

Департамент образования Вологодской области
ГОУ ДПО «Вологодский институт развития образования»

О. Ю. Коровина

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

*Методические материалы
в помощь слушателям
курсов повышения квалификации*

Вологда
2006

ББК 74.24
К 68

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Вологодского института развития образования

Методические материалы подготовлены и изданы по заказу департамента образования Вологодской области в соответствии с областной целевой программой «Развитие системы образования Вологодской области на 2004–2006 гг.»

Научный редактор

А. В. Золотарева, кандидат педагогических наук, доцент, заведующая кафедрой управления школой ЯГПУ им. К. Д. Ушинского

Рецензенты:

Г. Е. Контров, кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры управления школой ЯГПУ им. К. Д. Ушинского;

О. Г. Важнова, кандидат педагогических наук, директор МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 87» г. Ярославля;

А. С. Красиков, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления и экономики образования ВИРО

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i>	4
Понятие и типология организационной культуры	6
Методы поддержания и укрепления организационной культуры	14
Методы изучения организационной культуры	16
О необходимости учета фактора организационной культуры в деятельности руководителя	23
Диагностика существующих организационных культур и эксперименты по созданию новых в образовательных учреждениях	26
Практикум	35
<i>Литература</i>	51
<i>Приложения</i>	53

© Коровина О. Ю., 2006
© Департамент образования
Вологодской области, 2006
© ВИРО, издательский центр, 2006

ISBN 5-87590-243-4

Введение

Организационная культура сегодня – это область знаний, входящая в сферу управленческих наук. Она вызывает все больший интерес исследователей в силу практической значимости для жизнедеятельности различных организаций, в том числе и образовательных учреждений. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации становится неоспоримым фактом и учитывается многими зарубежными и отечественными учеными. К сожалению, современные руководители образовательных учреждений уделяют недостаточно внимания влиянию оргкультуры на эффективность деятельности учреждения. Более того, они не владеют методами ее исследования, формирования и изменения. Поэтому мы хотели обратить внимание на важную и пока мало разработанную в системе образования проблему организационной культуры образовательного учреждения.

Следует отметить, что пока немногие руководители рассматривают культуру своей организации как важный инструмент управленческой деятельности, позволяющий ориентировать подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

В чем новизна проблемы формирования организационной культуры для образовательных учреждений России? На наш взгляд, в том, что во все предшествовавшие периоды существования нашей школы проблеме формирования общих целей, ценностей, делового стиля не уделялось должного внимания, ориентиры школьной культуры использовались локально и разрозненно, а сама она находилась на периферии управления.

Сегодня, когда российская школа уходит от единообразия, феномен организационной культуры начинает проявляться все более явственно. Появление различных типов и видов образовательных учреждений означает рождение новых организационных культур. Но часто, создавая или преобразуя учебные заведения, управленцы не задумываются над тем, какую собственно культуру они формируют в своих организациях. Для многих это пока еще не вполне осознанный аспект управления.

Для российских образовательных учреждений все более значимой становится проблема формирования современной системы управления. Рыночные

закономерности экономики все в большей степени претендуют на роль общих правил жизнедеятельности для бюджетных отраслей. Задачи выживания, функционирования и развития, стоящие перед отраслью образования, с особой остротой ставят вопрос освоения установленных в мировом менеджменте законов и их интеграции в отечественную науку и практику. Следует, однако, отметить, что исследований по проблеме изучения организационной культуры образовательных учреждений явно недостаточно, хотя значимость данного аспекта в управлении образовательными учреждениями, педагогическими коллективами широко признана.

Основная цель пособия – дать более полное представление об организационной культуре применительно к сфере образования: раскрыть содержание этого понятия и типологию, методы изучения, поддержания и укрепления. Положительным фактором можно считать приведенный опыт диагностики организационных культур в школах Вологодской области. Пособие содержит вопросы и задания для осмысления проблемы организационной культуры и необходимую литературу для более углубленного ее изучения.

Предлагаемые методические материалы могут быть полезны руководителям и педагогам образовательных учреждений, расширяя знания об организационной культуре и позволяя диагностировать существующие культуры и их возможные изменения в практической деятельности.

ПОНЯТИЕ И ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В современной литературе существует довольно много определений понятия «организационная культура». Имеются как узкие, так и широкие толкования того, что же представляет собой культура организации. Мы приведем некоторые из них.

О. С. Виханский, А. И. Наумов понимают **организационную культуру** как «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [6: 421].

Е. Шейн дает следующее определение: «**Организационная культура** есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные» [15: 338].

М. И. Магура придерживается такого определения: «**Организационная культура** – это система убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются теми неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации» [12: 24].

По мнению *К. М. Ушакова*, «**организационная культура** – набор представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор привычек, писанных и неписанных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем, сознательно и бессознательно разделяемых большинством членов организации» [27: 21].

Как видим, единой точки зрения на понятие «организационная культура» пока не существует, да и вряд ли это возможно, так как оно «вбирает» в себя много составляющих, которые влияют друг на друга и выделить которые весьма затруднительно.

На наш взгляд, более полным является определение, приведенное в *энциклопедическом словаре*: «**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» [20: 148].

Организационная культура присуща любой организации независимо от числа работников и сферы деятельности, носителями ее являются люди. Для того, чтобы можно было анализировать понятие «организационная культура» и выяснить его содержание, необходимо определить его структуру. Так, *Е. Шейн* выделяет **3 уровня в структуре** организационной культуры [6: 423].

Первый – «поверхностный» (все то, что можно ощущать и воспринимать через пять чувств человека). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда можно расшифровать и интерпретировать в терминах оргкультуры. Этот уровень включает миссию организации (предназначение), историю организации, наблюдаемое поведение (нормы и правила), культуру власти, личность руководителя, стили его управления, традиции, ритуалы, обряды, мифологию организации: героев, язык, лозунги.

Второй – «подповерхностный» уровень. Он включает в себя ценности (общечеловеческие и профессиональные), моральные нормы и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий – «глубинный» уровень – включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Данные составляющие играют большую роль в определении характера культуры в конкретной организации.

В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры [13: 66]. **Доминирующая культура** выражает основные ценности, принимаемые большинством членов организации. Это макроподход к культуре, содержащий отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Любая группа в организации может создать субкультуру, однако большей частью они определяются доминирующей культурой.

Необходимо также различать сильную и слабую культуры [13: 67]. **Сильная культура** характеризуется главными ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко рас-

пространяются. Чем больше членов признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной сменой мнений среди членов, имеют *слабую культуру*. Их члены не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей.

О. С. Виханский и А. И. Наумов выделяют два типа организационных культур: субъективную и объективную [6: 424].

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями. Сюда включают ряд элементов «символики»: героев организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, обряды и ритуалы, язык общения и лозунги. Этот тип оргкультуры служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и в целом поведения руководителей. Это создает различия между схожими на вид оргкультурами.

Объективная организационная культура обычно связана с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, кафетерий, комнаты. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация.

На формирование того или иного типа организационной культуры оказывают влияние многие факторы: технология производства, размер организации, характер решаемых задач, особенности конкурентной борьбы и т. п.

В современной литературе получили довольно широкое распространение различные типологии организационных культур, например, типологии *С. Иошимури*, *У. Ноймана*; *Р. Блейка* и *Ж. Мутон*; *И. Оучи* [15: 347], которые довольно далеки от сложившихся в настоящее время условий в России. Более предпочтительной для нас может быть типология культуры *С. Ханди* [15: 351], которая базируется на распределении власти и связанных с нею ценностных ориентаций личности, обуславливающих специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции.

Несколько иной подход в исследовании организационной культуры учреждений был использован *Г. Хофстеде* [10: 24; 7: 72; 4]. Опросив более 160 тыс. менеджеров и сотрудников организаций в 60 странах мира об удовлетворенности своим трудом, коллегами, руководством, он вы-

яснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, от профессии, возраста и пола. Суммируя наиболее важные различия, *Г. Хофстеде* положил в основу диагностики оргкультуры 4 основные характеристики.

Дистанция власти представляет собой различия между способностью руководителя определять поведение подчиненных и способностью подчиненных влиять на поведение руководителя. Иными словами, при большой дистанции власти руководитель однозначно воспринимается подчиненными как лидер и его решения не обсуждаются, а принимаются как само собой разумеющиеся. При малой же дистанции власти грань между подчиненными и руководителем существует чисто номинально, реально же все чувствуют себя как бы равноправными.

Стремление к избежанию неопределенности – данный параметр определяет, каким образом чувствует себя человек или группа в ситуации неопределенности. В культурах с высоким индексом неопределенности люди ощущают потребность в ясности и порядке, неопределенные ситуации вызывают беспокойство. Сотрудники убеждены, что правила не должны нарушаться даже в интересах организации, кроме того, они планируют работать долго, вплоть до ухода на пенсию. В культурах с низким индексом неопределенности изменения принимаются более легко, каждому позволено быть таким, какой он есть, сотрудники рассчитывают часто менять место работы.

Индивидуализм – коллективизм – уровень, на котором в организации регулируется поведение индивидов и их отношение к коллегам. Этот параметр объясняет, каким образом человек в данной культуре действует и принимает решения: исходя из собственных интересов (индивидуализм) или исходя из интересов группы (коллективизм).

Мужественность – женственность – параметр описывает приверженность культуры мужскому или женскому стереотипу поведения. В мужской культуре приоритетной является достижительная мотивация, одобряется решительность, стремление к риску, к новизне, к материальному успеху, к обучению. Женская культура пронизана заботой о слабом, взаимовыручкой и помощью, в ней существует стремление к стабильному положению, безопасности и к качеству жизни, сохраняются традиции.

Таким образом, все четыре параметра организационной культуры находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как стиль управления, возможности возникновения конфликтов.

В последнее десятилетие стали систематически появляться публикации по организационной культуре образовательных учреждений, в основном школ. Здесь, в первую очередь, следует отметить работы *К. М. Ушакова* [21–28], который: 1) одним из первых обратил внимание на проблему организационной культуры в сфере образования; 2) глубоко анализирует это понятие применительно к современному состоянию нашей школы; 3) дает рекомендации по анализу сложившейся оргкультуры (например, уровневая модель оценки); 4) работает в направлении адаптации зарубежных типологий к современным российским условиям, в частности, к образовательным учреждениям.

Вышеотмеченные аргументы показали нам весьма убедительными, и поэтому мы избрали адаптированную *К. М. Ушаковым* типологию *С. Ханди* при диагностике сложившихся организационных культур образовательных учреждений. Выделяются **следующие типы культур**: ролевая; ориентированная на власть и силу (культура «Ордена»); ориентированная на деятельность (командная); ориентированная на людей (индивидуальности) [26: 58].

По мнению *К. М. Ушакова*, организационную культуру школы определяют, во-первых, факторы внеорганизационные, такие как: национальные особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде; во-вторых, внутриорганизационные, такие как: личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень педагогов [27: 66].

Понимание организационной культуры своей школы дает педагогам возможность увидеть, чем реально отличается одна школа от другой, на чем базируется уникальность организации. Из практики хорошо известно, что если даже формальная структура организации, правовые основания деятельности двух соседних школ одинаковы или весьма похожи, то, тем не менее, они сильно отличаются одна от другой.

Для более успешного анализа ситуации в школьной организации рассмотрим подробнее каждый тип организационной культуры.

Ролевая культура

Это наиболее распространенная и традиционная оргкультура в России, ориентированная на выполнение процедур и правил. Ее основная особенность заключается в наличии точной роли для каждого, ее элементы могут быть частью должностной инструкции. Работник здесь ценится за способность квалифицированно следовать описанной роли, этим определяется его профессионализм.

Основная задача управленца школ с такой культурой – организовать более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как выполняются инструкции.

Ролевая культура наиболее эффективна в стабильной ситуации. Чем больше изменений происходит в организации, чем выше их скорость, тем менее эффективна ролевая культура, склонная игнорировать реальные изменения, которые происходят вокруг организации.

Организации с ролевой культурой достаточно позитивно относятся к инновациям, приносимым извне. Время реакции определяется временем «переписывания ролей», созданием новых правил, инструкций. Например, резкое увеличение объема научной работы в школьных организациях привело к введению новой штатной должности – заместителя директора по научной работе. Известно также, что ролевая культура в меньшей степени ориентирована на выработку собственных инноваций.

Для информирования сотрудников организации с данной культурой характерно множество приказов, инструкций, распоряжений. Педсоветы и другие массовые собрания коллектива ведутся строго по протоколу.

Итак, если в школе присутствует ролевая культура, то это будет устойчивая, ориентированная на традиции, стабильная организация с высокой степенью управляемости, но с низкой скоростью реакции на изменения и затруднениями в выработке собственных инноваций.

