

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ

Анастасия Эдуардовна Шаповал¹, Татьяна Юрьевна Лушникова²

¹Челябинский государственный университет.
Челябинск. Россия. nastya3108nas@mail.ru

²Челябинский государственный университет.
Челябинск. Россия. lu.ta@bk.ru

Аннотация. В статье проведен анализ понятия «корпоративная культура образовательной организации». Раскрыта сущность и содержание корпоративной культуры образовательной организации. Рассмотрены особенности применения корпоративной культуры при управлении персоналом в образовательной организации.

Ключевые слова: корпоративная культура, образовательная организация, управление персоналом, задачи корпоративной культуры.

Для цитирования: Шаповал А. Э., Лушникова Т. Ю. Корпоративная культура образовательной организации: понятие и сущность // Общество, экономика, управление. 2025. Т. 10, № 3. С. 48–53. DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-3-48-53

Original article

CORPORATE CULTURE OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION: CONCEPT AND ESSENCE

Anastasiya E. Shapoval¹, Tatyana Yu. Lyshnikova²

¹Chelyabinsk State University. Chelyabinsk. Russia.
nastya3108nas@mail.ru

²Chelyabinsk State University. Chelyabinsk. Russia. lu.ta@bk.ru

Abstract. The article analyzes the concept of corporate culture of an educational organization. The essence and content of corporate culture of an educational organization are revealed. The features tasks of applying corporate culture in personnel management in educational organizations are considered.

Keywords: corporate culture, educational organization, personnel management, corporate culture tasks.

For citation: Shapoval AE, Lushnikova TYu. Corporate culture of an educational organization: concept and essence. *Society, economy, management*. 2025;10(3):48-53. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-3-48-53

Современное состояние развития экономики и общества в Российской Федерации требует от руководителей организаций и предприятий, особенно от бюджетных организаций уделять больше внимания вопросам развития корпоративной культуры. Это необходимо по той причине, что бюджетные образовательные организации взаимодействуют с большим количеством субъектов и объектов образовательной деятельности: обучающимися, родителями, органами государственной власти, другими организациями. Их деятельность находится в поле зрения средств

массовой информации и развития корпоративная культура способствует формированию их благоприятного имиджа.

Вопросы формирования и развития корпоративной культуры как важнейшего элемента в системе управления образовательной организацией изучали: Е. А. Ануфриев, В. И. Бакштановский, В. Э. Бойков, А. И. Ионова, А. В. Оболонский, А. И. Ореховский, В. М. Соколов, П. П. Степнов, В. М. Шепель, Н. Н. Шувалова и другие исследователи. При этом, требуют дальнейшего изучения особенности и проблемы формирования и развития корпоративной культуры в средней школе.

Методами исследования в статье являются: анализ научной литературы в области корпоративной культуры; изучение отчетности МБОУ «Чесменская СОШ им. Гаврилова М.В.». Также использовались тестирование, опросы, изучение документации.

Управление образовательной организацией в рамках действующей парадигмы требует от руководителя сосредоточиться на организации и развитии эффективной корпоративной культуры внутри трудового коллектива. Усилия необходимо направить на закрепление корпоративной культуры – системы норм, ценностей и моделей поведения, определяющей характер профессионального взаимодействия сотрудников и уровень их вовлеченности в процессы повышения квалификации. Динамика общественных требований к качеству образования обуславливает необходимость оперативной адаптации внутренней среды учреждения. По этой причине коллективу жизненно важно действовать согласованно, демонстрируя устойчивое единство. За счет этого укрепление корпоративных оснований становится приоритетным направлением управленческой деятельности в образовательной сфере.

Мы разделяем, точку зрения С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук которые делают вывод, что «корпоративная культура – основа деятельности современной образовательной организации, включает следующие ключевые элементы: способность к командной работе; содержание работы, творческий подход; непрерывное самосовершенствование и саморазвитие, самоактуализация деятельности; ответственность перед социальными заказчиками – родителями, (законными представителями); готовность к инновационным изменениям и умения адаптироваться к ним; сотрудничество, общение, взаимодействие, учитывая организацию социального партнерства, взаимопомощь, прозрачность и независимость в профессиональных действиях; инициативность, диалогичность и рефлексивность» [1, с. 22].

