска новых решений и инноваций, анализируя причины и предлагая улучшения – 27%. Как на вызов, требующий немедленного реагирования и защиты репутации, сосредотачиваясь на фактах и достижениях – 16%. Как на нарушение установленных норм, требующее тщательного расследования и принятия мер для предотвращения повторений – 16%.

«Что считается главным приоритетом при планировании учебного года?» Создание благоприятной и дружелюбной среды для всех участников образовательного процесса – 24%. Разработка и внедрение инновационных образовательных проектов и технологий – 28%. Обеспечение высоких академических результатов и

конкурентоспособности учащихся – 32%. Соблюдение учебных планов, правил и процедур, обеспечение стабильности образовательного процесса – 16%.

«Как школа поддерживает профессиональный рост педагогов?» Через программы наставничества, командные проекты и мероприятия по укреплению корпоративного духа – 35%. Через поддержку участия в конференциях, тренингах и исследовательских проектах – 19%, способствующих инновациям. Через систему оценки эффективности, стимулирующую достижение высоких результатов и профессиональное развитие – 35%. Через обязательное обучение по стандартам и процедурам, обеспечивающее соответствие требованиям – 11%.

«Как школа организует внеурочную деятельность?» Предлагает широкий спектр мероприятий, направленных на укрепление социальных связей и развитие личности каждого ученика – 24%. Создает возможности для экспериментов, исследований и творческой деятельности, стимулирующих инновационное мышление – 19%. Ориентируется на достижение высоких результатов в спорте, искусстве и других областях, способствующих повышению репутации школы – 22%. Предлагает структурированные программы, соответствующие учебным планам и способствующие всестороннему развитию учащихся в рамках установленных правил – 35%.

«Какова роль традиций и ритуалов в школе?» Они служат для укрепления чувства общности, создания позитивной атмосферы и поддержания ценностей школы как семьи – 45%. Они подвергаются переосмыслению и адаптации, чтобы соответствовать современным требованиям и стимулировать инновации – 8%. Они ориентированы на признание достижений и результатов, способствуют формированию чувства гордости за школу и ее успехи – 32%. Они строго соблюдаются и передаются из поколения в поколение, обеспечивая стабильность и преемственность в образовательном процессе – 14%.

«Как школа решает конфликты или разногласия?» Через диалог, медиацию и поиск компромиссов, направленных на сохранение дружеских отношений и взаимопонимания – 22%. Через анализ проблем, поиск инновационных решений и эксперименты, направленные на улучшение ситуации – 30%. Через четкое определение целей, установление ответственности и принятие мер для достижения результатов – 22%. Через соблюдение установленных процедур и правил, направленных на поддержание порядка и стабильности – 27%.

«Как школа адаптируется к новым требованиям и вызовам?» Через укрепление связей в коллективе, поддержку сотрудников и создание атмосферы взаимопомощи – 11%. Через поиск новых идей, эксперименты и инновации, направленные на улучшение образовательного процесса – 49%. Через мобилизацию ресурсов, постановку четких целей и стремление к достижению высоких результатов – 24%. Через соблюдение установленных правил и процедур, обеспечение стабильности и предсказуемости – 16%.

«Что считается главным показателем успешной работы педагога?» Умение создавать позитивную и поддерживающую атмосферу в классе, забота о каждом ученике – 16%. Внедрение новых методик и технологий обучения, стимулирование интереса к знаниям и развитие творческих способностей – 35%. Высокие результаты учащихся на экзаменах и конкурсах, соответствие стандартам и требованиям – 41%. Соблюдение учебных планов и инструкций, обеспечение дисциплины и порядка в классе – 8%.

«Как школа оценивает свою эффективность?» На основе отзывов учащихся и родителей, уровня удовлетворенности сотрудников и общей атмосферы в школе – 30%. На основе количества инновационных проектов, внедренных новых технологий и улучшений в образовательном процессе – 16%. На основе рейтинга школы, результатов экзаменов и конкурсов, количества выпускников, поступивших в престижные учебные заведения – 43%. На основе соответствия стандартам и требованиям, отсутствия нарушений и стабильности образовательного процесса – 11%.

«Что является главным приоритетом при развитии школы?» Создание комфортной и безопасной среды для учащихся и сотрудников, укрепление связей с родителями и обществом – 32%. Внедрение новых технологий и методик обучения, расширение спектра образовательных услуг и привлечение талантливых педагогов – 22%. Повышение рейтинга школы, улучшение результатов учащихся и укрепление позиций на рынке образовательных услуг – 24%. Обеспечение стабильности и предсказуемости образовательного процесса, соблюдение правил и требований, поддержание высокого уровня организации – 22%.

