

Оглавление

Введение	2
Глава 1. Управление стратегическим развитием образовательных организаций: организационная культура образовательной организации	6
1.1 Основы организации организационной культуры в образовательной организации	6
1.2 Анализ организационной культуры и социального капитала образовательной организации	12
1.2.1. Диагностика организационной культуры с применением методики «OCAI» К. Камерона и Р. Куина	15
1.2.2. Исследование структуры профессионального взаимодействия (социального капитала) посредством информационно- аналитической системы Директория	26
Выводы	33
Глава 2. Управление преобразованием организационной культуры	35
2.1. Характеристика модели управления преобразованием организационной культуры образовательной организации	35
2.2. Реализация модели управления преобразованием организационной культуры образовательной организацией (исполнительский модуль)	38
Выводы	56
Заключение	57
Список использованных источников	59
Приложение 1	63
Приложение 2	70
Приложение 3	98

Введение

Современными тенденциями в управлении персоналом образовательной организации, наряду с традиционными направлениями работы (аттестация, повышение квалификации), стали: оценка кадрового потенциала, внедрение эффективных контрактов, аутсорсинг персонала, в том числе особое внимание к организационной культуре, как эффективного инструмента управления [16]. Вопросы управления организационной культурой в образовании еще недостаточно проработаны. Это объясняется с одной стороны, «молодостью» исследований и разработок в области организационной культуры как инструмента управления в образовательных организациях, и пока еще небольшим внедрением кадровых технологий в сфере образования, с другой стороны [49].

Одним из первых обратил внимание на вопрос организационной культуры в сфере образования К.М. Ушаков [46]. Он исследовал это понятие применительно к современному состоянию образования, дал рекомендации по анализу сложившейся организационной культуры, предложил уровневую модель оценки, работал в направлении адаптации зарубежных типологий к современным российским условиям, в частности, к образовательным учреждениям [11]. По мнению Д.Н.Ушакова, в образовательном учреждении организационная культура – эффективный и жесткий инструмент управления поведением людей, формирования модели поведения сотрудников организации, который дает возможность руководителю понять особенности своей организации, успешно развивать образовательное учреждение [46].

Вопросами управления организационной культурой занимались многие исследователи. Среди авторов, разработавших классические теории работы с персоналом, можно назвать А. Маслоу, Р. Марра, Г. Шмидта, П.Э. Шлендера. Среди современных разработок теории можно выделить труды отечественных и зарубежных ученых: А.А. Литвинюк [18], К.Белик [2], В.В. Борискина [4], А.М. Лысенко [19], Л.А. Попова [31], Г.Н. Смирнова [39], Е.В. Демидова [6], Ю.Ю. Темрюкова [43] и др.

В условиях современной модернизации российского образования, вопросы развития организационной культуры в образовательных учреждениях актуальны, поскольку одной из важнейших составляющих успешности образовательного учреждения является его организационная культура, которая способствует достижению общих целей, обеспечивает взаимопонимание, позволяет стимулировать общие коммуникации, инициативу, широкие социальные связи, нормы межличностных отношений. Организационная культура способствует сплоченности коллектива, влияет на уровень взаимодействия всех работников [15]. Общепринятый тип организационной культуры способствует единению педагогического коллектива, что позитивно сказывается на работоспособности и эффективности образовательного учреждения. В образовательной организации, где осуществляет педагогическую деятельность автор выпускной квалификационной работы, долгое время коллектив являлся разрозненным, отсутствовали общепринятые нормы и векторы развития, что проявлялось в ряде специфических трудностей образовательной организации. Данная ситуация послужила отправной точкой исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является создание модели преобразования организационной культуры образовательной организации.

Задачи работы:

1. изучить понятие организационной культуры, охарактеризовать виды и типы организационных культур;
2. провести анализ организационной культуры и социального капитала образовательной организации с применением методики «OCAI» К.Камерона и Р.Куинна, исследовать структуры профессионального взаимодействия посредством информационно-аналитической системы Директория;
3. начать реализацию модели преобразования организационной культуры в образовательной организации.

Объектом исследования стал процесс управления образовательной организацией.

Предметом исследования является модель преобразования организационной культуры образовательной организации.

Теоретическая значимость работы заключается в разработке модели, практическая – в методическом обеспечении процесса преобразования организационной культуры образовательной организации, связанной с переходом к предпочтительным типам организационной культуры – семейному и инновационному.

Структурно выпускной квалификационной работы состоит из введения, основной части, заключения и списка использованных источников. Основная часть состоит из двух глав. В первой главе представлена трактовка определения организационной культуры, мнения различных авторов. Также в данной главе приведен подробный анализ организационной культуры и исследование структуры профессионального взаимодействия (социального капитала).

Вторая глава представляет собой описание модели преобразования организационной культуры образовательной организации. В работе описан план методической работы образовательной организации, в котором отражены перспективные направления организации по переходу от существующего к предпочтительному типу организационной культуры: профессиональное взаимодействие (инновационный тип организационной культуры) и социальное взаимодействие (семейный тип организационной культуры).

