

Правительство Российской Федерации

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»**

Факультет менеджмента

Кафедра институциональной экономики

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**На тему: Организационная культура как фактор управления развитием
образовательной организации**

Студентка группы № 2431
Адамович Виктория Владимировна

Руководитель ВКР
д.п.н., профессор
Прикот Олег Георгиевич

Консультант
к.п.н., доцент
Виноградов Виктор Николаевич

Санкт-Петербург, 2013

РЕФЕРАТ

Что такое организационная культура вообще и образовательного учреждения в частности? Что влияет на формирование этой орг.культуры и как сама орг.культура организации влияет на ее членов и на реализацию миссии организации? Это вопросы, которые волновали управленцев образованием и десятилетия тому назад и нередко поднимаются последнее время.

Проблема заключается в определении самого понятия организационная культура, в отсутствии реальных механизмов использования организационной культуры как фактора управления образовательной организацией. Немногие руководители рассматривают культуру своей организации важным инструментом управленческой деятельности, позволяющим ориентировать подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Научная новизна исследования заключается в применении потенциала организационной культуры не только в целях управления персоналом организации, но и в целях развития образовательной организации, в выявлении взаимосвязи достигнутых образовательной организацией целей и результатов от типа организационной культуры.

Ключевые слова.

Организационная культура, кадровая политика, компетенции, стимулирование, функции и атрибуты культуры, базовые типы, мотивация, стиль управления, стратегия, миссия организации, профессиональный стандарт.

Содержащиеся в диссертации основные положения, выводы и полученные результаты ориентированы на применение в сфере образования.

Материалы исследования могут быть использованы руководителями образовательных учреждений и организаций для управления деятельностью своей организации, исследователями в области управления персоналом.

Структура диссертации и логика работы подчинены решению поставленных задач. Диссертация состоит из введения, 6 параграфов, объединенных в 3 главы, заключения, изложенных на 87 страницах; содержит 34 таблицы, 10 рисунков и диаграмм. Список литературы содержит 30 наименований.

В приложении дается инструментарий для исследования конкретной организации (анкеты, опросные листы)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ГЛАВА. ЧТО ЕСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА?	
1.1 Проблема определения, функции и атрибуты ОК.....	10
1.2 Базовые типы организационных культур.....	16
2 ГЛАВА. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СЛОЖИВШЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ .	
2.1 Внешние проявления ОК.....	22
2.2 Внутренние проявления ОК.....	26
3 ГЛАВА. ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ШКОЛ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	
3.1 Сравнительный анализ орг.культуры школ Санкт-Петербурга.....	31
3.2 Рекомендации руководителю по использованию особенностей орг. культуры школы в создании программы развития организации и выполнении мероприятий по ее реализации.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1 Анкета для персонала школ.....	83
Приложение 2 Анкета для руководителя (для опрашиваемых школ).....	89

ВВЕДЕНИЕ

Несколько лет назад все заговорили о так называемой миссии любой организации, в том числе и образовательного учреждения. Все школы стали определять свою миссию и, исходя из нее, формулировать свои цели и задачи. В целом под миссией организации и можно подразумевать то, ради чего она существует, какие задачи ставит перед собой, чем может быть полезна обществу (социуму) и каждому своему члену. Мы тоже поставили перед собой вопрос: Что должна дать работа в коллективе каждому ее члену лично? Работа в коллективе как в единой команде должна давать ее членам уверенность в правильности выбранных решений, единство позиций и мнений при многообразии форм реализации, поддержку при выборе пути решений, чувство сопричастности к большому и важному для всех делу. Что может дать команда школы каждому клиенту, партнеру, коллеге, конкуренту лично? Клиенту – качественную услугу. Партнеру – возможность участия в процессе на взаимовыгодных условиях. Коллеге – помощь, поддержку в реализации его профессиональных задач. Конкуренту – заманчивые предложения для реализации его стремлений, цель, которую ему только предстоит достичь (обмен опытом).

Постепенно встает вопрос уже не только о миссии организации, но о целой системе ценностей, системе правил, требований внутри коллектива, традиционном укладе жизни внутри организации. Стало очевидным, что организации, которые имеют похожие цели и задачи, схожие миссии, могут сильно отличаться друг от друга как раз благодаря этому внутреннему укладу: что принято в одной, недопустимо в другой.

Что же такое организационная культура вообще и образовательного учреждения в частности? Что влияет на формирование этой орг.культуры и как сама орг.культура организации влияет на ее членов и на реализацию

миссии организации? Это вопросы, которые волновали управленцев образованием и десятилетия тому назад и нередко поднимаются последнее время. Правда, универсальных ответов как в 70-90 г. 20 века так и сейчас нет.

Под организацией понимается группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей. Результативность группы зависит от качества организационной культуры их объединения. Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Формирование организационной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение.

Любая организация - сложный организм, основой жизненного потенциала которого является культура - ценности, нормы и отношения, принимаемые и разделяемые сотрудниками. Организационная культура - достаточно мощный источник повышения или снижения эффективности деятельности учреждения.

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 1980-90-х годах, а в России и того позже. Поэтому пришло время серьезно заняться изучением деятельности организации с позиции организационной культуры. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов. [21]

В современной России актуальность исследований внутренней культуры организации обусловлена кардинальными изменениями в политической и экономической сферах, произошедшими за последние двадцать лет. Обострилось следующее противоречие: с одной стороны конкретный педагог

школы не способен повысить свою квалификацию без поддержки организации и администрации, с другой стороны условия финансово-хозяйственной деятельности предполагают создание в учреждении единого коллектива, способного решать поставленные перед ним задачи на высоком профессиональном уровне. И эти требования к коллективу педагогов и к каждому в отдельности постоянно растут и изменяются. [21]

Проблематика изучения организационной культуры не является новой и восходит к учениям М.Вебера, Ф.Тэйлора, А.Файоля, Г.Форда, Г.Эммерсона [24], которые относятся к классической школе менеджмента. Появление исследований по организационной культуре на западе связано с работами Т.Парсонса, Ф.Селзника, Ч.Барнарда, Дж.Марча, Г.Саймона [13,6,17], опубликованными в 1950-60-х гг. прошлого века. В понятии «организационная мораль» мы наблюдаем некоторые черты понятия «корпоративная культура». Однако более широкое использование данный термин получил в 1970-х, начале 80-х гг. прошлого века. Здесь хотелось бы отметить некоторых известных западных специалистов по организации и менеджменту, среди них такие как: Дж.Грейсон, К.О'Дэйлл, П.Друкер, В.Оучи. Эдгар Шейн [23,10, 12], был основателем научного направления «Организационная психология», представляющего системное описание организационной культуры в меняющемся мире и место лидера в создании и управлении культурой. В своей работе «Организационная культура и лидерство» он пишет, что «Единственной действительно важной проблемой руководителя является задача создания культуры и управления ею, талант же руководителя определяется его способностью понять культуру и работать с ней. Руководство отличается от управления или администрирования постольку, поскольку руководители создают и изменяют культуры, менеджеры же и администраторы существуют в них».

Объектом исследования данной работы является управление образовательной организацией (школы).

Предметом исследования является организационная культура как фактор управления образовательной организацией.

Цель данной работы – разработка методических рекомендаций для руководителей школ, учитывающие потенциал сформированной организационной культуры, что позволит использовать ресурсы организации оптимальным образом в целях ее развития. В соответствии с данной целью определяется ряд исследовательских задач:

- ✓ определение понятийного содержания «организационной культуры», трактовка которых производилась различными учеными на разных этапах развития общества и наук;
- ✓ определение совокупности факторов, определяющих развитие образовательной организации и организационной культуры как одного из этих факторов;
- ✓ выявление роли значения организационной культуры в развитии и функционировании организации;
- ✓ выделение основных компонентов организационной культуры, оказывающих непосредственное влияние на деятельность организации и позволяющих эффективно управлять ею;
- ✓ анализ возможностей организационной культуры в управлении развитием конкретной образовательной организацией;
- ✓ апробация методики анализа организационной культуры и применения ее на базе образовательных организаций;
- ✓ обобщение результатов и создание методических рекомендаций для использования руководителями ОУ.

В ходе исследования использовались следующие методы: анализ литературных источников, посвященных проблеме орг.культуры и управления персоналом школы в ретроспективе от советского времени, постсоветской (перестроечной) эпохи к современным представлениям по данному вопросу; анализ нормативных документов, определяющих наиболее важные положения деятельности образовательной организации в целом и персонала в част-

ности; анкетирование педагогов школы и действующих руководителей ОУ с целью определения стиля руководства организацией и особенностей ее орг.культуры; тестирование персонала ОУ с целью определения факторов влияния на выбор сотрудниками приемлемого способа действия.

1 ГЛАВА

ЧТО ЕСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА?

1.1 Проблема определения, функции и атрибуты организационной культуры

Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели. Существует несколько определений организационной (корпоративной) культуры.

Вот только некоторые из них.

«Культура организации – свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией ее развития и находящихся выражение в совокупности социальных норм и ценностей данной организации, разделяемых большинством работников» (Энциклопедический словарь).

«Организационная культура – набор представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем, сознательно и бессознательно разделяемых большинством членов организации» (К.М.Ушаков) [18 , 19].

«Организационная культура — интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии».

Корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемый всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации.

Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях». (Т.Ю.Базаров)

«Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации». (Э. Браун)

«Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем». (Э. Шейн) [23].

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами.

Обобщая известные определения можно сказать, что организационная культура - это набор ценностей, норм, убеждений и допущений, принятый большей частью трудового коллектива, формирующий уникальную, единую для сотрудников данной организации психологию, которая задает общие рамки поведения.

Анализ различных трактовок понятия «организационная культура» позволяет утверждать, что большинство исследователей едины в следующем:

— ядром организационной культуры являются основополагающие убеждения, ценности, разделяемые большинством членов организации. Эти далеко не всегда поддающиеся формулированию и зачастую неосознаваемые установки задают людям ориентиры их поведения и действий;

— обязательный атрибут понятия «организационная культура» — организационная символика — форма культуры, которая представляет собой косвенные, неявные средства передачи ценностей. Среди них: специальный язык (или жаргон), организационные истории, ритуалы и церемонии, обстановка, одежда, оформление жизни и труда работников. [16].

Организационная культура сегодня – это область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она вызывает все больший интерес исследователей в силу практической значимости для жизнедеятельности различных организаций, в том числе и образовательных учреждений. (О.Ю.Коровина). [13] Хочется заметить, что пока немногие руководители рассматривают культуру своей организации важным инструментом управленческой деятельности, позволяющим ориентировать подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение. И напрасно. Сегодня, когда российская школа уходит от единообразия, и в то же время существует в идейном «вакууме», не имея четко очерченных идеологических контуров и ориентиров, идея организационной культуры начинает проявляться все более ярко. И все более актуальным становится вопрос формирования современной системы управления. На наш взгляд, следует рассмотреть и такой вариант создания этой системы, как формирование организационной культуры конкретной образовательной организации.

Организационная культура выполняет целый ряд функций [25]:

Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.

Интегрирующая функция — усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура — своего рода социальный

клей, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;

Регулирующая функция — является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации

Адаптивная функция выражается в чувстве общности всех членов организации.

Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

Мотивационная функция - усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;

Функция имиджа организации, формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.

Организационная культура должна быть согласована со стратегией организации. На формирование организационной культуры могут уйти годы или даже десятки лет.

Организационная культура имеет свои определенные атрибуты [16]:

Традиции и обычаи, уровень сотрудничества работников. Так, в некоторых организациях, особенно в бюджетных учреждениях, есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями. Сюда также можно отнести кадровую политику, систему мотивации и вознаграждений.

Ценности — это ценностные ориентации. Какое поведение сотрудников можно считать допустимым, как строятся отношения с коллегами и начальством — все это несет организационная культура.

Стили руководства: авторитарный и демократический [21]. Например, для государственных учреждений, основанных и контролируемых полностью одним лицом, характерен более авторитарный стиль, для которого присущи низкое делегирование полномочий, единоначалие и диктат в принятии решений.

Символика — через нее осуществляется передача ценностей организации широкому кругу лиц. Сюда относятся фирменный стиль, логотип, слоган (девиз), цветовое решение в рекламе.

Деловой этикет. Многие организации, в том числе и образовательные, обязывают своих членов придерживаться определенного стиля одежды. Так очень много сейчас обсуждается вопрос введения единой школьной формы для учащихся. Но редко обсуждается форма одежды самих педагогов, а это тоже немаловажный атрибут организационной культуры школы и упускать его из вида не стоит.

График работы, а также его соблюдение индивидуальны для каждой организации.



Рис.1. Взаимосвязи

Как видно из схемы, обозначенной на рис. 1, на формирование организационной культуры влияют такие факторы, как личность руководителя (которая во многом определяет стиль руководства организацией). А так же роль в коллективе неформальных лидеров (таких лидеров может быть несколько). Иногда роль этих лидеров и определяет стиль руководителя, его методы воздействия на коллектив. Не всегда влияние неформального лидера является негативным. Иногда руководитель сознательно может опереться на этих людей, для продвижения своих идей и достижения важных для него или организации в целом целей и задач. В образовательной организации такими неформальными лидерами могут быть учителя-новаторы, педагоги с большим стажем работы, имеющие авторитет в коллективе, иногда больший, чем авторитет только что назначенного руководителя.

Влияет на формирование организационной культуры и исторические и национальные традиции, имеющиеся в стране. Так для российского менталитета во многом характерна сложившаяся годами авторитарность в управлении организацией и в тоже время влияние мнения большинства в и хотя бы не «делающий вид», будет пользоваться дурной репутацией. И постоянно советоваться с коллегами у российских руководителей школ тоже не принято. На самом деле «самый страшный грех руководителя – впустую тратить чужое время». [33] (Том Демарко, Тимоти Листер «Человеческий фактор», 2007 г.). Настоящее рабочее совещание должно созываться лишь тогда, когда есть реальная потребность в совместном обдумывании некоторых вопросов *всеми* собравшимися. Смысл собрания – достичь общего мнения, или на крайний случай – для информирования всего коллектива о той или иной задаче, проблеме, решении. В других случаях это действие, поистине, бессмысленное. Поэтому когда руководитель собирает коллектив на ритуальное собрание ни о чем, может пострадать его репутация в глазах подчиненных.

1.1. Базовые типы организационных культур

Из представленной на рисунке 1. схеме так же видно, что организационная культура в зависимости от факторов, влияющих на нее, может быть разных типов: Ролевая, культура Ордена, командная, культура индивидуальности (Е. А. Руднев, К. М. Ушаков) [8,22,15,16,18,19].