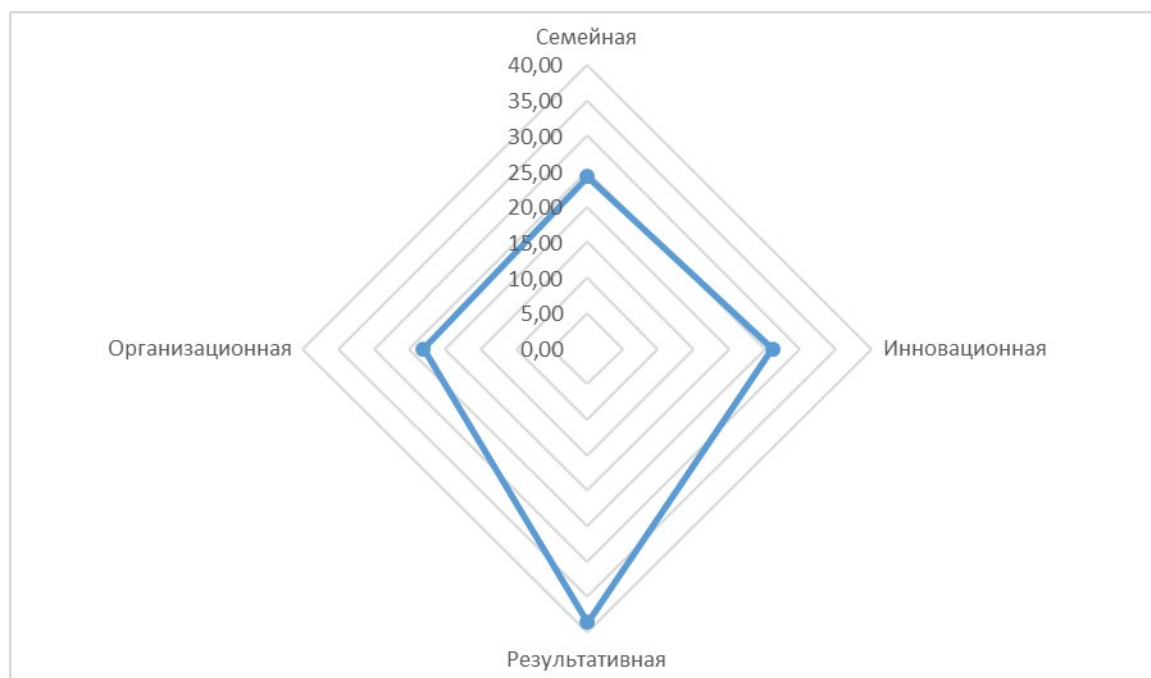


Рис. 1. Организационная культура Бердигестяхской СОШ им. С.П. Данилова.

Fig. 1. Organizational culture of the Berdigestyakh secondary school named after S.P. Danilov.

Результаты анкетирования выявили, что данная школа в своей работе делает акцент на достижении высоких образовательных результатах на экзаменах и конкурсах – достижении высокого рейтинга в сфере образования. Лидеры выступают в качестве твердых и требовательных руководителей. В дальнейшей перспективе школа видит себя как академически конкурентоспособная организация, что указывает на доминирование результативного типа организационной культуры. На второй план выступает внедрение новых методик и технологии, стимулирование интереса к знаниям и развитие творчества. В то же время школа стремится создать комфортную образовательную среду и демонстрирует готовность к изменениям ведущие за собой возможность для роста.

Выводы

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать следующие выводы:

- Организационная культура педагогического коллектива представляет собой совокупность норм и убеждений, формирующих атмосферу коллектива. Она влияет на мотивацию и удовлетворенность работников своей деятельностью.
- В образовательной организации в идеале присутствуют элементы всех четырех типов организационной культуры, однако определение доминирующего типа позволяет эффективнее выстроить план работы, понять потребности сотрудников и рационально использовать имеющиеся ресурсы.
- Анкетирование выявило, что на данный момент тип организационной культуры МБОУ "Бердигестяхской СОШ им. С.П. Данилова" соответствует результативной. Педагоги школы стремятся в своей деятельности внедрять новые методики и технологии, что показывает их готовность к переменам и демонстрирует гибкость сотрудников в плане смены типа организационной культуры из результативной на желаемую инновационную.

Список источников

1. Алексеев А. Парус или тормоз: как работать с корпоративной культурой: практическое руководство. Санкт-Петербург: Питер, 2021. С. 224.
2. Колмыкова М.А., Четверикова Н.А. Организационная культура: учебное пособие. Оренбург: ОГУ, 2020. С. 144.
3. Мильмер Б.З. Теория организации. М., 2002. С. 149.
4. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. С. 190.
5. Семенов Ю.Г. Организационная культура: учебное пособие. М.: Университетская книга, 2020. С. 256.

6. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2020. С. 624.
7. Ясвин В.А. Экспертно-проектное управление развитием школы. М.: Сентябрь, 2011. С. 176.
8. Ясвин В.А. Психологическая диагностика отношения к школе учащихся, педагогов и родителей // Вестник Московского городского педагогического университета. 2018. С. 146.
9. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy // Organizational Dynamics. Summer. 1981. 33 p.
10. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. London: Institute of Personnel Management, 1993. 18 p.

References

1. Alekseev A. Sail or brake: how to work with corporate culture: a practical guide. St. Petersburg: Piter, 2021. 224 p.
2. Kolmykova M.A., Chetverikova N.A. Organizational culture: a tutorial. Orenburg: OSU, 2020. 144 p.
3. Milner B.Z. Organization theory. Moscow, 2002. 149 p.
4. Peters T., Waterman R. In search of effective management: the experience of the best companies. Trans. from English. Moscow: Progress, 1986. 190 p.
5. Semenov Yu.G. Organizational culture: a tutorial. Moscow: University book, 2020. 256 p.
6. Solomanidina T.O. Organizational culture of the company. M.: INFRA-M, 2020. 624 p.
7. Yasvin V.A. Expert-project management of school development. M.: September, 2011. 176 p.
8. Yasvin V.A. Psychological diagnostics of students', teachers' and parents' attitudes towards school. Bulletin of the Moscow City Pedagogical University. 2018. 146 p.
9. Schwartz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy. Organizational Dynamics. Summer. 1981. 33 p.
10. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. London: Institute of Personnel Management, 1993. 18 p.

Информация об авторах

Савельева В.В., ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова»,
mveve070701@gmail.com

Антонова Ю.Т., кандидат педагогических наук, доцент, ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова»

© Савельева В.В., Антонова Ю.Т., 2025