Основные результаты исследования обсуждались на научно-практической конференции «Современная начальная школа: инновации и традиции» и отражены в статьях электронного сборника статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции «Педагогические чтения памяти профессора А.А.Огородникова» «Управление стратегическим развитием образовательных организаций», «Управление стратегическим развитием образовательных организаций анализ организационной культуры

МАОУ «Гимназии №7», «Исследование структуры профессионального взаимодействия (социального капитала) образовательной организации посредством информационно-аналитической системы Директория».

Глава 1. Управление стратегическим развитием образовательных организаций: организационная культура образовательной организации

1.1 Основы организации организационной культуры в образовательной организации

Исследование организационной культуры образовательного учреждения, прежде всего, предполагает изучение понятия организационной культуры образовательного учреждения, рассмотрение её типов [44]. Важные для понимания аспекты, социально–педагогической сущности организационной культуры, отражены в разных научных работах.

Организационная культура — сложный, многогранный феномен. Она включает в себя: представления о приемлемых способах деятельности и нормах поведения, привычки, запреты, сознательно или бессознательно разделяемые большинством членов организации ожидания, ценностные основания поступков и т.д. [52]. В организационной культуре содержатся ответы на вопросы: кто мы и какие мы, что у нас считается хорошим и что плохим, на что мы ориентируемся и к чему стремимся. Поэтому организационную культуру следует рассматривать как специфический продукт жизнедеятельности и развития организации, позволяющий выделить ее среди других и проявляющийся в системе разделяемых большинством членов организации ценностей, формирующийся под воздействием факторов внутренней и внешней среды организации как стихийно, так и благодаря целенаправленным управленческим действиям по «привитию» работникам единых культурных стереотипов поведения [26].

С глубоким пониманием организационной культуры появляется ясность в видении принципиально значимых для управления вещей: на чем базируется уникальность организации? Какие отношения выстроились внутри организации [9]? Почему сотрудники реагируют на определенные события так и не иначе? Что можно делать в организации, а от чего лучше воздержаться? И что, вероятно, произойдет в будущем?

Руководителю особенности организационной культуры своего образовательного учреждения надо знать, прежде всего, для того, чтобы принимать взвешенные решения, хорошо понимая, какие изменения (инициативы, новшества) в организации могут быть воплощены довольно легко либо малой кровью, а какие — вызовут очень сильное сопротивление [52].

Поскольку феномен организационной культуре очень сложен, модели, которая бы охватывала все ее аспекты, нет. Каждая модель «схватывает» только какую-то часть организационной культуры [51]. Более полное (но не столь точное) описание позволяет дать язык метафор. В упрощенном виде организационную культуру можно описать с помощью метафоры «луковицы» со множеством слоев. Рассмотрим эти «слои».

Символика организации — это бросающийся в глаза «верхний» слой. Символы — это и «настенная живопись», и вид досок объявлений, рекламы и плакаты на стендах школы, объявления о платных или бесплатных кружках, секциях, одежда, стенды с фотографиями лучших учеников, педагогов, значки и эмблемы победителей олимпиад и соревнований, приказы и выговоры, школьные праздничные стенгазеты, наличие или отсутствие в них юмора [42].

Организационный фольклор. Иначе говоря, легенды, истории, которые постоянно циркулируют в организации. Те самые истории, которые в неофициальной обстановке всегда начинаются словами: «А помните, как ...» [35].

Процедуры, ритуалы, церемонии, которые утвердились в организации. Как люди здороваются? Как одеваются? Как ведут себя на собраниях? Как входят в кабинет руководителя: ждут у секретаря или сходу? Какой принят профессиональный стиль общения? Как реализуется власть [42]?

Важно помнить, что нельзя на основании одних только внешних признаков делать диагностику типа культуры. Разные установки и убеждения могут проявляться в одних и тех же признаках [35].

Разделяемые ценности (убеждения) — наиболее сложный для анализа уровень культуры [42]. Трудность заключается в том, что ценности часто находятся на подсознательном уровне, не выявлены, не сформулированы. Здесь для анализа явно нужны специальные техники.

Культура в большинстве случаев чрезвычайно устойчива, при этом, как правило, чем старше организация, чем длиннее ее история, тем устойчивее культура, прочнее традиции [12]. Нидерландский социолог Герт Хофстеде предположил, что в каждой национальной культуре есть свои базовые (фундаментальные) представления об общих принципах жизнеустройства, которые укоренены настолько прочно, что никогда не обсуждаются, потому что кажутся всем очевидными. Эти представления можно описать с помощью следующих параметров: властная дистанция, избегание неопределенности и соотношения мужественности и женственности, уровень индивидуализма — коллективизма [28].

Властная дистанция — это социально одобряемое неравенство статусов членов организации. Властная дистанция будет считаться большой, если отличия в наборах привилегий руководителей и подчиненных существенны, а также если властных ступеней достаточно много [36].