Ролевая культура. Наиболее распространенный в России тип, который ориентирован на выполнение правил и процедур. Основная ее особенность – наличие точной роли для каждого, закреплённой в должностной инструкции. Ценится в работнике – способность квалифицированно следовать описанной роли, в этом и заключается его профессионализм. В образовательной организации этот тип тоже очень распространен. Любой работник согласно штатному расписанию имеет должностные обязанности, зафиксированные и в Трудовом договоре, и в Дополнительном соглашении (при необходимости такового), и в Должностной инструкции. Однако, должностей в школе не так уж и много, инструкция, например, у учителя, педагога дополнительного образования и воспитателя одна, но обязанности их на самом деле сильно разнятся. Порой эта вариативность не зафиксирована нигде, кроме устного соглашения или, что конечно же, лучше в положениях и протоколах, определяющих деятельность этих работников. [8,22,15,16,18,19]

Основная задача руководителя в организациях ролевой культуры - организовать точное следование писаным правилам, создать и поддерживать систему контроля за их выполнением. Подобный тип отношений влечет за собой повышенные транзакционные издержки. Тем не менее, такая культура эффективна в ситуации стабильности, ориентирована на традиции, при этом позитивно относится к инновациям, привносимым извне, но менее склонна к выработке собственных инноваций. Для руководства такой организацией понадобится большое количество приказов, инструкций, распоряжений. В

современной ситуации, на мой взгляд, это самый продуктивный тип образовательной организации, не все школы должны стремиться к званию инновационных, большее количество школ должно отрабатывать те инновации, которые создали другие, апробировать, отметить нежизнеспособное, закреплять позитивное. Подобные образовательные организации учат в своих стенах жить в обществе, которое тоже четко «расписано по ролям», и подобный навык – исполнять профессионально свою роль – навык, необходимый для жизни. А приобретя его, можно идти дальше, менять, трансформировать, изобретать новое. [8,22,15,16,18,19]

Ролевая организационная культура — очень формализованное и структурированное место работы. Деятельностью педагогов управляют четкие правила и инструкции. Лидеры и руководители гордятся тем, что они — рационально мыслящие организаторы и координаторы. Особенно важно поддержание плавного течения всех школьных дел. Школу объединяет стремление сотрудников следовать разработанным правилам и официальной образовательной политике. Долгосрочные заботы школы состоят в обеспечении плановости и стабильности образовательного процесса и всей школьной жизни. Успех определяется как стабильность школы и избежание всевозможных проблем. Администрация озабочена предсказуемостью изменений внешней ситуации и обеспечением гарантий долгосрочной профессиональной занятости сотрудников школы.

Культура «Ордена». Культура, ориентированная на власть и силу, главной фигурой в которой является руководитель, обладающей и формальной властью и неформальным авторитетом. Задача руководителя школы такой организационной культуры состоит в постоянной поддержке своего авторитета, а его заместителей – в поддержке авторитета руководителя. В такой организации много позитивного. Главное ее достоинство состоит в том, что она настроена на рост и развитие. Именно здесь часто возникают и развиваются инновационные учебные заведения, авторские школы. Такие школы настроены на успех и способны быстро его достичь. Решения в таких образователь-

ных организациях принимаются очень быстро, просто и также реализуются. Главные минусы подобной организационной культуры:

- Неустойчивость относительно замены руководителя (после такой замены организация впадает в кризис).
- Большая нагрузка на руководителя (опора на личные ресурсы директора).
- Угроза усталости педагогов (слишком частые изменения в организации).
- Внешние новации принимаются только при позитивном к ним отношении самого руководителя. [8,22,15,16,18,19]

Командная организационная культура. Организация, ориентированная на деятельность. В такой организации люди объединяются не по иерархическому принципу, а для решения конкретной проблемы. Руководителем становится лицо, взявшее на себя ответственность за решение проблемного вопроса. Его задачами являются: подбор группы, создание условий для ее работы, поддержка работоспособности группы (стимулы, поощрения и проч.)

Такая организационная культура ценит в людях способность работать в команде и брать на себя ответственность за результат. Особенно хороша подобная организация в образовательных учреждениях на этапе участия в проектах, конкурсах, для создания собственных инновационных продуктов.

Но у такой организации есть и свои недостатки:

- Низкий уровень управляемости.
- Трудности в обмене информацией между группами.
- Высокие требования к коммуникативной компетентности педагогов.
- Большое количество времени на обсуждение.
- Негативное отношение к внешним новациям. [8,22,15,16,18,19]

Культура, ориентированная на индивидуальности. В ее основе – личные достижения человека, его успех, его профессионализм и компетентность. Главная цель - создание здорового психологического климата. Руководитель

в такой организации тоже играет важную роль: его задача - повышение личной компетентности каждого работника. В таких «звездных» школах наивысшая ценность – автономия учителя, полное доверие ему со стороны руководителя. При идеальных условиях школа может давать прекрасные результаты. Но и у такой организации есть свои недостатки, а именно: слабая реакция на изменение внешних обстоятельств, отсутствие стабильных взаимоотношений между сотрудниками и большой разброс в уровнях личных достижений. Правда, в организации подобного типа работать очень интересно, учитель может достичь высоких личностных и образовательных результатов, но при условии личной заинтересованности к профессиональному росту, наличия качеств «здорового» карьеризма, желания создавать новое, а не только идти проторенными дорогами. Простые «рабочие лошадки» в подобной организации не найдут себе места. [8,22,15,16,18,19]

Итак, мы увидели, что на формирование определенного типа организационной культуры влияет много разных факторов. Тип культуры может быть и смешным, например, часто в организациях с ролевой культурой при определенных условиях может сложиться группа работников, объединенных одним профессиональным интересом, и эта группа может существовать уже в рамках командной культуры. Такие примеры имеются во многих образовательных учреждениях (рабочие группы). У таких групп внутри одной организации могут быть даже свои формальные внешние признаки (символика, традиции). Например, методическое объединение учителей начальной школы, особенно если начальные классы расположены в отдельном здании. Или методическое объединение тренеров школьного спортивного клуба. В целом такая школа может жить по законам и регламентации ролевой организационной культуры. Но внутри своей отдельной группы придерживаться других законов – законов команды.

Можно назвать и еще два типа оргкультуры: семейная и инновационная.

Семейная организационная культура представляется как очень дружелюбное место работы, где у сотрудников много общего. Школа похожа на большую семью. Лидеры и руководители воспринимаются как наставники и даже как родители. Сотрудники держатся вместе благодаря взаимной преданности и традициям. Высока степень обязательности. Делается акцент на долгосрочной выгоде личностного совершенствования сотрудников, придается особое значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как добрые чувства и забота о каждом учащемся. Школа поощряет коллективные формы работы, сотрудничество.

Инновационная организационная культура связана с динамичным и творческим местом работы. Педагоги готовы экспериментировать и рисковать. Лидерами считаются новаторы, способные к профессиональному поиску. Связующим школу механизмом выступает преданность духу эксперимента и новаторства. Подчеркивается необходимость образовательной деятельности на переднем рубеже психолого-педагогической науки. В долгосрочной перспективе школа делает акцент на приобретении и развитии новых образовательных подходов, технологий и методик. Успех означает разработку новых методических продуктов, предоставление учащимся новых образовательных услуг. Школа стремится быть идейным и методическим лидером среди образовательных учреждений. Поощряется индивидуальная инициатива и свобода педагогов.

Мы рассмотрели проблему определения организационной культуры (сделали анализ и обобщение всех представленных вариантов), назвали основные функции и атрибуты организационной культуры, определили базовые типы орг.культур.

Организационная культура сегодня – это область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она вызывает все больший интерес исследователей в силу практической значимости для жизнедеятельности различных организаций, в том числе и образовательных учреждений.

Организационная культура в зависимости от факторов, влияющих на нее, может быть разных типов: ролевая, культура Ордена, командная, культура индивидуальности.

Чтобы оценить организационную культуру образовательного учреждения нужны критерии оценки. В качестве критериев могут выступать как внешние, так и внутренние проявления культуры организации.

Профессиональные знания педагогов и руководителей, их стремление к профессиональному росту, неудовлетворенность достигнутыми результатами – все это служит мощным стимулом к развитию организации в целом, и, в частности, организационной культуры школы [30].

Как же понять на какой тип организационной культуры может претендовать ваше образовательное учреждение? Какие критерии оценки организационной культуры существуют? По каким показателям можно оценить организационную культуру конкретной школы? Об этом мы поговорим в следующей главе.

2 ГЛАВА

СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ СЛОЖИВШЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Чтобы оценить организационную культуру образовательного учреждения нужны критерии оценки. В качестве критериев могут выступать как внешние, так и внутренние проявления культуры организации (рис.1).

2.1 Внешние проявления организационной культуры

Внешними проявлениями могут быть такие атрибуты как знаки и символы, ритуалы, правила поведения, традиции и стиль руководства. Если с первыми все более менее понятно: их наличие или отсутствие легко определить, то с таким понятием как стиль руководства надо разобраться.

Стиль руководства – это постоянно повторяющаяся система способов деятельности, обладающая внутренней гармонией и целостностью и обеспечивающая эффективное осуществление функций управления в данных конкретных условиях [20].

Стиль руководства – « Устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом организации, направленная на выполнение миссии организации и определяемая объективными субъективными факторами протекания управленческого процесса», другими словами, это типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

Учеными предложены различные типологии стилей, из них самой живучей оказалась типология, разработанная одним из крупнейших социальных психологов 20 века, американским ученым Куртом Левиным еще в 30-е годы.

Он выдвинул авторитарно-демократическую концепцию стиля, согласно которой руководители делятся на 3 типа: демократы, автократы и «лейсезферы» или либералы (laissez-faire (англ.) - невмешательство, непротивление, попустительство). Эта классификация получила широкое распространение и вошла в повседневный язык. Сравнение этих стилей представлено в таблице 1.

На мой взгляд, сегодня в условиях постоянных изменений вовне и внутри образования, во избежание падения трудовой дисциплины, организованности и порядка надо четко определить требования к педагогу, а значит в наших сегодняшних условиях наибольший эффект может дать директивная модель демократического стиля.

Таблица 1

Стили управления

Объект сравнения	Стили управления		
	Авторитарный	демократический	либеральный
Способ принятия решения	Единоличный	На основе консультаций с подчиненными	На основе указаний сверху или мнения группы
Способ доведения до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, упрощение
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и помощь им в карьере	
Отношения к знаниям	Считается, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, идет на контакты	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкого

Стиль и способы руководства меняются в зависимости от преобладающего в данном коллективе типа учителей и их индивидуальных особенностей и связано с авторитетом самой личности руководителя. Если авторитет руководителя высок, это в принципе позволяет работать и демократическими, и авторитарными методами: слова уважаемого человека имеют большую внушающую силу, так как выслушиваются с полным доверием. Но нельзя позволять своему авторитету парализовать самостоятельность коллектива. Необходимо тактично останавливать постоянно обращающихся за советом учителей и приучать их думать самостоятельно, всячески поощрять активность других. Как показывает опыт, демократический стиль очень эффективный эликсир сплочения людей, как по вертикали, так и по горизонтали, повышения продуктивности делового сотрудничества в коллективе.

Проанализировать же стиль руководства конкретной организацией можно через призму управленческих функций (производственных, социальных, социально-психологических, операционных). В стиле должны быть выражены черты, помогающие выполнять эти функции. Кроме того, деятельность руководителя напрямую зависит и от параметров его личности.

Таблица 2

Черты стиля руководителя

Черты стиля	демократизм	Профессионально- деловые	Творческие	Волевые
	Отношение к людям	Направленность, педагогическая компетентность, деловитость	новаторство	требовательность
Признаки	Теплота в общении с учителями, склонность отмечать в их деятельности положительное, предостережение	Нацеленность на высокое качество обучения и воспитания, на укрепление материально-технической базы	Инициатива, изобретательность и выдумка в работе, поощрение	Решительность, уверенность в

	ставлять им творческую самостоятельность, тактичность, внимательность, выдержка, общительность.	зы, педагогическая компетентность по отношению к педагогам, деловитость, энергичность, трудолюбие и организованность.	инициативы сотрудников, создание атмосферы творческого поиска.	себе и настойчивость.
--	---	---	--	-----------------------

Назначение любого хорошего руководителя, не зависимо от стиля, который он выберет для руководства своим коллективом, состоит в том, чтобы создать условия для работы людей.

Следующим внешним критерием оценки организационной культуры школы выступают правила поведения ее работников. Здесь все-таки имеются ввиду именно внешние их проявления: стиль одежды участников организации, манера общения работников друг с другом и с учащимися и их родителями. Такие требования часто зафиксированы, например, в Уставе школы или в правилах внутреннего распорядка, общедоступны и устно воспроизводимы. Так, например, в одних школах строго придерживаются единой формы одежды, иногда в ней присутствует школьная эмблема или корпоративные цвета, в других строго оговаривается только сам стиль одежды как официально-деловой.

Отличает одну образовательную организацию от другой и такой внешний атрибут, по которому можно оценить организационную культуру школы, как традиции и особые ритуалы. Наличие их само по себе значимо и говорит о сложившейся годами устойчивой политики организации по ее индивидуализации. Что же может выступать в качестве этих самых ритуалов и традиций. Например, ежедневный ритуал поднятия школьного флага, или встреча директором учеников на пороге школы, или проведение итоговых линеек по результатам окончания четверти. Интересным может быть ритуальное чаепитие отличников школы в кабинете директора или званый завтрак с победителями олимпиад или конкурсов. Все эти или подобные ритуалы делают привлекательной и саму школу для детей и родителей, и повышают мотива-

цию участников образовательного процесса к достижению высоких результатов, и создают ту самую неповторимую атмосферу конкретной школы. Традиции же, как и ритуалы, могут быть самыми разнообразными: от совместного празднования членами коллектива юбилейных дат, до традиционных выездов учащихся и педагогов на туристические соревнования, сборы, корпоративные смены в пригородные лагеря и на турбазы. Традиционными могут быть праздники, конкурсы, предметные игры. Традиции поддерживаются всем коллективом, передаются из поколения в поколение и играют важную роль как в воспитании и обучении, так и в создании или сплочении самого коллектива школы.

2.2 Внутренние проявления организационной культуры

Немного поговорив о внешних проявлениях организационной культуры школы, перейдем к самым важным, на мой взгляд, и сложным внутренним характеристикам ОК - профессиональным ценностям. Этот параметр характеризует более глубокий, «подповерхностный» слой организационной культуры и имеет важное значение. Профессиональные знания педагогов и руководителей, их стремление к профессиональному росту, неудовлетворенность достигнутыми результатами – все это служит мощным стимулом к развитию организации в целом, и, в частности, организационной культуры школы. Ценностное отношение человека к собственному развитию во многом формируется в коллективе и связано с той организационной культурой, носителем которой являются он сам и его трудовой коллектив [5].

Педагогические ценности различаются по уровню своего существования, который может стать основой их классификации. Используя это основание, выделим личностные, групповые и социальные педагогические ценности [7].

Педагогические ценности

личностные	групповые	социальные
цели, мотивы, идеалы, установки и другие мировоззренческие характеристики личности учителя	идеи, концепции, нормы, регулирующие и направляющие педагогическую деятельность в рамках определенных образовательных институтов	совокупность идей, представлений, норм, правил, традиций, регламентирующих деятельность общества в сфере образования

С.Г. Вершловский и Дж. Хазард, исследуя ценностные ориентации российских и американских педагогов, выделили следующие группы педагогических ценностей:

- 1) ценности, раскрывающие профессиональный статус педагога;
- 2) ценности, показывающие степень вовлеченности личности в педагогическую профессию;
- 3) ценности, отражающие цели педагогической деятельности [7].

Профессиональные ценности – это те ориентиры, на основе которых человек выбирает, осваивает и выполняет свою профессиональную деятельность. Это также средства, обеспечивающие личностный социально-значимый результат любой профессиональной деятельности.

Непонимание и несформированность профессиональных ценностей у педагога свидетельствует об ограниченном жизненном, социальном и профессиональном опыте, и неготовности продуктивно осуществлять педагогическую деятельность.

Присвоение профессиональных ценностей специалистом начинается с момента выбора и овладения педагогической профессией, и продолжается в течение всей профессиональной деятельности. Присвоение профессиональ-

ных ценностей предполагает осознание своей принадлежности к определенной профессиональной общности [32].

На сегодняшний день структура профессиональных ценностей учителя претерпевает значительные изменения. Это обусловлено происходящими в обществе демократическими преобразованиями, новым социальным заказом, информатизацией и гуманизацией современного образования.

В каких же документах школы может найти отражение критерий профессиональных ценностей? Прежде всего, в миссии самой образовательной организации, в ее Программе развития. Общие для конкретного коллектива профессиональные педагогические ценности не должны декларироваться, они вырабатываются совместно, обсуждаются. О них принято договариваться.

