

УДК 371

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Клещёв Максим Сергеевич*

*Магистрант, Российский государственный педагогический университет имени А. И. Герцена, г. Санкт-Петербург, Россия*  
*e-mail: [maximkl24@yandex.ru](mailto:maximkl24@yandex.ru)*

В статье обосновывается актуальность поиска инструментов повышения эффективности деятельности образовательной организации, среди которых главное внимание уделяется корпоративной культуре. Цель работы – исследовать состояние корпоративной культуры образовательной организации и дать рекомендации по его развитию для повышения эффективности деятельности учебного заведения. В качестве методов исследования использованы следующие: анкетный опрос, анализ, синтез, сравнение, обобщение. По результатам проведенного исследования состояние корпоративной культуры образовательного учреждения определено как умеренное. Даны рекомендации по его развитию в целях повышения эффективности деятельности, достижения более высоких результатов: разработать Кодекс корпоративной культуры, разработать и реализовать программы корпоративных тренингов, разработать и внедрить мотивационную программу.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, образовательная организация, эффективность деятельности, педагогический работник, представитель администрации.

## CORPORATE CULTURE AND EFFICIENCY OF EDUCATIONAL ORGANIZATION

*Kleshchyov Maxim Sergeevich*

*Undergraduate, Herzen State Pedagogical University of Russia, St. Petersburg, Russia*  
*e-mail: [maximkl24@yandex.ru](mailto:maximkl24@yandex.ru)*

The article substantiates the relevance of the question of finding tools to improve the efficiency of activity of educational organizations, among which attention is focused on corporate culture. The purpose of the work is to study the state of the corporate culture of an educational organization and make recommendations for its development to improve the efficiency of activity of the educational institution. The following research methods were used: questionnaire survey, analysis, synthesis, comparison, generalization. Based on the results of the study, the state of the corporate culture of the educational institution is determined as moderate. Recommendations are given for its development in order to improve the efficiency of activity, achievement of higher results are outlined: develop a corporate culture code, develop and implement corporate training programs, develop and implement a motivational program.

**Keywords:** corporate culture, educational organization, activity efficiency, pedagogical worker, representative of the administration.

Вопрос поиска инструментов повышения эффективности деятельности образовательной организации не теряет своей актуальности с течением времени, поскольку от степени успешности функционирования учебного заведения зависит уровень качества образования. Одним из инструментов повышения эффективности деятельности образовательной организации является корпоративная культура.

В научной среде термин «корпоративная культура образовательной организации», по мнению исследователей [3; 8; 11], не имеет четкого, однозначного определения. Так, под определением «корпоративная культура образовательной организации» В.В. Бессмертная, О.А. Кутарова и ряд авторов [2; 9] понимают «перечень убеждений, норм поведения, установок и ценностей, который определяет, как должны работать и вести себя сотрудники в определенном учебном заведении» [1, с. 22]. Е.В. Губайдуллина дает следующее толкование термина: «комплекс систем ценностей, идеологии, корпоративных норм, правил, знаний, символов, принципов делового поведения, регулирующих жизнедеятельность сотрудников, определяющих характер взаимодействия с детьми и родителями» [4, с. 538]. Это определение можно считать более конкретизированным, более полно отражающим специфику корпоративной культуры образовательной организации: комплекс систем ценностей, корпоративных норм, правил и пр. формирует не только особенности работы членов педагогического коллектива, рабочую среду в учебном заведении, но и вектор взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами – детьми и родителями (законными представителями).

Корпоративная культура способна оказывать позитивное влияние на приверженность педагогов к образовательному учреждению [15], их удовлетворенность работой [10; 16], производительность педагогического труда [10; 14], снижение текучести кадров [16], снижение вероятности возникновения конфликтов в образовательном заведении [5], мотивацию

педагогов [13], качество образования [7], имидж образовательной организации [12].

Цель данной работы – исследовать состояние корпоративной культуры образовательной организации и дать рекомендации по его развитию для повышения эффективности деятельности учебного заведения.

Задачи работы:

– провести исследование состояния корпоративной культуры образовательной организации и определить его на основе анализа собранных эмпирических данных;

– дать рекомендации по совершенствованию состояния корпоративной культуры образовательной организации на основе общеизвестных методов развития этого феномена, опираясь на результаты анализа собранных эмпирических данных;

– определить ожидаемые эффекты от предложенных рекомендаций.

В ходе исследования использовались такие методы, как анкетный опрос, анализ, синтез, сравнение, обобщение. Эмпирической базой исследования выступило государственное бюджетное общеобразовательное учреждение школа № 142 Выборгского района Санкт-Петербурга (ГБОУ школа № 142 Выборгского района Санкт-Петербурга).