Избегание неопределенности. Это измерение характеризует реакцию общества на незнакомые ситуации, непредвиденные события и давление перемен [28]. Насколько уверенно мы чувствуем себя в условиях неопределенности, невозможности точно предсказать, что будет завтра? В России этот показатель довольно высок. Многие российские педагоги испытывают дискомфорт по поводу появившихся возможностей выбора

программ и пособий, нового стандарта — неприятное обстоятельство нынешней профессиональной деятельности.

Мужественность — женственность. Этот параметр характеризует уровень важности традиционно мужских и традиционно женских ценностей. К традиционно мужским ценностям относятся: напористость, амбиции, стремление к власти и материализм [27]. Традиционно женские ценности: человеческие взаимоотношения, кооперативный дух, забота о слабом. Для школ с «женским» типом культуры характерно четкое стремление к надежному, стабильному положению, безопасности и к качеству жизни. В организациях противоположного типа одобряются решительность, индивидуализм, стремление к риску, к новизне, к материальному успеху.

Индивидуализм — коллективизм. Характеризует степень, с которой сотрудники организации предпочитают действовать самостоятельно, а не как члены той или иной группы. Крайние полюса этой шкалы: абсолютизация своих личных интересов и полное подчинение интересам группы или общества [28].

Нельзя сказать, что какой-то тип культуры лучше или хуже других. Более продуктивно поставить вопрос иначе: «адекватный» или «неадекватный» конкретному образовательному учреждению.

Рассмотрим четыре вида организационных культур, существующих в организациях [13].

Для анализа организационной культуры с позиции руководителей образовательных организаций мы обратились к типологии культур К. Камерон и Р. Куинн [10]. Эти исследователи разработчики рамочной конструкции конкурирующих ценностей, она основана на двух измерениях организационной культуры, которые определяют ключевые факторы эффективности для организационной культуры. В соответствии с этой классификацией выделяются четыре типа организационной культуры:

клановая культура, адхократическая культура, иерархическая культура, рыночная культура [10].

Бюрократия – основывается на распределении и точной регламентации функций, полномочий и обязанностей. Властные компетенции и зоны ответственности не пересекаются [27]. Взаимодействие регламентируется множеством правил и инструкций. Согласно определению Макса Вебера, классические бюрократии характеризуются следующими основными признаками:

1. имеют явное разделение труда и используют труд различных специальностей;
2. выстраивают специалистов в иерархии власти; ограничивают власть и действия абстрактными правилами и процедурами;
3. формируют систему беспристрастных и универсальных решений;
4. нанимают и продвигают служащих на основе технической квалификации и профессионализма;
5. работают по принципу эффективности: максимизировать результаты при ограниченных ресурсах;
6. ведут систему отлаженного учета. Базовыми ценностями бюрократических организаций являются рентабельность, надежность и предсказуемость [30].

Рыночная – культура, ориентированная на поощрение инициативы. Контролирующего менеджера бюрократии заменяет менеджер, придерживающийся принципа доверия и распределения ответственности. Базовые ценности рыночной культуры: стремление побеждать, инициатива, новаторство, результативность. Ключевые принципы рыночной культуры сформулированы в книге Питерса и Уотермана «В поисках успешного управления» [45]:

1. вера в действия – решения принимаются даже в условиях недостатка информации;

2. связь с потребителями – фокусирование деятельности компании на рынок;

3. поощрение автономии и инициативы – предоставление подразделениям и работникам права самостоятельного действия (принятия решений);

4. сочетание гибкости и жесткости – обеспечение высокой организованности за счет жесткой структуры разделяемых ценностей и гибкой системы административного контроля [21].

Рыночная культура ориентирована на результаты. Корпорацию с такой культурой связывает в единое целое взаимная выгодность сотрудничества и стремление побеждать [29].

Клановая – клановая культура базируется на сотрудничестве, отождествлении себя с организацией [14]. Организации кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью и ощущением организации как «мы». Базовые ценности клановой культуры: сплоченность, соучастие, доверие, обязательность. Организация с клановой культурой характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу [14]. Такие компании отличает высокая обязательность, они делают акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придают значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

Адхократия – главная цель данной культуры – обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией. Главные ресурсы – специалисты [1]. Люди не выполняют вмененные им функции, а делают конкретные проекты. Время от времени адхократические блоки возникают и в крупных корпорациях, где доминирует иной тип культуры. Основные характеристики, присущие адхократической культуре: отсутствие какой-либо организационной схемы, временные роли, творчество и новаторство [45].

Главное отличие адхократической культуры от рыночной – приоритет задачи над организацией [33]. Эта культура характерна для организаций, ориентированных на проектирование и выпуск новых изделий и продуктов, где под каждую задачу создается рабочая группа [25]. Взаимоотношения здесь непрочные и существуют только при выполнении проекта. Критерием человеческой ценности считается качество индивидуального труда и степень преданности делу.

Инструментом оценки текущей культуры и ее предпочтительного состояния является разработанная авторами типологии анкета. Методика построения профилей организационной культуры (OCAI). Измерение конкурирующих ценностей в модели производится с помощью «шкалированных» вопросников [34].