Интересен и такой документ, в котором могут найти отражение общие для коллектива школы профессиональные ценности, как Кодекс учителя. С 2010 года подобный документ обсуждался российским педагогическим сообществом, но до сих пор не утвержден, до сих пор вызывает споры, до сих пор педагоги не могут прийти к общему решению. В чем же причина? Вероятно, именно в том, что Кодекс учителя, не смотря на очевидность его значимости и необходимость его существования, не может быть одинаковым для всего сообщества, так как от одной образовательной организации к другой профессиональные ценности могут разниться? Для одной школы самым важным является профессиональное самоопределение и педагога и ученика, для другой - психологический комфорт и творчество. И это различие может привести к всевозможным оттенкам в понимании педагогом его задачи, его мировоззрения, в формировании его стиля общения и преподавания. Тем не менее, такой Кодекс уже появился почти во всех школах Санкт-Петербурга, но, к сожалению, на данный момент он не может являться критерием для оценки организационной культуры, так как стал обязательным документом, решающим государственную «антикоррупционную» проблему.

Еще об одном документе, определяющем профессиональные ценности говорилось 7 ноября 2012 года Президентом РФ Путин В.В. на совещании по вопросу «О ходе модернизации региональных систем общего образования», где он еще раз обратил внимание на необходимость создания профессиональных стандартов для учителей. Первые профстандарты – для учителей математики, литературы, русского языка – разработаны в марте 2013 года с участием учителей и экспертов в этом процессе. Уже появился и профессиональный стандарт руководителя образовательной организации.

Гуманистическая психология позволяет в качестве основополагающего элемента организационной культуры рассматривать ее внутренние ценности: основные философские положения и идеи, принятые в организации и зафиксированные в ее миссии.

Американские социологи Томас Питерс и Роберт Уотерман (Том Питерс, Роберт Уотерман . В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. - Издательство: Альпина Паблишер, 2010, 528 с.) на основании обследований таких компаний, как IBM, Boeing, McDonald's, Behtel и других, пришли к выводу, что преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности. Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах организации, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей.

Главные ценности, объединенные в систему организационной культуры, образуют философию образовательной организации. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе

общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения. Эти общие правила поведения фиксируются в таких неформальных элементах организации, как обряд, ритуал, легенды и мифы, традиции и лозунги.

Школа как образовательная организация имеет схожую модель организационной культуры, но при этом в ней выделяются особенности. Особенности развития организационной культуры образовательного учреждения оказывают специфическое влияние на характер межличностных отношений учителей.

Итак, мы рассмотрели некоторые характеристики, по которым можно оценить организационную культуру школы, выделить и описать ее особенности, ее исключительные черты. Теперь было бы интересно обратиться к конкретной образовательной организации и оценить, насколько «удобны» и функциональны в применении подобные оценочные характеристики.

3 ГЛАВА

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ШКОЛ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА.

3.1 Сравнительный анализ организационных культуры школ Санкт-Петербурга

На основе анализа базовых характеристик организационной культуры управленческую деятельность по ее формированию и развитию можно представить в виде определенной системы действий.

1. Определить философию, идеологию, миссию образовательного учреждения, основные базовые ценности.
2. Выявить основные характеристики организационной культуры образовательного учреждения методом анкетирования. Иначе говоря, соотнести культуру школы с определенным типом, или **выявить доминирование определенного типа** организационной культуры.
3. Осуществить сбор объективных данных, характеризующих организационную культуру школы. Провести анализ документов, контент-анализ информации, находящейся в свободном доступе (сайт ОУ, страницы ОУ в социальных сетях), наблюдение, беседу, интервью (выявление по возможности норм и правил поведения, ценностей, традиций).
4. Ответить себе на ряд вопросов: соответствует ли декларируемые миссия, цели (установки, базовые ценности) работы школы выделенному вами ведущему типу организационной культуры; какому из типов соответствуют в действительности заявляемые цели работы школы; какой из типов вы хотели бы видеть в будущем в качестве ведущего?

5. Подобрать формы и методы, определить последовательность действий в процессе реализации управленческой технологии формирования организационной культуры, составить план изменений.
6. Провести анализ, структуризацию результатов исследований и их оформление.
7. Разработать рекомендации для администрации и педагогических работников с целью коррекции управленческой и педагогической деятельности для обеспечения более эффективного достижения поставленных целей и задач.
8. Объективный анализ состояния организационной культуры школы позволяет спланировать работу по ее развитию.

Объектом данного исследования стали внутренние и внешние институты взаимодействия образовательной организации. Предмет исследования - организационная культура как фактор эффективного управления образовательной организацией.

Задачи, которые мы ставили для исследования:

- ✓ Выяснить возможность определения типа организационной культуры в образовательной организации;
- ✓ определение совокупности факторов, определяющих развитие образовательной организации и типа организационной культуры как одного из этих факторов;
- ✓ исследование того значения, которое оказывает организационная культура в развитии и функционировании организации;
- ✓ на основе анализа теории вопроса организационной культуры создать адекватный инструментарий для решения задачи успешного управления развитием конкретных образовательных организаций;

В ходе исследования был составлен опросник (анкета) для работников образовательной организации, где была реализована возможность получения ответов для дальнейшего обобщения по следующим позициям:

- Определение типа орг. культуры организации
- Определение стиля руководителя
- Внешние факторы, влияющие на работу персонала
- Мотивационные (внутренние) факторы, влияющие на работу членов организации

В ходе составления анкеты были использованы, в том числе, готовые вопросы из следующих источников:

- Анкета «Организационная культура образовательного учреждения» (определение типа оргкультуры учреждения). Коровина О.Ю. [13]
- Тест Герцберга (определение мотивационных факторов).[34, 35]

В результате, получилась анкета из 4 блоков.

В ходе исследования были опрошены работники пяти образовательных организаций Красногвардейского района г. Санкт-Петербурга, а именно:

- Три общеобразовательные школы (182 , 125,151)
- школа с углубленным изучением предмета - 515
- 1 лицей (школа-комплекс) -533.

Таким образом, выбор денных школ для исследования обусловлен разными типами образовательных организаций .

Выбранные для исследования школы объединяет тот фактор , что их руководители были назначены в одно и то же время (2009 - 2010 г.).

При этом, двое руководителей (533, 182) работают директорами в своих образовательных организациях, т.е. назначены из «внутренних» резервов, а трое (125, 151, 515) пришли руководить организацией из других школ района, т.е. из «внешнего» резерва.

Таблица 4

Характеристика респондентов

Номер организации	Кол-во опрошенных	Из них				Стаж работы в орг-ии		
		женщин	мужчин	Готовы продолжить ра-	Ушли бы при первой возможно-	Более 10 лет	Менее 10 лет	

				бому организа- ции	сти			
1(125)	22	16	6	17	7	6	17	от 3 мес. до 24 лет
2(151)	22	22	0	21	1	7	15	от 1 г. До 27 лет
3 (182)	38	35	3	37	1	19	17	от 3 мес. до 35 лет
4(515)	16	16	0	14	2	9	7	от 1.5 мес. до 38 лет
5(533)	27	27	0	26	1	20	7	от 2 до 35 лет

После анализа ответов на первые вопросы анкеты можно сделать вывод, что большинство опрошенных работников ОУ готовы работать в организации и дальше.

Блок №1 Определение организационной культуры.

Задача данного блока в исследовании - определить ведущий тип организационной культуры. Вопросы в анкете подобраны таким образом, что на каждый тип оргкультуры приходится равное кол-во вопросов, отвечая на которые по пятибалльной системе респонденты могут склониться в сторону одного из типов. Дальнейший подсчет происходит следующим образом:

Находится общее значение по каждому вопросу (общ.зн.) - кол-во баллов умножается на кол-во, выбравших данный балл для ответа. Затем показатели складываются.

Пример: $3*12+9*4+5*1=77$ (общий бал по вопросу)

Таблица 5

Пример подсчетов

Балл	1	2	3	4	5	общ.зн.
Командная орг.культура			12	9	1	77

После обсчета отдельных вопросов результаты по каждому типу оргкультуры суммируются (ср.зн.).

Пример: $76+77+153$ (среднее значение)

Таблица 6

Примеры подсчетов

Тип оргкульту- ры//балл	1	2	3	4	5	общ.зн.	ср.зн.
Индивидуальный тип оргкультуры.	1	3	6	9	3	76	153
Индивидуальный тип оргкультуры.	1	2	8	7	4	77	

Во всех образовательных организациях определить ведущий тип ор. культуры, как и следовало ожидать, не получилось но преобладающими типами орг.культуры стали:

Таблица 7

Типы организационной культуры школ

Номер организации	Преобладающие типы орг.культуры	Характеристика типов
1	Командно-индивидуальная	командная (организация, ориентированная на деятельность, такая организационная культура ценит в людях способность работать в команде и брать на себя ответственность за результат) и ориентированная на индивидуальности (В ее основе – личные достижения человека, его успех, его профессионализм и компетентность. Главная цель - создание здорового психологического климата.)
2	Командно-орденская	командная (см. выше) и орденская (главная фигура- руководитель, обладающий формальной властью и неформальным авторитетом)
3	Командно-ролевая	командная (см. выше) и ролевая (деятельностью работников управляют четкие правила и инструкции. Особенно важно поддержание плавного течения дел, стремление сотрудников следовать разработанным правилам и официальной образовательной политике).

4	Командно-семейная	Командная (см.выше) и семейная (школа похожа на большую семью. Лидеры и руководители воспринимаются как наставники. Взаимная преданность традициям. Поощряются коллективные формы работы, сотрудничество).
5	Командно-индивидуальная	См.выше

Во всех организациях ведущим типом стал тип командной организационной культуры. Это и понятно: в любой школе решающим является коллегиальный орган – педагогический совет или Совет образовательной организации. Этот коллегиальный орган принимает все самые важные решения, которые руководитель только утверждает своим приказом. Это записано в Уставах организаций. И во многом успех развития школы зависят от того, как и на каких условиях коллектив сможет договориться с администрацией, и руководителем. Многое зависит и от личности самого руководителя: сможет он или не сможет найти подход к главному коллегиальному органу. Да и качественный состав самого педагогического коллектива немаловажен: смогут ли люди, собранные в педагогический совет, слушать и слышать друг друга, решать важные вопросы вместе, работать в команде. Судя по проведенного анализу у педагогических советов опрошенных организаций такая способность есть. И это радует.

Блок №2. Определение ведущих мотивов деятельности работников организации. Данный блок анкеты составлен на основе **Теста Герцберга**.

На каждый вопрос респонденту предоставляется 5 баллов, которые нужно распределить между двумя вариантами ответа (5:0; 4:1; 3:2; 2:3; 1:4; 0:5) по окончании опроса нужно просуммировать баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами. Затем нужно распределить перечисленные мотивы по группам гигиенических (внешних) факторов и мотиваторов и определить, факторы какой категории (удовлетворенность или неудовле-

творенность трудом) являются для опрашиваемых более важными в трудовой деятельности.

А – финансовые мотивы (внешние) – гигиенический фактор

Б – общественное признание (внешние) – гигиенический фактор

В – ответственность работы (внутренние) - мотиватор

Г – отношение с руководством (внешние) – гигиенич. фактор

Д – карьера, продвижение по службе (внутренние) - мотиватор

Е – достижение личного успеха (внутренние) - мотиватор

Ж – содержание работы (внутренние) - мотиватор

З – сотрудничество в коллективе (внешние) – гигиенич. фактор

Герцберг выделил 2 категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации

Гигиенические факторы - внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная з/плата, политика администрации, межличностные отношения с руководителем, коллегами, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности, выполняемой ими деятельности.

Мотиваторы – это внешние факторы удовлетворенности, направленные на успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможность творческого и делового роста. Эта группа факторов предпола-

гает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Результаты, полученные при опросе сотрудников организаций, показали, что ведущими внутренними факторами в большей степени являются фактор содержания работы (организации №1,3), достижение личного успеха (№2) и сотрудничество в коллективе (№5). А наименее важный и слабо сформированный фактор для всех стал карьерный рост. Вероятно, педагоги просто не видят возможности карьерного роста в образовательной организации или не совсем понимают само определение карьеры. Словари дают следующие определения карьеры:

Карьера, ж. (фр. *carrière*). 1. Движение, путь кого-н. к внешним успехам, славе, выгодам, почету, сопровождающее деятельность на каком-н. общественном поприще. Стремиться к карьере. Блестящая карьера. Испортить свою карьеру. Пред ним открывалась прекрасная карьера. 2. Профессия, род занятия (разг.). Служебная карьера. Артистическая карьера. Выбрать карьеру ученого. Сделать карьеру (разг.) - добиться внешних успехов, высокого положения, выгод на избранном поприще. **Толковый словарь русского языка Д.Н.Ушакова - "КАРЬЕРА"**

КАРЬЕРА (от итал. *carriera* - бег, жизненный путь, поприще), 1) продвижение в какой-либо сфере деятельности. 2) Достижение известности, славы, выгоды. 3) Обозначение рода занятий, профессии (напр., карьера учителя). **Большой Энциклопедический словарь - "КАРЬЕРА"**

карьер [карьера] ж. 1) Успешное продвижение в какой-л. сфере деятельности; достижение известности, славы и т.п. 2) Деятельность на каком-л. поприще. 3) устар. Любой род занятий, профессия. **Современный толковый словарь русского языка Т.Ф.Ефремовой - "КАРЬЕРА"**

Все эти определения объясняют понятие «вертикальной» карьеры, т.е. достижения определенного уровня на карьерной лестнице. В школе это движение возможно только в административном направлении. Например: учитель – заместитель руководителя 3 уровня – заместитель руководителя 2 уровня – руководитель. Все ступеньки на этой лестнице «грозят» педагогу большими административными нагрузками и сокращением педагогической деятельности. Вероятно, данное развитие не интересно учителям. А вот возможности «горизонтальной карьеры» педагогами вообще редко рассматриваются.

Горизонтальная карьера (карьера вширь) — это определение более широкого круга обязанностей и полномочий на **своем месте** работы. Умение делать то, чего другие не умеют. Именно поэтому обязанности работника при горизонтальном перемещении чаще всего меняются, а занимаемая должность остается на прежнем уровне. Кроме того это еще и возможность по совместительству руководить проектом или творческой группой, в первую очередь в собственной организации. Горизонтальная карьера подразумевает и расширение полномочий, ответственности, повышение статуса, увеличение прямой оплаты труда.

Чаще всего карьера вширь характерна для экспертов, научных сотрудников, консультантов, профильных специалистов, которые являются лучшими в своей области. Но для педагогов тоже может быть интересным такой вариант карьерного роста. Например: учитель – председатель методического совета – член олимпиадной комиссии – эксперт – методист – и т.п.

Таблица 8

Внутренние мотивы деятельности
(общие результаты)

	факторы / номера школ	1	2	3	4	5
А	финансовые	134	180	270	117	172
Б	Общественное признание	148	142	246	117	149
В	ответственность работы	169	155	239	113	178

Г	отношения с руководством	164	177	234	131	153
Д	карьера	110	110	200	121	80
Е	Достижение личного успеха	165	191	275	86	211
Ж	содержание работы	178	170	277	127	210
З	сотрудничество в коллективе	155	158	262	121	214
	Мотиваторы	622	626	991	447	679
	Гигиенические факторы	601	657	1012	486	688

По данным опроса, в четырех организациях (№2, 3,4,5) факторы не-удовлетворенности (гигиенические) немного превышают мотивационные, следовательно, продвинуть работников данных организаций на высокопроизводительный труд достаточно сложно. Для этого руководству следует последовательно изменять каждую группу факторов, входящих в состав гигиенических, и следить за их воздействием на работников. Следует обратить внимание на % недовольности сотрудников условиями и содержанием своего труда, т.к. от этого зависит социально-психологический климат в коллективе. И наконец, хочется отметить, что финансовый мотив в опрашиваемых организациях сдвинут на 5- 7 место (кроме одной, где он находится на втором по значимости месте). Подобный эффект поддерживается, вероятно, новой системой оплаты труда педагогов, основанной на результативности и качестве этого самого труда. В то время как пару лет назад данный фактор мог выйти на первое место в рейтинге по значимости и актуальности.

