

ток пойдет искать душевное тепло и внимание вне дома. Подросток, которого унижают близкие люди, будет компенсировать это насмешками, издевательствами над более слабыми ребятами в компании. Таким образом, можно сказать, что характер общения со сверстниками во многом определяется взаимоотношениями в семье подростка.

Именно в семье закладываются основы нравственности человека, формируются нормы поведения, раскрываются внутренний мир и индивидуальные качества личности. Семья способствует не только формированию личности, но и самоутверждению человека, стимулирует его социальную, творческую активность, раскрывает индивидуальность [см.: 9; 10].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Психология** современного подростка / под ред. Л. А. Редуш. – СПб. : Речь, 2005. – 400 с.
2. **Минияров В. М.** Психология семейного воспитания: диагностико-коррекционный аспект. – М. : Модэк, 2000. – 256 с.
3. **Арсентьева А. В., Петрянкина А. П.** Роль семьи в воспитании подрастающего поколения в современных условиях // Семья в России. – 2007. – № 1. – С. 93–100.
4. **Семейное воспитание** : учеб. пособие для пед. вузов / сост. П. А. Лебедев – М. : Академия, 2001. – 408 с.
5. **Сияева Е. Г.** Психология семейных отношений с основами семейного консультирования. – М. : Академия, 2002. – 192 с.
6. **Бондаренко О. И.** Стиль управления поведением детей в зависимости от потребностного профиля родителей. – М. : Моск. мед. акад. им. Сеченова ; каф. пед. и мед. психологии. – М., 2000. – 63 с.
7. **Кволс К. Д.** Переориентация поведения детей: воспитание, нацеленное на самоуважение / пер. с англ. Т. Лебедевой. – СПб. : Деан, 2000. – 305 с.
8. **Актуальные проблемы семей в России** / под науч. ред. Т. А. Гурко. – М. : Институт социологии РАН, 2006. – 223 с.
9. **Шапошникова Т. Е.** Философское осмысление аспектов семейного воспитания // Философия образования. – 2007. – № 4 (21). – С. 247–251.
10. **Власюк И. В.** Благополучная семья как цель региональной политики // Философия образования. – 2007. – № 4 (21). – С. 257–261.

Принята редакцией: 20.10.2011

УДК 159.9:37.015.3

ОТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ К УПРАВЛЕНИЮ ШКОЛОЙ

А. Е. Ушницкая, Н. Ф. Попова (Якутск)

В статье анализируются теоретические подходы зарубежных и отечественных исследователей к понятию организационной культуры, раскрываются сущность и содержание организационной культуры, анализируются составляющие ее элементы.

Ключевые слова: организационная культура, управление школой, стиль управления, система ценностей и традиций.

FROM ORGANIZATIONAL CULTURE TO SCHOOL MANAGING

A. E. Ushnitskaya, N. F. Popova (Yakutsk)

The article analyses the theoretical approaches of foreign and Russian researchers to the concept of organizational culture, discloses the essence and content of organizational culture and its elements.

Key words: *organizational culture, school managing, management style, system of values and traditions.*

Вторая половина 1980-х гг. ознаменовалась стремительным ростом интереса к организационной культуре. Сначала феномен организационной культуры интересовал исследователей с позиции «Что это такое и как оно работает?» Чуть позже был сформулирован основной вопрос: как управлять культурой и как ее изменить?

Все образовательные учреждения, подобно любым другим организациям, имеющим свою историю, имеют собственную культуру. В самом общем виде это совокупность базовых гипотез и убеждений, становление которых, зачастую неявное и почти неосознанное, начинается одновременно с возникновением учреждения и в настоящий момент принимается как данность.

Проблемы управления школой в контексте теории организационной культуры рассмотрены в работах В. С. Лазарева, В. Ясвина, К. М. Ушакова [1–4].

По мнению М. М. Поташника, организационная культура школы – это совокупность норм, ценностей, традиций, обычаев, ритуалов, правил, регулирующих деятельность и взаимоотношения членов школьного коллектива и определяющих привычный уклад жизни школы [см.: 1].