Культура, ориентированная на власть и силу (культура «Ордена»)

Центральной фигурой в организации с такой культурой является руководитель, обладающий формальной властью, которую он реализует в полной мере, и большим неформальным авторитетом. Именно последнее отличает эту культуру от предыдущей. Карьера работника определяется способностью следовать основной линии руководителя.

Организация такого типа сильно ориентирована на рост и развитие. Именно в рамках этой культуры часто возникают и развиваются инновационные учебные заведения. Ежедневная деятельность формируется руководителем, его идеями и намерениями. Он все время нарушает распределение обязанностей и ответственности, но это не вызывает серьезных протестов, ибо уровень его формального и неформального авторитета чрезвычайно высок.

Задача первого лица – поддерживать уровень своего авторитета, задача управленцев второго эшелона – поддерживать уровень авторитета руководителя. Принципиальной особенностью «орденской» культу-

ры является ее неустойчивость относительно замены первого лица: после его ухода такая организация впадает в глубокий кризис.

Итак, организация с культурой «Ордена» ориентирована на успех и способна быстро его достичь. За счет высокой концентрации власти решения принимаются чрезвычайно просто и так же просто реализуются. Но есть и минусы: 1) очень большая нагрузка на руководителя, ибо организация опирается на личные ресурсы директора; 2) угроза усталости педагогов, так как организация слишком часто и быстро меняется.

Реакция культуры «Ордена» зависит от отношения руководителя. Внешняя новация может быть отвергнута в явной или неявной форме, при позитивном отношении руководителя к внешней идее она может быть реализована достаточно быстро и творчески.

Культура, ориентированная на деятельность (командная)

В этой культуре нет четкой иерархии. Основной деятельностью является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. Носитель власти – лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи. В людях ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решения и результаты.

Непростая задача руководителя – подбирать группы, создавать условия для работы групп и объединений (систему стимулов и поощрений), демонстрировать свою поддержку командного способа работы. Особую проблему в данной культуре представляет обмен информацией между группами, так как они тяготеют к замкнутости. Это происходит из-за того, что любая группа после значительного периода работы создает свою субкультуру, то есть вырабатывает свои ритуалы, нормы общения, возможно, свой язык.

Минусами такой организации являются: 1) низкий уровень управляемости (группы, особенно успешные, слишком самостоятельны); 2) трудности информационного обмена между группами (нужно наладить гласную отчетность); 3) высокие требования к коммуникативной компетентности педагогов (навыки групповой работы не возникают сразу); 4) много времени затрачивается на обсуждение, когда нужно действовать быстро.

Реакция организаций, имеющих культуру, ориентированную на деятельность, весьма специфична: она предполагает достаточно негативное отношение к внешним новациям, но способна вырабатывать свои собственные.

Культура, ориентированная на людей (индивидуальности)

В основе этой культуры – личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех. Для нее характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных взаимоотношений между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных достижений. Применительно к школе ее наивысшая ценность – автономия учителя. Руководство доверяет педагогу абсолютно независимо решать свои профессиональные задачи. В школе с такой культурой не принято ходить на уроки к коллегам, а если такое посещение все-таки происходит, то только после согласования с руководством.

При доминировании данной культуры задача руководителя организации – повышать личную компетентность каждого ее члена. Если это удастся, то школа может давать хорошие результаты. Итак, «звездная» культура в основном использует индивидуальные ресурсы педагогов. Но организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств.

Таким образом, основная цель организационной культуры – создание в учреждении здорового психологического климата для сплочения работников в единый коллектив, исповедующий определенные этические, моральные и культурные ценности. Немаловажную роль в этом играет руководитель.

Обобщив приведенные выше подходы к типологизации, а также изучив работы *К. М. Ушакова* по данному вопросу, можно согласиться с мнением ученого, что наиболее близкой к российской действительности является адаптированная им типология организационной культуры *С. Ханди*.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. *Сформулируйте определение организационной культуры. Почему, на ваш взгляд, не существует единой точки зрения на это понятие?*
2. *Какие уровни выделяет Е. Шейн в структуре организационной культуры при ее изучении? Чем они отличаются?*
3. *Что собой представляют доминирующая культура и субкультура в организации?*
4. *Что входит в понятие объективной и субъективной культур?*
5. *В чем заключается различие подходов Г. Хофстеде и К. Ушакова к построению типологий организационных культур? Аргументируйте свое мнение.*

6. *Какая из рассмотренных типологий, на ваш взгляд, представляет наибольший практический интерес и почему?*

7. *Какие проблемы возникают у руководителя при управлении коллективом со слабой организационной культурой?*

МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ И УКРЕПЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура может быть сформирована, существуют методы ее поддержания и укрепления [12: 28]. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания желательной организационной культуры. Здесь можно выделить целый ряд методов.

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников, например: «Мы должны стать первыми!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!»

Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призваны не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды, закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться и приветствоваться.

Система стимулирования. Принципы построения этой системы и ее основная направленность должны поддерживать то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность поддерживаемой руководством оргкультуры. Расхождение слова и дела здесь недопустимы, ибо даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры?

Поддержание оргкультуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления, насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

Традиции и порядки. Известно, что организационная культура закрепляется и передается в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленных норм. Так, если руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушит установленные правила, но и покажет неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что снижает энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе.

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, рабочей одежде и т. д.) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников к своей организации и чувство гордости за нее.

Целенаправленное формирование (изменение) организационной культуры предоставляет возможность: 1) эффективно использовать человеческие ресурсы организации для реализации ее стратегии; 2) повысить уровень управляемости организацией; 3) усилить сплоченность команды; 4) использовать ее как мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей организации.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. *Можно ли считать правильным утверждение, что организационная культура присуща всем учреждениям? Аргументируйте свой ответ.*

2. *Назовите методы поддержания и укрепления организационной культуры. Какая роль в этих процессах отводится руководителю?*

3. Проанализируйте методы, представленные в этом разделе. Какие из них, на ваш взгляд, являются более результативными? Обоснуйте свой выбор.

4. Приведите примеры использования методов поддержания и укрепления организационной культуры из вашей практики.

5. В чем заключаются трудности поддержания организационной культуры?

МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного ее изменения. Прежде чем что-то менять, следует ответить на два вопроса: 1) Что собой представляет сегодняшняя организационная культура? 2) Какой должна быть культура, чтобы она поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития?

Определив желательное и сегодняшнее состояния организационной культуры, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

Сложившуюся в организации культуру можно изучать разными способами [12: 25], основными являются следующие: интервью, косвенные методы, анкетирование, изучение устного фольклора, изучение документов.

Интервью. Один из способов, с которого начинается изучение организационной культуры, – опрос работников организации. Например, начать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?» Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы и на другие вопросы, а именно: каковы организационные символы, «герои» и «язык» организации, обряды, правила и традиции. Более полный текст примерного интервью приведен в *Приложении 1*.

Косвенные методы. Весьма полезную информацию можно получить, попросив работников организации охарактеризовать особенности сложившейся организационной культуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, лучше всего характеризующих важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности и приоритеты. Ниже приведен пример такой работы, проведенной на одном из российских предприятий (см. *табл. 1*). Как показывает опыт, использование косвенных методов позволяет работникам

лучше понять сложившуюся организационную культуру и ее влияние на работу и трудовые показатели персонала.

Таблица 1

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОСЛОВИЦ И ПОГОВОРОК ДЛЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ СЛАБЫХ МЕСТ В СЛОЖИВШЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ

Векторы отношений	Пословицы и поговорки, описывающие особенности данного вектора	Поведенческие нормы, стоящие за данной пословицей	Рабочее поведение
Отношение рядовых работников к руководству	«Ты – начальник, я – рабочий, возьми сам и поворочай» «Один с сошкой – семеро с ложкой»	Противостояние руководства и рядовых работников: мы – они	Напряженность отношений
Отношение руководства к работникам	«Гусь свинье не товарищ» «Всяк сверчок знай свой шесток»	Невнимание руководителей к проблемам подчиненных	Стресс
Отношение исполнителей к делу	«Солдат спит, служба идет» «Работа не волк, в лес не убежит»	Нежелание выкладываться на работе	Отсутствие желания работать с высокой отдачей
Отношение к новому, к изменениям	«Благими намерениями вымощена дорога в ад»	Неверие в обещания руководства	Сопроотивление изменениям
	«Лучше синица в руках, чем журавль в небе»	Осторожное отношение к новому	Низкий уровень заинтересованности в проведении изменений

Анкетный опрос. При изучении организационной культуры конкретной организации важно обеспечить достоверность получаемой информации. Этому способствует использование целого комплекса методов, где анкетирование работников организации может играть важнейшую роль. Примеры анкет, которые могут быть использованы при изучении особенностей организационной культуры учреждений разного типа, в том числе общеобразовательных школ, приведены в *Приложениях 2, 3, 4, 5*.

Изучение устного фольклора. В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Героями историй выступают те члены организации, образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и при-

оритеты сложившейся организационной культуры. Не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться истории и про «антигероев» – людей, особенно ловко обманывающих руководство, обходящих правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

Анализ документов. Культура организации находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях). Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. Анализ сведений, содержащихся в документации, может помочь выявить основные реальные представления руководства относительно процесса управления.

Кроме перечисленных методов исследования организационной культуры существуют и некоторые другие, например, **уровневая модель оценки** сложившейся организационной культуры [25: 2; 27: 81]; **построение и анализ графических профилей** («Настоящее», «Будущее» и «Профиль несоответствия») [16: 23]. Следует отметить, что указанные выше методы дополняют друг друга, что дает возможность получить более полное представление об исследуемом предмете.

Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач: 1) осознание и формулирование ведущих ценностей, приоритетов, призванных поддержать перспективную организационную стратегию; 2) прояснение того, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации; 3) оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся организационной культуры стратегии развития организации, выработанной руководством.

Кроме этого, выявление типа организационной культуры учреждения дает представление о личности руководителя, методах его управления, о микроклимате в коллективе, о взаимоотношениях руководителя с подчиненными и т. д. Знание реальной ситуации позволяет руководителю своевременно устранять «узкие» места, которые мешают коллективу продуктивно и творчески работать. Поэтому определение основных параметров оргкультуры представляет, несомненно, большой практический интерес.

Для диагностики организационной культуры образовательного учреждения (и школ в том числе) пока не существует какой-либо вполне определенной методики. Это связано, прежде всего, с тем, что не до конца разработана сама теория организационных культур: существует

достаточно много подходов к пониманию данного феномена. Более того, тема организационной культуры в большей степени развивается в рамках менеджмента, социологии организаций и психологии управления. Применение же данного понятия для описания школьной реальности является относительно новым.

Теоретической основой исследования стали разработки К. М. Ушакова в области управления образовательной организацией, в частности, его понятие «организационной культуры» учреждения и приведенная типология культур С. Ханди, адаптированная им к сфере образования [27].

В соответствии с типологией Е. Шейна были разработаны основные критерии оргкультуры и выбраны необходимые показатели; далее подбирались методики, более полно характеризующие указанные выше параметры (см. *табл. 2*). Из таблицы видно, что в качестве критериев первого, «поверхностного», уровня выбраны внешние проявления оргкультуры, им соответствуют следующие показатели: знаки и символы, ритуалы, язык организации, правила поведения, традиции. Из критериев второго, «подповерхностного», уровня нами взяты за основу профессиональные ценности, показателем которых служат профессиональные знания и умения педагогов, их творческая активность, стремление к профессиональному росту. Следующий критерий, итоговый, показывает, какие типы культур имеются в данном образовательном учреждении и какой из них является доминирующим. Показателями в этом случае служат особенности основных параметров оргкультуры.

Таблица 2

КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ СЛОЖИВШЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Критерии	Показатели	Методики
1	2	3
Внешние проявления организационной культуры	Знаки и символы Ритуалы, язык организации, правила поведения, традиции	Наблюдение Наблюдение <i>Анкета № 2</i> «Определение внешних параметров организационной культуры ОУ»
Профессиональные ценности как фактор более глубокого уровня организационной культуры	Профессиональные знания и умения	<i>Анкета № 3</i> «Выявление творческого потенциала (профессиональных знаний и умений) различных категорий педагогических работников»
Характер сложившейся организа-	1. Регламентация деятельности сотрудника (напри-	<i>Анкета № 1</i> «Организационная культура образовательного

1	2	3
ционной культуры	мер, должностные инструкции). 2. Статус личной власти. 3. Работа в группах. 4. Автономность	учреждения» <i>Анкета № 4</i> «Определение некоторых параметров организационной культуры по методике Г. Хофстеде»

Из широкого арсенала методов диагностики организационной культуры образовательного учреждения мы остановились на методе анкетирования, дающем, по литературным данным, более полную и достоверную информацию. Для определения преобладающего типа организационной культуры были использованы анкеты, адаптированные автором пособия к нашим условиям (для руководителей ОУ и педагогов).