Блок 3. Оценка стиля руководства организацией

Таблица 9

Оценка стиля руководства

Номер школы	Итоговый балл				
	1	2	3	4	5
Понимание сотрудниками стратегии организации	73	100	159	60	92
Способность руководства управлять	78	100	171	66	95
Приверженность руководителя к работе	78	106	198	72	128
Компетентность руководителя	81	104	198	70	117
Готовность руководства к переменам	91	101	195	64	119

Информированность сотрудников о планах	75	103	196	57	93
--	----	-----	-----	----	----

По представленной таблице видно, что в школе №1,5 работники особо отмечают готовность руководителя к переменам, в школе №2,3,4,5 наивысшие оценки получает приверженность руководителя к работе (его преданность организации), работники школы №3 отмечают компетентность своего руководителя. Надо сказать, что все коллективы считают своих директоров грамотными руководителями, отмечая их компетентность.

Меньше всего баллов во всех организациях набрано по критерию «Понимание сотрудниками стратегии организации», причем в двух случаях (№1 и №5) он напрямую зависит от недостаточной, по мнению работников, информированности их о планах организации. Руководителям этих школ следует обратить особое внимание на процесс информирования своих работников не только о текущих делах и проблемах, но и делиться с ними планами на будущее организации, разрабатывать совместно стратегию ее развития.

Блок 4. Оценка внешних факторов, влияющих на работников организации.

На вопрос анкеты: *«Что могло бы подтолкнуть Вас принять решение уйти из организации и начать поиск новой работы?»* - респонденты пяти школ на 1-3 место по важности (см. таб.10). ставили физические (гигиенические) факторы, а именно: состояние здоровья, плохую организацию рабочего места, плохую организацию работы со стороны руководства школой. Эти ответы еще раз подчеркивают важность для членов этих организаций факторов окружающей среды. А значит, руководителям следует много времени уделять развитию образовательной среды школы, и только положительное решение этого вопроса позволит организации успешно развиваться дальше.

Таблица 10

Первые места в рейтинге

Номер школы/фактор	1	2	3	4	5
Статус, оценка работы руководством	10	16	11		10
экономические, финансовые	14	15	2		15
физические (гигиенич)	16	33	24		40
межличностные (сотруд.в кол-ве)	17	16	10		28
психологическое состояние	4	10	4		16
свобода действий	6	3	4		3

На последние места (13-15) по важности большинство респондентов ставили факторы, связанные с межличностными отношениями в коллективе особенно отсутствие в организации культурно-массовых мероприятий в среде работников (см.таб.11). Так же мало волнует работников имидж организации и ее репутация в целом (в районе, городе), в то время как самих руководителей и администрации школ данный вопрос не может не волновать: много усилий администрация направляет именно на повышение статуса образовательной организации, создание положительного имиджа школы в районе и городе. Всевозможные рейтинги школ очень популярны в нынешнее время, но, как оказывается, педагоги выбирают организацию для работы не по этому критерию. Гораздо больше их волнует близость школы к дому, наличие большего количества льгот и привилегий на новом месте работы и большая свобода действий.

Таблица 11

Последние места в рейтинге

Номер школы/фактор	1	2	3	4	5
Статус, оценка работы руководством	14	7	8		16
экономические, финансовые	9	11	17		11
физические (гигиенич)	10	3	6		12
межличностные (сотруд.в кол-ве)	7	15	19		23
психологическое состояние	1	0	1		2
свобода действий	4	7	5		11

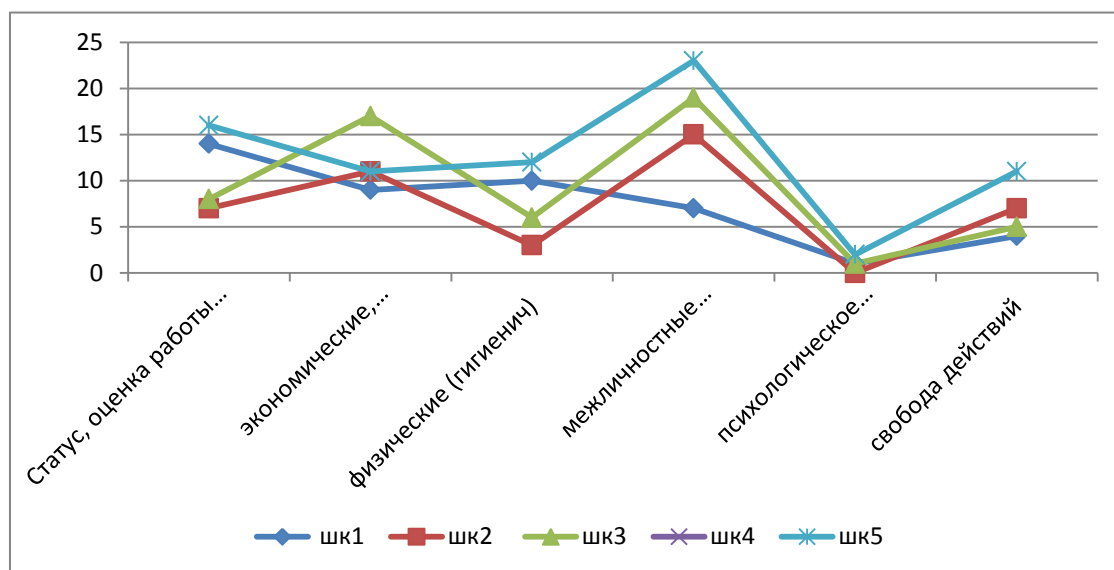


Рис. 2 Оценка стиля руководства

Система подсчета результатов опроса по этому блоку была следующей: из общей таблицы результатов ответа каждого респондента по каждому вопросу блока складывается общая цифра по формуле:

$$1*n + 2*n + 3*n + \dots = S_{29},$$

где 1,2,3 и т.д. это цена вопроса (от 1 до 15 по степени важности), n - количество выбранных ответов, S_{29} -сумма баллов по 29 вопросу анкеты.

Затем суммируются баллы по каждой категории вопросов, и получается общий балл – цена ответа.

$$S_{27} + S_{30} + S_{36} = S \text{ (общий балл по категории факторов)}$$

Чем этот балл ниже, тем более значим данный фактор для респондента.

Итак, данный инструмент определения и оценки организационной культуры образовательной организации может позволить руководителю использовать имеющийся ресурс более активно и с большим успехом.

Далее на основе анкетирования приводим примеры анализа организационной культуры конкретных образовательных организаций и постараемся дать

практические рекомендации по использованию факторов орг.культуры в развитии организации.

Т.О., подводя итоги исследования, можно дать основные рекомендации всем руководителям образовательных организаций, исходя из особенности преобладающего типа орг.культуры обследованных школ, ведущих внешних факторов и внутренних мотивов:

- Продолжить (организовать) работу по созданию творческих групп, создавать им условия для деятельности, поощрять за полученные результаты. Обеспечивать обмен информацией между группами, повышать уровень коммуникативной компетентности ее участников.
- Транслировать в коллективе возможность «горизонтальной» карьеры.
- Выяснить причины неудовлетворенности работников условиями своего труда и постараться снизить воздействие этого фактора. Улучшать условия труда работников с целью уменьшения влияния гигиенических факторов.
- Привлекать коллектив к определению стратегии развития организации, Более подробно информировать своих работников не только о текущих планах деятельности, но и разъяснять стратегические задачи на долгосрочную перспективу.

После получения результатов анкетирования (справки) руководитель должен принять решение:

1) использовать особенности орг.культуры своей школы для дальнейшей работы с коллективом, опираясь на положительные характеристики данного типа культуры и стараясь нивелировать ее отрицательные черты,

Или

2) постараться изменить сложившуюся орг.культуру, например, путем изменения состава организации, путем набора персонала, соответствующего тре-

бованиям выбранного руководителем типа орг.культуры. Тогда значимым становится процесс набора нового персонала.

3.2 Рекомендации руководителю по использованию особенностей орг. культуры школы в создании программы развития организации и выполнении мероприятий по ее реализации

Характеристика организационной культуры школы №1

В данной организации опрошено 22 работника: учителя начальной и средней школы, педагоги дополнительного образования, представители администрации. Из 22 опрошенных 19 женщин и 3 мужчин, большинство из них (16 человек) работают в организации менее 10 лет, 7 работников собираются покинуть организацию при первой возможности.

Таблица 12

Характеристика респондентов

всего	женщин	мужчин	готовы работать	не готовы работать	стаж работы	
22	19	3	15	7	6	16
					более 10 лет	менее 10 лет
					от 3 мес. до 24 лет	

Организация № 1 – государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа имеет внешние атрибуты организационной культуры, представленные на официальном сайте организации: символика (герб), правила жизни (устав, учебные и иные планы, регламенты), традиции коллектива. Руководитель школы публично отчитывается о работе своей организации перед общественностью очно и на страницах официального сайта. Есть у организации и неформальная площадка для общения - группа в социальной сети.

Блок №1 Определение организационной культуры

Таблица 13

Тип организационной культуры

№ вопроса	Тип оргкультуры / балл	1	2	3	4	5	общ.зн.	ср.зн.	место
1	командная			12	9	1	77	162	1
2	командная		4	1	11	6	85		
3	ролевая		4	6	5	7	81	91	4
4	Орден	1	1	3	12	5	85		
5	ролевая/индивид.		5	5	9	3	10 +51		
6	на индивид.	1	3	6	9	3	76	153	2
7	на индивид.	1	2	8	7	4	77		
8	семейная	2	3	6	5	6	76	149	3
9	Орден	4	4	5	8	1	64	149	3
10	семейная	1	2	7	8	3	73		

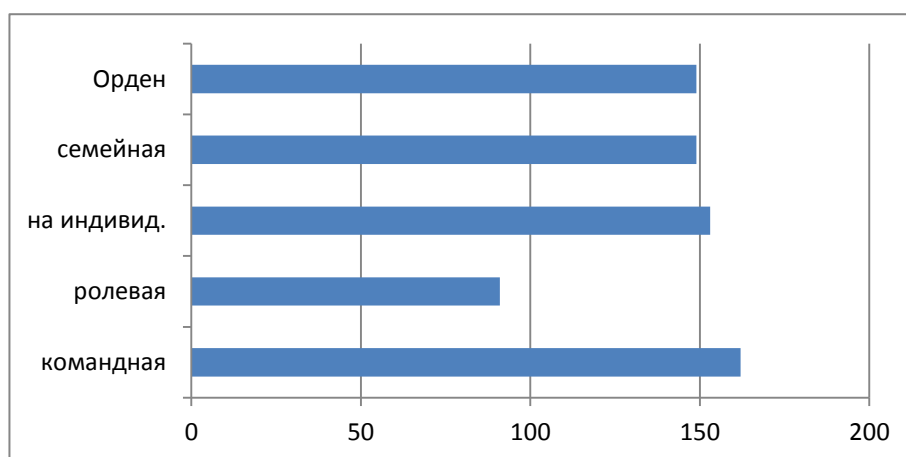


Рис. 3 Тип орг.культуры

Как видно из диаграммы и таблицы ведущими типами организационной культуры данной школы стал командно-индивидуальный тип. Руководителю организации надо иметь ввиду, что его подчиненные легко могут объединяться в группы для решения конкретных задач и функция руководителя сводится к подбору таких групп и созданию условий для их работы (нахождение стимулов, организация поощрений и т.п.) Наряду с этим большое внимание в коллективе уделяется и личным достижениям его членов, ценится профессионализм и компетентность участников. Значит, задача руководителя разными методами повышать личную компетентность работников, окру-

жать себя профессионалами, повышать квалификацию своих подчиненных, поощрять участие их в профессиональных конкурсах, отмечать их заслуги на этом пути, подчеркивать их значимость для организации в целом.

Кроме всего вышесказанного, следует отметить, что для данной организации характерны признаки семейной культуры и культуры ордена, а вот ролевая организационная культура получила наименьшее количество баллов. Этот факт говорит о том, что строгая регламентация жизни в данной школе не очень приветствуется коллективом, а значит, многочисленные правила и циркуляры работниками будут восприниматься тяжело. Тем более как мы увидим ниже, коллектив несколько «страдает» от недостаточной информированности по поводу целей и задач самой организации и путей ее развития. Так что каждое вводимое правило или регламент деятельности требует в данной организации подробнейшего обсуждения с коллективом, его одобрения и принятия всеми членами.

Блок №2. Определение ведущих мотивов деятельности работников организации

Результаты опроса коллектива организации представлены в таблице. Как видно, главным мотивом для работников данной школы является содержание самой работы. Людям важно, чтобы их деятельность была интересна и содержательна, даже если при ее выполнении ожидаются неудачи и провалы. Не боятся члены коллектива и ответственности, что лишний раз подтверждает правильность определения ведущего типа оргкультуры (командная культура). Важным мотивом является и достижение личного успеха, что подчеркивает необходимость внимательного отношения руководителя к повышению квалификации персонала: самореализация человека напрямую зависит от его квалификации, а своим личным успехом педагог может умножить успех коллектива. Тем более, что общественное признание в данном коллективе важно не всем: главное чтобы дело было интересным и позволяло реализовать свои способности.

Определение ведущих внутренних мотивов деятельности

	Мотивы	общее знач.	степень выра- женности	ме- сто
А	финансовые	134	Средняя степень	7
Б	общественное признание	148	Средняя степень	6
В	ответственность работы	169	Средняя степень	2
Г	отношения с руководством	164	Средняя степень	4
Д	карьера	110	Слабо выражен	8
Е	достижение личного успеха	165	Средняя степень	3
Ж	содержание раб.	178	Средняя степень	1
З	сотрудничество в кол-ве	155	средняя степень	5

Заметим, что самыми слабыми мотивами для работников данной школы стали финансовый мотив и карьера. Финансовая заинтересованность проигрывает ответственности, возможности принимать решения, содержательности работы и хорошему отношению с руководством. Карьеризм не свойственен большинству работников: они готовы пожертвовать высокой должностью ради возможности остаться в своем коллективе и возможности самореализации.

Очень хороший показатель – преобладание факторов мотивационных над гигиеническими.

мотиватор	А, Б, Г, З	622
гиг.ф-р	В, Д, Е, Ж	601

Это значит, что коллектив способен на производительный труд, большинство работников довольны условиями своей работы, а в коллективе сложился хороший социально-психологический климат. Такая организация может легко идти по пути развития: руководитель всегда найдет в коллективе поддержку и единомышленников.

Блок 3. Оценка стиля руководства организацией

Результат опроса по определению стиля руководства организацией приведен в таблице:

Оценка стиля руководства

балл	5	4	3	2	1	итого	место	оценили на 4 и 5
Понимание сотрудниками стратегии организации	1	11	6	3		73	5	12
Способность руководства управлять	4	10	5	1	1	78	3	14
Приверженность руководителя к работе	5	11	2	1	1	78	3	16
Компетентность руководителя	6	10	3	0	2	81	2	16
Готовность руководства к переменам	7	12	2	1	0	91	1	19
Информированность сотрудников о планах	4	9	5	1	2	75	4	13

Как следует из таблицы, коллектив высоко оценил готовность руководства организации к переменам. Это и понятно: руководитель школы - молодой специалист, пришедший в школу со стороны именно с целью осуществления этих перемен. За прошедшие несколько лет совместного труда стало очевидным, что новый свежий взгляд принес организации ощутимую пользу (увеличение контингента обучающихся, участие в новых проектах, совершенствование материально-технической базы организации).



Диаграмма 3.