Эффективность образовательной структуры напрямую зависит от того, насколько управленец способен обеспечить четкое согласование информационных потоков внутри коллектива. Специфика такого взаимодействия требует не просто формального обмена сообщениями, а выстраивания устойчивой коммуникационной среды, в которой обратная связь становится инструментом управления, а не формальностью. Управленческие действия (планирование, организация, регулирование) обретают смысл только при условии их сопряженности с конкретной моделью общения, соответствующей стилю руководства и внутренней логике учреждения.

Сплоченность сотрудников, их отношение к работе, стремление к результату складывают-

ся не из лозунгов, а из ежедневного взаимодействия. Когда каждое звено системы ясно осознает общие цели, а передача информации происходит без искажений и задержек, возрастает не только производительность, но и удовлетворенность трудом. Это становится условием, при котором коллектив начинает действовать как единое целое, сохраняя общую направленность усилий и взаимную поддержку. А. А. Степанова отмечает, что «умение и мастерство толерантного восприятия и общения, формирование обратной связи коммуникаций через корректное освоение проблем в коллективе выступает как новый виток человеческих отношений образовательной организации» [7, с. 150].

Актуальность проблем, связанных с управлением в образовательной среде, проявляется, в том числе через необходимость четко выстроенной системы организационных и контрольных механизмов. Руководитель учреждения не может действовать произвольно – его деятельность подчинена логике рационального разграничения управленческих функций, где каждое решение связано с уровнем ответственности, формой участия и степенью самостоятельности исполнителей. Основа здесь – не жесткая иерархия, а способность выстраивать горизонтальные коммуникации, где мнение каждого включается в общую траекторию движения коллектива. Речь идет не просто о передаче полномочий, а о создании среды, в которой вырабатываются общие решения через обмен равнозначными позициями.

На этом фоне вопросы развития корпоративной культуры приобретают не только организационное, но и психологическое значение. Важным условием становится способность сотрудников соотносить внешне заданные нормы с личными установками. Когда происходит внутренняя адаптация таких требований, формируется целостное восприятие профессии и принадлежности к коллективу.

Данный процесс означает, что «внутренняя среда образовательной организации формируется через принятие и ассимиляцию внешних правил поведения и взаимодействия персонала, которые заложены в миссии, целях, ценностях, а также в ее принятых этических нормах» [10, с. 29].

В современной литературе существуют разные определения понятия «корпоративная культура». Рабочее определение корпоративной культуры средней общеобразовательной школы в нашем исследовании основано на определении «корпоративной культуры» М. Армстронга и звучит так: «корпоративная культура – это система отношений, материальных и духовных ценностей, убеждений, норм поведения учителей, администрации и школьников, влияющих на социально-психологический климат всего коллектива» [2, с. 22].

Формирование корпоративной культуры в образовательной организации представляет собой сложный и постепенный процесс, в котором сотрудники добровольно присваивают себе цели учреждения, принимают его ценностную основу, разделяют нормы и устойчивые формы взаимодействия. Управленческая команда рассматривает это направление как одно из стратегически значимых, поскольку именно через внутреннее принятие общих ориентиров коллектив способен действовать слаженно и результативно.

Условия, при которых такие нормы становятся действенными, предполагают их полную открытость и понятность для всех участников. Передача этих установок не ограничивается формальной регламентацией: они усваиваются через участие в общих событиях, соблюдение принятых моделей поведения, включение в символику и профессиональные ритуалы. Особую функцию в этих процессах выполняет информационная среда — она ускоряет процессы смыслового присвоения и способствует формированию общей картины восприятия организации.

Так, по мысли Р. Харре [2, с. 22], именно в динамике взаимоотношений между отдельным сотрудником и коллективной структурой начинает проявляться корпоративная идентичность — переменная величина, отражающая характер этой взаимосвязи. Внутреннее информационное пространство образовательного учреждения охватывает каналы связи, коммуникационные технологии и материальную базу. Наиболее значимым элементом остаются информационные ресурсы — именно их содержанием активно интересуются сотрудники, родители и внешние наблюдатели. Эта сфера функционирует как динамическая система, способная выстраивать связи с внешней средой. Развиваясь, она обеспечивает гибкость и оперативность коммуникаций, обеспечивая устойчивость организационных процессов.

А. А. Спивак выделяет взаимосвязь между информационной культурой среди членов коллектива и информационным пространством, в котором она действует, отмечая, что «наличие развитой информационной среды является необходимым условием для анализа социальной функции информационного пространства; это обеспечивает персоналу образовательной организации эффективные возможности для ориентирования в данном пространстве и продуктивного использования его компонентов» [6, с. 86].