В исследовании принял участие 41 сотрудник образовательной организации. Среди них – 36 педагогических работников и 5 представителей администрации (директор, 4 заместителя директора). Респондентам был предложен для заполнения адаптированный под специфику образовательного учреждения опросник Д. Дэнисона, который направлен на изучение четырех сегментов: адаптивность, миссия, согласованность, вовлеченность [6]. Опросник содержал 60 характеристик, требующих оценки по 5-балльной шкале, где 1 – «отсутствует в учебном заведении полностью», 2 – «скорее отсутствует в учебном заведении, чем присутствует», 3 – «присутствует в учебном заведении, примерно наполовину возможного», 4 – «скорее

присутствует в учебном заведении, чем отсутствует», 5 – «присутствует в учебном заведении полностью». Анкету требовалось заполнить дважды: первый раз – для оценки текущего состояния корпоративной культуры, второй раз – для отражения ее предпочтительного состояния. При обработке анкет рассчитывалось среднее арифметическое значение.

На рис. 1 приведены полученные данные по сегменту «Адаптивность», который определяется тремя соответствующими индикаторами.

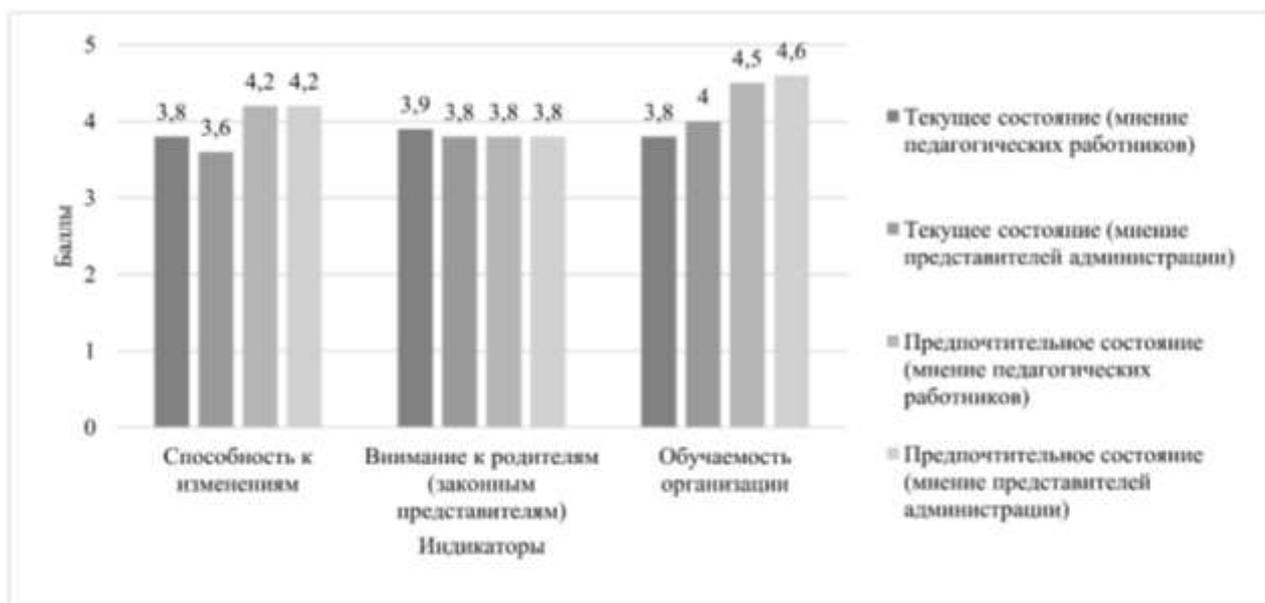


Рис. 1. Сегмент «Адаптивность»

Средние оценки по итогам опроса мнений педагогов и представителей администрации касательно индикатора «Способность к изменениям» (3,8 балла; 3,6 балла) свидетельствуют о том, что образовательное учреждение обладает хорошей способностью адаптироваться к изменениям, умеренной гибкостью и динамичностью в своей деятельности. При этом как педагогические работники, так и представители администрации демонстрируют стремление к дальнейшему развитию путем выражения желания к совершенствованию индикатора в учебном заведении до 4,2 балла.