Коллектив высоко оценил так же компетентность своего руководителя и его преданность делу. А вот самой низкой оценкой было отмечено понимание стратегии развития организации и, как причина, слабая информированность коллектива о стратегических планах. При этом, вероятно, текущее пла-

нирование не вызывает нареканий, а вот о планах на далекую перспективу коллектив хочет знать больше. Например, на официальном сайте организации в разделе «Документы по школе» представлен годовой план организации, но отсутствует такой важный документ, как Программа развития (хотя бы на пятилетний период). Руководству следует проговорить с работниками миссию организации, более широко привлекать членов коллектива к стратегическому планированию, обсуждать на педагогических советах не только текущие дела, но и намечать цели и ориентиры на будущее, ознакомить коллектив с Программой развития организации, а лучше создать эту программу с помощью творческих групп (которые по типу орг.культуры в данной школе сработают наиболее продуктивно).

Блок 4. Оценка внешних факторов, влияющих на работников организации.

Система подсчета результатов опроса по этому блоку следующая: из общей таблицы результатов ответа каждого респондента по каждому вопросу блока складывается общая цифра по формуле:

$$1*n+2*n+3*n+.....=S_{29},$$

где 1,2,3 и т.д. это цена вопроса (от 1 до 15 по степени важности), n - количество выбранных ответов, S₂₉-сумма баллов по 29 вопросу анкеты.

Затем суммируются баллы по каждой категории вопросов, и получается общий балл – цена ответа.

$$S_{27}+S_{30}+S_{36} = S \text{ (общий балл по категории факторов)}$$

Чем этот балл ниже, тем более значим данный фактор для респондента.

Таблица 16

Определение ведущих внешних факторов

№ вопроса	Категория факторов	Общее кол-во	
29, 32, 38	Статус, оценка работы руководством	494	Наименее важные факторы
31, 40, 42	экономические, финансовые	468	
33, 35, 39	физические (гигиенический)	484	
34, 37, 43	межличностные (сотруд.в кол-ве)	443	Наиболее

			важные факторы
41, 30, 36	Организация работы , психологическое состояние	447	

Выбор организации для работы членами коллектива данной школы определяется больше факторами межличностного общения, а именно наличием или отсутствием командного духа, эффективностью общения. Это еще раз подтверждает правильность определения ведущего типа орг.культуры данной школы как командного. Наименее важным для выбора места работы стал фактор статуса организации (имидж, репутация школы, возможности карьерного роста в данной школе).

Таким образом, руководителю данной организации можно дать следующие основные рекомендации:

1. Создавать возможности для работы творческих групп.
2. Привлекать коллектив к определению стратегии развития организации, информировать работников о планах организации не только на текущий год, а на более длительный срок.
3. Поддерживать членов коллектива в их стремлении к личному успеху (даже если это стремление идет в данный момент в разрез интересам самого коллектива): повышение личной компетенции работника со временем оправдает себя и в коллективе.
4. Меньше времени уделять строгой регламентации действий членов коллектива или подробно объяснять необходимую регламентацию целями и задачами, стоящими перед каждым сотрудником.

Характеристика организационной культуры школы №2

В организации №2 было опрошено 22 работника. Из них, как видно из таблицы, 1 предпочитает уйти при первой возможности, остальные же готовы работать дальше в составе организации. 15 человек имеют стаж работы в данной организации менее 10 лет.

Таблица 17

Оценка респондентов

всего	женщин	мужчин	готовы работать	не готовы работать	стаж работы	
22	22	0	21	1	7	15
					больше 10 лет	меньше 10 лет
					от 1 года до 27 лет	

Организация №2 – государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа – имеет ярко выраженные внешние признаки организационной культуры (атрибуты организации): герб, флаг, корпоративную форму одежды не только для обучающихся основной программы, но для воспитанников дополнительного образования, богатые школьные традиции. Администрация школы много уделяет внимания внешнему имиджу организации. Все это представлено и на официальном сайте школы и на страницах группы в социальной сети.

Блок №1 Определение организационной культуры.

Таблица 18

Тип орг.культуры

№	Тип орг.культуры// баллы	1	2	3	4	5	Общее значение	Сумма баллов	место
1	командная			6	7	9	91		
2	командная		1	2	6	13	97	188	1
3	ролевая		1	2	9	10	94	125	5
4	Орден		3	4	7	8	86	161	2
5	ролевая/индивид.	2	4	7	6	3	70		
6	индивид.	1		3	10	8	90		
7	индивид.	2	5	6	7	2	68	158	3
8	семейная	1	3	2	12	3	76		
9	Орден	2	4	4	7	5	75	157	4
10	семейная		2	9	5	6	81		

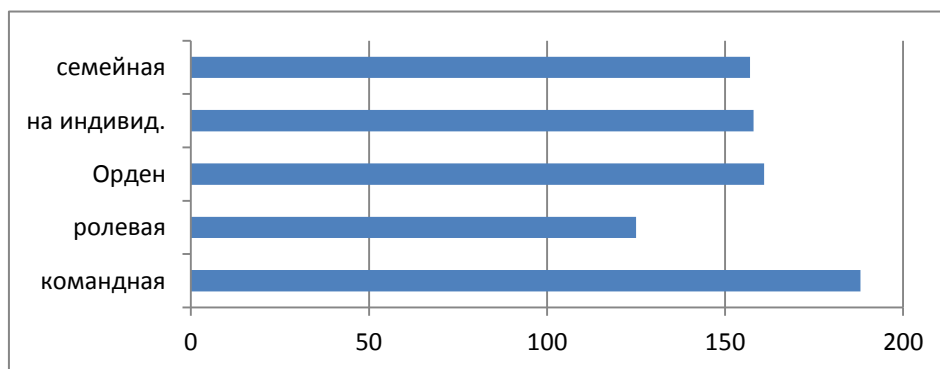


Диаграмма 4

Ведущего типа организационной культуры в данной школе не выявлено, но преобладающим типом стал командный. Следует предположить, что данная организация ориентирована на деятельность, работники легко объединяются в группы для решения конкретных проблем. Кроме того, в этой школе сильно развиты признаки культуры ордена. Руководитель здесь имеет решающее слово, именно он может поднять коллектив на решение важных задач, объединить работников в творческие группы. Руководитель в этой организации обладает формальной властью и неформальным авторитетом. Ориентация на культуру командно-орденскую позволяет организации очень быстро развиваться, но имеет и издержки: внешние новации принимаются коллективом, если они поддержаны лично руководителем или, лучше, инициированы им. При этом большая нагрузка лежит на самом руководителе. Но зато коллектив активно будет участвовать во всякого рода конкурсах и проектах, особенно если лично руководитель заинтересован в этих мероприятиях.

Слабее в данном коллективе развиты признаки ролевой культуры: менее эффективно управление персоналом с помощью инструкций и циркуляров. Проще подходить к решению текущих вопросов «по-семейному», на основе личных контактов, а не с высоты должности.

Блок №2. Определение ведущих мотивов деятельности работников организации.

Определение внутренних мотивов деятельности

вопрос	Мотив// номер респондента	1	2	3	4	5	...	21	22	общее знач.	место
А	финансовые	11	7	12	10	9	...	10	5	180	2
Б	общ.признание	5	6	9	9	6	...	7	7	142	7
В	ответ-ть работы	8	9	3	5	9	...	5	10	155	6
Г	отнош. с рук-ом	7	7	9	7	12	...	6	10	177	3
Д	карьера	4	3	12	10	6	...	7	7	110	8
Е	достиж.лич.успеха	11	9	6	5	9	...	6	9	191	1
Ж	содержание раб.	7	11	5	9	6	...	10	7	170	4
З	сотрудничество в кол-ве	7	8	4	5	3	...	8	5	158	5

Ведущим мотивом деятельности работников организации №2 стал мотив достижения личного успеха. Это хороший результат – очень сильный мотиватор. Если члены коллектива видят путь для своего развития в достижении успеха, значит, они активно участвуют во всякого рода инновационной деятельности, становятся участниками конкурсов, и их успех становится общим успехом организации. Кроме того, руководителю надо принять во внимание, что такие работники нуждаются в постоянном повышении квалификации и в материальном стимулировании своих достижений, так как вторым по значимости мотивом стал финансовый.

Наименее заинтересован коллектив в карьерном росте, но причина здесь, скорее всего, в том, что карьера рассматривается только как повышение в должности. Желание же идти вверх по карьерной лестнице свойственно лишь ограниченному кругу лиц (не более 20% членов коллектива), иначе работа превратится в сплошные «гонки по вертикали», что уже вредно для психологического климата в коллективе.

К сожалению, мотивационные факторы все же уступают гигиеническим:

гигиенические	А, Б, Г, З	657
мотиваторы	В, Д, Е, Ж	626

Администрации придется приложить немалые усилия для того, чтобы подвигнуть работников на высокопроизводительный труд. Придется изменять гигиенические факторы, если противодействие коллектива не ослабнет: улучшать условия труда, повышать заработную плату, налаживать отношения коллектива с руководством. Члены коллектива не очень охотно берут ответственность на себя, предпочитают работу менее ответственную, но содержательную.

Блок 3. Оценка стиля руководства организацией.

100% опрошенных отметили компетентность руководителя и его преданность организации: руководитель организации делает все для ее успеха.

Таблица 20

Определение стиля руководства

балл	итого	место	оценили на 4 и 5
Понимание сотрудниками стратегии орг-ии	100	5	20
Способность рук-ва управлять	100	5	19
Приверженность рук. к работе	106	1	22
Компетентность рук-ля	104	2	22
Готовность рук-ва к переменам	101	4	21
Информированность сотрудников о планах	103	3	21

93% респондентов положительно оценили работу руководителя в целом, и только 7 % сомневаются в его таланте управленца. Достаточно высок уровень информированности коллектива о стратегии развития организации. Действительно, на сайте образовательного учреждения представлена его Программа развития, достаточно подробно обсуждаются перспективные планы, идет живое общение и в социальной сети о дальнейшем развитии организации: все вовлечены в этот процесс, поэтому у большинства и нет вопросов «куда движется» в своем развитии школа.

Блок 4. Оценка внешних факторов, влияющих на работников организации.

На заданный вопрос: что могло подтолкнуть вас принять решение уйти из организации - большинство респондентов выбрали наиболее важным фактором состояние здоровья. На втором месте по значимости оказался фактор отсутствия командного духа (психологический климат). Такой выбор подчеркивает ведущий тип организационной культуры - командный тип. Отмечают респонденты среди важных моментов и удовлетворенность работой, интерес к делу, и организацию работы со стороны руководства школой. Если учесть, что все опрошенные желают продолжать работу в данной организации, то напрашивается вывод, что указанные факторы в ней развиты хорошо. Тем не менее, преобладающими опять стали гигиенические факторы (здоровье, психологический климат, близость к дому), даже экономические причины стоят ниже их в рейтинге (7, 12, 13 место). Самой же последней причиной ухода называется организация культурно-массовых мероприятий в коллективе и вообще межличностные отношения (3, 15 место).

Таблица 21

Определение ведущих внешних факторов

№ вопроса	Категория факторов	Общее кол-во	
29, 32, 38	Статус, оценка работы руководством	430	
31, 40, 42	экономические, финансовые	480	
33, 35, 39	физические (гигиенический)	358	Наиболее важные факторы
34, 37, 43	межличностные (сотруд.в кол-ве)	511	Наименее важные факторы
41, 30, 36	Организация работы, психологическое состояние	421	

Исходя из полученных данных, руководителю организации №3 можно предложить следующие рекомендации для работы с коллективом:

1. Привлекать сотрудников к инновационной деятельности путем трансляции личной заинтересованности руководителя в результате, его одобрения и поддержки.

2. Продолжить работу по организации и использованию творческих групп для решения наиболее важных задач.
3. Поддерживать в членах коллектива стремление к личному успеху.
4. Улучшать условия труда работников с целью уменьшения влияния гигиенических факторов.
5. Быть внимательным к психологическому климату в коллективе, отношениям работников и администрации.

Характеристика организационной культуры школы №3

Были опрошены работники образовательной организации №3 (всего 38 человек). В состав респондентов вошли представители всех должностей: учителя средней и младшей школы, педагоги дополнительного образования. Заместители руководителя. После анализа ответов на первые вопросы анкеты можно сделать вывод, что все опрошенные работники ОУ № 1 готовы работать в организации дальше. Средний стаж работы в организации 12,5 лет (от 3 месяцев до 35 лет.) Мужчин среди опрошенных - 3 человека, женщин – 35 человек.

Государственно бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа имеет ярко выраженные внешние признаки организационной культуры: у школы есть свой герб, флаг, гимн, есть свои многолетние традиции, одна из которых награждение по итогам полугодия лучших учеников знаками отличия с символикой школы, размещение портретов тех, кем гордится школа и на специальном стенде «Наша гордость» в стенах школы, и на сайте ОУ. Руководитель школы несколько раз за учебный год проводит встречи с родителями и жителями микрорайона с целью представления школы и её достижений широкой общественности. У школы есть свой официальный сайт, на котором размещена вся необходимая информация о её деятельности, а дети обеспечены персональными школьными дневниками с необходимыми сведениями для родителей и учащихся, ведется страница школы в соц.сети.

Тип орг.культуры

Балл/ № вопроса	1	2	3	4	5
1	3	3	9	16	7
2	2	4	7	11	14
3	2	0	13	9	14
4	5	5	12	7	9
5	4	6	11	10	7
6	1	3	4	17	13
7	4	7	20	6	1
8	1	6	11	14	6

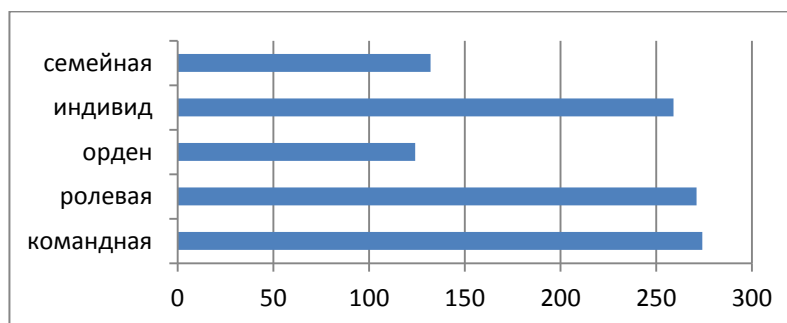


Диаграмма 5. Ведущие типы орг.культуры.

На графиках видно, что определить ведущий тип орг.культуры, как и следовало ожидать, не получилось, но преобладающими типами орг.культуры стали **командная** (организация, ориентированная на деятельность, такая организационная культура ценит в людях способность работать в команде и брать на себя ответственность за результат) и **ролевая** (деятельностью работников управляют четкие правила и инструкции. Особенно важно поддержание плавного течения дел, стремление сотрудников следовать разработанным правилам и официальной образовательной политике). Очень близка от них по результатам оказалась и орг.культура, **ориентированная на индивидуальности** (В ее основе – личные достижения человека, его успех, его профессионализм и компетентность. Главная цель - создание здорового психологического климата.)

Результат показал следующее: в основе своей школа на сегодняшний день соотносится с командно - ролевой организационной культурой, т.к. на

вопросы о существовании в школе строгой регламентации, планирования, контроля со стороны администрации и вышестоящих органов были получены утвердительные ответы. В тоже время отмечались параметры, характерные для командной культуры (видение в учителях равных партнеров, поддержка со стороны администрации творческих групп и создание условий для их успешной работы). Положительные ответы получены и на вопросы, связанные с наличием определенных свобод в проявлении творческих начал (а это ни что иное, как качества «индивидуальной» организационной культуры).