Функция обратной связи играет решающую роль в управлении образовательным учреждением, поскольку от ее качества зависит не только настройка внутренних процессов, но и устойчивость корпоративной культуры. Через регулярное получение и анализ откликов от сотрудни-

ков, воспитанников и их законных представителей администрация получает возможность оперативно пересматривать используемые подходы, адаптируя их к текущим потребностям. Такое взаимодействие влияет на рабочий климат: усиливается мотивация, формируется ощущение сопричастности, растет доверие. В этой среде каждый педагог ощущает собственную значимость, а коллектив — свою целостность [9, с. 25].

Грамотно спланированная и организованная обратная связь при формировании корпоративной культуры способствует не только улучшению управленческих процессов, но и выступает способом для проектирования позиций взаимопонимания и сотрудничества, что положительно сказывается на качестве предоставляемых образовательных услуг и удовлетворенности деятельностью образовательной организации родителями (законными представителями). Для усовершенствования обратной связи в образовательной организации возможно реализовать ряд конкретных мер, учитывающих разработку и проведение анкетирования среди родителей и персонала, для выявления их удовлетворенности образовательными услугами и работой организации, а также идентификации потенциальных направлений для улучшения ее деятельности.

«Организация нетрадиционных родительских собраний, коуч-сессий, деловых игр, досуговых мероприятий, миниконференций, родительских тренингов позволит обсудить текущие проблемы и предложения, укрепить доверительные отношения и содействовать развитию корпоративной культуры в образовательной организации. Содержание системы «открытых дверей» для родителей предоставит возможность наблюдать за повседневной жизнедеятельностью образовательной организации и вносить предложения по улучшению процессов и образовательных услуг» [3, с. 47].

Современные подходы к развитию корпоративной культуры образовательной организации основываются на тенденции внедрения современных информационных технологий. Внедрение цифровых форматов обратной связи, например, через сайт или мобильный интерфейс, создает стабильный канал общения с родителями, позволяя получать отклики без временных задержек. Это решение упрощает сбор информации и укрепляет взаимодействие. Проведение встреч с профильными специалистами в сфере образования и психологии, посвященных вопросам развития и воспитания, не только расширяет кругозор участников, но и стимулирует совместный поиск решений, укрепляя профессиональные навыки педагогов и родителей. Одновременно, включение интервью и анкетирования в практику помогает фиксировать мнение всех заинтересованных сторон, а также анализировать восприятие каче-

ства предоставляемых услуг. Такие механизмы способствуют повышению прозрачности процессов и усиливают вовлеченность персонала в развитие организационной культуры [5, с. 49].

Регулярное проведение опросов среди коллектива и родителей воспитанников способствует созданию атмосферы открытости и доверия, поскольку сотрудники и родители ощущают, что их мнения ценят и учитывают при принятии управленческих решений в образовательной организации. Проведение опросов и систематизация обратной связи коммуникаций в образовательной организации позволяет минимизировать риск конфликтов среди родителей, в коллективе, способствует высокому уровню взаимопонимания и эффективности работы в команде, а также обеспечивает благоприятную атмосферу для воспитанников, что является важным в информационно-образовательной среде учреждения [4, с. 7].

Корпоративная культура, будучи инструментом управленческого воздействия, оказывает влияние на качество внутренних коммуникаций и организацию рабочих связей в коллективе. Через устойчивые нормы и ценности обеспечивается непрерывный обмен информацией как внутри учреждения, так и в его взаимодействии с внешними участниками. Она способствует укреплению межличностных связей между сотрудниками, влияет на уровень согласованности управленческих решений и создает условия для налаживания диалога с родителями обучающихся [8, с. 19].

Необходимо отметить, что в последние годы возросла роль определенных факторов, которые влияют на взаимодействие субъектов образовательной среды. Это такие факторы как: цифровизация, индивидуализация обучения, профориентация, выход образования за пределы школьной среды, аутсорсинг школьного образования. Данные факторы оказывают благоприятное воздействие на развитие корпоративной культуры, так как способствуют расширению каналов и качества общения субъектов образовательной среды. Так, например, цифровизация обеспечивает доступ к ключевой информации, содействует открытому обмену идей, а также способствует более прямому общению между административной командой и педагогами. Это создает атмосферу безопасного пространства для диалога и обсуждения, что способствует улучшению внутренних отношений и поддержанию доверия между сотрудниками и руководством. Кроме того, такой подход позволяет руководителю оперативно получать и давать обратную связь всем участникам образовательных отношений.