Анкета № 1 «Организационная культура образовательного учреждения» (адаптированная методика *Н. Рожковой*, см. Приложение 2) включала в себя перечень вопросов, характеризующих наиболее распространенные типы культур. Вопросы 1–4 являлись определяющими для ролевой культуры; 5–8 – для культуры «Ордена»; 9–12 – для командной культуры; 13–16 – для культуры индивидуальности. Ответы предполагалось получать по двум шкалам – «Настоящее» и «Будущее».

Анкета № 2 «Определение внешних параметров организационной культуры общеобразовательного учреждения» (составлена автором, см. Приложение 3), состоящая из 22 вопросов, дает возможность получить материал о «поверхностном» слое оргкультуры, ее внешних проявлениях (знаках и символах, ритуалах, языке организации и т. д.) сведения о том, как представляют организационную культуру педагогические работники школ, правильно ли ее понимают и какое содержание вкладывают в это понятие. Полученные данные могут служить основанием для проведения в организациях планомерной разъяснительной работы с целью выработки сознательного отношения к сложившейся оргкультуре.

Анкета № 3 «Выявление творческого потенциала (профессиональных знаний и умений) различных категорий педагогических работников» (адаптированная методика *В. И. Зверевой*, см. Приложение 4) включает 7 вопросов, относящихся к оценке знаний педагогов и их стремлению повысить свой профессионализм, то есть для исследования затрагивается более глубокий, «подповерхностный», уровень оргкультуры, включающий профессиональные ценности работников школы.

Анкета № 4 «Определение некоторых параметров организационной культуры по методике Г. Хофстеде» (адаптированная методика *Г. Хофстеде*, см. Приложение 5) состоит из 13 вопросов и существенно отличается от всех предыдущих тем, что *Г. Хофстеде* выделил в качестве

основных несколько иные параметры оргкультуры, а именно: дистанцию власти (№ 1, 2), стремление к избежанию неопределенности (№ 3, 4, 5), индивидуализм – коллективизм (№ 6, 7, 8, 9) и мужественность – женственность (№ 10, 11, 12, 13). На наш взгляд, материалы анкеты смогут дополнить сведения, предыдущих опросов для получения более полной картины.

Все представленные анкеты, на наш взгляд, довольно подробно характеризуют основные параметры организационной культуры и могут дать достаточно полное представление о сложившейся организационной культуре в изучаемых нами образовательных учреждениях.

Результаты опроса обрабатывались по методике, описанной в работе *Н. Рожковой* [16]. Из колонок «Настоящее» и «Будущее» использовались только две графы: «Да» и «Скорее да», последняя – с коэффициентом 0,5 (так как не было полной уверенности в утвердительном ответе). Полученные данные пересчитывались в проценты, по содержанию вопросов определялся тип культуры, который они характеризуют. Далее, используя цифровые данные в процентах, строились 3 графических профиля: «Настоящее», «Будущее» и «Профиль несоответствия».

Ценность «Профиля несоответствия» заключается в том, что мы наглядно видим: 1) как относятся респонденты к каждому вопросу предлагаемой анкеты, в связи с чем можно быстро отреагировать на тот параметр, который их не удовлетворяет; 2) какую культуру в целом они намерены усилить, какую ослабить.

Но есть и некоторые недочеты.

1. Полученные по «Профилю несоответствия» результаты носят качественный характер, поэтому нами введен (в дополнение к методике *Н. Рожковой*) количественный показатель, именуемый «Профилем желаемых изменений», показывающий, на какую величину респонденты хотели бы изменить организационную культуру. Этот параметр определяется как разница средних значений оргкультур в % между «Будущим» и «Настоящим»:

$$ПЖИ = Б\text{ ср.} - Н\text{ ср.}$$
, где ПЖИ – профиль желаемых изменений в %; Б ср. – среднее значение оргкультуры в графе «Будущее» в %; Н ср. – среднее значение оргкультуры в графе «Настоящее» в %.

2. По «Профилю несоответствия» нельзя определить тип доминирующей культуры, что весьма необходимо для анализа сложившейся организационной культуры в образовательном учреждении. С этой целью были рассчитаны средние значения (в %) для каждого типа организационной культуры, что позволило установить порядок их расположения и выявить доминирующий тип культуры.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Какие существуют методы изучения организационной культуры?
2. Какие из них, по вашему мнению, являются более эффективными и почему?
3. Можно ли получить достаточно полную информацию об организационной культуре учреждения, используя на практике только косвенный метод, например, подбор пословиц и поговорок?
4. Перечислите преимущества метода анкетирования.
5. Какие комбинации методов можно использовать, чтобы получить наиболее полную информацию о сложившейся организационной культуре учреждения?
6. Всегда ли изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой ее успешного изменения?
7. Рассмотрите предложенные методики для изучения организационной культуры образовательного учреждения. Какую информацию можно получить от каждой анкеты, какие стороны оргкультуры она характеризует?
8. Какие уровни организационной культуры взяты для ее диагностики? Какие показатели им соответствуют?
9. Насколько важно руководителю знать состояние организационной культуры в учреждении? Аргументируйте свой ответ.
10. Какие меры может принять руководитель, зная информацию о сложившейся в учреждении организационной культуре?
11. Укажите, в чем заключается ценность «Профиля несоответствия» и каковы его недочеты.
12. Назовите возможные последствия, к которым может привести игнорирование руководителем информации, полученной по «Профилю несоответствия», или незнание ее.

О НЕОБХОДИМОСТИ УЧЕТА ФАКТОРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Важной задачей современного образования является его развитие как открытой государственно-общественной системы на основе распределения ответственности между субъектами образовательной политики и повышения роли всех участников этого процесса: обучающегося, педагога, родителя, школы [11]. Но объективные процессы модернизации образования, инновационное движение не затрагивают фундаментальную платформу системы образования – организационную культуру. Это часто является причиной неудачи многих идей реформирования системы образования.

Обоснование необходимости привлечения в сферу образования методов из других областей знаний (например, теории управления, социологии, стратегического менеджмента) достаточно полно приведено в работе *Н. Акинфиевой* [1]. Она выделяет следующие основные причины:

1) передача знаний новому поколению перестала быть единственной функцией образования, изменившиеся в стране социально-экономические и политические условия поставили перед образованием новые цели и задачи, среди которых на первом месте стоит формирование навыков социализации подрастающего поколения, формирование нового уклада школьной жизни;

2) большинство руководителей учреждений образования и муниципальных систем образования не имеют специальных знаний по менеджменту и действуют, опираясь на предшествующий учительский опыт и интуицию;

3) неуспех в образовании многих успешных в других областях технологий объясняется тем, что не учитываются изменения, которые необходимо произвести в организационной культуре образовательных систем для «приживания» мировых технологий.

Анализируя имеющуюся литературу, автор статьи приходит к выводу, что теория организационных культур системы образования России практически не разработана, имеются лишь описания оргкультур в социальной сфере зарубежных авторов, однако специфичность российского образования не позволяет полностью применять эти рекомендации в нашей практике.

В. Самодурова в своей работе [17] высказывает некоторые критические замечания в адрес системы современного образования и намечает пути ее обновления, используя в качестве базы организационную культуру. В этой статье, в частности, говорится о том, что в настоящее

время все ярче проявляется несоответствие системы управления новым особенностям современной школы, строящейся на принципах демократизации, гуманизации, развития, дифференциации, открытости. Становится совершенно очевидным: чтобы совершить прорыв к новому качеству образования, необходимо иметь адекватную этому систему управления и культуру, которые способны обеспечить эффективность, динамичность, адаптивность педагогической системы.

По словам автора статьи, организационная культура – новое понятие в сфере образования. Но именно оно может оказаться определяющим в настоящий переходный период, так как дает основание для анализа деятельности образовательного учреждения с совершенно новых позиций, которые не фигурировали ранее в списке актуальных. Организационная культура – это уникальная, сугубо индивидуальная, очень часто неосознаваемая система норм, обычаев, традиций, стилей поведения, а также способов деятельности, которые бытуют в школе. Оргкультура отражает сложившийся школьный порядок, характер взаимоотношений и общения людей.

В заключение автор статьи приходит к выводу, что новая российская школа как сложная развивающаяся система объективно нуждается в построении новой организационной культуры, опираясь при этом на сложившиеся традиции и достижения.

В работе В. Алямовской [2] затронуты аспекты влияния организационной культуры на развитие образовательного учреждения. Также отмечено, что становление и развитие социальной организации (любого современного образовательного учреждения) неотделимо от развития ее основной деятельности и профессионально-личностного потенциала сотрудников.

Например, слабая организационная культура не только тормозит развитие образовательного учреждения, но и не позволяет педагогическому коллективу распознать себя и использовать свои возможности в интересах детей. Мало того, коллектив может жить в обстановке социальных и профессиональных иллюзий (мифотворчества), которые ничего общего с реальностью не имеют. Примерами могут служить следующие мифы:

- коллектив стремится представить себя в качестве динамично развивающейся организации, однако анализ масштабов инновационного пространства учреждения указывает на тенденции регресса;
- педагоги считают себя хорошо информированными специалистами, однако в методическом кабинете специальная литература двухгодичной, а то и трехгодичной давности.

Чтобы избежать мифотворчества, необходимы технологии, позволяющие давать реалистичную оценку работы образовательного учреждения по основным направлениям его деятельности, в том числе и его оргкультуры.

Как отмечается в литературе [30], сегодня управление является тем рычагом, который нацелен на активизацию человека путем создания всех необходимых условий для проявления и развития его творческого потенциала. Как никогда стала очевидной решающая роль личностного фактора в перестройке учебно-воспитательного процесса в школах.

Сегодняшний руководитель педагогического коллектива должен уметь не столько распоряжаться, сколько плодотворно сотрудничать. А это означает принципиальный поворот в стиле работы, выработку новой управленческой культуры. Для этого ему надо измениться внутренне, научиться подходить к учителю и к ученику не с позиции силы, а с позиции участника общей деятельности, в успехе которой заинтересованы все.

Как стало известно из средств массовой информации, уже в недалеком будущем сферу образования ожидают существенные изменения. В условиях предстоящего реформирования значение фактора организационной культуры еще более возрастет, а следовательно, усилится интерес к этой «нестандартной» форме управленческого воздействия.

Анализ приведенного литературного материала свидетельствует о том, что к проблеме организационной культуры в сфере образования проявляется большой теоретический интерес. Но, как будет показано далее, педагогические работники уже делают пробные шаги по реализации некоторых аспектов организационной культуры и в практической деятельности.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. *Какие причины лежат в основе необходимости учета факторов организационной культуры в деятельности руководителя?*
2. *Проанализируйте особенности подходов различных авторов (Н. Акинфиевой, В. Самодуровой, В. Алямовской) к данной проблеме. Насколько, на ваш взгляд, убедительна их аргументация?*
3. *Какие изменения могут ожидать нас в ближайшем будущем при реформировании системы образования, как это может отразиться на организационной культуре?*
4. *Сможет ли организационная культура как один из рычагов управленческой деятельности занять достойное место при реформировании системы образования, намечаемом Правительством РФ?*

ДИАГНОСТИКА СУЩЕСТВУЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР И ЭКСПЕРИМЕНТЫ ПО СОЗДАНИЮ НОВЫХ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Как известно, организационная культура связана с эффективностью работы организации, поэтому невозможно создать хорошо функционирующую школу без надлежащей организационной культуры [14: 4]. Она создает определенную общественную репутацию, которая влияет на выживаемость школы во внешнем мире. Сильная культура организации притягивает к себе и помогает формированию чувства привязанности учителей и учащихся к школе. Существует много каналов, при помощи которых можно передавать и развивать организационную культуру. Это общешкольные праздники, стенгазеты, внутришкольное радио, школьный музей, обряды, традиции и ритуалы посвящения в учащиеся и выхода из школы.

По нашему мнению, в последние годы образование все в большей степени начинает рассматриваться как сфера культуры. В недрах образовательной системы происходит медленная культурная революция – революция педагогического мышления, ценностей, способов деятельности. Каждая школа ищет свой путь, свою миссию, а значит, и свою неповторимую культуру.

В этом плане многие директора и педагоги задумываются над тем, как улучшить работу школ и повысить эффективность образовательного процесса. В печати стали появляться сообщения из г. Екатеринбурга, Оренбургской области [19, 29], касающиеся влияния организационной культуры на отдельные аспекты жизнедеятельности школы.