Несмотря на то, что «чистого» типа организационной культуры на примере данного учреждения не случилось, тем не менее, в школе сложилась комфортная обстановка для педагогов, руководитель школы пользуется уважением, руководит демократическими методами, коллектив видит свои слабые стороны и пути исправления сложившейся ситуации, но в большинстве своем инициативы и решающих действий ожидает от администрации.

Кроме того, организационной культуре данной школы свойственны качества семейной ОК: в руководителе и его заместителях видят наставников, обращаясь за советом (не всегда касающимся работы), ценятся преданность традициям, сотрудничество, благоприятный психологический климат. Приветствуются праздники, которые отмечаются совместно, и их недостаток сказывается на психологическом климате всего коллектива. В этой школе очень настороженно принимаются новые члены организации (и руководители, и учителя, и обслуживающий персонал), любой будет оценен со всех сторон - и профессиональной и личностной (последняя будет решающей).

На основе полученных результатов анализа можно определиться с методами работы с персоналом в конкретном педагогическом коллективе, которые будут соответствовать той миссии, которую определили для себя и педагогический коллектив и лично руководитель школы.

Так, например, очевидно, что в данной школе будут нелишними четко прописанные алгоритмы действий для членов коллектива при решении сложных задач, должностные инструкции, в которых будут подробно опре-

делены обязанности работника и его права. А на педагогических советах учителя будут ждать от руководителей подробных объяснений предпринятых ими действий. При этом коллектив не лишен творческой инициативы, но не массовой, а индивидуальной, и творчески инициативные педагоги будут ожидать поддержки не столько от коллег, сколько от руководства, надеясь на признание своих заслуг и оценку их, в том числе материальную (в виде финансовых доплат или материально-технической обеспеченности образовательного процесса). Руководители в этом коллективе должны совмещать в себе и высокие профессиональные качества (быть примером, вести за собой), и при этом быть душой коллектива.

Часть коллектива данной школы может работать в команде, при определенных условиях: проблема, которую предстоит решить должна быть чрезвычайно важной, ее решение крайне необходимо для всего коллектива школы. В команду могут объединиться только духовно близкие люди и на постоянной основе. Например, учителя начальных классов, которые постоянно общаются и на профессиональные, и на личные темы, дружат семьями, могут объединиться для решения проблемы, касающейся их профессиональной деятельности, и менее успешно работают в группе с педагогами-предметниками среднего звена.

Блок №2. Определение ведущих мотивов деятельности работников организации.

Результаты, полученные при опросе сотрудников организации (всего 33 анкеты), следующие:

Таблица 23

Определение внутренних мотивов деятельности

	п/номер респондента/ мотив	1	2	3	4	5	...	33	общее	место
А	финансовые	6	8	9	5	11	...	10	270	3
Б	общ.признание	6	7	9	8	7	...	8	246	5
В	ответ-ть работы	10	9	7	10	7	...	7	239	6
Г	отнош. с рук-ом	6	7	9	10	6	...	7	234	7

Д	карьера	6	4	5	3	7	...	5	200	8
Е	достиж.лич.успеха	8	9	9	7	7	...	6	275	2
Ж	содержание раб.	11	8	4	10	7	...	6	277	1
З	сотрудничество в кол-ве	7	8	8	7	8	...	7	262	4

Таблица 24

Степень выраженности факторов.

Степень выраженности фактора	Общ.балл	Инд.балл
слабо выражен	0-165	0-5
Средняя степень	166-330	6-10
Сильно выражен	331-495	11-15

Лидирующим фактором стал фактор содержание работы и достижения личного успеха. На третьем месте – финансовый мотив. Немало важным стал для работников ОУ является фактор сотрудничества в коллективе (4 место). Этот результат не был неожиданным для руководителя. Так же как и то, что в коллективе ОУ мало людей, заинтересованных в карьерном росте (последнее место).

Таблица 25

Группы мотивов.

гигиенические	А, Б, Г, З	1012
мотиваторы	В, Д, Е, Ж	991

Факторы неудовлетворенности (гигиенические) немного превышают мотивационные (1012 – гиг.факторы, против 991 мотивационных), следовательно, продвинуть работников на высокопроизводительный труд достаточно сложно. Для этого руководству следует последовательно изменять каждую группу факторов, входящих в состав гигиенических, и следить за их воздействием на работников. Следует обратить внимание на % неудовлетворенности сотрудников условиями и содержанием своего труда, т.к. от этого зависит социально-психологический климат в коллективе.

Блок 3. Оценка стиля руководства организацией

Количество респондентов - 43 человека.

Большинство опрошенных оценили положительно способность руководства управлять коллективом и готовность руководства к переменам.

Таблица 26

Оценка стиля руководства.

балл	5	4	3	2	1	оценили на 4 и 5	общий балл
Понимание сотрудниками стратегии орг-ии	12	11	17	1	2	23	159
Способность рук-ва управлять	11	22	8	2		33	171
Приверженность рук. К работе	31	7	5			38	198
Компетентность рук-ля	29	11	3			40	198
Готовность рук-ва к переменам	26	15	1	1		41	195
Информированность сотрудников о планах	16	19	6	1	1	35	196

Положительно (на 4 и 5 баллов) оценили руководителя по всем критериям большое число респондентов. Отмечена информированность сотрудников о планах организации. Были, правда и те, кто за 30, 10 и 3 года не понял цели и плана руководства школы и до сих пор считает, что сотрудники ничего не знают об этих стратегических планах. По общему же результату лидирующим стал факт приверженности руководителя своей организации и его компетентность. Подобные результаты говорят о том, что коллектив видит в руководителе ведущее звено, доверяет ему и ценит его профессионализм. Стиль руководства – ближе к демократическому, черты стиля – профессионально-деловые



Диаграмма 6

Блок 4. Оценка внешних факторов, влияющих на работников организации.

Работникам важной является репутация организации и их личная репутация, в т.ч. в глазах руководства, не так сильно волнует отсутствие свободы действий (что говорит за ролевую культуру), и опять мы видим приоритет гигиенических факторов над мотиваторами (они связаны с окружающей работника средой, отношениями в коллективе).

Таблица 27

Определение внешних факторов.

№ во-проса		Общее кол-во	
27,30,36	Статус, оценка работы руководством	432	
29,38,40	экономические, финансовые	558	Наименее важная группа факторов
31,33,37	физические (гигиенические)	398	Наиболее важная группа факторов
32,35,41	межличностные (сотрудничество в кол-ве)	540	
39, 28, 34	Организация работы, психологическое состояние	464	

Примечание: чем выше общий балл, тем менее важна группа факторов для респондентов.

По данным таблицы видно, что выбор учреждения для работы обусловлен в большей степени гигиеническими факторами (состоянием здоро-

вья, близостью к дому, организацией рабочего места). Это еще раз подчеркивает результаты, полученные в блоке 2, и говорит о том, что пока руководство школы не решит эти проблемы, коллектив будет трудно сориентировать на развитие. В наименьшей степени волнуют работников экономические вопросы (заработная плата, льготы и привилегии). Вероятно, такие результаты получились потому, что последнее время все усилия руководства были направлены на решения данного вопроса. И совсем на последнем месте наличие культурно-массовых мероприятий в коллективе сотрудников, что на самом деле тоже вполне понятно, так как все меньше времени у педагогов остается на проведение совместного досуга: большие нагрузки, обновление коллектива, разновозрастной коллектив от 20 до 75 лет.

Подводя итог, дадим некоторые рекомендации руководителю данной организации, на основе полученных результатов:

1. Исходя из типа организационной культуры, следует развивать систему работы творческих групп.
2. Продолжать идти по пути дальнейшей регламентации основной деятельности работников организации, объясняя необходимость данных мер, принимая регламенты коллегиально или с помощью творческих групп.
3. Поддерживать стремление членов коллектива к личностному росту, организовать возможность «горизонтальной» карьеры.
4. Поддерживать финансовую заинтересованность работников путем расширения зон их деятельности (развитие «горизонтальной» карьеры).
5. Продолжить улучшение условий работы, оснащение рабочих мест, таким образом, уменьшая влияние гигиенических факторов.

Характеристика организационной культуры школы №4

Организация №4 - государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов. Директор организации – молодой руководитель (стаж

3 года). Среди респондентов все женщины, 87,5 % готовы продолжить работу в данной организации и 4,5 % ушли бы из нее при первой возможности. Стаж работы в коллективе более 10 лет имеют 56,2 % опрошенных более 10 лет 43,8% (от 1,5 месяцев до 38 лет).

Школа имеет ярко выраженные внешние признаки организационной культуры (атрибуты): есть свой герб, правила, многолетние традиции, Программа развития организации. Все это представлено на официальном сайте школы.

Блок №1 Определение организационной культуры.

По типу организационной культуры данная организация скорее командно – ролевая, хотя очень сильны характеристики и семейные, и орденские. Таким образом, ведущего типа организационной культуры по опросу выявить не представляется возможным. Определим его как смешанный тип.

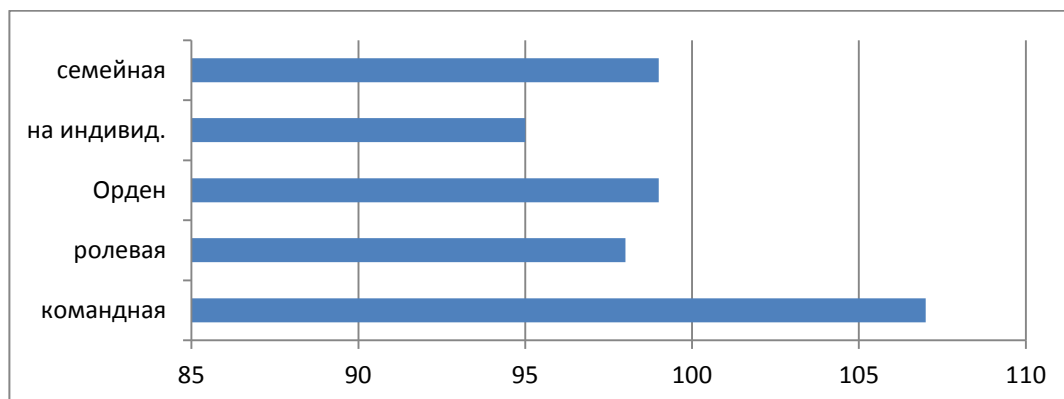


Диаграмма 7

Командная организационная культура говорит о том, данная организации больше всего ориентирована на деятельность. Коллектив способен работать в творческих группах, решать вопросы коллегиально, большинство опрошенных работников не боятся брать на себя ответственность. Задача же руководителя оптимально подбирать творческие группы, создавать им условия для деятельности, поощрять за полученные результаты. Кроме того, обеспечивать обмен информацией между группами, повышать уровень коммуникативной компетентности ее участников. Последнему может способ-

ствовать тот факт, что вторым преобладающим типом стал тип семейной культуры.

Организация семейного типа орг. культуры представляется как очень дружественное место работы, где у сотрудников много общего. В такой организации придается особое значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату, поощряется сотрудничество. Интересен такой факт: на главной странице сайта вывешиваются поздравления для именинников текущего месяца, что является знаком семейной орг.культуры.

Для коллектива школы не лишним является и определенная регламентация деятельности (элемент ролевой культуры), существует необходимость в основных локальных актах, которые вменяется в обязанность всем исполнять. Это и понятно, так как организация государственная обязана соответствовать основным нормативам образовательной деятельности. Руководитель данной организации имеет формальную власть над коллективом и большой неформальный авторитет, о чем свидетельствуют признаки культуры Ордена. А вот наименее характерны для данной организации черты культуры, ориентированной на индивидуальность: т.е. работников менее интересуют личные достижения коллег, их успех, профессионализм. Коллектив больше доверяет компетентности руководителя, и он в свою очередь тоже доверяет своим работникам, позволяя им самим выбирать методы и формы достижения результата. Получается: каждый надеется на другого. Следует заметить, что руководитель отметил в своей анкете, низкий уровень заинтересованности коллектива в участии в проектах и конкурсах, неготовность экспериментировать и рисковать.

Блок №2. Определение ведущих мотивов деятельности работников организации.

Таблица 28

Определение ведущих мотивов деятельности

	опрошенные	1	2	3	4	...	15	16	общее знач.	место
А	финансовые	9	4	5	6	...	8	9	117	4

Б	общ.признание	11	7	6	7	...	9	5	117	4
В	ответ-ть работы	11	0	9	8	...	7	12	113	5
Г	отнош. с руководством	6	9	10	4	...	2	8	131	1
Д	карьера	0	1	13	9	...	6	4	121	3
Е	достиж.лич.успеха	5	9	4	9	...	7	7	86	6
Ж	содержание раб.	8	7	6	10	...	12	9	127	2
З	сотрудничество в кол-ве	11	7	7	2	...	9	6	121	3

Ведущим мотивом у опрошенных членов коллектива является отношение с руководством. Преобладание этого мотива поддерживает результат по предыдущему блоку – повышенный уровень культуры Ордена. Работникам важно отношение руководителя, который пользуется авторитетом у коллектива, и они готовы покинуть организацию, если эти отношения не будут их удовлетворять. Для руководителя важно поддерживать этот авторитет.

Таблица 29

Группы мотивов.

Мотиваторы	А, Б, Г, З	447
Гигиенические факторы	В, Д, Е, Ж	486

К сожалению, гигиенические факторы значительно преобладают над мотивационными, что позволяет предположить: коллектив трудно поднимается на высокопродуктивный труд, руководству приходится прилагать усилия для мотивации работников. Гигиенические факторы – это внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Пока факторы окружающей среды не будут последовательно изменены (удовлетворены), развитие организации будет тормозиться. Руководству следует выяснить причины неудовлетворенности работников условиями своего труда: это может быть как организация рабочих мест, так и психологический климат в коллективе.

На втором по важности месте оказался мотив содержания работы: этот внутренний мотив поддерживает ведущий тип орг.культуры - командный. Работники, нацеленные на деятельность, ставят на первое место смысл этой деятельности (осмысленная деятельность). Руководитель должен постараться

указывать коллективу конкретные достижимые цели. Ритуальные действия «ради идеи» в таком коллективе могут не найти должного отклика.

Таким же важным для респондентов стал фактор сотрудничества, что тоже подчеркивает командную организационную культуру организации.

Самый низкий уровень оценки получил фактор достижения личного успеха (6 место), при повышенной значимости фактора карьеры (3 место). Данный результат позволяет предположить, что работники готовы к карьерному росту, но проявить себя, приложить усилия для достижения успеха в своей настоящей деятельности не хотят. То есть, видят только возможность «вертикальной» карьеры, в то время как возможность достижения высокого уровня на своем рабочем месте не рассматривается. Задача руководства мотивировать работников на расширение зоны ответственности путем поручений, которые позволят работникам стать высококвалифицированными специалистами в какой-то области.

Блок 3. Оценка стиля руководства организацией



Диаграмма 8

Респонденты высоко оценили преданность руководителя целям организации (приверженность работе), и это особенно ценно, если учесть, что руководитель назначен из вне, и время его работы в данной школе еще невелико. Кроме того, работники считают своего руководителя компетентным и уверены в его способности управлять. А вот стратегические цели развития организации понятны не всем или у коллектива школы нет достаточной ин-

формации о них. Хотя на официальном сайте школы представлена Программа развития на 2012 – 2015 годы, но, вероятно, не все члены коллектива ознакомились с ней. Руководству стоит более подробно информировать своих работников не только о текущих планах деятельности, но и разъяснять стратегические задачи на долгосрочную перспективу.

Блок 4. Оценка внешних факторов, влияющих на работников организации.

Таблица 30

Анализ анкеты «Определение внешних факторов»

Номер вопроса	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
Кол-во баллов	183	89	56	145	121	93	93	95	208	88	123	119	117	114	150
Место	13	3	1	11	9	4	4	5	14	2	10	8	7	6	13

На вопрос анкеты: *«Что могло бы подтолкнуть Вас принять решение уйти из организации и начать поиск новой работы?»* - респонденты организации на 1 место по важности поставили экономический фактор - удовлетворенность заработной платой, что позволяет определить необходимость материальной мотивации коллектива.