Анализ результатов по индикатору «Внимание к родителям (законным представителям)», полученных от педагогов и представителей администрации

(3,9 балла и 3,8 балла соответственно), позволяет считать образовательную организацию хорошо ориентированной на данную заинтересованную сторону: учебное заведение понимает и не игнорирует желания, потребности, интересы родителей (законных представителей) обучающихся. Как видно из результатов анкетирования, в перспективе уровень внимания к родителям (законным представителям) обучающихся должен остаться на прежнем уровне. Вероятно, учреждению удалось найти рациональное сочетание интересов этой заинтересованной стороны и собственных целей, что способствует созданию оптимальных условий для обучения и развития детей.

Средние оценки по итогам опроса мнений педагогов и представителей администрации касательно индикатора «Обучаемость организации» (3,8 балла; 4 балла) говорят об умеренной степени его развития. Подразумевается, что в образовательном учреждении в меру поддерживается принятие осознанного риска, неудачи, как правило, рассматриваются как возможность для обучения и развития, достаточное внимание уделяется повышению квалификации работников. Однако обе группы опрошенных выражают желание видеть этот индикатор прогрессирующим (до 4,5 и 4,6 балла). Это позволит учебному заведению быть более гибким и подготовленным к изменениям в сфере образования, внедрять инновационные методы в процесс обучения.

На рис. 2 приведены полученные данные по сегменту «Миссия», который определяется тремя соответствующими индикаторами.

Анализ данных опроса мнений педагогов и представителей администрации по индикатору «Стратегическое направление и намерение» (4 балла и 3,9 балла) свидетельствует о некоторых проблемах, связанных с четким осознанием миссии образовательного учреждения и его стратегического курса. Это может быть причиной недостаточной эффективности в достижении образовательных целей. По мнению обеих групп респондентов, в перспективе данный индикатор должен выглядеть значительно более развитым (до 4,7 и 4,8 балла).

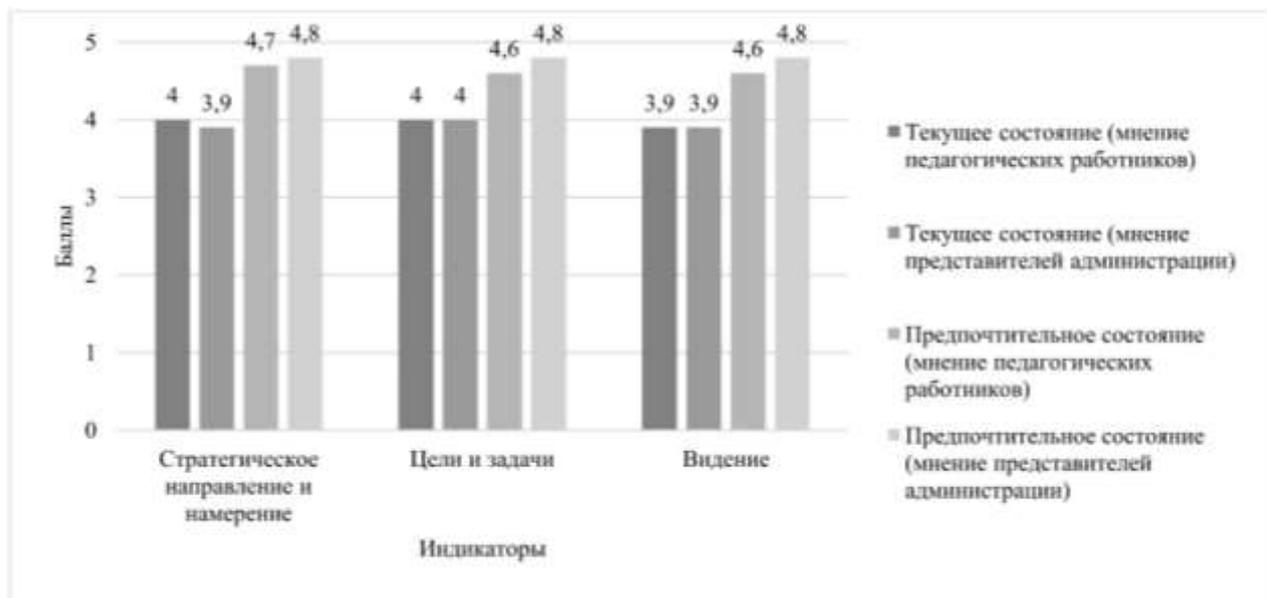


Рис. 2. Сегмент «Миссия»

Оценка индикатора «Цели и задачи» в учебном заведении, согласно мнению педагогических работников и представителей администрации, составляет 4 балла. Это говорит о том, что в образовательной организации между двумя группами опрошенных существует умеренное согласие касательно ее целей, которые озвучиваются достаточно открыто и являются реалистичными. Тем не менее работники имеют стремление к тому, чтобы индикатор совершенствовался (до 4,6 и 4,8 балла), то есть цели и задачи учреждения формулировались более четко, конкретно.