Культура организации обладает малой динамикой, то есть меняется медленно [1].

Следует также учитывать воздействие внешней среды. Если в своей школе вы создаете некоторые этические навыки и привычки, которые слабо проявлены в окружающей среде, то вас ждут большие трудности. Создание контркультуры и ее поддержание потребуют непрерывных усилий [50]. Кроме того, попытки защитить свои принципы от внешнего давления приводят к определенной замкнутости. Единственная альтернатива замкнутости — более агрессивное воздействие на окружающую среду, с целью хотя бы частичного ее изменения.

1.2 Анализ организационной культуры и социального капитала образовательной организации

Образовательная организация была основана в марте 1991 г. Гимназия создана на базе средней общеобразовательной школы. Расположена в современном комфортабельном здании с бассейном. Находится в удаленном от центра города рабочем микрорайоне и имеет сложную транспортную инфраструктуру. В 2002 г. по результатам государственной аккредитации

департаментом образования Пермской области образовательная организация получила статус гимназии. Имеет бессрочную лицензию на право ведения образовательной деятельности, свидетельство о государственной аккредитации до 2023 г. Ноябрь 2011г. ознаменовался успешным прохождением государственной аккредитации по новым требованиям к гимназиям Пермского края и как результат – аккредитация на 12 лет с присвоением статуса по типу – общеобразовательное учреждение, по виду – гимназия.

Учредителем является муниципальное образование «Город Пермь». Полномочия и функции учредителя от имени муниципального образования «Город Пермь» осуществляет администрация города Перми, отдельные полномочия и функции учредителя по ее поручению осуществляет департамент образования администрации города Перми (далее – Учредитель) на основании правовых актов администрации города Перми.

Гимназия является центром инновационного опыта Университетского округа Пермского государственного гуманитарного педагогического университета. В 2017- 2019 учебном году работала по теме «Достижение личностных и метапредметных результатов образования в рамках образовательной программы “Школа социального творчества”».

Программой развития образовательной организации на 2018-2020 годы является тематика «Гимназия самореализации- траектория успеха»

Самореализация – это процесс и результат осуществления человеком своих жизненных сил, возможностей и способностей, своего предназначения в процессе жизни. В современной теории и практике оценки социальных систем – это ключевой критерий. Именно количеством и качеством условий, способствующих самореализации личности, принято измерять уровень развития общества и отдельного социального института.

В основе самореализации находится понятие саморазвитие. Самореализация является результатом процесса саморазвития. Приставка

«само» в нашем случае означает, что первостепенное значение имеют внутренние ресурсы личности, групп и гимназии в целом. Гимназия остается открытой системой, живет в открытом обществе, тесно взаимодействует с организациями и учреждениями, все эти взаимосвязи строятся исходя из здоровых запросов обучающихся, их родителей и педагогов, направлены на развитие их субъектности, творческой активности и готовности отвечать вызовам современной реальности.

Таким образом, под качеством образования в образовательной организации понимается успешность в обучении, подтверждаемая, во-первых, высокими экзаменационными и олимпиадными результатами, а во-вторых, высокой способностью самостоятельно и в команде действовать в нестандартных ситуациях, осуществлять образовательный и профессиональный выбор, строить свою траекторию, здраво оценивать ход и результаты своей деятельности, осуществлять духовно-нравственный выбор.

Под качеством образовательной среды понимается система условий, в которых все участники образовательных отношений путем осознанных проб смогут исследовать свой внутренний потенциал, соотнести свои возможности с современными реалиями, построить и реализовать свою индивидуальную траекторию достижения конкретных целей – и прийти к успеху.

В гимназии ведется преподавание всех предметов, предусмотренных учебным планом. В школе работают 70 педагогов. 58 из них имеют высшее образование, 5- среднее специальное. 4 учителя имеют награды Почётный работник отрасли. 5 учителя- звание Почетный работник общего образования Российской Федерации, 2 имеют почётные грамоты Министерства образования, 1 учитель является многократным победителем Всероссийских и международных соревнований по спортивной ходьбе. 25 учителей имеют высшую квалификационную категорию, остальные первую и вторую квалификационные категории.

Административный состав гимназии представлен директором и пятью заместителями директора.

На базе образовательной организации создано структурное подразделение детский сад и база начальной школы «Китенок».

1.2.1. Диагностика организационной культуры с применением методики «OCAI» К. Камерона и Р. Куина

Особенности организационной культуры школы определяют специфику реакций педагогического коллектива на внешние и внутренние события. Понимание характера организационной культуры школы дает представление о потенциале школы, позволяет оценивать целесообразность или же нецелесообразность определенных управленческих действий, более точно планировать направление и динамику стратегического развития образовательно-организационной системы школы [10].

В ходе анализа организационной культуры нами изучен кадровый состав школы, проведена диагностика организационной культуры организации: сопоставлены представления об организационной культуре различных сотрудников школы (руководителя, членов администрации, педагогов, имеющих большой стаж работы в данной школе и молодых специалистов).