2-ое место получил фактор отсутствия объективности в оценке моей работы со стороны руководства и коллектива. Он связан с предыдущим, показывает на заинтересованность работников в одобрении, но в данном случае это не только материальное поощрение, но и возможность признания заслуг, обретение уважение коллег и руководства.

На 3 месте - организация работы со стороны руководства школы. Это важный гигиенический фактор, но если учесть, что большинство опрошенных не собираются в ближайшее время покидать школу, то можно предположить – эти проблемы не характерны для данной организации. Но руководитель должен иметь в виду, что фактор очень важен работникам.

Психологический климат в коллективе и состояние личного здоровья опрошенные члены коллектива тоже отмечают как особо важные факторы (4 место).

На последнем же - 14-м месте – наличие/отсутствие культурно-массовых мероприятий для работников, что немного странно для коллектива склонному к семейному типу орг. культуры. Не интересуются работники и возможностями карьерного роста, хотя «здоровый карьеризм» – двигатель для развития организации в целом, он рождает конкуренцию, которая при умелом управлении может принести хорошие плоды.

Имидж организации так же мало интересует работников (13 место). Хотя это наиболее интересный фактор для руководства школы и потребителей образовательной услуги. Именно на него нацелены всевозможные мониторинги, рейтинги, в которых участвуют школы. Здесь получается рассогласование интересов субъектов образовательного процесса: учителей не волнует внешний рейтинг школы, а родители и общественность оценивает работу организации именно по внешнему имиджу. Вероятно, это та задача, которую нужно решать руководству: вовлекать работников в деятельность по созданию образа школы. Тем более, что сам он убежден: коллектив стремится сделать все возможное, чтобы школа стала лидером района и города.

Итак, подводя итоги можно дать руководителю организации следующие рекомендации:

1. Продолжить работу по созданию творческих групп, создавать им условия для деятельности, поощрять за полученные результаты. Обеспечивать обмен информацией между группами, повышать уровень коммуникативной компетентности ее участников.
2. Привлекать сотрудников к участию в проектах и конкурсах путем трансляции личной заинтересованности руководителя в результате, его одобрения и поддержки.

3. Продолжить совершенствование системы материального стимулирования, как наиболее важного вида поощрения за высокое качество работы.
4. Организовать в коллективе возможность «горизонтальной» карьеры.
5. Выяснить причины неудовлетворенности работников условиями своего труда и постараться снизить воздействие этого фактора.
6. Более подробно информировать своих работников не только о текущих планах деятельности, но и разъяснять стратегические задачи на долгосрочную перспективу.
7. Вовлекать работников в деятельность по созданию образа (имиджа) школы.

Характеристика организационной культуры школы № 5

Организация №5 – государственное бюджетное общеобразовательное учреждение, имеющее статус лицея. Директор организации - молодой руководитель (стаж 3 года), назначенный из резерва данной организации. Среди респондентов - все женщины, 96.2% из них готовы продолжить работу в организации. 74 % опрошенных имеют стаж работы в организации более 10 лет, остальные мене 10 лет (от 2 до 38 лет).

Школа имеет ярко выраженные внешние признаки организационной культуры (атрибуты): есть свой герб, гимн, лицейские правила, многолетние традиции, корпоративная форма одежды, Программа развития организации. Все это представлено на официальном сайте школы.

Блок №1 Определение организационной культуры

По типу организационной культуры исследуемая организация относится к командно-индивидуальному типу. Но так же сильны факторы семейной орг.культуры. Таким образом, ведущего типа организационной культуры по опросу выявить удалось. Определим его как **смешанный тип** (диаграмма 8).

Командный тип культуры предполагает, что коллектив может с успехом работать по творческим группам. Это особенно важно для лицея-комплекса, которым и является организация №5: каждое отдельное здание комплекса – это свой мир, своя культура, свои традиции, но все работники лицея, независимо от местонахождения, являются членами одной образовательной организации.

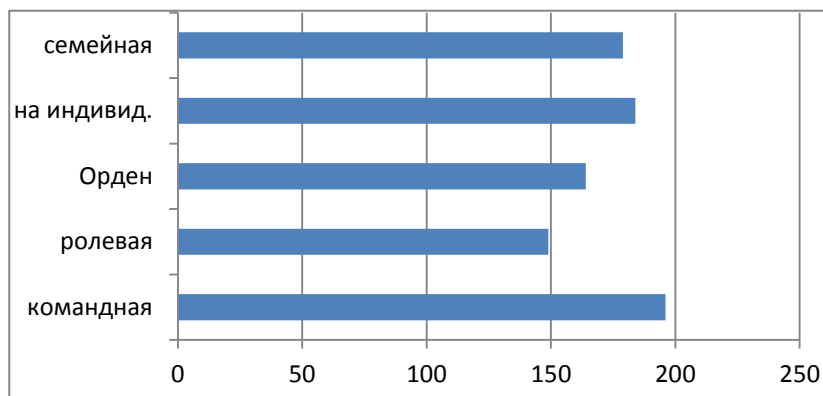


Диаграмма 8

В такой организации основной деятельности является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. Носителем власти является, как правило, лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи (или сама задача). В работниках организации этого типа более всего ценится способность брать на себя ответственность за решение и результаты деятельности.

Часто у руководителя такой организации может возникать дискомфортное ощущение, что его роль ослаблена и не соответствует общепринятому представлению о личности и роли руководителя. Это культура, в которой объектом управления является не отдельный человек, а группа. Для внешнего наблюдателя эта культура может казаться аморфной и медлительной: слишком много обсуждений, не вполне понятно, кто за что отвечает, эти лица часто меняются в зависимости от решаемой задачи.

Культура, ориентированная на индивидуальность («звездная»). Для такого типа культуры характерны отсутствие стабильных формальных и не-

формальных профессиональных коммуникаций между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных профессиональных достижений. Доминирует осознанное или неосознанное, но разделяемое убеждение, что профессионал имеет право на автономию. «Звездная» культура в основном использует индивидуальные ресурсы педагогов. Организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств.

Организация семейного типа орг. культуры представляется как приятное в психологическом плане место работы, где у сотрудников много общего. Такая организация имеет много традиций, в том числе неофициальных. К руководителю такой организации работники часто обращаются за помощью и советами не только профессиональными, но и житейскими, руководитель находится в курсе многих семейных «историй». Успех в такой организации определяется как добрые чувства и забота о каждом участнике. Школа поощряет коллективные формы работы и сотрудничество.

Мало свойственны организации №3 черты ролевой культуры. Значит, в данной школе менее действенны будут распоряжения и циркуляры, работники будут плохо следовать описанной роли, не всегда выполнять процедуры и правила.

Блок №2. Определение ведущих мотивов деятельности работников организации.

Таблица 31

Определение ведущих мотивов

	Мотивы	Общее значение (балл)	место
А	финансовые	172	5
Б	Общественное признание	149	7
В	ответственность работы	178	4
Г	Отношения с руководством	153	6
Д	карьера	80	8
Е	Достижение личного успеха	211	2
Ж	содержание работы	210	3
З	сотрудничество в коллективе	214	1

Как видно из таблицы, в данной организации ведущими внутренними мотивами стали сотрудничество в коллективе (1 место) и достижение личного успеха (2 место). Эти данные подтверждают доминирующий тип организационной культуры – командно-индивидуальный. Работники школы ценят труд в команде, но при этом приветствуется и профессионализм отдельных членов группы, поощряется лидерство в профессиональных вопросах. Работники такой организации активно будут принимать участие в различных профессиональных конкурсах (особенно в командных).

Интересно, что достижение профессиональных успехов в данном коллективе не рассматривается как продвижение по карьерной лестнице (этот мотив слабо развит – 8 место). Возможности «горизонтальной» карьеры не отмечаются, хотя по факту активно используются. Так же недостаточно сильно выражен мотив общественного признания (7 место): для большинства работников в коллективе важнее становится вопрос Что делать? А не вопрос РАДИ чего делать? Это положительное качество коллектива. Задачей же руководителя организации становится мотивация на деятельность путем личной заинтересованности участников: проще говоря, людям должен быть больше интересен сам процесс, чем результат.

Таблица 32

Группы мотивов

мотиваторы	679
Гигиенические факторы	688

К сожалению, гигиенические факторы превышают мотивационные: коллектив трудно поднимается на высокопроизводительный труд, руководству приходится прилагать усилия для мотивации работников. Главной задачей руководства в этом случае становится последовательное удовлетворение факторов окружающей среды: улучшение условий труда, большее внимание психологическому климату в коллективе. Лучше провести дополнительную

диагностику удовлетворенности, чтобы более предметно, «точечно» воздействовать на эти факторы.

Блок 3. Оценка стиля руководства организацией

Таблица 33

Оценка стиля руководства

Черты	Итого (балл)	место
Понимание сотрудниками стратегии организации	92	6
Способность руководства управлять	95	4
Приверженность руководителя к работе	128	1
Компетентность руководителя	117	3
Готовность руководства к переменам	119	2
Информированность сотрудников о планах	93	5

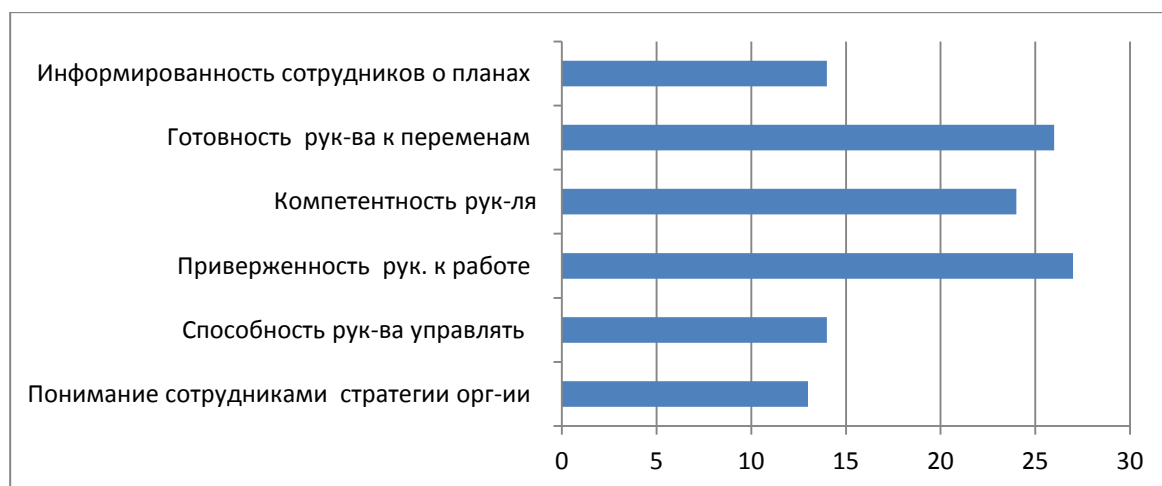


Диаграмма 9. Оценка стиля руководителя на «4» и «5» (кол-во человек)

Члены коллектива высоко оценили преданность руководителя организации и считают, что он делает все возможное для ее успеха. На «хорошо и отлично» данное качество оценили 100% опрошенных. Подавляющее большинство отметило и готовность руководства к переменам (открытость новым методам работы), его компетентность в вопросах управления. Но два взаимосвязанных фактора мы по-прежнему видим на последнем месте: это информированность о планах и понимание стратегии организации. К сожалению, не все члены коллектива знакомы со стратегическими планами организации и это тем менее понятно, что вся необходимая информация есть на офици-

альном сайте школы. Вероятно, язык изложения этой информации не очень доступен широкому кругу читателей, или необходимость такого знания не осознана каждым работником.

Блок 4. Оценка внешних факторов, влияющих на работников организации.

На вопрос анкеты: *«Что могло бы подтолкнуть Вас принять решение уйти из организации и начать поиск новой работы?»* - респонденты организации на 1 место по важности поставили фактор негативного психологического климата в коллективе, отсутствия командного духа и неэффективное общение (34 вопрос). Это еще раз доказывает правильность определения доминирующего типа организационной культуры (командная).

Таблица 34

Анализ анкеты «Определение внешних факторов»

Номер вопроса	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
Кол-во баллов	257	160	143	271	163	86	101	126	349	151	253	226	249	229	196

На втором по важности находится вопрос состояния здоровья (это понятно: человек со слабым здоровьем вряд ли сможет работать в полную силу в организации), а вот на третьем месте оказался фактор интереса к работе. Он говорит нам, что ориентация на содержание деятельности действительно сильна в данном коллективе и при угасании интереса к тому, ЧТО делает коллектив, руководитель рискует потерять работников. Значит, задача руководителя поддерживать в работниках этот интерес путем вовлечения в интересные проекты разной направленности.

Отсутствие в организации культурно-массовых мероприятий (в среде работников) опрошенные поставили на последнее место, хотя данный фактор говорит о наличии семейного типа орг.культуры, влияет на общий психологический климат, но, вероятно, деловое общение приносит коллективу пол-

ное удовлетворение, выполняя роль, в том числе, неформального и нет необходимости в других видах такого общения.

Интересным может показаться и тот факт, что имидж (внешний образ организации) мало волнует ее членов. Но если мы вспомним, что никто из опрошенных не собирается в ближайшее время покидать организацию, то можно предположить, что в данной школе с имиджем все в порядке, и поэтому данный вопрос коллектив не волнует. Тем более, что большинство опрошенных готовы мириться даже с тем, что организации находится не близко от их дома.

Итак, подводя итоги опроса можно предложить руководству организации следующие рекомендации:

1. Продолжить работу по созданию условий для деятельности творческих групп, поощрять их за коллективные результаты. Обеспечивать обмен информацией между группами, повышать уровень коммуникативной компетентности их участников.

2. Транслировать в коллективе возможность «горизонтальной» карьеры. Поощрять работников на вхождение в экспертные группы в районе и городе, рассмотреть возможность создание профессиональных сообществ на базе учреждения, которые будут возглавлять члены данного коллектива.

3. Провести дополнительную диагностику удовлетворенности коллектива внешней образовательной средой. По результатам диагностики снижать негативное воздействие среды на коллектив, например, путем улучшения условий труда и проч.

4. Более доступно и предметно знакомить коллектив со стратегическими планами, закрепленными в Программе развития организации.

5. Больше внимания уделять содержанию деятельности коллектива, чем форме. Поддерживать в работниках интерес к содержанию деятельности путем вовлечения в проекты разной направленности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное управление организационной культурой 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.

Одним из ключевых инструментов изменения организационной культуры школы является процесс формирования стратегии ее развития. Стратегическим можно назвать такое управление школой, которое опирается на человеческий потенциал как основу развития, ориентирует образовательную деятельность на разработку и внедрение инноваций, осуществляет гибкое регулирование всех субъектов образовательного процесса, позволяет добиваться конкурентных (индивидуальных) преимуществ, успешно работать и реализовывать свою миссию в долгосрочной перспективе.

Организационная культура школы стимулирует развитие педагогических ресурсов отдельного учителя, базовыми принципами которого являются целенаправленная работа по усвоению лучших образцов поведения, осмысление значимости традиций образовательного учреждения и их поддержание.

Определение организационной культуры – необходимый этап деятельности руководства организации. Он позволяет скорректировать свое поведение в отношении коллектива, дает возможность управлять изменения-

ми в коллективе и, как следствие, может сыграть важную роль в стратегическом развитии всех организации. В ходе данной работы было определено, что является орг.культурой образовательной организации, с какими типами орг.культуры можно встретиться в образовательной организации. Сделан вывод о том, что образовательные организации могут иметь как схожий ведущий тип – командную орг.культуру, так и относится к индивидуальным типам.