В данном исследовании мы рассматриваем МБОУ «Чесменская СОШ им. Гаврилова М.В.», педагогический коллектив которой состоит из

двадцати шести учителей. В школе работают 41 педагогический работник, из них 5 – внешние совместители. Коллектив школы сложившийся, но присутствуют также молодые специалисты. Для изучения особенностей корпоративной культурой данной образовательной организации применялась модель Ф. Харриса и Р. Морана. Анализ проведенного анкетирования в сентябре 2025 года, в котором принимало участие 28 педагогов школы, по методу Д. Коула показал, что в МБОУ «Чесменская СОШ им. Гаврилова М.В.» наблюдается смешанный тип корпоративной культуры: присутствует органическая культура (23 %) и предпринимательская (24 %). С явным преобладанием органической корпоративной культуры (30 %). Большинство учёных, работающих над делением корпоративной культуры на типы, выделяют близкие четыре варианта (типа) корпоративной культуры организации.

Учёные зачастую указывают на то, что чистый тип встречается редко, часто возможно равное тяготение корпоративной культуры сразу к двум типам. Для такой небольшой образовательной организации, как МБОУ «Чесменская СОШ им. Гаврилова М.В.», оптимальным решением будет приближение корпоративной культуры к органическому типу. Также по результатам опросника К. С. Камерона и Р. Е. Куинна OCAI – корпоративная культура организации определена как клановая.

Уровень корпоративной культуры в МБОУ «Чесменская СОШ им. Гаврилова М.В.» по данным методики В.Е. Лёвкина «Диагностика корпоративной культуры: 33 аспекта», находится в диапазоне между «средним уровнем» и уровнем «выше среднего»: и по общим данным, и по анализу результатов каждого респондента.

Таким образом, корпоративная культура в системе образования проявляется прежде всего через характер отношений внутри коллектива, где преобладает чувство общности, взаимной поддержки и ответственность перед общими задачами. В коллективе, объединенном общими целями учреждения, сотрудники ориентируются не на формальные обязанности, а на внутреннюю готовность действовать с полной отдачей, проявляя внимание к нуждам учеников и коллег. Забота, уважение, готовность помочь в освоении новых задач – такие поведенческие установки становятся частью повседневной профессиональной практики.

Проявления культуры прослеживаются не только в педагогическом взаимодействии, но и в отношениях с родителями, в работе с представителями внешней среды, в сетевом общении. Основу таких взаимодействий формируют этические нормы, в которых отражены профессиональные и личностные ориентиры: верность дол-

гу, приверженность общественным интересам, уважение к личности обучающегося и признание значимости родительского участия. Среди всех элементов корпоративной культуры особое

значение приобретает социальная ответственность — она задает вектор коллективной деятельности и определяет глубину вовлеченности в образовательную миссию.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова С. Г., Костенчук И. А. О понятии «корпоративная культура». М.: Экзамен, 2019. 54 с.
2. Боднева Н. А., Милованова Е. С., Плюснина И. В. Организационная культура как ключевой компонент управления формальными и неформальными отношениями в сфере образования // *Kant*. 2019. № 2 (31). С. 22–28.
3. Жуковская Н. Ю., Радолин А. М. Содержание и функции воспитания в образовательных отношениях: актуальные контексты // Педагогические идеи К. Д. Ушинского в контексте современного образования: сб. науч. ст. по материалам Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. уч. Воронеж: Наука-Юнипресс, 2024. С. 54–59.
4. Петренко А. А., Меркулов А. А. Корпоративная культура как механизм формирования социальной ответственности педагогического коллектива в школе // Традиции и инновации в науке и образовании: материалы Международной научно-практической конференции молодежи, Рязань, 17–26 апреля 2024 года. Рязань: Рязанский гос. ун-т им. С. А. Есенина, 2024. С. 315–317.
5. Поливаева М. В. Корпоративная культура образовательной организации как показатель ее эффективного функционирования // Актуальные проблемы обучения и воспитания школьников и студентов в образовательном учреждении: сб. научных статей. Воронеж: Воронежский гос. ун-т, 2025. С. 186–191.
6. Спивак В. А. Корпоративная культура: учебник для вузов. СПб.: Изд-во «Питер», 2023. 352 с.
7. Степанова А. А., Талаев И. С. Факторы развития организационной культуры сельской школы // Социогуманитарные и правовые проблемы современного общества: Материалы XXII межрегион. науч. конф. по общегуманитарным, правовым и экономическим вопросам, Чебоксары, 18 октября 2023 года. Чебоксары, 2023. С. 150–161.
8. Шумилова А. А., Рогова Н. Н. Корпоративная культура как важный элемент управления образовательной организацией // Молодой ученый. 2022. № 19 (414). С. 203–206.
9. Юревич С. Н., Санникова Л. Н., Левшина Н. И. Управление образованием: учеб. пособие. СПб.: Лань. 2024. 424 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/399200> (дата обращения: 10.05.2025).
10. Ясвин В. А., Моргачева Е. М. Организационная культура педагогических коллективов в ситуации объединения образовательных организаций // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. 2017. № 4(10). С. 58–74.