Состояние индикатора «Видение» в образовательной организации, согласно мнению педагогов и представителей администрации, оценено в 3,9 балла. Это говорит о следующем: видение будущего учебного заведения не является единым, в полной мере стимулирующим и мотивирующим работников. Участники опроса выражают желание видеть в образовательном учреждении совершенствование индикатора (до 4,6 и 4,8 балла), иными словами – более единое и мотивирующее видение будущего.

На рис. 3 приведены полученные данные по сегменту «Согласованность», который определяется тремя соответствующими индикаторами.

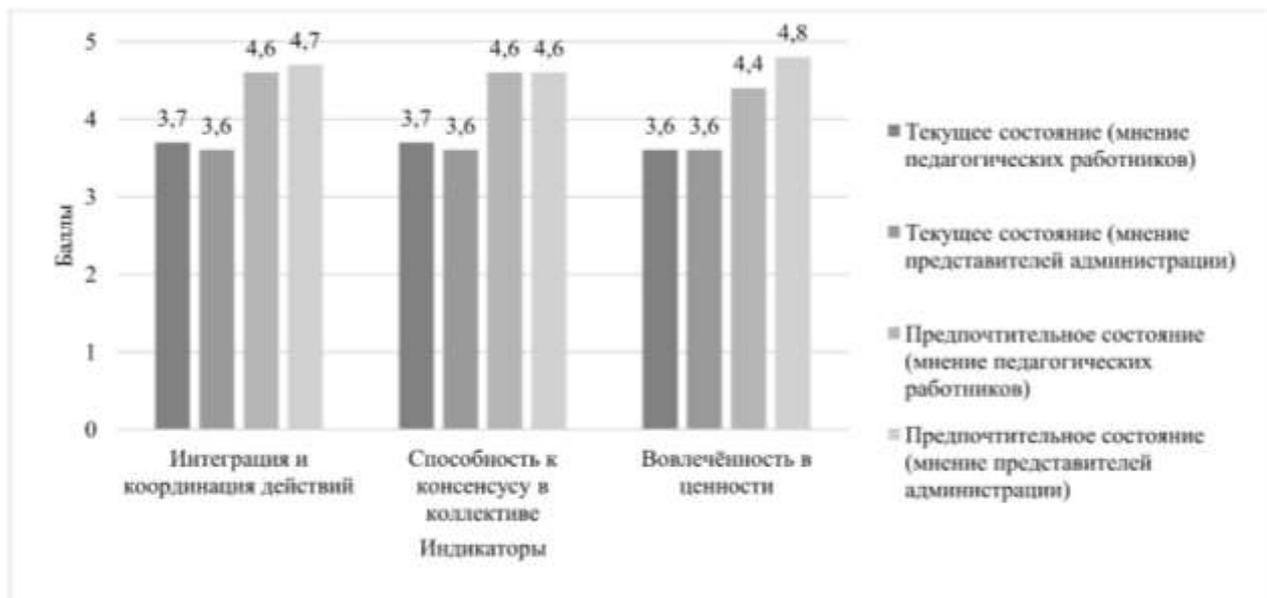


Рис. 3. Сегмент «Согласованность»

Средние оценки по итогам опроса мнений педагогов и представителей администрации касательно индикатора «Интеграция и координация действий» (3,7 балла; 3,6 балла) говорят о том, что в образовательном учреждении существует некоторая несогласованность целей на разных иерархических уровнях учебного заведения, подход к обучению не всегда последователен и предсказуем, иногда возникают трудности при координации проектов между методическими объединениями учителей. Как видно из результатов анкетирования, в перспективе состояние индикатора, по мнению обеих групп опрошенных, должно перейти в новое, более развитое (4,6 и 4,7 балла), что повысит эффективность взаимодействия между методическими объединениями, улучшит координацию работы.

Анализ результатов по индикатору «Способность к консенсусу в коллективе», полученных от педагогов и представителей администрации (3,7 балла и 3,6 балла соответственно), дает основания полагать, что в учебном заведении не всегда удастся найти компромисс при разрешении конфликтов, отсутствует единое понимание касательно наличия ясных норм, устанавливающих правильные и неправильные подходы выполнения работы,

не всегда легко согласовать позиции по вопросам, имеющим большое значение. Обе группы респондентов имеют стремление к тому, чтобы индикатор совершенствовался (до 4,6 балла), то есть улучшались внутренние коммуникации, связанные с ними навыки и умения, в том числе умение находить компромиссы.