На основании анализа теории вопроса был создан адекватный механизм определения орг.культуры образовательной организации, который включил в себя оценку и внешних факторов, и внутренних мотивов членов коллектива.

Проведена апробация данного инструмента оценки орг.культуры на примере пяти образовательных организаций: мы убедились в том, что схожие по своим характеристикам образовательные организации могут обладать исключительными качествами, и наоборот разные типы учреждений могут иметь схожие организационные культуры, а значит и похожие проблемы.

В ходе анализа полученных результатов были сделаны общие выводы по оценке орг.культуры и даны общие рекомендации руководителям ОУ, а так же по результатам обследования орг.культур и возможности работы с этими культурами, даны конкретные рекомендации руководителям школ, участвовавших в исследовании.

Задачи, поставленные в ходе работы, выполнены полностью.

Адамович Виктория Владимировна _____(подпись)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Источники законодательной базы

1. ОБ ОБРАЗОВАНИИ РФ: федеральный закон РФ от 10 июля 1992 года N 3266-1
2. Об образовании в Российской Федерации: федеральный закон РФ №273-ФЗ от 29.12.2012
3. Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "Квалификационные характеристики должностей работников образования: Приказ Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. N 761н г. Москва
4. Трудовой кодекс РФ (с изменениями на 23 апреля 2012 года) (редакция, действующая с 01.07.2012)

Научные публикации

5. Афанасьева Т. П., Немова Н. В. «Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования». М.: АПКИПРО, 2004.
6. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации (Актуальная классика менеджмента). – Челябинск: изд-во Социум, ИРИСЭН, Мысль, 2009. – 365 с.
7. Вершловский С.Г. «Особенности социально-профессиональных ориентаций учителей // Развитие социально-профессиональной активности учителей на разных этапах деятельности»: Зб. науч. тр. – М.: Изд-во АПН СССР, 1990. – С. 5-24.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Экономика, 2003. - 528 с.
9. Гленн Шепард. Как управлять проблемными сотрудниками. – Хорошая книга, 2007 г.
10. Друкер П. Эффективное управление. — М.: Торговый дом Гранд, 2002.
11. Кибанов, Дуракова. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – Кнорус, 2012 г.

12. Кибанов, Ивановская. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. – Проспект, 2012 г.
13. Коровина О.Ю. Организационная культура в сфере образования. Методические материалы в помощь слушателям курсов повышения квалификации. Вологда, 2006 г.
12. Оучи У. Методы организации производства. Японские и американские подходы. - М.: Экономика, 1984. - 183 с.
13. Парсонс Т. О социальных системах // Пер. с англ., под общ. ред. В.Ф.Чесноковой, С.А.Балановского. - М.: Академический проект, 2002. - 831 с.
14. Писаренко В.И., Писаренко И.Я. Педагогическая этика. – Мн.: Нар.асвета, 1986. – 240 с.
15. Руднев Е.А. Скрытая реальность: понимать, чтобы успешно управлять // Народное образование. - 2006. - №5. - С. 46 - 56.
16. Руднев Е.А. Организационная культура и сайт: как реализовать образовательный заказ на основе конкурентных преимуществ // Народное образование. - 2010. - №1. - С. 116 – 122
17. Саймон Г., Смитсбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организации. М, 1995
18. Ушаков К.М. Организационная культура - рискованный объект управления // Директор школы. - 2009. - №3. - С. 20 - 26.
19. Ушаков К.М. Организационная культура: понятие и типология // Директор школы. - 1995. - №2. - С. 3 - 9
20. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М.:Просвещение, 1990. – 208 с.
21. Шапиро С.А. Мотивация. – Москва, Гросс Медиа, 2008.
22. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала 'Управление персоналом'") М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.
23. Шейн Эдгар. Организационная культура и лидерство. - Питер, 2011 г.

24. Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд М.: Республика, 1992. - 349 с. Составитель Г. Л. Подвойский

Статьи

25. Бучева И.И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ // Мир образования - образование в мире. - 2007. - №3. - С.73 - 79.

26. Ермилова Т.Ю. Директор в школе – не величина номер один.//Школа управления образовательным учреждением.- 2012 . - №4. - с.63-64

27. Волков В.Н. Портфолио педагогов: пристальный взгляд. //Школа управления образовательным учреждением.- 2012. – №4. - с.35-37.

28. Темрюков Ю.Ю. Эффективность формирования и развития организационной культуры в системе внутришкольного управления // Наука и школа. - 2008. - №4. - С. 25 - 26.

29. Ушаков К.М. Организационная культура: уровневая модель оценки // Директор школы. - 1995. - №3. - С. 2 - 4.

30. Ясвин В., Организационная культура педагогического коллектива.// 1

31. Ясницкая В.Р. Модель повышения воспитательного потенциала школьной культуры // Директор школы. - 2009. - №7. - С. 46 - 51.

Интернет ресурсы

32. А. П. Спирин. Профессиональные ценности современного педагога. - ГОУ ВПО «Волгоградский государственный педагогический университет»: <http://www.vsp34.ru> (дата обращения: 10.12.2012)

33. Tom DeMarco, Timothy Lister. Peopleware. Productive projects and teams. Dorset House Publishing Co.1999. – 256 с.

34. Мастерская эффективности. Тест Герцберга. <http://www.chelovek.by/quiz/1> (дата последнего обращения: 07.12.2013)

35. Издательская группа Дело и сервис. <http://www.dis.ru/library/forum>(дата последнего обращения: 07.12.2013)

36. Официальные сайты образовательных учреждений.

Анкета для персонала школ

Уважаемые коллеги! Просим Вас принять участие в исследовании по теме

«Организационная культура». Это не займет у Вас много времени, а Ваше мнение очень важно для нашей работы. Будьте, пожалуйста, максимально откровенны в своих ответах.

Расскажите немного о себе:

1. Ваш пол: женский мужской
2. Сколько лет вы работаете в данной организации? _____
3. Готовы ли вы и дальше работать в этой организации или ушли бы при первой возможности?

Блок 1.

Прочитайте, пожалуйста, следующие утверждения, распределив согласие или несогласие с данными высказываниями по шкале от 1 до 5, где 1-«совсем не согласен», а 5- «абсолютно согласен».

1. Учителя активно участвуют в обсуждении учебного процесса и путей его совершенствования.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Администрация поддерживает творческие группы и создает условия для их успешной деятельности.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Ваша деятельность строго регламентирована руководством и документами.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Я считаю, что все решения должен принимать директор.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Я часто выполняю поручения, не входящие в мои должностные обязанности.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Администрация видит в учителях равных партнеров.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. В нашей организации работники отличаются высокой требовательностью, имеется жесткая конкурентность в работе.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Наша организация подобна большой семье, люди, работающие в ней, имеют много общего.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Если произойдет смена руководителя нашей организации, то она обязательно впадет в кризис.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. В нашей организации много хороших и крепких традиций, которых придерживается большинство работников.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Блок 2.

Оцените, пожалуйста, насколько в указанных ниже ситуациях Вам подходит каждая из двух предложенных альтернатив. Рядом с каждой буквой, обозначающей одну из альтернатив, поставьте соответствующую цифру.

Варианты ответа: 5-0; 4-1; 3-2; 2-3; 1-4; 0-5.

11. Вам необходимо сделать выбор - остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжать выполнять рутинную малозначимую работу или принять предложение перейти на другую гораздо более интересную и содержательную работу. Как Вы поступите в такой ситуации:

Г.	Каждому важно иметь хорошие отношения с руководителем.	
Ж.	Человеку должно быть важно выполнять интересную и содержательную работу.	

12. Что нужно сделать, для того, чтобы побудить человека работать с энтузиазмом – делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить.

В.	Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные	
----	---	--

	решения;	
А.	Лучший стимул в работе - хорошая оплата.	

13. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе - продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию.

Г.	для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем;	
А.	Важнее всего материальное стимулирование.	

14. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признании успехов каждого человека или группы сотрудников:

Б.	Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.	
З.	Для человека важно признание успехов коллектива его единомышленников.	

15. Вам необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Как Вы поступите в такой ситуации:

В.	Важнее выполнять ответственную работу.	
Д.	Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.	

16. Есть ли смысл менять работу, дающую человеку чувство успешности из-за предложения, работы связанной с возможным широким общественным признанием:

Е.	Важнее всего чувство успеха в работе.	
Б.	Важнее всего общественное признание.	

17. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:

З.	Поддержка коллег важнее отношений с директором.	
Г.	Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.	

18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:

Д.	Возможность сделать карьеру - важнейший фактор стабильности кадрового состава.	
----	--	--

Е.	Возможность личных достижений и самореализации это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.	
----	--	--

19. Что лучше для работника – выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач.

Е	Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами решая новые, более интересные задачи.	
Ж	Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.	

20. Что предпочтительнее – работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

З	Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.	
Д	Каждый человек предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.	

21. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную себе самому работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

Ж	Человеку предпочтительно делать содержательную работу.	
А	Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.	

22. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

В	Для любого предпочтительна ответственная работа.	
Б	Для каждого человека в работе главное общественное признание.	

Блок 3.

Пожалуйста, оцените каждый фактор по пятибалльной шкале и обведите цифру, соответствующую Вашей оценке.

Как Вы оцениваете следующие факторы?

23. Стратегия организации

Я понимаю цели и планы руководства по развитию организации

5 4 3 2 1

Мне не понятны цели организации. Не ясна ее стратегия развития

24. Способность руководства организации управлять бизнесом

Я полностью уверен в руководстве организации и доверяю им

5 4 3 2 1

Я не доверяю руководству организации

25. Приверженность Вашего руководителя к работе

Мой руководитель полностью предан работе и делает все для успеха организации

5 4 3 2 1

Мой руководитель не проявляет большой заинтересованности в работе

26. Компетентность руководителя

Я уверен в том, что мой руководитель компетентный специалист и способен эффективно выполнять свою работу

5 4 3 2 1

Мой руководитель недостаточно компетентен в своей работе

27. Готовность высшего руководства к переменам

Руководство организации всегда открыто для новых методов работы

5 4 3 2 1

Руководство организации предпочитает сохранять существующее положение дел и сопротивляется новым идеям

28. Информирование сотрудников о планах развития компании

Руководство компании всегда
вовремя сообщает сотрудни-
кам о планах развития компа-
нии

5 4 3 2 1

Сотрудники ком-
пании ничего не
знают о планах
развития компании

Блок 4.

Пожалуйста, в этом разделе просмотрите следующие факторы и подумайте о том, что могло бы подтолкнуть Вас принять решение уйти из организации и начать поиск новой работы. Оцените ответ от 1 до 15 по степени значимости для Вас. Где 1- наиболее важный фактор, а 15 – наименее важный.

29.	Негативный имидж организации и ее репутация в целом (в районе, городе).	
30.	Плохая организация работы со стороны руководства школой.	
31.	Неудовлетворенность заработной платой.	
32.	Неудовлетворительные возможности для карьерного роста и профессионального развития.	
33.	Плохая организация рабочего места (нет необходимого оборудования для работы, плохая материально-техническая база в организации).	
34.	Негативный психологический климат в коллективе, отсутствие командного духа и неэффективное общение.	
35.	Состояние моего здоровья.	
36.	Отсутствие интереса к работе в целом или отсутствие удовлетворенности от выполненной работы.	
37.	Отсутствие в организации культурно-массовых мероприятий (в среде работников)	
38.	Отсутствие объективности в оценке моей работы со стороны руководства и коллектива.	
39.	Близость новой организации к моему дому.	
40.	Наличие большего количества льгот и привилегий на новом месте работы.	
41.	Меньший контроль со стороны руководства новой организацией за моей работой, большая свобода действий.	
42.	Более свободный график работы и большая продолжительность отпуска.	
43.	Отсутствие в данном коллективе моих единомышленников.	

Большое спасибо Вам за помощь в исследовании!

Анкета для руководителя (для опрашиваемых школ)

Уважаемые руководители ! Просим Вас принять участие в исследовании по теме «Организационная культура». Это не займет у Вас много времени, а Ваше мнение очень важно для нашей работы. Будьте, пожалуйста, максимально откровенны в своих ответах.

Блок 1.

Прочитайте, пожалуйста, следующие утверждения, распределив согласие или несогласие с данными высказываниями по шкале от 1 до 5, где 1-«совсем не согласен», а 5- «абсолютно согласен» .

1. В моей организации важным является точное следование писаным правилам, создана и поддерживается система контроля за их выполнением

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Деятельностью педагогов в моей организации управляют четкие правила и инструкции.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Главной фигурой в моей организации является руководитель, который обладает в том числе и неформальным авторитетом.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Мою образовательную организацию можно назвать «авторской»: школа имеет индивидуальный инновационный путь развития, который активно формируется и поддерживается всем административным корпусом и транслируется в социуме.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. В моей организации больше всего ценится в людях способность работать в команде и брать на себя ответственность за результат.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Члены моего педагогического коллектива с удовольствием участвуют в различных проектах, конкурсах, создают инновационные продукты.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Работники моей организации больше всего ценят личные достижения человека, его успех, его профессионализм и компетентность.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. В решении важных вопросов я полностью доверяю профессионализму и компетентности своих работников, позволяю им самим выбирать формы и методы достижения результата.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Работники в моей организации готовы экспериментировать и рисковать. Я особенно приветствую лидерство в коллективе и способность к профессиональному поиску.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. В своей работе и я и мой коллектив стремимся сделать все возможное, чтобы наша школа стала идейным и методическим лидером среди образовательных учреждений района и города.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Блок 2.

**Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы «да» или «нет»
(обведите Ваш вариант ответа).**

1. Вы считаете, что основная деятельность руководителя организации – это **вопросы «внешней» политики** (разработка стратегии развития организации, вопросы обеспечения ресурсами, представление и отстаивание интересов организации на уровне района и города, работа с партнерами и проч.)

да	нет
----	-----

2. Вы считаете, что руководитель организации должен больше времени уделять **внутренним насущным проблемам** организации (разрабатывать тактику достижения определенных результатов, проводить мониторинг и оценку деятельности организации в соответствии с изменениями внешней среды, планировать процессы, поддерживать постоянный контакт со всеми субъектами образовательного процесса, осуществлять оперативное управление организацией и проч.)

да	нет
----	-----

Блок 3.

Пожалуйста, в этом разделе просмотрите следующие виды деятельности руководителя образовательной организации и подумайте о том, что занимает большую часть Вашего рабочего времени. Оцените ответ от 1 до 10, где 1- вид деятельности наиболее часто совершаемый Вами, а 10 – наименее частый.

	Вид деятельности руководителя	Место в рейтинге
1	Составление и утверждение локальных актов организации	
2	Совещания и переговоры с заместителями по текущим вопросам, распределение поручений, постановка задач.	
3	Прием посетителей и общение со всеми субъектами образовательного процесса.	
4	Самостоятельное решение текущих вопросов, в том числе хозяйственных (в режиме «скорой помощи»).	
5	Представительская деятельность вне образовательной организации (выступление на конференциях, работа в составе экспертных групп и проч.)	
6	Контроль за деятельностью подчиненных (посещение занятий, проверка соблюдения приказов и распоряжений, отслеживание исполнительской дисциплины)	
7	Подготовка учредительной документации разного уровня.	
8	Обучение персонала (проведение семинаров, лекций, круглых столов, тренингов и проч. для педагогов и членов администрации)	
9	Управление школьными проектами (идея, текущее планирование, распределение функций между участниками, проведение проектов, анализ результатов проектов, представление результатов общественности) <i>нужное подчеркнуть.</i>	
10	Повышение собственной квалификации, обучение на курсах разного уровня и направленности.	
11	Другое:	

Блок 4.

Опишите свой идеал образовательной организации?

Деятельность руководителя

Деятельность заместителей

Деятельность работников

Результат (образ) организации