Довольно полное исследование организационной культуры образовательных учреждений проведено в г. Салехарде (центре Ямало-Ненецкого АО) [5]. В результате эксперимента установлено, что в школах города имеются элементы всех четырех типов культур, однако в большинстве школ доминирует ролевая культура. Так как руководители умеют учитывать особенности организационной культуры коллективов с их плюсами и минусами, в городе наблюдается стабильность руководящих кадров, что положительно влияет на развитие образовательных учреждений и выполнение поставленных задач.

Анализ предыдущего литературного материала показал, что руководители школ при попытке трансформации организационной культуры используют, в основном, эмпирический метод «проб и ошибок», двигаются как бы на ощупь, корректируя впоследствии свои действия с

полученными результатами. На применение более серьезных методик у современной школы, вероятно, не хватает возможностей.

Но в литературе встречаются и более серьезные подходы, включающие как проработку выбранной концепции изменений, так и проведение необходимых исследований. Примером может служить плодотворный опыт сотрудничества руководства средней общеобразовательной школы № 80 г. Ярославля с Департаментом образования администрации области по вопросу взаимодействия организационной культуры и инновационных процессов в школе [18]. Особенностью данной программы гуманизации образования является положительное кредо (лозунг: «у нас все ученики могут учиться на положительные оценки»).

Администрация школы пришла к выводу, что подход к управлению школой через создание культуры организации является актуальным. Под культурой коллектива понимаются такие качественные преобразования в школе, при которых существует постоянное стремление педагогов и детей к творческому поиску, к обучению и развитию.

Работа по созданию такой организации была начата с выявления общего видения. Весь коллектив, создавая картину будущего школы, работал над тремя вопросами: **Что? Почему? Как?**

Ответ на вопрос «**Что?**» подразумевает образы ученика и учителя школы. Для ответа на этот вопрос была использована методика мозговой атаки: каждый педагог на карточке описывал свое видение ученика и учителя и помещал эту карточку на общий экран для обсуждения (см. табл. 3).

Таблица 3

ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ ОБРАЗА УЧЕНИКА И УЧИТЕЛЯ

Образ ученика	Образ учителя
* человечный, добрый, честный	* любящий и уважающий детей
* трудолюбивый	* человечный, честный, добрый
* верящий в себя;	* профессионал-предметник
* творчески мыслящий, инициативный;	* вдохновляющий детей
* стремящийся к знаниям и умеющий их получать;	* творчески растущая личность
* умеющий слушать, слышать, понимать	* трудолюбивый
* гордый за свою Родину	* умеющий слушать, слышать, понимать

Результатом данного небольшого исследования явилось совпадение образа учителя и образа ученика. Коллектив с радостью отметил, что это созвучно с общечеловеческими ценностями.

Ответ на вопрос «**Почему?**» («Почему мы существуем?») раскрывает педагогическое кредо коллектива: дети – это наше сокровище, в

котором скрыты индивидуальности; они все талантливы, все могут учиться; школа – для развития детей; каждый ребенок – это личность. Мы существуем для того, чтобы зажечь свечу, а не наполнить сосуд.

Ответ на вопрос «**Как?**» подразумевает программу деятельности школы, школы развития в этом конкретном случае.

Продуктом коллективной мысли учителей, детей, родителей стала программа развития школы, предусматривающая 4 этапа: 1) выбор учебных программ, методик, поиск; 2) освоение, применение, разработка; 3) получение первых результатов, анализ; 4) новый виток развития. Коллектив определил, что в данный момент школа в своем развитии находится на третьем этапе и переходит на четвертый.

Все 3 вопроса подготавливают самый главный вопрос: «**Во что мы верим?**»

- Мы верим: 1) в качественные преобразования в школе;
2) в наших детей, учителей и руководителей;
3) в способность к творческому поиску и развитию.

В течение нескольких лет школа работала над методической темой по созданию организационной культуры через повышение личного профессионального мастерства. Оценивая атмосферу школы, авторы проекта отмечают, что в ней царит дух творчества и стремления к профессиональному росту, охватывающий все большее количество педагогов. Чтобы лучше реализовать творческий потенциал педагогов, администрация школы считает целесообразным работать в команде, это практикуется уже несколько лет.

Подводя итоги данного эксперимента, можно с уверенностью сказать, что педагогическим коллективом школы проделана большая комплексная работа и получены положительные результаты.

Однако по результатам исследования можно сделать некоторые замечания: 1) с большим трудом верится в такой идеальный «образ ученика», сотканный из одних положительных качеств, такого не бывает в реальной жизни; аналогичные соображения можно высказать и по поводу «образа учителя»; 2) в рассматриваемой работе проводимые мероприятия не соотносятся с существующей типологией организационной культуры, например:

– провозглашен основной лозунг работы: «все дети талантливы, все могут учиться...», однако не отмечено, что этот параметр характеризует «внешний слой» и относится к «поверхностному» уровню;

– в работе делается ставка на повышение профессиональных знаний педагогов, хотя не говорится, что этот аспект относится к «подпо-

верхностному» уровню организационной культуры, раскрывая содержание более глубоких слоев.

Весьма основательный эксперимент, касающийся взаимосвязи организационной культуры и управленческой деятельности, был начат в 1998 году в общеобразовательном лицее № 59 г. Сочи [17; 8: 70]. Ему предшествовала серьезная подготовительная работа всего коллектива лицея, включающая анализ сложившейся ситуации и проведение ряда исследований.

Стоит напомнить, что долгое время эталоном организационных построений в России являлась ролевая культура, она была достаточно эффективной и адекватной социокультурной ситуации того времени.

По данным кафедры управления РИПКРО (г. Сочи) [8: 70], руководители образовательных учреждений по степени распространенности на 1 место поставили ролевую культуру, затем – культуру индивидуальности, культуру власти и культуру деятельности (см. табл. 4).

Таблица 4

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ОРГКУЛЬТУР В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
УЧРЕЖДЕНИЯХ Г. СОЧИ
(респонденты – руководители школ)

Место	ОК по степени распространенности	ОК по степени предпочтительности
1	Ролевая культура	Культура деятельности
2	Культура индивидуальности	Культура власти
3	Культура власти	Ролевая культура
4	Культура деятельности	Культура индивидуальности

Как оказалось, наиболее предпочтительной организационной культурой для современного руководителя является культура деятельности, затем – по убывающей – культура власти, ролевая и культура индивидуальности.

Почему же культуру деятельности выбирают в качестве эталона организационных построений большинство руководителей, в том числе и лицей?

Во-первых, она демократична, в ней нет четкой иерархии; во-вторых, главными ее признаками являются командный способ работы и проектирование как ведущий вид деятельности; в-третьих, носителем власти является лицо, взявшее на себя ответственность; в-четвертых, в людях ценится способность работать в команде, нести ответственность за решения и результаты; наконец, в-пятых, эта культура создает условия для креативности и генерации идей внутри себя.

Отдавая свои симпатии культуре деятельности и видя в ней новые возможности, для начала авторы попытались выяснить, есть ли у них основания для перехода к данной культуре и не будет ли этот переход насильственным и даже вредным.

После ознакомления членов научно-методического совета лицея с описанием различных типов оргкультур им было предложено оценить степень выраженности разных типов культур в лицее. Оказалось, что в лицее представлены все типы культур (см. табл. 5), однако более выражена ролевая культура. Ее доминирование означает, что организация функционирует четко, соблюдая законы и инструкции, правила внутреннего распорядка и выполняя назначенную ей государством роль.

Довольно хорошо представленная культура власти свидетельствует о сильном лидерстве первого лица; наличие культуры индивидуальности означает, что в организации есть определенная группа людей, предпочитающая работать автономно. И, наконец, на последнем месте – культура деятельности, что говорит о наличии лишь ее первичных признаков.

Наиболее интересен план будущего (см. табл. 5). По мнению тех же администраторов лицея, наиболее предпочтительной является культура деятельности, на втором месте – ролевая культура, на третьем – культура власти и на четвертом – культура индивидуальности.

Таблица 5

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР В ЛИЦЕЕ № 59 Г. СОЧИ

место	ОК по степени распространенности	ОК по степени предпочтительности
1	Ролевая культура	Культура деятельности
2	Культура власти	Ролевая культура
3	Культура индивидуальности	Культура власти
4	Культура деятельности	Культура индивидуальности

Сравнение реально представленных и желаемых типов культуры позволило составить программу по трансформации культуры организации. Заручившись поддержкой руководителей, учителей, учащихся, их родителей, пройдя ответственную экспертизу, коллектив лицея приступил к практической деятельности по реализации программы социально-педагогического эксперимента (разработчиком программы был педагогический коллектив лицея № 59, руководителем программы являлась директор лицея В. В. Самодурова, заслуженный учитель РФ).

Проект «Построение новой организационной культуры развивающейся школы через развитие культуры управления» – это попытка отве-

тить на вопрос, какими должны быть сегодня школьная организация, ее культура и управление, чтобы соответствовать новому состоянию образования. Прежние подходы и принципы, дававшие положительные результаты при традиционном режиме работы, уже не позволяют достичь желаемого.

Эксперимент включал 6 этапов, последний этап планировался на 2003–2004 годы. Первые полученные результаты оказались весьма обнадеживающими, однако, к большому сожалению, эксперимент не был завершен в силу ряда объективных и субъективных обстоятельств.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Рассмотрите примеры диагностики существующих организационных культур. Какими навыками должен обладать руководитель, чтобы его деятельность была эффективной в каждой из культур?
2. С какими трудностями может столкнуться руководитель организации при формировании организационной культуры?
3. Что дает сопоставление видения культуры организации сотрудниками и руководителем? Приведите примеры из собственного опыта.
4. В чем заключаются особенности проведенного эксперимента в школе № 80 г. Ярославля и лицея № 59 г. Сочи?
5. Как можно повлиять на организационную культуру образовательного учреждения?

Для итоговой проверки знаний по организационной культуре, полученных после ознакомления с материалами этого раздела, автором предложены четыре практических задания, включающих различные жизненные ситуации, которые необходимо проанализировать, затем нужно ответить на поставленные вопросы и предложить свои варианты решения.

Практическое задание № 1

Ситуация

Эта школа занимала небольшое здание. Более тысячи детей занимались в две смены. С помещением было туго, и не случайно заведование тем или иным кабинетом считалось показателем престижности педагогов. Тамара Петровна, преподаватель русского языка и литературы, долгое время возглавляла кабинет по своему предмету. Вроде бы все шло как надо, замечаний ни от директора, ни от коллег она не получала. Тем более неожиданным было для нее известие, что заведование каби-

нетом поручено другому педагогу. Свои действия директор школы объяснил тем, что еще в прошлом году был недоволен оформлением кабинета, хотя и не говорил об этом, и лишь сейчас принял решение.

Такое объяснение не устроило Тамару Петровну. Она, конечно, подчинилась, передала бразды правления кабинетом своему коллеге, но осталось чувство обиды, несправедливости. И прежде лояльный по отношению к руководству педагог, горячо и активно поддерживавший все инновации, оказался в рядах их ярых противников.

1. Какому типу оргкультуры присуще такое поведение директора?

2. А как бы Вы поступили в подобной ситуации? Аргументируйте свой ответ.

Вот некоторые варианты действий:

а) выразил бы неудовлетворение работой заведующей кабинетом и дал срок на исправление недостатков;

б) поручил бы методическому объединению учителей русского языка и литературы обсудить оформление кабинета и предложить директору кандидатуру;

в) предложил бы решить эту проблему завучу;

г) предложил бы меры по улучшению состояния кабинета и привлек всех заинтересованных к их осуществлению, а Тамару Петровну назначил ответственной за эту работу;

д) ваш вариант.

Практическое задание № 2

Ситуация

В школу пришел новый директор. Педагогический коллектив ее состоял из различных группировок, постоянно конфликтовавших друг с другом. Низкий уровень трудовой дисциплины, попустительство и недостаток профессионализма административной команды – все это порождало слабое качество учебно-воспитательного процесса. Школа имела отрицательный рейтинг, проще говоря, пользовалась дурной славой. Надо отметить, что в школе существовали свои более или менее устоявшиеся традиции, определенная должностная иерархия. Сложилась система ценностей, нормы поведения и стиль межличностных отношений, а также действовали свои годами проверенные методы и формы работы. В то же время подавляющее большинство сотрудников, вклю-

чая и администрацию, были удовлетворены существующим положением дел и не стремились к каким-либо переменам. Словом, школа имела сформировавшуюся организационную культуру. Вполне вероятно, что она не совпадала с намерениями нового директора, и тогда неизбежен конфликт между «старым» и «новым».