Оценка индикатора «Вовлеченность в ценности» в образовательном учреждении, согласно мнению педагогов и представителей администрации, составляет 3,6 балла. Это говорит о том, что в учебном заведении нет ясно сформулированных и единых ценностей, участники опроса не полностью осведомлены как о стиле управления в образовательной организации, так и об ее этическом кодексе. Усредненные мнения педагогических работников и представителей администрации относительно уровня, до которого должен совершенствоваться индикатор, различаются: у первой группы опрошенных – до 4,4 балла, у второй – до 4,8 балла. В этой связи руководству следует провести дополнительную работу с педагогическим коллективом по объяснению важности улучшения индикатора до более высокого уровня.

На рис. 4 приведены полученные данные по сегменту «Вовлеченность», который определяется тремя соответствующими индикаторами.

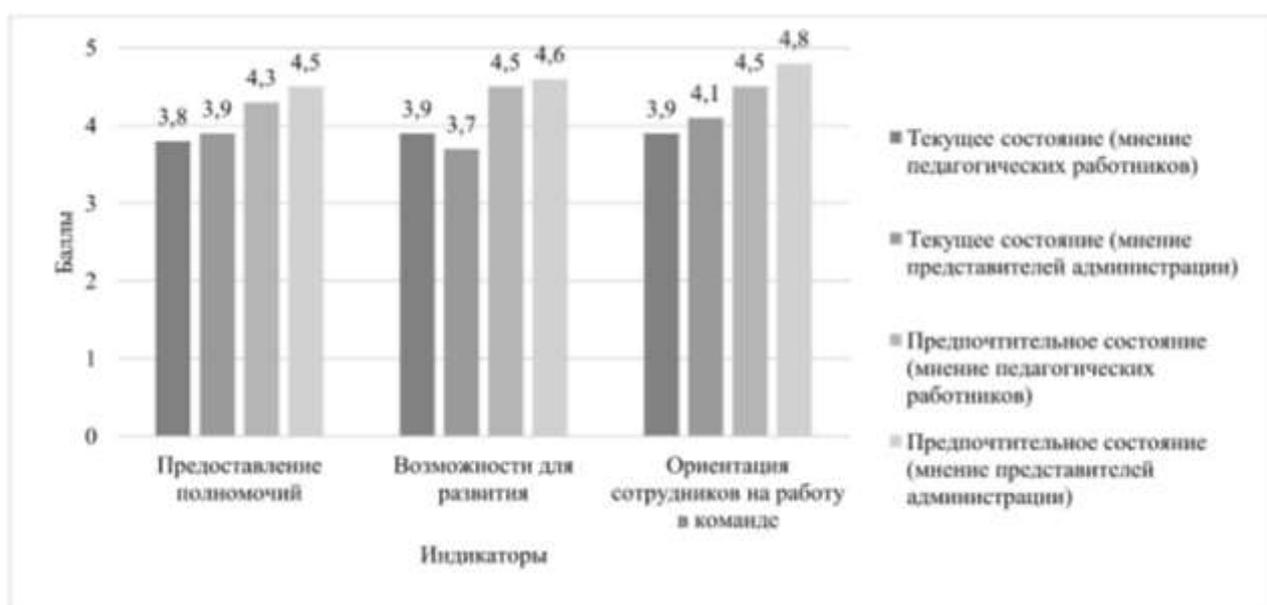


Рис. 4. Сегмент «Вовлеченность»

Анализ данных опроса мнений педагогов и представителей администрации по индикатору «Предоставление полномочий» (3,8 балла и 3,9 балла) свидетельствует о том, что педагоги недостаточно вовлечены в работу, не всегда чувствуют себя полностью информированными в сравнении с руководством, работники не полностью уверены в своей способности оказывать положительное влияние на учреждение, не принимают активного участия в разработке планов образовательного заведения. Участники опроса выражают желание видеть в образовательном учреждении совершенствование индикатора (до 4,3 и 4,5 балла).

Средние оценки по итогам опроса мнений педагогов и представителей администрации касательно индикатора «Возможности для развития» (3,9 балла; 3,7 балла) позволяют предположить следующее. В образовательной организации средняя развитость делегирования полномочий, уделяется достаточное внимание вопросам, связанным с созданием условий для профессионального роста, наблюдается умеренность в способностях работников учреждения, росте человеческого потенциала, отмечаются редкие затруднения в деятельности благодаря наличию необходимых профессиональных компетенций. Респонденты имеют стремление к тому, чтобы состояние индикатора в учебном заведении развивалось (до 4,5 и 4,6 балла).