Как отмечает В. С. Лазарев, организационная культура интегрирует всех учителей в единый коллектив через систему ценностей, норм и правил поведения, выношенную его членами совместно и выступает как «сценарий жизни школы, задающий роли и основные линии поведения. В ней фиксируются основные моменты, регулирующие деятельность и общение, взаимные права и обязанности, образцы поведения и границы их возможных вариаций, содержание и допустимые пределы санкций, применяемых к лицам, чье поведение отклоняется от принятых норм» [2].

В. Ясвин, описывая организационную культуру педагогического коллектива, отмечает, что особенности организационной культуры школы определяют ее индивидуальность и неповторимость, специфику реакций педагогического коллектива на внешние и внутренние события. Понима-

© Ушницкая А. Е., Попова Н. Ф., 2012

Ушницкая Александра Егоровна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры возрастной и педагогической психологии, Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова.

E-mail: alegoru@mail.ru

Попова Надежда Федотовна – заместитель директора по научно-методической работе, МОУ «Саха гимназия».

E-mail: pnf28@mail.ru

ние характера организационной культуры школы дает представление о человеческом потенциале школы, позволяет оценить целесообразность или же нецелесообразность определенных управленческих действий, более точно планировать направление и динамику стратегического развития образовательно-организационной системы школы [3].

К. М. Ушаков определяет понятие организационной культуры как набор представлений о способах деятельности, нормах поведения, привычек, писанных и неписанных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов организации [4].

В условиях глобальных вызовов XXI в. система образования является важнейшим социальным институтом, в рамках которого реализуется фундаментальная потребность общества в формировании и развитии личности, адекватной социальным реалиям постоянно меняющегося мира. Однако становление функционирующих сегодня организационных культур в образовательных системах России происходило в 1930-е гг., в период тоталитаризма и закрытости всего общества в целом и образования в частности. Более того, объективные процессы модернизации образования, инновационное движение не затрагивает фундаментальную платформу системы образования – организационную культуру, что является одной из основных причин инерционности в реформировании системы образования. Это показывает, что на данном этапе задачу развития школы невозможно выполнить, руководствуясь только интересами системы образования. Российская школа не может оставаться в рамках устаревающих норм, ценностей, регламентов и способов деятельности, ей необходимо строить новую организационную культуру.

Итак, нас интересует концепция формирования, изменения и управления организационной культурой школы с позиции ее реализации. Какие первичные сложности встречаются на пути осуществления задуманного? Руководители не имеют систематизированных знаний о феномене организационной культуры в образовательной сфере, так как, во-первых, мало адаптированной к образованию литературы по менеджменту образования; во-вторых, недостаточно разработаны теория и практика организационной культуры управленческой деятельности в сфере образования.

С точки зрения практикоориентированности, наибольший интерес представляют исследования организационной культуры школы Ушакова и других сотрудников Управления человеческими ресурсами Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования МО РФ, которые привлекают внимание руководителей образования к управлению организационной культурой своей школы, понимая ее как социальную систему [3–4]. Ими адаптирован зарубежный социальный опыт, западные теории и стандарты организационной культуры к задачам исследования феномена организационной культуры российской школы. Прослеживается взаимообусловленность следующих направлений, обеспечивающих целостность исследования феномена как социальной системы: организационная культура школы – стиль управления – командообразование – мотивация сотрудников.

Многие образовательные организации внешне «устроены» одинаково, то есть имеют похожие правовые основания деятельности (уставы и пр.), механизмы координации, распределение ответственности и пр. Между тем даже находящиеся по соседству школы не похожи друг на друга. Что их отличает?