1. Как можно охарактеризовать сложившуюся в школе оргкультуру?

2. Каковы Ваши действия по преодолению конфликта, как сделать так, чтобы в организации, в которую вы пришли, Вас стали считать своим?

Вот некоторые варианты действий:

а) директор решил в такой ситуации сконцентрировать власть в своих руках и действовать жесткими административными методами;

б) директор решил привлечь на свою сторону часть педагогов, предоставив дополнительные льготы;

в) изучить педколлектив, подобрать команду единомышленников и постепенно менять существующую оргкультуру на более перспективную;

г) ваш вариант.

Практическое задание № 3

Ситуация

Перед директором культурно-творческого Центра стояла первоочередная задача – практически с нуля создать свою организацию, а значит, и начать формирование организационной культуры. Все увиденное оказалось неутешительным: свобода действий, независимость, материальное обеспечение, просторные помещения, большое количество зеленых растений и цветов – все это с лихвой перекрывалось битыми стеклами, сломанными стульями, давно не отремонтированными, выкрашенными в темный цвет стенами, текущей почти десятилетие крышей. Кроме этого, налицо были разобщенность сотрудников, отсутствие каких-либо норм и правил поведения, грубость младшего обслуживающего персонала.

Надо было с чего-то начинать. В тот момент директор еще не познакомилась с понятием «организационная культура» и действовала, скорее, интуитивно. В конце концов, интуиция не подвела, и дело завершилось положительным результатом. Но было бы значительно легче работать, если владеть информацией о том, что собой представляет «организационная культура».

1. А каковы Ваши первоочередные действия в данной ситуации?
2. Какой план мероприятий Вы можете предложить?
3. Какую организационную культуру Вы хотели бы иметь в этой организации? Какая культура, на Ваш взгляд, была бы более эффективной?

Практическое задание № 4

Ситуация

Несколько лет назад коллектив избрал директора школы. В районе школа была на хорошем счету. Но далеко не все устраивало нового директора. Удручало внутреннее оформление, унылые стенды, отсутствовала символика, одежда учащихся отличалась «пестротой», некоторые даже сидели на уроках в спортивных костюмах. Ежегодно проводился традиционный набор внеклассных мероприятий: линейки, Новый год, встреча с выпускниками прошлых лет; а если в школе случались авральные ситуации, то директор искала помощь на стороне, никогда не нарушая четко установленные правила.

Новый директор после избрания на должность стал инициатором многих изменений в школьной жизни, поддерживал разные новшества и многие вопросы решал самостоятельно. Так, им был откорректирован Устав школы, который стал более конкретным, приняты многие локальные акты: Положения о педсовете, о промежуточной аттестации учащихся, о классном руководителе и др. Произошли изменения и в учебном плане: ввели новые предметы, английский язык стал преподаваться со 2-го класса и др. Появилась своя символика (стенды, на стене – девиз; герб, флаг, гимн). Когда не было свободных денежных средств, использовали школьное производство, результатом чего было укрепление материально-технической базы, премии учащимся и педагогам. Педагоги все чаще обращались к директору не только по производственным, но и по житейским проблемам. Это порой «выбивало из колеи» («Неужели вы сами ничего не можете решить?»). Вскоре многие заметили, что школа стала другой, намного лучше и привлекательней.

1. Какие внешние признаки оргкультуры Вы могли бы назвать?
2. Какой тип организационной культуры характерен применительно к указанной ситуации?
3. Как, на Ваш взгляд, отразилась смена оргкультур на коллективе и школе в целом?
4. Как Вы оцениваете поведение директора в данной ситуации? Ваши действия и комментарии.

ПРАКТИКУМ

Данный практикум составлен на основе результатов, полученных при проведении исследовательской работы по диагностике организационной культуры в образовательных учреждениях Вологодской области, а именно в средних общеобразовательных школах г. Череповца и Никольского района.

Приведенный материал располагается следующим образом: экспериментальные данные и их обсуждение по г. Череповцу приводятся практически полностью, а по Никольскому району дается только графический материал, который используется в качестве заданий педагогическим работникам для его описания, сопоставления, анализа и логических выводов.

В рамках нашего исследования важно было учесть особенности школы как организации особого рода. Специфика их состоит в том, что носители организационной культуры школы (учителя и руководители) занимают в ней довольно разные позиции, а бывает, и прямо противоположные. Поэтому желательно было выяснить, насколько близки взгляды этих категорий педагогических работников на оценку сложившейся в школе оргкультуры.

Задание № 1

1. Используя типологию К. М. Ушакова, в табл. 6 выберите и сгруппируйте вопросы, характеризующие следующие типы культур: ролевую, «Ордена», командную, индивидуальности. На каждую культуру приходится по 4 вопроса.

Таблица 6

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

№ п/п	Вопросы	Тип оргкультуры
1	2	3
1.	Считаете ли Вы, что все решения должен принимать директор?	
2.	В Вашей школе существует единый порядок планирования?	
3.	Можете ли Вы работать над интересующей Вас проблемой?	
4.	Администрация видит в учителях равных партнеров?	
5.	Часто ли Вы выполняете поручения, не входящие в должностные обязанности?	
6.	Администрация строго контролирует выполнение утвержденных правил и процедур?	

1	2	3
7.	Авторитет директора в Вашей школе признается всеми членами коллектива?	
8.	Администрация поддерживает творческие группы и создает условия для их успешной деятельности?	
9.	Все идеи директора разделяются и поддерживаются?	
10.	Ваша деятельность строго регламентирована вышестоящей организацией и документами?	
11.	Есть ли в Вашей школе творческие группы?	
12.	Считаете ли Вы, что для качественной работы Вам нужен жесткий контроль вышестоящей организации?	
13.	Учителя активно участвуют в обсуждении учебного процесса и путей его совершенствования?	
14.	Работает ли администрация с учителями по повышению их профессионального мастерства?	
15.	Педагоги прислушиваются к Вашему мнению?	
16.	Имеется ли у Вас как у директора определенная свобода, чтобы в какой-то степени работать автономно?	

2. Как Вы думаете, какую из четырех культур каждый из этих людей выберет:

- человек, плохо переносящий неопределенности, который хочет точно знать, что от него ждут;
- тот, кто не расположен к четкой иерархии и приветствует способность работать в группе;
- человек, делающий то, что хорошо умеет делать, и отдающий предпочтение личным интересам;
- тот, кто хочет утвердить себя в работе и все решения безоговорочно принимает сам;
- тот, для кого характерна высокая степень автономности, оценка работы по результатам и обоюдное уважение, основанное на способностях, а не на возрасте и положении.

ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
НА БАЗЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ Г. ЧЕРЕПОВЦА

1. Внешние проявления организационной культуры

С помощью анкеты № 2 попытаемся выяснить у педагогов и руководителей школ особенности восприятия ими параметров, характеризующих внешний, «поверхностный», слой организационной культуры, то, с чем мы непосредственно сталкиваемся при посещении образовательного учреждения, что нам бросается в глаза сразу и после некоторого наблюдения: знаки, символы, лозунги и т. д. И хотя этот слой вне-

шний, он весьма важен, ибо часто определяет и микроклимат в коллективе, и настрой коллектива на выполнение поставленных задач.

Среди внешних признаков организационной культуры в качестве положительных можно выделить следующие (педагоги и руководители).

1. Традицию отмечать День рождения школы (100 и 85,7%).
2. Празднование дней рождения сотрудников (94,1 и 81,0%).
3. Проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников (94,1 и 68,0%), экскурсии (41,2 и 36,0%), выезды на природу (35,3 и 36,0%) и спортивные соревнования (17,6 и 32,0%).
4. Ведение летописи основных событий, дел (82,4 и 85,7%).
5. Закрепленные письменно правила поведения, этикет (82,4 и 76,2%).
6. Комплекс обрядов: здесь респонденты дали утвердительные ответы на вопросы, которые говорят о существующем ритуале приема сотрудников на работу (76,5 и 71,4%) и наличии обрядов по поводу окончания обучения (76,5 и 76,2%). Поступающие на работу, как правило, беседуют с руководителем организации (76,5 и 76,2%), несколько реже – с начальником отдела кадров (35,3 и 14,3%).

7. Присутствие системы обучения молодых специалистов: прохождение испытательного срока, закрепление опытных наставников.

8. Наличие определенной символики (64,7 и 57,1%), хотя и не указано, какой конкретно.

9. Наличие специфического жаргона, особого стиля общения. Педагоги ответили на этот вопрос положительно (64,7%), а руководители школ считают, что подобного в их организациях нет (76,2%).

10. Что касается конкурсов профессионального мастерства, то здесь показатели низкие (такие мероприятия проводятся примерно в половине школ: педагоги – 53%, руководители чуть больше – 66,7%).

Конечно же, есть и некоторые недостатки действующей организационной культуры, они не ведут сразу и прямо к снижению эффективности организации, но в будущем могут повлиять на нее негативно. К ним можно отнести следующие:

- 1) практически полное отсутствие лозунгов (94,1 и 85,7% соответственно);
- 2) отсутствие легенд о жизни школы, о ее основателях (58,8 и 61,9%).

Таким образом, взгляды педагогов и руководителей на характерные внешние признаки организационной культуры довольно близки в отношении как к положительным сторонам, так и к негативным.

Наряду с характеристикой внешних признаков организационной культуры в анкете имелись вопросы, касающиеся понимания педагога-

ми более сложных позиций, таких как: миссия, стратегия, цели организации, ее структура, а также в целом понятия «организационная культура».

Анализ анкет показал, что большинство педагогов, к сожалению, имеют смутное представление о миссии организации (58,8%) и лишь 41,2% четко ее знают; результаты опроса руководителей оказались более благоприятными: все руководители школ имеют представление о миссии организации (100%).

На вопрос, имеет ли место понятие стратегии в организации, утвердительный ответ дали более половины педагогов (64,7%), но есть ответы «нет» (23,5%) и «не знаю» (11,8%), что говорит о явно недостаточном внимании к этому вопросу со стороны руководителей. На тот же вопрос, заданный руководителям, утвердительно ответили почти все респонденты (90,5%).

Далее посмотрим, как обстоит дело с целями организации. Представляют их ясно 64,7% педагогов, в то же время есть респонденты, которые только в принципе понимают этот параметр (35,3%); информация о них получена в основном из бесед с непосредственным руководителем (82,4%) и документов (70,6%); сведения, полученные от коллег (41,2%), скорее всего, нельзя считать достоверными. Следует также отметить, что при выборе стратегии и целей организации в большей части школ (58,8%) руководством в какой-то мере учитывается мнение сотрудников.

Для руководителей по этому вопросу получены несколько иные результаты. Как и следовало ожидать, цели организации представляют ясно 76,2% респондентов, но, к большому сожалению, имеется солидная доля руководителей (23,8%), которые понимают их только в принципе. Такое положение связано, вероятно, с недостаточным вниманием вышестоящего руководства к руководителям школ.

Структуру организации представляют ясно чуть больше половины педагогов (64,7%) в принципе – 35,3%; для руководителей школ это соответственно 90,5 и 9,5%.

На вопрос о том, нужна ли оргкультура в организации, более половины опрошенных педагогов (64,7%) и все руководители (100%) ответили положительно, они считают ее весьма важной для деятельности образовательных учреждений. Отмечено также, что при корректировке оргкультуры учитывается мнение сотрудников (70,6%) и руководителей (71,4%).

Причины такого не очень благополучного положения среди педагогов могут быть разные: возможно, это молодые (начинающие) учителя,

еще не совсем освоившиеся в школе и обделенные вниманием более опытных коллег; либо это педагоги, убежденные в том, что это не их сфера деятельности, а более высокого звена – руководителей, хотя это, конечно же, неправильно; либо в школах недостаточно активно проводится работа по разъяснению стратегически важных позиций.

Следует отметить некоторые расхождения и в ответах на вопрос о том, что педагоги и руководители вкладывают в понятие «организационная культура». И те, и другие считают, что это может быть комплекс традиций и обрядов (педагоги – около 60%, руководители – 85,7%); в какой-то мере и совместный отдых с коллективом (47,0 и 4,8%), а также наличие знаков своей организации (35,3 и 0%).

Задание № 2

1. Оцените результаты опроса по определению «поверхностного» уровня организационной культуры. Сделайте соответствующие выводы.

2. Отметьте особенности восприятия руководителями и педагогами внешних признаков организационной культуры.

3. В каких вопросах наблюдается наибольшее расхождение между этими категориями педагогических работников? В чем вы видите причины этих разногласий?

4. Правильно ли понимают респонденты термин «организационная культура»?

5. Какие меры необходимо принять для улучшения состояния организационной культуры в учреждении?