Анализ результатов по индикатору «Ориентация сотрудников на работу в команде», полученных от педагогов и представителей администрации (3,9 балла и 4,1 балла соответственно), показывает, что участники опроса в целом умеренно оценивают поощрение совместной работы, чувство сопричастности, организацию трудовой деятельности, позволяющую каждому педагогическому работнику осознавать взаимосвязь между своей работой и целями учебного заведения, значение команд в корпоративной культуре, приоритет горизонтального контроля и горизонтальных форм координации. Опрошенные

выражают желание видеть в образовательном учреждении прогресс состояния индикатора (до 4,5 и 4,8 балла).

Таким образом, исследование 4 сегментов корпоративной культуры в ГБОУ школа № 142 Выборгского района Санкт-Петербурга позволяет охарактеризовать текущее состояние каждого из них как умеренное, а значит, и текущее состояние корпоративной культуры образовательного учреждения в целом как умеренное, что, в свою очередь, способствует средней эффективности деятельности. Демонстрация респондентами стремления к развитию 11 индикаторов говорит о возможности повышения эффективности функционирования образовательной организации путем целенаправленной работы по улучшению корпоративной культуры. В этой связи руководству учебного заведения можно дать следующие рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры:

1. Разработать совместно с педагогическим коллективом (например, путем организации и проведения корпоративных сессий) Кодекс корпоративной культуры, обязательно включающий такие разделы: корпоративная философия образовательной организации, которая определяет миссию, видение, ценности; отношения с заинтересованными сторонами – обучающимися, родителями (законными представителями) обучающихся, работниками, партнерами и др.; нормы, правила поведения, взаимодействия педагогов, администрации. Целесообразно предусмотреть итоговые мероприятия с педагогическим коллективом по разъяснению основных положений Кодекса.

Реализация рекомендации позволит: сформировать единое понимание миссии, видения и ценностей образовательного учреждения среди руководства и педагогического состава, что послужит основой для более эффективной совместной работы и достижения общих целей, задач; сформировать единые нормы и правила поведения и взаимодействия, что создаст более предсказуемую рабочую среду для учителей, администрации, упростит процесс адаптации новых членов коллектива, обеспечит более эффективную

коммуникацию, снизит вероятность конфликтов; повысить уровень мотивации педагогов и уровень их приверженности к учебному заведению, так как они будут осознавать себя частью единого целого и понимать, что их вклад в общее дело важен, что напрямую связано с повышением производительности педагогического труда; снизить уровень текучести кадров, поскольку члены педагогического коллектива будут не только чувствовать себя комфортно в образовательном учреждении, но и мотивированы на долгосрочную работу в нем; укрепить доверие, повысить прозрачность в отношениях с заинтересованными сторонами; усилить имидж образовательной организации как привлекательного работодателя и ответственного партнера, что повысит ее конкурентоспособность. В конечном итоге внедрение этой рекомендации окажет положительное влияние на корпоративную культуру учебного заведения, эффективность его деятельности.

2. Разработать и реализовать программы корпоративных тренингов, направленных на улучшение различных аспектов, обозначенных в данном исследовании. Цели тренингов могут быть следующими: развитие навыков эффективной коммуникации, эмпатии, командной работы, эффективного принятия решений в команде, эффективного делегирования и др.; развитие культуры обмена опытом. Развитие навыков эффективной коммуникации обеспечит более качественный и оперативный обмен информацией между педагогическими работниками, представителями администрации, педагогами и администрацией, сделает общение более открытым. Развитие эмпатии поможет членам педагогического коллектива лучше понимать потребности и мотивацию друг друга, обучающихся и их родителей (законных представителей), что позволит им более продуктивно сотрудничать и решать возникающие проблемы. Развитие навыков командной работы и принятия решений в команде позволит педагогам и администрации эффективно и прозрачно взаимодействовать, совместно решать задачи и находить более качественные, обоснованные решения по вопросам обучения и воспитания, что

способствует повышению эффективности работы. Развитие навыков эффективного делегирования поможет руководству более эффективно распределять задачи между педагогами, повышая их личную ответственность и мотивацию, а также даст представителям администрации больше возможностей сосредоточиться на стратегическом планировании и управлении. Совершенствование культуры обмена опытом, реализуемое в форме тренингов, позволит распространить лучшие практики, ускорить процесс профессионального развития педагогов, повысить качество образования. В целом реализация этой рекомендации позволит улучшить состояние корпоративной культуры образовательного заведения, повысить эффективность его деятельности.