Инструмент оценки корпоративной культуры OCAI базируется на теоретической модели “Рамочная конструкция конкурирующих ценностей”. Четыре доминирующих типа корпоративной культуры вырисовываются на основании этой рамочной конструкции [8]. Все четыре типа служат фундаментом для OCAI. Инструмент был разработан на основе анализа эмпирических исследований 39 индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности. В результате этих исследований были выделены два наиболее важных индикатора и сформулированы четыре стержневые ценности, представляющие собой противоположные или конкурирующие допущения.

Выделенные типы культур (адхократическая, рыночная, клановая, иерархическая) являются, скорее, чистыми типами, теоретическими конструктами, в действительности встречающимися крайне редко. В реальности в каждой организации присутствуют элементы каждого типа, они могут быть представлены в разном объеме, и какой-то может доминировать. ОСАИ предназначен для оценки проявления каждого типа культуры в шести ключевых организационных измерениях [5]:

1. Важнейшие характеристики организации
2. Общий стиль лидерства в организации
3. Принципы, на которых строится управление сотрудниками
4. Ценности и идеи, объединяющие сотрудников
5. Стратегические цели
6. Критерии успеха, на которые ориентируется организация

Выделяют три этапа в диагностике корпоративной культуры при использовании инструмента ОСАИ [10]:

1. Работа с анкетой. Сотрудникам предлагается анкета, содержащая шесть вопросов, имеющих четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами. Сумма должна обязательно равняться 100. В связи с тем, что авторы предлагали свою концепцию не только для диагностики, но определения путей изменения корпоративной культуры, то они рекомендовали расставлять баллы для оценки организации не только в текущем времени (графа “теперь”), но и для оценки будущего желательного состояния организации (графа “предпочтительно”). После заполнения анкеты баллы всех ответов А в колонке “теперь” суммируются, полученная сумма делится на 6 и получается средняя оценка по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С, D. Таким же образом следует обработать колонку “предпочтительно” [5]. На этом работа с анкетами заканчивается. Анкета представлена в приложении №1.

2. Вычерчивание профиля является вторым этапом в диагностике корпоративной культуры.

Для построения профиля следует: -нанести средние оценки для каждой альтернатив в форму диаграммы, которой дали название “организационный профиль”, -соединить отмеченные в каждом квадранте формы точки так, чтобы получился четырехугольный многоугольник -и проделать тоже самое по каждому вопросу по отдельности. В результате получаем 7 диаграмм - “организационных профилей”. На них тем же методом наносим оценки из колонки “предпочтительно”, только пунктиром (для выявления различий между желаемым и реальным состоянием организации) [5].

3. Интерпретация профилей культуры. Этот этап является третьим и заключительным этапом. Имея вычерченную картину профиля общей культуры своей организации, а также профили каждого из шести атрибутов, можно интерпретировать их с разных точек зрения. Камерон и Куинн предлагают рассматривать шесть стандартных разрезов в организации:

- по сегодняшнему доминирующему типу организационной культуры;
- по различию между нынешней и предпочитаемой будущей культурой;
- по силе доминирующего типа культуры;
- по согласованности профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации;
- по результатам сравнения профиля культуры организации со средними профилями культуры почти тысячи организаций, оцененных по опросам почти пятнадцати тысяч их менеджеров;
- по совместимости тенденций организации с рядом общих тенденций, обнаруженных в процессе более чем десятилетнего применения инструмента OSAI [10].

Педагогическому коллективу предлагалось ответить на 6 вопросов. К каждому вопросу было дано по 4 варианта ответа. Необходимо распределить баллы 100-бальной шкалы между этими четырьмя вариантами в том весовом соотношении, которое, по мнению респондента, в наибольшей степени

соответствуют образовательной организации. Наибольшее количество баллов отдается наиболее предпочтительному варианту ответа. Каждому респонденту предлагается заполнить данные двух категорий: «Теперь» и «Предпочтительно». Категория «Теперь» -реально существующая ситуация в образовательной организации, «Предпочтительно»- вариант, который респондент хотел бы видеть через определенный период времени для более успешной позиции школы.

В анкетировании принимали участие 57 сотрудников образовательной организации: 6 человек административного корпуса и 51 учитель различных методических объединений. Подробная таблица с результатами первично экспертизы представлена в приложении №2.