На этот вопрос Ушаков отвечает, описывая организацию через метафору «организационного айсберга». Как известно, у айсберга примерно 1/10 часть находится над водой, а 9/10 под водой. Его надводная – видимая и наименьшая часть – это формальная структура, уровни управления, система контроля и распределения ответственности, система поощрения, механизмы координации, локальные правовые основания деятельности организации, способы вертикального и горизонтального разделения труда. Следовательно, школы имеют одинаковую «надводную», видимую часть, а подводная, невидимая наибольшая часть их отличает – это то, что мы рассказываем при доверительном разговоре о реальной жизни организации (о неформальной структуре организации, группах и группировках, которые поддерживают или противостоят нам, поведении педагогов в различных обстоятельствах, о традициях, симпатиях и антипатиях, сопротивлении или поддержке, инертности или инициативности, уровне профессионализма и пр. Это и есть подводная, неясная часть айсберга, то есть то, что определяет индивидуальность организации, особенности ее реакций на внешние и внутренние раздражители [4].

Однако для описания этих процессов и явлений в нашем управленческом словаре просто не хватает сегодня соответствующих понятий. Именно для описания этой подводной, «социальной» части организации-айсберга мы и рассматриваем понятие «организационная культура». Такая трактовка введения понятия организационной культуры в управленческий словарь образования вызывает недоумение, так как оно присутствует в теории и практике мирового и отечественного менеджмента, представители которых выделяют следующие основные характеристики организационной культуры:

- организационная культура – совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации:

- зависимости от этапа развития компании ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура сложилась в основном), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся культуре);

- наиболее значимыми элементами культуры признаются ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы.

- ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям.

Как мы видим, в основе большинства трактовок лежит понимание культуры в широком смысле.

Поведение людей в организации определяется некоторыми культурными установками, убеждениями, набором представлений о должном поведении, нормах, запретах, симпатиях, убеждениях, ритуалах, символах и т. д., которые осознанно или неосознанно разделяются большинством членов организации. Это и есть организационная культура.

Таким образом, знание организационной культуры школы дает руководителю понимание того, что можно, а что нецелесообразно делать, оценить ее человеческие ресурсы и потенциал в целом. Осознание культуры своей организации, ее элементов – это начало управления ею. Это новый и чрезвычайно достойный объект управления, определяющий реальное состояние вашей организации. Его единственный минус, пожалуй, заключается в его сложности.

Далее задумаемся над следующей ситуацией: казалось бы, блестящие идеи так и не воплотились в жизнь, и реальность оказалась далекой от замысла. Тут возникает круг вопросов «Почему же случается такое? Кто виноват? Руководитель или его подчиненные? Или все вместе? А может быть, все произошедшее было предопределено с самого начала?» Просто педагоги и не могли адекватно воспринять новации, поскольку большинству из них были присущи совсем иные ценностные ориентации. Именно это обстоятельство не учел инициатор нововведений, а оно и оказалось решающим.

По мнению Д. Е. Фишбеина, находить правильные решения в подобных ситуациях поможет знакомство с теорией голландского ученого Г. Хофстеде и анализ культуры школьной организации. В 1970-х гг. ученый провел глобальное кросс-культурное исследование филиалов мультинациональной корпорации IBM в сорока странах мира. Он опросил более 116 тысяч сотрудников, задавая им вопросы о ценностях, установках и особенностях восприятия рабочих ситуаций. Итогом работы стала разработка и эмпирическое обоснование концепции четырех измерений национальной культуры («Коллективизм – индивидуализм», «Дистанция власти», «Избегание неопределенности», «Мужественность – женственность», которые вполне реально проявляются в жизни любой организации [см.: 5]).

«Коллективизм – индивидуализм». Размышляя над проблемой соотношения коллективизма и индивидуализма в российских школах, К. М. Ушаков, констатирует, что новое поколение педагогов (имеются в виду те, что начали работать в школе уже в «несоветские» времена) отличается от учителей и особенно руководителей «старого» поколения повышенным индексом индивидуализма. Такая особенность проявляется в том, что они не желают вмешательства организации в личную жизнь, избегают опеки с ее стороны, отстаивают свои интересы, часто проявляют личную инициативу. Неформальная структура организации не имеет для них существенного значения. Они ценят сложность и качество проделанной работы; результат, а не отношения, выступают за персонификацию ответственности. И, наконец, считают, что «мои проблемы – это только мои проблемы». К. М. Ушаков, Д. Е. Фишбеин спрашивают как принимать эту позицию и отвечают «позиция ни хорошая, ни плохая, а такая, какая есть», то есть они ни хорошие, ни плохие, они просто другие.