6. Составьте предположительный перечень необходимых рекомендаций для улучшения состояния «поверхностного» уровня оргкультуры.

2. Профессиональные ценности

Этот параметр характеризует более глубокий, «подповерхностный» слой организационной культуры и имеет важное значение при анализе изучаемого явления. 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 [3: 35].

Анкетирование, характеризующее профессиональные ценности педагогов (*анкета № 3*), показало, что своей профессиональной подготовкой удовлетворены чуть меньше половины опрошенных – 41,2%. Это достаточно тревожное положение, так как самоуспокоенность не стимулирует развитие профессиональных ценностей, а ведет к застою и постепенной деградации личности, чего ни в коем случае допустить нельзя, имея в виду педагогических работников. Около 60% педагогов не удовлетворены своей профессиональной подготовкой. Это вселяет надежду на то, что в школах более половины педагогов являются потенциальной базой для развития своей организации. Среди руководителей наблюдается более благоприятная обстановка: лишь 23,8% респондентов удовлетворены своей профессиональной подготовкой, а 71,4% – не совсем довольны сложившимся положением. Таким образом, в школах почти 2/3 руководителей являются потенциальной базой развития.

Посмотрим, в каких областях знаний педагоги и руководители хотели бы совершенствоваться. Опрос показал, что большинство педагогов и руководителей хотели бы углубить свои знания в области психолого-педагогической (соответственно 64,7 и 61,9%) и научно-теоретической подготовки (58,8 и 33,3%).

Какие же вопросы прежде всего интересуют педагогов? Во-первых, «изучение личности учащегося и коллектива» (около 60%), далее идет «анализ и оценка результатов своей деятельности и деятельности учащихся» (53%), остальные темы интересуют педагогов в меньшей степени (6–30%). Для руководителей на первом месте стоит вопрос «анализ и оценка результатов своей деятельности и деятельности педагогов» (71,4%), на втором – «организация личного труда» (52,4%), на третьем – «планирование своей деятельности (как руководителя) и деятельности коллектива» (38,1%), остальные темы интересуют руководителей в меньшей степени (14–24%).

Из профессиональных умений педагоги больше всего не удовлетворены конструктивными (около 65%), организаторскими (около 40%) и коммуникативными (около 30%) умениями.

Руководители также больше всего не удовлетворены конструктивными умениями (около 62,0%), далее следуют коммуникативные (около 24,0%) и организаторские (около 15,0%) умения. Радует то, что практически все респонденты имеют желание их усовершенствовать.

Каким формам повышения квалификации педагоги и руководители отдают предпочтение? Надо отметить, что в основном это – семинар-практикум (88,2 и 61,9%) и самообразование (47,0 и 28,6%), остальные формы оказались для педагогов менее предпочтительными (29,4% и

меньше), ответ «другое» выбрали 23,8% руководителей (курсы повышения квалификации с разной тематикой, тренинги).

Так как педагоги и руководители выбрали в качестве основной формы повышения квалификации семинар-практикум, посмотрим, какая тематика их больше всего интересует. Из предложенных педагогам темами были выбраны следующие:

- «Психология обучения учащихся» – 82,3%;
- «Психология воспитания учащихся» – 82,3%;
- «Психолого-педагогические особенности учащихся разных возрастов» – 70,6%;
- «Дифференциация в обучении» – 41,2%.

Остальные темы набрали менее 40% голосов, вероятно, они не так актуальны для педагогов.

Для руководителей из 7 предложенных тем более востребованы:

- «Формы и методы сотрудничества с педагогами» – 52,4%;
- «Индивидуализация обучения» – 19%.

Остальные темы набрали менее 14% голосов каждая.

Задание № 3

1. Проанализируйте результаты опроса руководителей и педагогов по определению «подповерхностного» уровня организационной культуры. Какие выводы можно сделать?

2. Какая часть респондентов удовлетворена своими профессиональными знаниями? Сформулируйте «плюсы» и «минусы» такого положения. Как его можно исправить?

3. Какие меры необходимо принять со стороны каждой категории работников в целях повышения своих профессиональных знаний, чтобы в конечном итоге культура становилась более сильной?

4. В какой мере удовлетворяет Вас предложенная тематика для повышения квалификации?

5. Прокомментируйте связь организационной культуры с профессиональной пригодностью педагогических работников.

3. Диагностика характера сложившейся организационной культуры

Анкетирование, проведенное среди педагогов г. Череповца (*анкета № 1*), показало, что в «Настоящем» в школах нет четко выраженной, доминирующей оргкультуры, средние значения в процентах довольно близки (см. *рис. 1*), следовательно, в школах присутствуют все типы

культур примерно в равной степени. Тем не менее, можно видеть, что несколько преобладают ролевая культура и культура индивидуальности (I–II места), затем идет командная культура (III место), IV место занимает культура «Ордена».

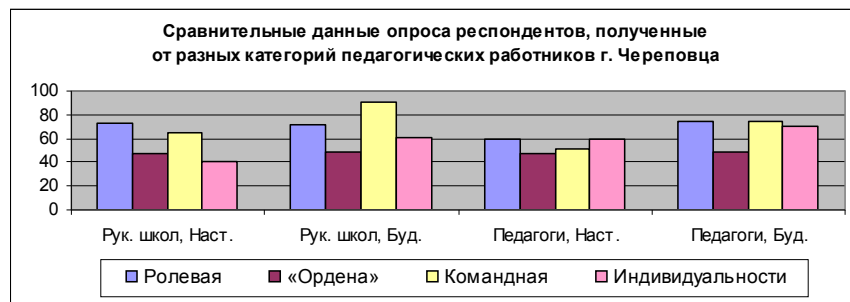


Рис. 1

В «Будущем» лидируют, занимая I–II места, культуры ролевая и командная, однако педагоги считают, что их необходимо существенно усилить. Культура индивидуальности переместилась на III место, педагоги так же желают ее усиления. На IV месте в обоих графах находится культура «Ордена», примерно с одинаковым результатом – 47,0 и 48,5%. Усиления этой культуры в «Будущем» педагоги, видимо, не желают.

Далее рассмотрим результаты анкетирования среди руководителей школ. Из рис.1 видно, что в «Настоящем» картина получилась более четкой: доминирует ролевая культура (I место; 72,6%), за ней идут командная (II место; 64,9%), культура «Ордена» (III место; 47,6%) и культура индивидуальности (IV место; 41,1%). В «Будущем» руководители желают усилить командную культуру, она переходит на I место (91,0%), ролевая культура занимает II место с теми же показателями, усиливается культура индивидуальности (III место; 61,3%), на IV место переходит культура «Ордена» (49,3%).

Задание № 4

- Используя рис. 2, опишите полученные результаты по каждому типу организационной культуры для руководителей школ, педагогов, включая «Настоящее» и «Будущее».
- Сравните результаты для обеих групп педагогических работников.
- Сделайте выводы, отметив для каждой категории респондентов доминирующие культуры.

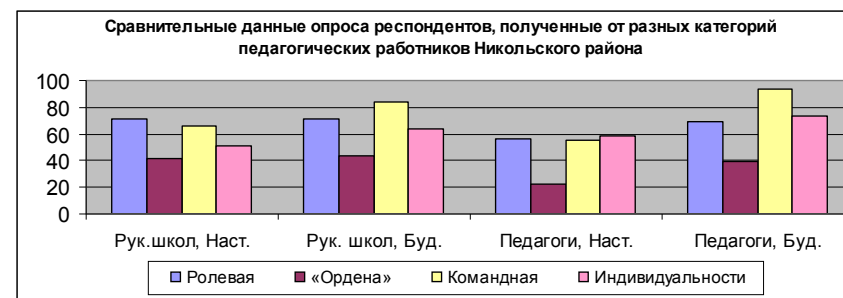


Рис. 2.

По полученным экспериментальным данным, накладывая профиль «Будущее» (внешний контур) на профиль «Настоящее» (внутренний контур), был построен «Профиль несоответствия» (выделенная область) для педагогов г. Череповца (см. рис.3А). Из рисунка видно, что в «Настоящем» профиль представляет почти круг с радиусом около 50%, что свидетельствует об отсутствии доминирующей культуры, а в «Будущем» он несколько расширяется в сторону командной культуры, культуры индивидуальности и ролевой культуры

Аналогичным образом был построен «Профиль несоответствия» для руководителей (см. рис.3Б), из которого видно, что эта категория работников в основном желает существенно усилить командную культуру и индивидуальности, а также резко ослабить вопрос № 5 культуры «Ордена», касающийся выполнения поручений, не входящих в должностные обязанности.

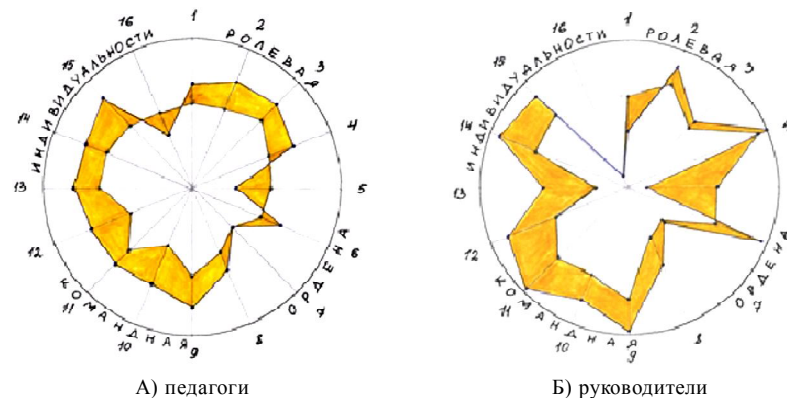


Рис. 3. «Профили несоответствия» для разных категорий педагогических работников (Череповец)

Задание № 5

Нами приведены графические профили «Настоящее», «Будущее» и «Профиль несоответствия» по Никольскому району для обеих групп педагогических работников (см. рис. 4). Ответьте на поставленные ниже вопросы.

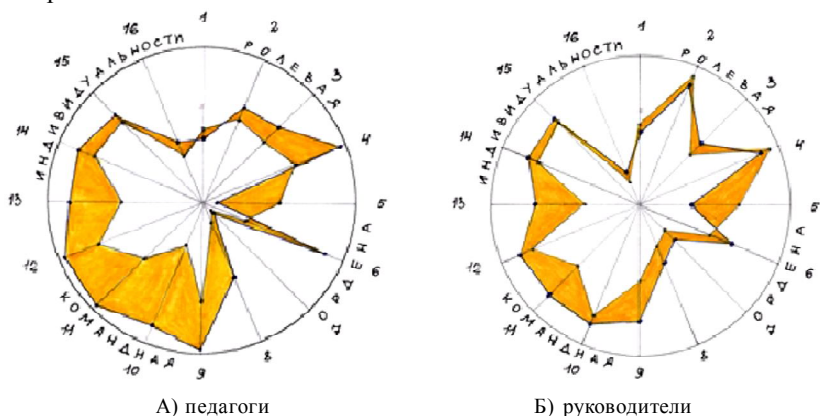


Рис. 4. «Профили несоответствия» для разных категорий педагогических работников (Никольский район)

1. Что представляет собой «Профиль несоответствия», каковы его достоинства и недостатки?
2. Какую информацию можно получить, анализируя «Профиль несоответствия»?
3. Сопоставьте приведенные профили для руководителей и педагогов. В чем их особенности по каждому типу культуры?
4. Сравните реальное и желаемое состояния организационных культур по каждому из 16 вопросов у педагогов и руководителей школ. К чему стремятся педагоги и руководители, от чего они хотели бы избавиться?
5. Насколько важно представление о величине «Профиля несоответствия»? Разработайте план действий, чтобы избежать возникновения возможных конфликтных ситуаций.
6. Сравните «Профили несоответствия» обеих категорий педагогических работников в школах г. Череповца и Никольского района. Определите, что в них общего и какие существенные различия Вы можете назвать?

4. Результаты анкетирования педагогических работников по методике Г. Хофстеде

Дистанция власти. Этот параметр организационной культуры показывает допустимую степень неравномерности в распределении власти и определяется по ответам на вопросы № 1 и 2 (см. анкету № 4).

Результаты опроса показали, что более половины педагогов (53%) часто выражают несогласие с мнением руководителя. Это свидетельствует о том, что директор школы не является признанным лидером педагогического коллектива, следовательно, дистанция власти небольшая. Но она и немалая, так как все-таки почти половина педагогов (47,0%) редко не соглашаются с мнением руководителя. В нашем конкретном случае дистанция власти, видимо, является какой-то промежуточной величиной между указанными крайними показателями.