Таблица 1

**Результаты первичной экспертизы организационной культуры
Администрация образовательной организации**

Тип культуры / Параметр	Семейная		Инновационная		Результативная		Ролевая	
	Существующая	Ожидаемая	Существующая	Ожидаемая	Существующая	Ожидаемая	Существующая	Ожидаемая
Важнейшие характеристики школы	20	37	28	27	34	21	18	15

Стил ь лидер ства в школ е	19	39	31	21	30	20	20	20
Упра влени е педаг огиче ским колле ктивно м	30	40	16	24	18	15	34	21
Связу ющая сущн ость школ ы	22	40	22	20	24	26	32	14
Страт егиче ские цели школ ы	32	38	25	24	17	24	26	14

Критерии успеха школы	20	42	20	22	24	17	36	19
Средние показатели	23,8	39,3	23,6	23	24,5	20,5	27,6	17,2

Таблица 2

**Результаты первичной экспертизы организационной культуры
Педагогический коллектив образовательной организации**

Тип культуры / Параметр	Семейная		Инновационная		Результативная		Ролевая	
	Существу ющая	Ожидаемая	Существу ющая	Ожидаемая	Существу ющая	Ожидаемая	Существу ющая	Ожидаемая
Важнейшие характеристики	19,9	37,3	34	27,4	24,7	25,6	21,2	10,9

ШКОЛ Ы								
Стил ь лидер ства в школ е	20,3	32, 2	31,9	21	26,9	21, 9	20,9	25, 3
Упра влени е педаг огиче ским колле ктивно м	21,3	33	30,3	21, 7	14,4	15, 4	33,9	30, 3
Связу ющая сущн ость школ ы	16,3	42, 2	22,8	19, 6	21,7	27, 7	38,2	14, 1
Страт егиче ские цели	23,9	38	33,1	25, 9	22,2	19, 9	20,6	19, 9

ШКОЛ Ы								
Крит ерии успех а школ ы	14	36, 1	31,4	22, 1	29,5	21, 3	24,9	21, 9
Сред ние показ ател и	20,34	36, 54	30,42	23, 12	21,98	22, 1	26,96	20, 1

Результаты диагностических мероприятий отображены на рисунке 1.

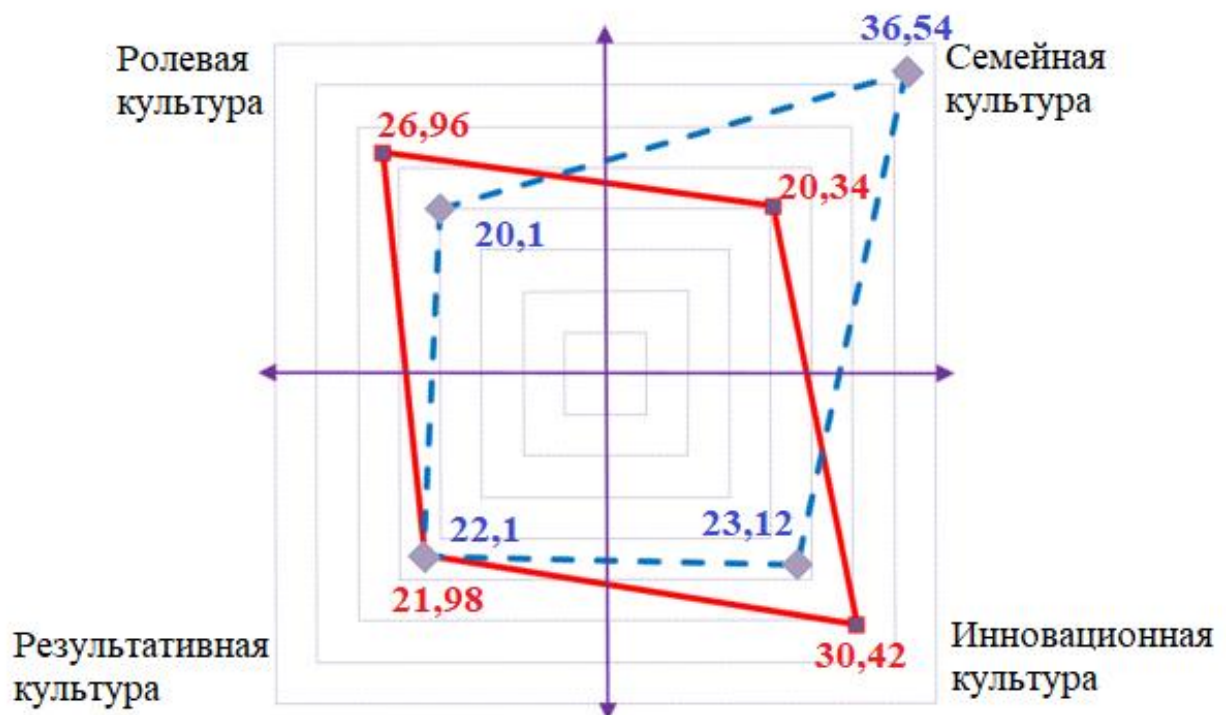


Рис 1- диагностики организационной культуры по методике К. Камерона и Р. Куинна

Матрицы организационных культур представлены в приложении №3.

Сравнение существующего и предпочитаемого сотрудниками профилей организационной культуры школы.

По результатам первичной экспертизы школа воспринимается коллективом как центр инновационного творчества- место реализации проектов и продвижения собственных идей. Результативная культура так же имеет наибольшее отражение: коллектив школы ориентирован, прежде всего, на высокий образовательный результат. Сотрудники ориентированы на соперничество между собой при достижении планируемых результатов. Признаки семейной культуры практически отсутствуют. В дальнейшем коллектив видит преобладание именно семейной и инновационной культуры. Большое количество респондентов отмечает необходимость формирования семейной культуры в образовательной организации. Администрация готова уделять большое внимание формированию данных видов культур.