3. Разработать и внедрить мотивационную программу, побуждающую педагогов: изучать и пробовать новые методики, технологии, подходы к обучению, принимая при этом сопряженные с ними возможные риски, которые связаны, например, с непредвиденными трудностями, непредсказуемостью как ожидаемых результатов от вводимых новшеств, так и реакций обучающихся и их родителей (законных представителей) на соответствующие нововведения; проявлять инициативу; вносить вклад в достижение глобальной цели, видения образовательной организации; развивать компетенции и т. д. Использование новых методик, технологий, подходов к обучению при осознании связанных с ними возможных рисков, проявление инициативы – все это является элементами развития адаптивности. Первый упомянутый аспект в целом позволит улучшить качество образовательного процесса, сделать его более интересным и эффективным для обучающихся, но потребует готовности педагога к гибкому реагированию на возможные сложности, корректировке программы в случае необходимости, а второй – стимулирует творческий подход в профессиональной деятельности. Внесение вклада в достижение глобальной цели и воплощение видения образовательной организации позволит объединить усилия всех членов педагогического коллектива и направить их в

единое направление развития образовательного учреждения. Совершенствование компетенций позволит повысить уровень профессионализма педагогов, качество образования. Из этого следует, что в случае реализации рекомендации состояние корпоративной культуры перейдет в более совершенное, эффективность деятельности учебного заведения повысится.

Итак, в работе было исследовано состояние корпоративной культуры в ГБОУ школа № 142 Выборгского района Санкт-Петербурга и охарактеризовано как умеренное. Руководству образовательного учреждения были даны рекомендации по развитию состояния корпоративной культуры, за счет чего в том числе может быть достигнуто повышение эффективности деятельности учебного заведения в целом: разработать Кодекс корпоративной культуры, разработать и реализовать программы корпоративных тренингов, разработать и внедрить мотивационную программу.

Применение этих рекомендаций в комплексе повысит приверженность членов педагогического коллектива, их мотивацию, производительность педагогического труда, качество образовательного процесса, предсказуемость рабочей среды, эффективность делегирования, позволит развить адаптивность, профессионализм, креативность педагогов, снизит текучесть кадров, вероятность конфликтов, улучшит процесс адаптации новых членов педагогического коллектива, внутренние коммуникации, командную работу, отношения с заинтересованными сторонами, усилит имидж образовательной организации.

#### Список литературы:

1. Бессмертная В.В., Кутарова О.А. Особенности формирования корпоративной культуры в общеобразовательном учебном заведении // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 8(74). С. 22–24.
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. Брыкова Е.А. Организационная культура общеобразовательной организации // Гуманитарный вестник (Горловка). 2021. № 13. С. 16–23.
4. Губайдуллина Е.В. Корпоративная культура дошкольного образовательного учреждения // Молодой ученый. 2016. № 9(113). С. 538–541.
5. Николаева А.А., Савченко И.А., Корецкая Е.А. Корпоративная культура образовательной организации как средство разрешения и профилактики конфликтов // Образовательные ресурсы и технологии. 2018. № 3(24). С. 76–82.
6. Опросник Денисона. URL: <https://trkk.ru/data/tools/36-opros-deniosna.html>.
7. "Росучебник": на качество образования прежде всего влияет организационная культура. URL: <https://tass.ru/obschestvo/6823998?ysclid=lu5m90di4i821013609>.
8. Ясвин В.А. Инструментальная экспертиза в процессе педагогического проектирования школьной среды: дис. ... докт. пед. наук. М., 2020. 471 с.
9. Doğan M. School Culture and Effectiveness // Journal of Turkish Studies. 2017. Vol. 12(25). P. 253–264.
10. Juwaini A., Fahlevi M., Nadeak M., Novitasari D., Nagoya R., Wanasida A.S., Purwanto A. The Role of Work Motivation, Organizational Culture and Leadership on Job Satisfaction and Teachers Performance : An Empirical Study on Indonesian Senior High Schools // Turkish Journal of Computer and Mathematics Education. 2021. Vol. 12. No. 12. P. 2964–2974.
11. Kravets O., Klikushina T., Palmova E., Shchitova N. The interconnection of school culture and educational management // VIII International Scientific and Practical Conference 'Current problems of social and labour relations' (ISPC-CPSLR 2020) : Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, Makhachkala, 17–18 декабря 2020 года. Vol. 527. Amsterdam: Atlantis Press, 2021. P. 409–412.
12. Pinem I., Widodo S.E., Santoso B. The Influence Of School Culture And Image On The Decision Of Choosing Private High Schools In The East Jakarta Region // Psychology and Education. 2021. No. 58(4). P. 2506–2510.
13. Setyowati R., Rugaiyah, Matin. Organizational Culture and Motivation: Its Effect on Teachers Creativity // International Journal of Science and Research. 2018. Vol. 7, Iss. 4. P. 1709–1713.
14. Simorangkir S.T. The influence of organizational culture and work ethics on the productivity of private high school teachers in Mataram // Cendikia : Media Jurnal Ilmiah Pendidikan. 2023. No. 13(6). P. 991–996.
15. Sutyatno S., Santoso K.I., Susilo G. The Role of Innovation Leadership in Teacher Commitment: A Study of Organizational Culture // International Journal of Educational Methodology. 2022. Vol. 8, Iss. 3. P. 595–607.
16. Syarif M., Rugaiyah, Nurhattati. Organizational Culture and Job Satisfaction: It's Effect on Teachers on Turnover // International Journal of Science and Research. 2018. Vol. 7, Iss. 2. P. 276–281.