«Дистанция власти». Каковы же признаки того, какая именно властная дистанция – короткая или длинная – существует в организации? Это

определяется прежде всего особенностями поведения педагогов. Организация с короткой властной дистанцией имеет тенденцию к децентрализации. Здесь руководители всех уровней легко идут на передачу полномочий вниз по иерархической лестнице, не видя в этом угрозы для себя. Иначе говоря, подспудно предполагается, что более широкие полномочия, возможность реализовать себя в процессе руководства сами по себе являются достаточным стимулом для успешной работы.

Отметим, что властная дистанция отражает существующее в организации неравенство. Оно имеет место в любой организации, но сильно отличается в зависимости от господствующих в ней взглядов. Естественно, различно и отношение к неравенству. В целом можно сказать, что согласно некоторым измерениям, проведенным по методике Г. Хофстеде, у нас в России налицо очень высокое значение (индекс) властной дистанции. Это означает, что мы очень лояльны, терпимы к неравенству, считая его нормой или даже условием нормальной работы.

Длинная и короткая властные дистанции, действующие в системе «учитель – руководитель» обратно пропорционально отражаются на властной дистанции между учеником и учителем. Серьезные проблемы у взрослых и у учеников возникают в том случае, если в педагогическом коллективе есть представители и тех и других убеждений. Эти малосовместимые и достаточно конфликтующие между собой позиции трудно уживаются между собой. При этом стоит помнить, что наши ожидания относительно поведения коллег и учеников сформировались отнюдь не должностными инструкциями и правилами внутреннего распорядка, а всем нашим жизненным опытом, в том числе и семейным. Это очень устойчивые представления, и семья играет в них огромную роль.

Итак, наша жизнь в организации, наше поведение на уроке и вне его определяются некоторыми базовыми представлениями, которые мы осознаем как правильные. Эти представления очень устойчивы и не подлежат быстрым изменениям.

«Избегание неопределенности». В культурах с высоким уровнем избегания неопределенности в ситуации неизвестности индивид испытывает стресс и чувство страха. В таких культурах наблюдается высокий уровень агрессивности, для выхода которой в таких обществах создаются особые каналы. Это проявляется в существовании многочисленных формализованных правил, регламентирующих действия, которые дают возможность людям максимально избегать неопределенности в поведении [5].

В культурах с низким уровнем избегания неопределенности люди в большей степени склонны к риску в незнакомых условиях и для них характерен более низкий уровень стрессов в неизвестной ситуации. Молодежь и люди с отличающимся поведением и образом мыслей воспринимаются в таких обществах позитивнее, чем в обществах с высоким уровнем избегания неопределенности. Правила устанавливаются только в случае крайней необходимости. В культурах с разным уровнем избегания неопределенности можно наблюдать и разные установки относительно поведения учителей и учеников. Например, в культурах с высоким уровнем избегания неопределенности ученики или студенты видят в своих учителях и преподавателях экспертов, от которых они ждут ответов на все вопросы.

«Мужественность – женственность». Последний параметр указывает не на половую принадлежность работников, а означают тот стиль поведения, которого люди неосознанно придерживаются в разнообразных производственных ситуациях. Разумнее не сравнивать данные типы в препозиции «хуже – лучше», а попробовать отметить риски (опасности, проблемы) преобладания того или иного типа. В организациях «женского» типа культуры это трудность достижения результативности; сложность управленческой деятельности (руководить, сохраняя добрые отношения непросто). Для организаций «мужского» типа характерны опасность позиции «Работа – это все» (при возникновении больших проблем на работе кажется, что рухнет вся жизнь), некомфортный климат организации.

Собственно, идея Хофстеде была достаточно проста. Он предположил, что в каждой национальной культуре есть особенности поведения, взглядов, отношения к миру, событиям, которые укоренены настолько прочно, что никогда не обсуждаются и кажутся всем очевидными. Но действуем мы именно в соответствии с этой плохо осознаваемой системой базовых представлений, которая есть у каждого независимо от уровня образования и воспитания. Причем, как казалось тогда и кажется сейчас, такой подход очень полезен с управленческой точки зрения, поскольку хоть как-то объясняет, почему некоторые события происходят так и не иначе, а также позволяет их прогнозировать [см.: 1].