Существующий на сегодняшний день **стиль лидерства** сочетает в себе различные подходы. Лидерство осуществляется на основе постоянной обратной связи, стремлении помочь и научить, а также характеризуется деловитостью, четкостью, и ориентировано на конечный результат деятельности. Таким образом, в различных ситуациях проявляются стили, присущие инновационной и результативной организационным культурам. Лидер прогнозируемого будущего – это наставник, способный осуществлять обратную связь и строить отношения на основе личного взаимоотношения, а также характеризующийся деловитостью, четкостью, ориентированный на конечный результат, в редких ситуациях проявляющий себя как твёрдый и требовательный организатор, и координатор, способный к жёстким решениям или риску ради дела.

Стиль управления педагогическим коллективом характеризуется несколько отстраненным, в некоторых случаях попустительским. Как

отмечают педагоги образовательной организации: стиль управления в школе характеризуется предсказуемостью и стабильностью в отношениях, требованиями формального подчинения. Администрация поддерживает и поощряет инициативное сотрудничество и творческую свободу педагогов.

Гимназия ориентирована на конечный успех, делает акцент на достижение цели и выполнение поставленных задач. Акцентируется внимание на необходимость инновационного развития, приверженность новаторству. Таким образом, **связывающая сущность** школы опирается в основном на инновационную и результативную организационную культуру. В будущем видится усиление семейной структуры за счёт понижения результативной и ролевой организационной культуры. По мнению педагогов, для того чтобы оказаться более успешными, нужно повышать уровень обязательности, прежде всего, административного состава школы, а также взаимного доверия и преданности общему делу. В меньшей степени, школьную сущность должны связывать воедино формальные правила и официальная образовательная политика.

В настоящее время в школе достаточно разрозненный педагогический коллектив, не имеющий общей стратегии развития. Каждое методическое объединение функционирует достаточно изолированно друг от друга. Деятельность не имеет четкого контроля со стороны администрации. Многие учителя имеют самостоятельную мотивацию на инновационное развитие и соперничество в достижении планируемых результатов. Таким образом, видно, что преобладает инновационная и ролевая организационная культура. В будущем стратегическими целями видится развитие гуманистических ценностей в коллективе, уподобление большой и дружной семье и приобретение, и развитие новых образовательных подходов, технологий и методик. Коллектив готов к инновационным преобразованиям в случае налаживания связи с администрацией гимназии. На данной стадии необходимо информирование и контроль со стороны администрации образовательной организации. Целями будут так же являться поиск новых

ресурсов и постановка новых задач. Соперничество не приветствуется, коллектив стремится к плодотворной командной работе.

Критерии успеха образовательной организации определяется на основе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности педагогов и заботы о каждом сотруднике. Критерием успеха является овладение уникальными или новейшими методиками и образовательными технологиями. Такое понимание успешности образовательного учреждения, характерное для семейной организационной культуры предполагается в будущем. Гимназия в будущем готова стремиться к лидерству и новаторству.

Таким образом, по результатам первичной экспертизы, можно судить о том, что в настоящий момент в образовательной организации в большей степени присутствуют инновационная и ролевая организационная культуры, что не поддерживается педагогическим коллективом. Для коллектива является приоритетной распределение равных долей на семейную и инновационную организационную культуру.

В процессе консультирования были выработаны рекомендации по целенаправленному развитию организационной культуры школы. При планомерном приближении к интегративно-матричной модели школа стоит перед задачей формирования организационной культуры, адекватной данной организационно-образовательной модели [20]. Такая организационная культура характеризуется гибкостью и дискретностью, в равной степени сочетает в себе индивидуализацию и интеграцию.

Организационная культура семейного и инновационного типов, соответствует избранной стратегии развития, однако совершенно необходимо развивать и определенные элементы результативного и ролевого типов организационной культуры для обеспечения стабильности школы и её высокой конкурентоспособности на рынке образовательных услуг [17].

Развитие элементов ролевого типа организационной культуры:

- более чёткое определение полномочий и должностных обязанностей сотрудников;

- работа с педагогическим коллективом по пониманию и принятию собственных полномочий и должностных обязанностей.

Развитие элементов результативного типа организационной культуры:

- повышение социальной активности школы в образовательном сообществе;
- регулярный мониторинг достижения поставленных образовательных задач.

Развитие элементов семейного типа организационной культуры

- формирование устойчивого позитивного отношения к школе;
- повышение уровня осознаваемости образовательной среды;
- развитие навыков внутригруппового взаимодействия.

Развитие инновационного типа организационной культуры

- формирование горизонтальных творческих групп для решения стратегических задач развития школы;
- поддержка педагогов, творчески работающих в инновационном режиме [22].

Предполагается разработка комплекса мероприятий, направленных на формирование данных элементов организационных культур.