REFERENCES

1. Abramova SG, Kostenchuk IA. *O ponyatii «korporativnaya kul'tura» [On the concept of «corporate culture»]*. Moscow: Ekzamen, 2019. 54 p. (In Russ.).
2. Bodneva NA, Milovanova ES, Plyusnina IV. Organizational culture as a key component of managing formal and informal relations in education. *Kant*. 2019;2(31):22–28. (In Russ.).
3. Zhukovskaya NYu, Radolin AM. Content and functions of education in educational relations: current contexts. *Pedagogicheskie idei K. D. Ushinskogo v kontekste sovremennogo obrazovaniya = Pedagogical ideas of K. D. Ushinsky in the context of modern education. Proc. of the All-Russian scientific-practical conf. with international participation*. Voronezh: Nauka-Yunipress, 2024. Pp. 54–59. (In Russ.).
4. Petrenko AA, Merkulov AA. Corporate culture as a mechanism for forming the social responsibility of a school teaching staff. *Traditsii i innovatsii v nauke i obrazovanii = Traditions and innovations in science and education. Proc. of the International scientific-practical conference of youth*. Ryazan, April 17–26. Ryazan: Ryazan State University named after S. A. Yesenin, 2024. Pp. 315–317. (In Russ.).
5. Polivaeva MV. Corporate culture of an educational organization as an indicator of its effective functioning. *Aktual'nye problemy obucheniya i vospitaniya shkol'nikov i studentov v obrazovatel'nom uchrezhdenii = Topical issues of teaching and educating schoolchildren and students in an educational institution. Collection of scientific articles*. Voronezh: Voronezh State University, 2025. Pp. 186–191. (In Russ.).
6. Spivak VA. *Korporativnaya kul'tura: Uchebnik dlya vuzov [Corporate culture: Textbook for universities]*. Saint Petersburg: Piter, 2023. 352 p. (In Russ.).
7. Stepanova AA, Talaev IS. Factors of development of organizational culture of a rural school. *Sotsiogumanitarnye i pravovye problemy sovremennogo obshchestva = Socio-humanitarian and legal problems of modern society. Proc. of the XXII Interregional scientific conf. on general humanities, legal and economic issues*. Cheboksary, October 18. Cheboksary, 2023. Pp. 150–161. (In Russ.).
8. Shumilova AA, Rogova NN. Corporate culture as an important element of educational organization management. *Molodoj uchenyj = Young Scientist*. 2022;19(414):203–206. (In Russ.).
9. Yurevich SN, Sannikova LN, Levshina NI. *Upravlenie obrazovaniem: ucheb. posobie [Education management: textbook]*. 2nd ed., stereotype. Saint Petersburg: Lan', 2024. 424 p. Available at: <https://e.lanbook.com/book/399200> (accessed: 10.05.2025). (In Russ.).

10. Yasvin VA, Morgacheva EM. Organizational culture of teaching teams in the situation of merging educational organizations. *Vestnik RGGU. Seriya: Psikhologiya. Pedagogika. Obrazovanie = RSUH Bulletin. Series: Psychology. Pedagogy. Education*. 2017;4(10):58–74. (In Russ.).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

А. Э. Шаповал — магистрант факультета экономики и управления.

Т. Ю. Лушникова — кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладной экономики и маркетинга.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

A. E. Shapoval — Master's student at the Faculty of Economics and Management.

T. Yu. Lushnikova — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Applied Economics and Marketing.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 27.09.25

Принята к публикации / Accepted for publication: 06.10.25