В основе идеи Хофстеде лежит анализ организационного поведения персонала учреждения. По его мнению, организационная культура определяется прежде всего ценностями, которые присущи большинству сотрудников.

Следует отметить, что организационная культура, с одной стороны, обуславливается такими внешними факторами, как национальные традиции, экономические условия, особенности культуры в окружающей среде. С другой стороны, на формирование организационной культуры школы серьезное влияние оказывают внутренние факторы, такие как особенности личности руководителя, провозглашенная миссия школы, ее цели и задачи, общий уровень образования и квалификации педагогов [1].

Важно понимать, что осознание элементов своей организационной культуры чрезвычайно затруднительно для самих сотрудников школы. Им кажется, что совокупность их представлений и ценностей столь естественна, что должна, безусловно, разделяться всеми, в том числе и другими школами.

В ходе консультирования сопоставляются представления об организационной культуре различных категорий сотрудников школы (руководителя, членов администрации, педагогов, имеющих большой стаж работы в данной школе, и молодых специалистов). Анализ различий этих представлений позволяет выявлять феномены и тенденции развития школы (иллюзии администрации, культурные особенности различных профессиональных микрогрупп и пр.). В итоге создается конфигурация желаемого профиля организационной культуры в школе, разрабатывается политика администрации, обеспечивающая определенную направленность ее эволюционного развития, соответствующего условиям и требованиям избранной школой организационно-образовательной модели.

Организационная культура, как правило, обладает высокой степенью устойчивости, меняется очень медленно, несмотря на усилия руководства. Попытка радикального изменения организационной культуры может вызвать у педагогического коллектива ощущение разрушения школы, которая, с точки зрения сотрудников, до этого весьма успешно функционировала.

Таким образом, понимание особенностей организационной культуры школы позволяет выявить сущность уникальности данной школы, ее реальные отличия от других школ, определить приоритеты и ограничения управленческих действий в рамках данной организационной культуры, предвидеть реакции педагогического коллектива на определенные инновации и уровень сопротивления изменениям, выяснить истинную причину многих конфликтных ситуаций, получить критерии применимости опыта других школ в данном коллективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Ушницкая А. Е.** Формирование организационной культуры коллектива младших школьников : монография / под ред. М. Д. Гермогеновой. – М. : Изд-во МПСИ, 2008. – 179 с.
2. **Лазарев В. С., Афанасьева Т. П., Елисеева И. А., Пуденко Т. И.** Руководство педагогическим коллективом: модели и методы: пособие для руководителей образовательных учреждений. – М. : Центр социальных и экономических исследований, 1995. – 158 с.
3. **Ясвин В. А.** Образовательная среда от моделирования к проектированию. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Смысл, 2001. – 366 с.
4. **Ушаков К. М.** Организационная культура: реализация на практике // Директор школы. – 1995. – № 4. – С. 3–8.
5. **Ушаков К. М.** Властная дистанция, или Границы возможного в управлении организацией // Директор школы. – 2003. – № 5. – С. 3–10.

Принята редакцией: 27.10.2011

УДК 37.036 : 101

ФИЛОСОФСКИЙ АСПЕКТ ИЗУЧЕНИЯ СУЩНОСТИ МУЗЫКАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ ЛИЧНОСТИ

М. К. Иванова, Л. И. Максимова (Якутск)

В статье представлен анализ современных научно-теоретических подходов к исследованию общих вопросов воспитания человека культуры,

© Иванова М. К., Максимова Л. И., 2012

Иванова Мария Кимовна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры дошкольного образования педагогического института, Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова.

E-mail: Ivmarkim@mail.ru

Максимова Лена Иннокентьевна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры дошкольного образования педагогического института, Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова.

E-mail: Lena.maximova2012@yandex.ru