## References:

1. Bessmertnaja V.V., Kutarova O.A. Osobennosti formirovanija korporativnoj kul'tury v obshheobrazovatel'nom uchebnom zavedenii. Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dalja. 2023. No 8(74). P. 22–24.
2. Bodneva N.A., Milovanova E.S., Pljusnina I.V. Organizacionnaja kul'tura kak kljuchevoj komponent upravljenija formal'nymi i neformal'nymi otnoshenijami v sfere obrazovanija. Kant. 2019. No 2(31). P. 22–28.
3. Brykova E.A. Organizacionnaja kul'tura obshheobrazovatel'noj organizacii. Gumanitarnyj vestnik (Gorlovka). 2021. No 13. P. 16–23.
4. Gubajdullina E.V. Korporativnaja kul'tura doshkol'nogo obrazovatel'nogo uchrezhdenija. Molodoj uchenyj. 2016. No 9(113). P. 538–541.
5. Nikolaeva A.A., Savchenko I.A., Koreckaja E.A. Korporativnaja kul'tura obrazovatel'noj organizacii kak sredstvo razreshenija i profilaktiki konfliktov. Obrazovatel'nye resursy i tehnologii. 2018. No 3(24). P. 76–82.
6. Oprosnik Denisona. URL: <https://trkk.ru/data/tools/36-oprosdeniosna.html>.
7. "Rosuchebnik": na kachestvo obrazovanija prezhde vsego vlijaet organizacionnaja kul'tura. URL: <https://tass.ru/obschestvo/6823998?ysclid=lu5m90di4i821013609>.
8. Jasvin V.A. Instrumental'naja jekspertiza v processe pedagogicheskogo proektirovanija shkol'noj sredy: dis. ... dokt. ped. nauk. M., 2020. 471 p.
9. Doğan M. School Culture and Effectiveness. Journal of Turkish Studies. 2017. Vol. 12(25). P. 253–264.
10. Juwaini A., Fahlevi M., Nadeak M., Novitasari D., Nagoya R., Wanasida A.S., Purwanto A. The Role of Work Motivation, Organizational Culture and Leadership on Job Satisfaction and Teachers Performance : An Empirical Study on Indonesian Senior High Schools. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education. 2021. Vol. 12. No. 12. P. 2964–2974.
11. Kravets O., Klikushina T., Palmova E., Shchitova N. The interconnection of school culture and educational management. VIII International Scientific and Practical Conference 'Current problems of social and labour relations' (ISPC-CPSLR 2020) : Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, Makhachkala, 17–18 dekabnja 2020 goda. Vol. 527. Amsterdam: Atlantis Press, 2021. P. 409–412.
12. Pinem I., Widodo S.E., Santoso B. The Influence Of School Culture And Image On The Decision Of Choosing Private High Schools In The East Jakarta Region. Psychology and Education. 2021. No. 58(4). P. 2506–2510.
13. Setyowati R., Rugaiyah, Matin. Organizational Culture and Motivation: Its Effect on Teachers Creativity. International Journal of Science and Research. 2018. Vol. 7, Iss. 4. P. 1709–1713.

14. Simorangkir S.T. The influence of organizational culture and work ethics on the productivity of private high school teachers in Mataram. *Cendikia : Media Jurnal Ilmiah Pendidikan*. 2023. No. 13(6). P. 991–996.

15. Sutyatno S., Santoso K.I., Susilo G. The Role of Innovation Leadership in Teacher Commitment: A Study of Organizational Culture. *International Journal of Educational Methodology*. 2022. Vol. 8, Iss. 3. P. 595–607.

16. Syarif M., Rugaiyah, Nurhattati. Organizational Culture and Job Satisfaction: It's Effect on Teachers on Turnover. *International Journal of Science and Research*. 2018. Vol. 7, Iss. 2. P. 276–281.