Результаты анкетирования среди руководителей школ оказались иные: 2/3 респондентов (76,2%) редко выражают несогласие с мнением руководителя, и только 23,8% – часто. Это говорит о том, что вышестоящий руководитель является признанным лидером среди руководящего состава образовательных учреждений, следовательно, дистанция власти является большой.

Ответ на вопрос № 2 дает некоторую дополнительную информацию к первому вопросу. Более 2/3 педагогов (70,6%) хотели бы работать с руководителем консультативного (демократического) типа, и только около 30,0% респондентов отдали предпочтение авторитарному типу руководителя. Среди руководителей школ все единогласно (100%) решили, что хотели бы работать с руководителем консультативного (демократического) типа.

Таким образом, дистанция власти, как следует из обсуждения ответов педагогов, не является большой (директор – не лидер педагогического коллектива), но она и не малая (директор относится к подчиненным без панибратства); скорее всего, это какая-то средняя величина, выражающаяся в нормальном отношении директора школы к своим подчиненным, об этом свидетельствует и желание педагогов работать с руководителем демократического типа. Результаты анкетирования руководителей школ получились более определенными. По мнению директоров, дистанция власти между ними и вышестоящим руководством является большой.

Стремление к избежанию неопределенности. Этот параметр оргкультуры также не менее важен, он показывает степень уверенности в условиях неопределенности, невозможности точно предсказать, что будет завтра

(вопросы № 3, 4, 5). Поэтому сотрудники пытаются обезопасить себя от возможных непредвиденных ситуаций различными инструкциями.

На вопрос № 3 более 2/3 педагогов (76,5%) ответили, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в интересах организации. Это значит, что сотрудники четко соблюдают установленный порядок и желают стабильности (оказывают сопротивление изменениям) на рабочем месте. Ответ *руководителей* школ был прямо противоположным: более 2/3 респондентов (76,2%) не согласны с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в интересах организации.

При ответе на вопрос № 4 педагоги выразили уверенность, что еще длительное время будут работать в организации (88,2%). Аналогичный ответ получен и от *руководителей* школ, хотя здесь процент несколько меньший (61,9%). Это говорит о том, что смена места работы для них – довольно тяжелое испытание, в таких организациях, как правило, наблюдается низкая текучесть кадров – признак успешной организации.

И, наконец, мы также видим высокий процент (88,2%) положительных ответов педагогов на вопрос № 5 (часто ли они нервничают на работе). Поводом к таким ситуациям может служить любая неопределенность, что само собой вызывает беспокойство. Это приводит к появлению неуверенности, сотрудники испытывают определенный дискомфорт, чаще болеют, снижается производительность труда, что отражается и на работе организации в целом. *Руководители* школ при ответе на этот же вопрос оказались солидарны с педагогами: положительно отреагировали 85,7% респондентов.

Таким образом, и педагогам, и руководителям образовательных учреждений присущ высокий индекс неопределенности, высокая тревожность.

Индивидуализм – коллективизм. Надо отметить, что каждой организации присущ свой уровень индивидуализма (вопросы № 6 и 9) – коллективизма (вопросы № 7 и 8). Культурный параметр поясняет, каким образом человек действует и принимает решение: исходя из собственных интересов (индивидуализм) или из интересов группы (коллективизм).

Из опроса педагогов видно, что средний процент по вопросам № 6 и 9 равен 94,0, а по вопросам № 7 и 8 – 100,0. Практически одинаковый результат, полученный на обе пары вопросов, свидетельствует о присутствии в культуре проявлений как индивидуализма, так и коллективизма примерно в равной степени. Близкие результаты получе-

ны и при опросе *руководителей* школ (вопросы № 6, 9 – 85,7%; № 7, 8 – 95,3%).

Мужественность – женственность. Этот параметр отражает склонность организации следовать «мужскому» (вопросы № 10 и 12) или «женскому» (вопросы № 11 и 13) стилю поведения, то есть ориентацию на дело или отношения. Название этого параметра организационной культуры связано с традиционным представлением о социальных ролях мужчин и женщин. Мужчина призван демонстрировать силу, зарабатывать на жизнь, а женщина должна заниматься улучшением качества жизни и заботиться о слабом.

При опросе педагогов наблюдаются высокие средние показатели «мужественной» культуры (94,1%) и «женственной» (91,2%), то есть, по мнению педагогов, в организационной культуре присутствуют примерно в равной степени оба вышеназванных параметра. При анкетировании *руководителей* школ были получены несколько иные результаты. Если среднее значение параметра «женственность» (78,6%) близко к педагогическому варианту, то второй показатель – «мужественность» (52,4%) почти вдвое меньше. Это связано с тем, что 80,9% респондентов ответили, что им не очень важно иметь хорошие возможности для продвижения по службе.

На наш взгляд, это можно объяснить только одним обстоятельством: должность директора – вершина карьерной лестницы педагогов, *директору школы* «расти» дальше некуда (на повышение – в Управление образования, департамент образования и др. – уходят единицы, а для остальных, если повезет, эта должность на длительный срок). Таким образом, для руководителей параметр «мужественность – женственность» значительно смещен в сторону второго показателя.

Задание № 6

1. В чем заключается своеобразие типологии Г. Хофстеде, для каких условий он ее применил?
2. Ознакомьтесь с результатами исследования организационной культуры по методике Г. Хофстеде и проранжируйте эти положения по степени их актуальности.
3. Достаточно ли приведенных параметров для характеристики организационной культуры? Почему?
4. Выявите разницу во взглядах педагогов и руководителей при опросе по методике Г. Хофстеде. Если она существенна, то чем это можно объяснить?

Рассмотрим теперь в сравнении результаты исследования организационной культуры в образовательных учреждениях г. Череповца и Никольского района.

Задание № 7

Используя результаты, представленные в табл. 7, сравните характер сложившейся и желаемой организационных культур в школах г. Череповца и Никольского района:

- результаты опроса руководителей в «Настоящем» и «Будущем» в обеих базовых точках;
- результаты опроса педагогов в «Настоящем» и «Будущем» в обеих базовых точках;
- какие особенности вы отметили в распределении организационных культур у руководителей и педагогов?

Таблица 7

СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ ПО СТЕПЕНИ РАСПРОСТРАНЕННОСТИ ОСНОВНЫХ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В НИКОЛЬСКОМ РАЙОНЕ И Г. ЧЕРЕПОВЦЕ (анкета № 1)

Место	Руководители школ				Педагоги школ			
	Настоящее		Будущее		Настоящее		Будущее	
	Никольский р-н	Череповец	Никольский р-н	Череповец	Никольский р-н	Череповец	Никольский р-н	Череповец
1.	Ролевая	Ролевая	Командная	Командная	Индивидуальности	Ролевая, индивидуальности	Командная	Командная, ролевая
2.	Командная	Командная	Ролевая	Ролевая	Ролевая	Ролевая индивидуальности	Индивидуальности	Командная, ролевая
3.	Индивидуальности	«Ордена»	Индивидуальности	Индивидуальности	Командная	Командная	Ролевая	Индивидуальности
4.	«Ордена»	Индивидуальности	«Ордена»	«Ордена»	«Ордена»	«Ордена»	«Ордена»	«Ордена»

Для получения количественных данных об изменении организационной культуры в «Будущем» был рассчитан «Профиль желаемых изменений»

который дает оценку того, насколько хотели бы усилить респонденты ту или иную культуру. Как видно из рис. 5, все респонденты в Никольском районе и г. Череповце желают усилить командную культуру примерно на 20–40%.

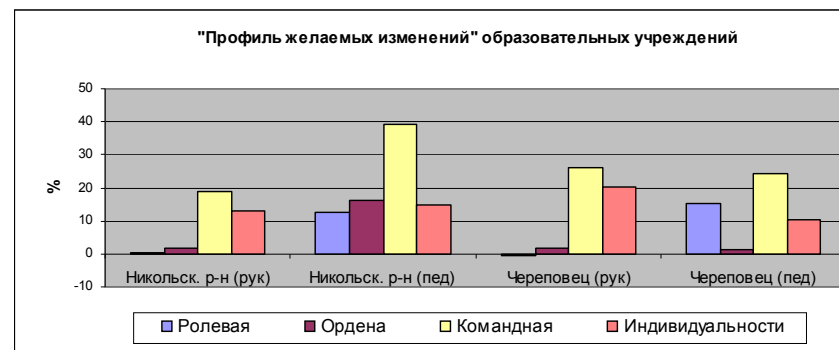


Рис. 5

Задание № 8

Представляло интерес сравнить полученные данные по Никольскому району и г. Череповцу с имеющимися литературными (см. табл. 8).

Таблица 8

СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ ПО СТЕПЕНИ РАСПРОСТРАНЕННОСТИ ОСНОВНЫХ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ НЕКОТОРЫХ ГОРОДОВ РОССИИ (респонденты – руководители школ)

Место	Вологодская область, Никольский район		Вологодская область, г. Череповец		Краснодарский край, г. Сочи [8]		Ямало-Ненецкий АО, г. Салехард [5]		Данные отсутствуют
	Действительное	Желаемое	Действительное	Желаемое	Действительное	Желаемое	Действительное	Желаемое	
1.	Ролевая	Командная	Ролевая	Командная	Ролевая	Командная	Ролевая		
2.	Командная	Ролевая	Командная	Ролевая	Индивидуальности	«Ордена»	«Ордена»		
3.	Индивидуальности	Индивидуальности	«Ордена»	Индивидуальности	«Ордена»	Ролевая	Командная		
4.	«Ордена»	«Ордена»	Индивидуальности	«Ордена»	Командная	Индивидуальности	Индивидуальности		

1. Рассмотрите «Профиль желаемых изменений» (ПЖИ) с точки зрения изменения всех остальных типов культур, кроме командной. Установите, какие из них усиливаются, какие ослабевают.

2. Как руководитель может использовать информацию, полученную по «Профилю желаемых изменений»? Каковы могут быть его действия?

Задание № 9

1. Проведите сравнительный анализ результатов, полученных в двух базовых точках Вологодской области, а также в г. Сочи и г. Салехарде (см. табл. 8).

2. Выявите доминирующую культуру в сегодняшнем состоянии (действительном) и желаемом. Какие решения и действия может предпринять руководитель, зная результаты диагностики организационной культуры? Обоснуйте.

3. Проследите взаимосвязь между распределением организационных культур в области и некоторых городах России.

4. Опишите распределение остальных типов культур, кроме доминирующей, в зависимости от регионов. Какими факторами можно объяснить имеющиеся расхождения?

Итоговое задание

1. По данным исследования, руководители и педагоги выбирают доминирующей культурой в «Настоящем» ролевую культуру, а в «Будущем» – командную. Чем, на ваш взгляд, обусловлено такое внимание к этим типам культур?

2. Насколько совпадают или не совпадают взгляды этих категорий педагогических работников на оценку сложившейся в учреждении организационной культуры? Действительно ли это так? Аргументируйте свое мнение.

3. Какие причины могут побудить руководителя и педагогический коллектив школы к изменению организационной культуры?

ЛИТЕРАТУРА

1. Акинфиева Н. В. Организационная культура образовательных систем: обоснование необходимости и определение направлений изменений // Материалы международной научно-практической конференции «Инновационные процессы и социальное партнерство в образовании». – Новосибирск, 2002.

2. Алямовская В. Психолого-педагогический мониторинг как метод оптимизации деятельности педагогического коллектива // Первое сентября. Дошкольное образование. – 2003. – № 17.

3. Афанасьева Т. П., Немова Н. В. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Книга 1. Развитие профессионального мастерства педагогических кадров: Методическое пособие / Под ред. Н. В. Немовой. – М.: АПКИПРО, 2004.

4. Барков С. А. Социология организаций: Учебное пособие. – М.: Изд. МГУ, 2004.

5. Баскаев Р. Организационная культура педколлектива и руководитель. // Учитель. – 2004. – № 5.

6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 2001.

7. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. – М.: Финансы и статистика, 2003.

8. Жуковская А. И. Организационная культура и управленческая деятельность в современной школе // Инновации в образовании. – 2003. – № 1.

9. Зверева В. И. Самоаттестация школы. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000.

10. Кирьянова Е. «Культурный шок», или почему мы выбираем похожих сотрудников? // Управление персоналом. – 2000. – № 3.

11. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года. – М.: АПКИПРО, 2002.

12. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2002. – № 1.

13. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000.

14. Петрушин В. И. Психологические аспекты деятельности учителя и классного руководителя. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2001.

15. Радугин А. А. и др. Основы менеджмента. – М.: Центр, 1998.

16. Рожкова Н. Графический профиль организационной культуры // Директор школы. – 2001. – № 5.

17. Самодурова В. Организационная культура современной школы // Первое сентября. Управление школой. – 2000. – № 16.

