

Социально-психологический климат образовательного учреждения как показатель согласованности стиля руководства и типа организационной культуры

М. Л. Котляр,

аспирант кафедры психологии управления, факультета социальной психологии Московского городского психолого-педагогического университета, moteek@mail.ru

Описаны ход и результаты исследования, проведенного на базе государственных образовательных учреждений г. Москвы (средней общеобразовательной школы и общеобразовательной школы с углубленным изучением иностранных языков). Обоснована возможность использования анализа социально-психологического климата в качестве показателя согласованности стиля руководства и типа организационной культуры образовательного учреждения. Выявлена тенденция, которая заключается в том, что при реальной организационной культуре с преобладанием элементов одного типа ее желаемый профиль будет стремиться к смешанному типу. Намечен план дальнейших исследований по данной теме.

Ключевые слова: государственное образовательное учреждение, стиль руководства, тип организационной культуры, социально-психологический климат образовательного учреждения, показатель согласованности.

С момента открытия феномена организационной культуры и до недавнего времени внимание как ученых, так и практикующих консультантов было сосредоточено на изучении данного феномена в крупных корпорациях, работающих в производственном и финансовом секторах. Исследование организационной культуры в образовательных учреждениях на протяжении длительного времени не входило в фокус рассмотрения данного феномена. Однако в последнее десятилетие ситуация изменилась, и социально-психологические характеристики образовательных учреждений вообще и организационная культура в частности вызывают все больший интерес исследователей не только в силу особого, междисциплинарного, положения, но и в силу высокой практической значимости для жизнедеятельности образовательных учреждений различного типа.

В ряду социально-психологических характеристик организации, в том числе и образовательной, наиболее важной считается социально-психологический климат, который

рассматривается в качестве не только одного из элементов внутренней структуры учреждения, но и полифункционального показателя. Именно социально-психологический климат чаще всего выступает индикатором, во-первых, психологического потенциала личности в коллективе и коллектива в целом, во-вторых, неиспользованных возможностей – не только реализуемых, но и скрытых, в-третьих, барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива.

Благоприятный социально-психологический климат трудового или учебного коллектива является одним из важнейших условий повышения качества образования. А его формирование становится одним из наиболее приоритетных направлений работы как психолога в образовательном учреждении, так и самого руководителя, а также одним из ключевых моментов при формировании, развитии и изменении типа организационной культуры [2].

Тема социально-психологического климата в коллективе довольно широко освещена в работах отечественных психологов и социологов. Значительный вклад в разработку этой проблематики внесли Б.Д. Парыгин, И.П. Волков, Е.С. Кузьмин, В.М. Шепель, Г.А. Моченов, К.К. Платонов. В зарубежной психологии это понятие разрабатывалось в исследованиях М. Армстронга, Д. Литви, Р. Стрингера и др. Вместе с тем недостаточно проработанным, на наш взгляд, является вопрос о взаимосвязи социально-психологического климата с особенностями организационной культуры.

Говоря об изучении организационной культуры образовательного учреждения в России, ее взаимосвязи с другими социально-психологическими составляющими, формирующими образовательную среду, нельзя не упомянуть работы отечественного ученого В.А. Ясвина [4].

Современная школа, как и любая организация, является сложной целостной системой и существует не изолированно, а в определенной социальной среде, с которой активно взаимодействует. Как и любое другое образовательное учреждение, школа испытывает на себе влияние общего социального климата, политических, правовых, экономических, культурных, экологических и других воздействий [1]. Вместе с тем школа как система имеет свою внутреннюю среду, в которую включены различные системы взаимодействия: между учащимися, между педагогами и учащимися, между педагогами и родителями и т.д. На внутришкольную среду в значительной степени воздействуют такие факторы, как стиль руководства образовательным учреждением и организационная культура школы. Эти факторы в значительной степени оказывают влияние на социально-психологический климат, который в данном учреждении формируется.

Для того чтобы изучить вышеперечисленные социально-психологические феномены, мы провели исследование, выбрав в качестве объекта государственные образовательные учреждения (ГОУ) г. Москвы.

В качестве теоретической основы для исследования и диагностики стиля руководства образовательным учреждением нами использовалась классификация, разработанная Р. Блейком и Д. Мутоном. Экспертная оценка, посредством которой проводится диагностика стиля руководства, позволяет измерить, с одной стороны, ориентацию на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений; с другой – направленность на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек полностью сможет раскрыть свои способности.

Вертикальная ось «управленческой решетки» ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9, а горизонтальная – «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего получается 81 вариант стиля руководства. Каждый из вариантов поведения при руководстве организацией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы.

Теоретической и методологической базой исследования организационной культуры послужила типология, предложенная К. Камероном и Р. Куинном. Разработанная на основе их типологии организационных культур методика (модификация В.А. Ясвина) позволяет соотнести между собой организационные показатели, характеризующие фактический и желаемый уровень состояния главных индикаторов организационной культуры. По результатам диагностики можно построить профиль организационной культуры в координатах конкурирующих ценностей: «гибкость и дискретность» – «стабильность и контроль», «внешний фокус и дифференциация» – «внутренний фокус и интеграция». Указанные выше измерения образуют на плоскости четыре квадранта, соответствующие четырем наборам индикаторов организационной эффективности. Каждый из полученных квадрантов однозначно соотносится с тем или иным базовым типом организационной культуры: клановым, адхократическим, рыночным и иерархическим. Пользуясь стандартными определениями, можно дать краткую характеристику каждому из указанных базовых типов организационной культуры.

Для диагностики социально-психологического климата в образовательном учреждении использовалась экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в группе, разработанная О.С. Михалюк и А.Ю. Шальто. Данная методика позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в группе. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный –

неприятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживается критерий «желание/нежелание работать, учиться вместе». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание/незнание особенностей членов группы».

Исследование представлений различных участников учебного процесса о стиле руководства, организационной культуре и социально-психологическом климате образовательного учреждения проводилось в государственном общеобразовательном учреждении – средней общеобразовательной школе (далее ГОУ 1) и в государственном общеобразовательном учреждении – средней общеобразовательной школе с углубленным изучением иностранных языков (далее ГОУ 2) г. Москвы. При проведении исследования в качестве респондентов выступили сотрудники и учащиеся данных образовательных учреждений. В нем приняли участие 177 учащихся X классов и 38 преподавателей.

По результатам исследования было установлено, что стиль руководства как в одном, так и в другом образовательном учреждении является производственно-командным. Директора данных учреждений стараются найти баланс между качеством образовательных услуг и настроем участников учебного процесса. Они пытаются сочетать заботу о людях с ориентацией на организацию учебного процесса. Такой руководитель умеет идти на компромисс. Решения принимаются руководителем, но могут обсуждаться и корректироваться вместе с подчиненными. Положительными чертами руководителей такого типа являются: постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако прогрессивность взглядов мало распространяется на стиль руководства, что не способствует развитию и движению вперед всего образовательного учреждения. Участники исследования обоих образовательных учреждений отметили заботу руководителя о благополучии образовательного учреждения и тех, кто в нем обучается или работает. И хотя оба руководителя свои решения нередко согласовывают с другими участниками учебного процесса, некоторые участники исследования отметили косность и консервативность взглядов руководителя. И это, по их мнению, замедляет развитие образовательного учреждения.

Рассмотрев и проанализировав представления различных участников учебного процесса ГОУ 1 и ГОУ 2 о реальном и желаемом типах организационной культуры (табл.1), можно сделать следующие выводы: в организационной культуре ГОУ 1 преобладает клановый тип, в то время как организационная культура ГОУ 2 в большей степени является иерархической.

Т а б л и ц а 1

Результаты оценивания организационной культуры ГОУ 1 и ГОУ 2 (в баллах)

	Тип организационной культуры							
	Клан		Адхократия		Рынок		Иерархия	
Состояние ГОУ	Сейчас	Хотелось бы	Сейчас	Хотелось бы	Сейчас	Хотелось бы	Сейчас	Хотелось бы
ГОУ 1	63	46	19	21	7	15	11	18
ГОУ 2	9	25	17	24	31	30	43	22