18. Своеобразие школы № 80. Организационная культура школы и инновационные процессы, направленные на ее демократизацию. <http://www.depedu.yar.ru> (информационные ресурсы Интернет).

19. Трудно создается, легко разрушается. Разговор о связи организационной культуры и управления // Директор школы. – 1999. – № 5.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

20. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.
21. Ушаков К. М. Источник сопротивления – организационная культура. // Директор школы. – 2002. – № 7.
22. Ушаков К. М. Культурные различия и система управления: взаимозависимость и взаимовлияние // Директор школы. – 1993. – № 3.
23. Ушаков К. М. Организационная культура: понятие и типология // Директор школы. – 1995. – № 2.
24. Ушаков К. М. Организационная культура: реализация на практике // Директор школы. – 1995. – № 4.
25. Ушаков К. М. Организационная культура: уровневая модель оценки / Директор школы. – 1995. – № 3.
26. Ушаков К. М. Подготовка управленческих кадров образования. – М.: Сентябрь, 1997.
27. Ушаков К. М. Ресурсы управления школьной организацией. – М.: Сентябрь, 2000.
28. Ушаков К. М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы. – М.: Сентябрь, 1995.
29. Цыгулев А. Пора вносить осознанные изменения // Директор школы. – 2001. – № 5.
30. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М.: Просвещение, 1990.

ИНТЕРВЬЮ

1. Организационные символы

– Привлекателен ли интерьер школьного помещения: его дизайн, комфортность и чистота?

– Существуют ли в Вашем учреждении отличительные знаки, символы (герб, флаг, гимн, лозунги; наличие стенгазет, внутришкольного радио, школьного музея и т. д.)?

– Отличаются ли учащиеся Вашей школы своим внешним видом от учащихся других школ?

2. «Герои» организации

– Существуют ли в Вашем коллективе легенды, истории, юмористические случаи из жизни школы? Что вспоминается в этих историях, кто является «героем»?

– Какими качествами должен обладать человек, чтобы сделать быструю карьеру в Вашей организации?

3. «Язык» организации

– Как «звучит» школа? Как говорят и двигаются учителя? Используют ли жаргонные слова в своей речи? Каковы их мимика и жесты?

4. Правила и традиции

– Какие существуют в школе обряды, церемонии, традиции и правила, выражающие и укрепляющие «дух школы»?

– Какие события отмечаются в Вашей организации?

Анкета № 1

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Уважаемые коллеги, просим Вас внимательно прочитать вопросы анкеты и ответить на них. Отметьте, пожалуйста, в соответствующих графах вариант Вашего ответа (знаком «+») по 2 позициям: 1) тип организационной культуры сегодня (шкала «Настоящее»); 2) какой тип оргкультуры Вас в большей степени устраивает в будущем (шкала «Будущее»).

При заполнении анкеты укажите Вашу должность _____

Цель: определить преобладающий тип организационной культуры образовательного учреждения.

Вопросы	Настоящее				Будущее			
	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ваша деятельность строго регламентирована вышестоящей организацией и документами?								
2. В вашей школе существует единый порядок планирования?								
3. Администрация строго контролирует выполнение утвержденных правил и процедур?								
4. Работает ли администрация с учителями по повышению их профессионального мастерства?								
5. Часто ли Вы выполняете поручения, не входящие в должностные обязанности?								
6. Авторитет директора в вашей школе признается всеми членами коллектива?								
7. Считаете ли Вы, что все решения должен принимать директор?								

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. Все идеи директора разделяются и поддерживаются?								
9. Есть ли в вашей школе творческие группы?								
10. Администрация видит в учителях равных партнеров?								
11. Администрация поддерживает творческие группы и создает условия для их успешной деятельности?								
12. Учителя активно участвуют в обсуждении учебного процесса и путей его совершенствования?								
13. Имеется ли у Вас как у директора определенная свобода, чтобы в какой-то степени работать автономно?								
14. Можете ли Вы работать над интересующей Вас проблемой?								
15. Педагоги прислушиваются к Вашему мнению?								
16. Считаете ли Вы, что для качественной работы Вам нужен жесткий контроль вышестоящей организации?								

Благодарим Вас за участие в анкете!

Анкета № 2

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВНЕШНИХ ПАРАМЕТРОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРЫ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

Уважаемый коллега, ответьте, пожалуйста, на вопросы анкеты. При заполнении анкеты укажите Вашу должность _____

Отметьте в соответствующей строке каждого из вопросов вариант Вашего ответа знаком «+».

1. С кем из перечисленных сотрудников Вы беседовали при поступлении на работу?

- а) Руководитель вышестоящей организации.
- б) Начальник отдела кадров.
- в) Руководитель подразделения.
- г) С кем еще _____

2. Есть ли в Вашей организации четкий ритуал приема новых сотрудников (вручение в день приема на работу буклета с необходимой информацией, справочника телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы, включая закрепление наставников; обучение новичков и т. д.)?

- а) Да (укажите, что именно) _____
- б) Нет.

3. Согласны ли Вы с тем, что в каждой организации должна быть своя организационная культура?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Не знаю.

4. Для Вас организационная культура – это:

- а) совместный отдых с коллективом;
- б) наличие знаков Вашей организации;
- в) комплекс традиций и обрядов;
- г) другое _____

5. Есть ли в Вашей организации специфический жаргон, особый стиль общения?

- а) Да.
- б) Нет.

6. Существуют ли в Вашей организации закреплённые письменно правила поведения, этикет?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Не знаю.

7. Имеются ли у Вашей организации лозунги? Если есть, то какие?

- а) Да _____
- б) Нет.

8. Слагаются ли какие-либо легенды о деятельности Вашей организации, о ее основателях?

- а) Да.
- б) Нет.

9. Есть ли у Вас в организации какие-либо обряды по поводу окончания обучения, стажировки (например, торжественное вручение дипломов)?

- а) Да.
- б) Нет.

10. Имеется ли у Вас традиция отмечать День рождения организации?

- а) Да.
- б) Нет.

11. Ведется ли у Вас летопись основных событий, дел?

- а) Да.
- б) Нет.

12. Организуются ли у Вас конкурсы профессионального мастерства среди работников?

- а) Да.
- б) Нет.

13. Существует ли у Вас в организации традиция отмечать Дни рождения сотрудников?

- а) Да.
- б) Нет.

14. Есть ли в организации определенная символика? Если есть, то какая?

- а) Да _____
- б) Нет.

15. Проводятся ли мероприятия по совместному отдыху? Если да, то какого рода?

- а) Юбилеи работников.
- б) Экскурсии.
- в) Спортивные соревнования.
- г) Выезды на природу.

д) Другое _____

16. Имеете ли Вы представление о миссии организации?

- а) Имею.
- б) Смутно.
- в) Не представляю.

17. Имеет ли место понятие стратегии в Вашей организации?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Не знаю.

18. Насколько ясно Вы представляете себе цели своей организации?

- а) Представляю ясно.
- б) В принципе.
- в) Смутно.
- г) Не представляю.

19. Откуда Вы получили информацию о целях организации?

- а) Из беседы с вышестоящим руководителем.
- б) Из документов.
- в) Из бесед с коллегами.
- г) Нет информации.
- д) Из других источников _____

20. Насколько ясно Вы представляете себе структуру организации?

- а) Представляю ясно.
- б) В принципе.
- в) Смутно.
- г) Не представляю.

21. Учитывается ли Ваше мнение при выборе стратегии и цели организации?

- а) Да.
- б) Иногда.
- в) Чаще нет.
- г) Нет.
- д) Затрудняюсь ответить.

22. Учитывается ли Ваше мнение при корректировке организационной культуры?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Затрудняюсь ответить.

Благодарим Вас за участие в анкете!

Анкета № 3

**ВЫЯВЛЕНИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
(ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ)
РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

Уважаемый коллега, ответьте, пожалуйста, на вопросы анкеты. Выбранный Вами вариант отметьте знаком «+».

При заполнении анкеты укажите Вашу должность _____

№	Вопросы	Ответы
1	2	3
1.	Удовлетворены ли Вы своей профессиональной подготовкой?	А) да; В) нет; С) не совсем
2.	По каким направлениям профессиональной подготовки Вы хотели бы усовершенствовать свои знания?	А) научно-теоретическая подготовка; В) теоретическая подготовка; С) психолого-педагогическая подготовка
3.	Считаете ли Вы целесообразным углубить свои профессиональные знания по следующим вопросам	А) изучение личности учащегося и коллектива; В) анализ и оценка результатов своей деятельности и деятельности педагогов; С) планирование своей деятельности (как руководителя) и деятельности коллектива; Д) организация личного труда; Е) контроль за учебно-воспитательной деятельностью педколлектива
4.	Какими своими профессиональными умениями Вы не удовлетворены?	А) организаторскими; В) конструктивными; С) коммуникативными
5.	Хотелось бы Вам их усовершенствовать?	А) да; В) нет; С) затрудняюсь ответить
6.	Каким формам повышения квалификации своих профессиональных знаний и умений отдали бы при этом большее предпочтение?	А) самообразованию; В) семинару-практикуму; С) другое
7.	Если бы Вам предоставили возможность выбора семинаров для совершенствования своих профессиональных	А) формы и методы сотрудничества с педагогами; В) формы организации учебно-

1	2	3
	ных знаний, то в каком из них Вы бы приняли участие?	познавательной деятельности; С) методы обучения и их эффективное использование в современных условиях; D) дифференциация в обучении; E) индивидуализация обучения; F) педагогическая этика учителя; G) другое

Благодарим Вас за участие в анкете!

Анкета № 4

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕКОТОРЫХ ПАРАМЕТРОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПО МЕТОДИКЕ Г. ХОФСТЕДЕ

Уважаемый коллега, ответьте, пожалуйста, на вопросы анкеты. Выбранный Вами вариант отметьте знаком «+».

При заполнении анкеты укажите Вашу должность _____

№	Вопросы	Ответы
1.	Как часто Вы выражаете несогласие с мнением вышестоящего руководителя?	A) часто; B) редко
2.	С какого типа руководителем Вы предпочитаете работать?	A) авторитарный; B) демократический
3.	Согласны ли Вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает, что это в интересах организации?	A) да; B) нет
4.	Сколько еще Вы хотите проработать в своей организации?	A) долго; B) недолго
5.	Как часто Вы нервничаете на работе?	A) часто; B) нечасто
6.	Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни?	A) очень важно; B) не очень важно
7.	Какое значение Вы придаете приемлемым условиям труда?	A) большое; B) небольшое
8.	Насколько для Вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?	A) очень важно; B) не очень важно
9.	Насколько Вам важно жить в районе, приемлемом для Вас лично и Вашей семьи?	A) очень важно; B) не очень важно
10.	Насколько для Вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?	A) очень значима; B) не очень значима
11.	Насколько важно для Вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе?	A) очень важно; B) не очень важно
12.	Какое значение Вы придаете возможности работать на данном рабочем месте так долго, как хочется?	A) большое; B) неважно
13.	Насколько для Вас важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса?	A) очень важно; B) не очень важно

Благодарим Вас за участие в анкете!

Ольга Юрьевна Коровина

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

*Методические материалы в помощь слушателям
курсов повышения квалификации*

Корректор *И. А. Рычкова*
Компьютерная верстка *Е. А. Черкашиной*

Коровина О. Ю.

К 68 Организационная культура в сфере образования: Методические материалы в помощь слушателям курсов повышения квалификации / Науч. ред. А. В. Золотарева – Вологда: Издательский центр ВИРО, 2006. – 64 с.

Основная цель пособия – привлечь внимание различных категорий педагогических работников к проблеме организационной культуры, к этой нестандартной форме управленческого воздействия на коллектив.

Предлагаемые методические материалы по организационной культуре образовательного учреждения состоят из двух частей. В первой части излагается теоретический материал, раскрывающий содержание понятия, типологию организационной культуры, основные ее характеристики, показана необходимость учета этого фактора в повседневной работе как одного из рычагов управленческой деятельности. Вторая часть, представленная в виде практикума, содержит результаты исследовательской работы по диагностике организационной культуры образовательных учреждений Вологодской области (школ г. Череповца и Никольского района). Для более глубокого понимания сущности организационной культуры предлагаются вопросы по темам, а также задания по развитию и закреплению навыков экспериментальной работы.

ISBN 5-87590-243-4

**ББК 74.24
К 68**

Подписано в печать 30.10.2006. Формат 60×84/16.
Печать офсетная. Гарнитура Таймс.
Усл. печ. л. 4. Тираж ??? экз. Заказ 1164

Издательский центр Вологодского института развития образования
160012, Вологда, ул. Козленская, 99а