Данные, полученные при изучении организационной культуры в ГОУ 1, указывают на то, что в данном образовательном учреждении отношения между участниками учебного процесса похожи на дружеские или даже семейные. В школе приветствуются совместная работа, участие в решении возникающих вопросов и атмосфера согласия и взаимопонимания. Однако при сравнении фактического и желаемого состояний организационной культуры заметно, что сильное преобладание кланового типа в организационной культуре не всегда удовлетворяет участников исследования. Сотрудники ГОУ 1 отметили нехватку формальных составляющих рабочего процесса. Кроме того, различие между фактическим и желаемым состоянием организационной культуры указывает на то, что предпочтительны более деловые отношения, ориентированные на итоговые результаты. Возможно, именно преобладание неделового типа взаимодействия, характерного для организационной культуры кланового типа, в данном образовательном учреждении мешает быть максимально эффективными его ученикам в учебной деятельности, а сотрудникам – в профессиональной.

В организационной культуре ГОУ 2, напротив, доминирующим является иерархический тип. В основе функционирования данного учреждения лежат правила, стандартизированные процедуры и четко налаженные механизмы контроля. В ГОУ 2 существует четкая иерархия, однако тем, что делают люди, в значительной степени руководят процедуры, а директор играет роль не лидера или управляющего, а координатора. Различия в фактическом и желаемом состоянии организационной культуры указывают на то, что участники исследования недовольны большим количеством правил и излишней формальностью, свойственной иерархическому типу организационной культуры. Как педагогам, так и учащимся не хватает неформального общения и менее официального, более открытого, доверительного взаимодействия.

Можно также проследить несколько общих тенденций. Так, в результате проведенного исследования было установлено ($p < 0,05$), что в условиях доминирования какого-либо одного типа в реальной организационной культуре образовательного учреждения при построении профиля желаемого состояния организационной культуры различные участники учебного процесса отмечали желательность уменьшения элементов того типа культуры, который доминирует в данном учреждении, и желательность увеличения элементов организационной культуры, имеющей направленность, противоположную доминирующему типу. Данные показатели указывают на то, что при реальной организационной культуре с преобладанием элементов одного типа, ее желаемый профиль будет стремиться к смешанному типу.

Интересным представляется тот факт, что несмотря на выраженность в обоих образовательных учреждениях производственно-командного стиля руководства организационная культура, сформировавшаяся в них, имеет разное содержание. Учитывая тот факт, что организационная культура не может существовать независимо от стиля руководства, мы предположили, что между данными социально-психологическими факторами должен существовать некоторый уровень согласованности, соответствия [3]. Как стиль руководства, так и организационная культура оказывают непосредственное влияние на социально-психологический климат образовательного учреждения, поэтому именно этот показатель мы выбрали в качестве индикатора согласованности стиля руководства и содержательных характеристик организационной культуры.

Т а б л и ц а 2

Результаты диагностики социально-психологического климата (СПК) в ГОУ 1 и ГОУ 2

ГОУ	Компоненты СПК			СПК
	Эмоциональный	Поведенческий	Когнитивный	
ГОУ 1	1	0,33	0,33	0,55
ГОУ 2	0,1	- 0,1	0,6	0,1

Результаты изучения СПК, приведенные в табл. 2, указывают на то, что в ГОУ 1 как педагоги, так и учащиеся в целом считают СПК в своем образовательном учреждении благоприятным. Это позволяет нам предполагать, что сотрудники и ученический коллектив чувствуют себя в ГОУ 1 комфортно. Участникам учебного процесса приятно общаться и взаимодействовать друг с другом, однако в профессиональном плане и в контексте реализации своих способностей они могут быть недостаточно эффективны. Отметим, что

данное предположение можно отнести как к отдельным участникам исследования, так и к учреждению в целом.

Данные, полученные при диагностике СПК в ГОУ 2, указывают на наличие противоречивых тенденций в структуре СПК данного образовательного учреждения. И хотя среднее значение СПК ГОУ 2 довольно далеко от показателя неблагоприятного СПК, но сложившийся в данном учреждении климат благоприятным назвать нельзя. Отрицательный показатель при оценке поведенческого компонента является ярким свидетельством того, что педагоги и учащиеся не взаимодействуют друг с другом за пределами образовательного учреждения, вне рамок учебного процесса, а их общение в рамках деловых отношений носит, скорее, официальный, возможно, даже излишне формальный, характер и обусловлено структурой учебного взаимодействия. Однако относительно высокое значение когнитивного компонента СПК данного образовательного учреждения указывает на наличие потенциала для улучшения СПК в целом.

Данные, полученные в ходе проведенного исследования, указывают на то, что производственно-командный стиль руководства в наибольшей степени согласуется с организационной культурой, имеющей ярко выраженную клановую направленность (ГОУ 1). При таком сочетании стиля руководства и организационной культуры в образовательном учреждении формируется в целом благоприятный СПК. Социально-психологический климат, формирующийся при сочетании производственно-командного стиля руководства с организационной культурой, в которой преобладают элементы иерархического и рыночного типов (ГОУ 2), может стать причиной возникновения барьеров (в том числе коммуникативных) между различными участниками учебного процесса, а также помешать реализации внутреннего потенциала личности учащихся и сотрудников ГОУ.

Таким образом, стиль руководства образовательным учреждением нельзя оценить однозначно, не проведя исследования других социально-психологических характеристик образовательного учреждения. Один и тот же стиль во взаимосвязи с тем или иным типом организационной культуры может различным образом воздействовать на образовательную среду и психологическую обстановку в образовательном учреждении. Анализ социально-психологического климата позволяет выявить как преимущества и ресурсы сочетания стиля руководства и типа организационной культуры, так и «уязвимые места», а также наметить пути коррекции.

Полученные эмпирические данные и результаты их анализа показывают, что при одинаковом стиле руководства образовательным учреждением в нем могут сформироваться различные типы организационной культуры. При этом для того, чтобы судить о степени согласованности стиля руководства и организационной культуры и оценить их воздействие

на образовательный процесс, необходимо провести исследование социально-психологического климата, сложившегося в учреждении.

Полученные данные могут быть полезны как для руководителей образовательных учреждений, так и для сотрудников психологической службы. Результаты проведенного исследования могут использоваться для формирования в ГОУ благоприятной психологической обстановки, способствующей освоению учебной программы и гармоничному развитию личности участников учебного процесса.

Намечая план дальнейших исследований, необходимо отметить, что для более детальной проработки проблемы можно рассмотреть влияние согласованности стиля руководства образовательным учреждением и организационной культуры на другие социально-психологические характеристики образовательного учреждения, а также на учебную мотивацию учащихся и ведущий тип мотивации педагогов.

Литература

1. *Ильинский И.М.* Образовательная революция. М., 2002.
2. *Сластенин В.А. Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н.* Педагогика. М., 2002.
3. *Черникова Т.В.* Управление развитием образовательного учреждения. М., 2005.
4. *Ясвин В.А., Соснова И.В., Черкалина Е.В., Рыбинская С.Н.* Системная психолого-педагогическая экспертиза школы. М., 2004.

Social and psychological climate of educational institution as a measure of consistency of leadership style and type of organizational culture

M.L. Kotlyar,

Post-graduate Student, Chair of Psychology of Management, Department of Social Psychology, Moscow State University of Psychology and Education, moteek@mail.ru

We describe process and results of a study conducted on the basis of state educational institutions of Moscow (a secondary school and a school with advanced study of foreign languages). We demonstrate the possibility of using the analysis of social and psychological environment as an indicator of leadership style consistency and type of organizational culture of educational institution. We revealed an educational trend that the real organizational culture with a predominance of one type of its elements, the desired profile will tend to the mixed type. We mapped out a plan for further research on the topic.

Keywords: state educational institution, leadership style, organizational culture type, social and psychological climate of educational institutions, measure of consistency.

References

1. *Il'inskii I.M.* Obrazovatel'naya revolyuciya. M., 2002.
2. *Slastenin V.A. Isaev I.F., Shiyanov E.N.* Pedagogika. M., 2002.
3. *Chernikova T.V.* Upravlenie razvitiem obrazovatel'nogo uchrezhdeniya. M., 2005.
4. *Yasvin V.A., Sosnova I.V., Cherkalina E.V., Rybinskaya S.N.* Sistemnaya psihologo-pedagogicheskaya ekspertiza shkoly. M., 2004.