1.2.2. Исследование структуры профессионального взаимодействия (социального капитала) посредством информационно-аналитической системы Директория

Исследование структуры профессионального взаимодействия (социального капитала) проводилось на сайте *direktoria* [52]. Данная платформа позволяет проводить глубокий мониторинг образовательной организации по разным направлениям, всесторонне описывает организацию как целостный механизм.

Социальный капитал является одним из ведущих компонентов организационной культуры и его исследование позволяет комплексно оценить уровень взаимодействия администрации, педагогического коллектива и отдельных работников школы [52].

В исследовании приняли участи 68 педагогических работников школы. Педагогам и администрации предлагалось ответить на ряд вопросов, связанных с выстраиванием личностных и профессиональных связей.

Первый блок мониторинга был направлен на статистический анализ образовательной организации.

Первый раздел о признании ценности сотрудничества и доверия.

В разделе представлены данные, касающиеся декларируемого доверия, то есть то, насколько коллеги в целом (можно сказать, теоретически) признают важность доверия, сотрудничества и обмена опытом. Это не означает, что они руководствуются этими принципами в своем повседневном профессиональном поведении, но считают правильным декларировать именно такую позицию [24]. Респондентам задавались вопросы о доверии внутри коллектива, о доверии между педагогическим коллективом и администрацией школы.

Результаты данного раздела.



Несмотря на то, что почти наверняка оттенки зеленого преобладают, следует помнить, что это может быть просто декларацией. Насколько результаты отражают истинное положение дел, будет видно из дальнейшего.

Второй раздел посвящен группам, командам, совместной деятельности внутри образовательной организации.

В этом блоке представлены данные ответов на вопросы, касающиеся второго аспекта фактического доверия — деятельности групп педагогов и команд.

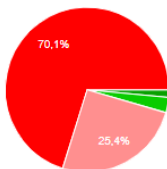
Данный раздел показал, что деятельность групп педагогов развита недостаточно полно. Деятельность организуется, она востребована, но не является систематичной и регулярной.

Третий раздел показывает уровни вертикального взаимодействия педагогического коллектива и администрации школы. Коллективу были предложены вопросы о том, как часто они по своей инициативе обращались (обсуждали, советовались) по вопросам преподавания и воспитания конкретных обучающихся или классов к педагогам или администрации гимназии [47]. Так же был задан вопрос о частоте посещения уроков и мероприятий администрацией школы.

Данные показали, что инициативное обращение и контакт с педагогами и администрацией практически не выстроен. Большинство респондентов отрицательно отвечали на поставленные вопросы.

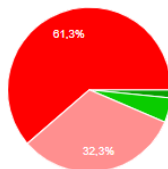
Обращение за помощью к администрации образовательной организации.

Директору



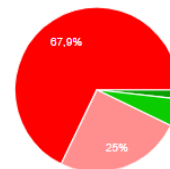
Ответили "Несколько раз в неделю" – 1
 Ответили "Раз в неделю" – 2
 Ответили "Раз в месяц" – 17
 Ответили "Еще реже" – 47

Зам. директора (заведующего)



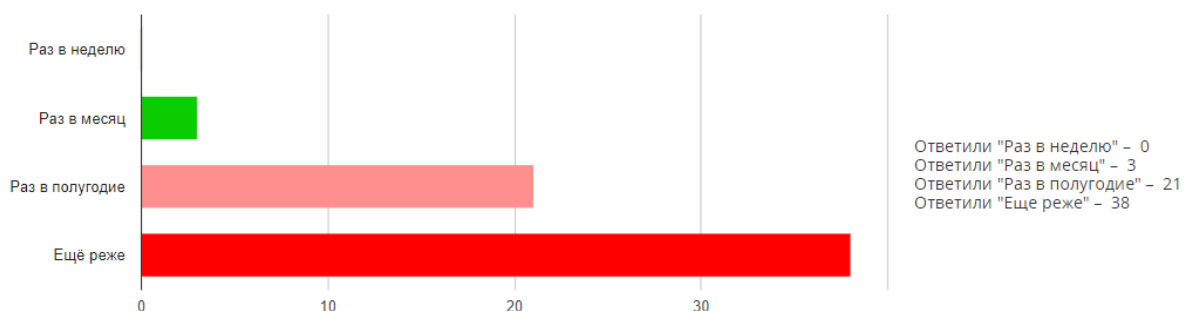
Ответили "Несколько раз в неделю" – 1
 Ответили "Раз в неделю" – 3
 Ответили "Раз в месяц" – 20
 Ответили "Еще реже" – 38

Заведующим кафедрами
(методобъединений, отделений)



Ответили "Несколько раз в неделю" – 1
 Ответили "Раз в неделю" – 3
 Ответили "Раз в месяц" – 14
 Ответили "Еще реже" – 38

Посещение мероприятий и открытых уроков.



Последующий раздел о важнейших элементах организационной культуры позволяет оценить различные аспекты организационной культуры организации, которые могут оказывать влияние на социальный капитал ОУ.

Результаты подтвердили результаты подробного мониторинга организационной культуры с применением методики OSAI Камерона, Куина. Организационная культура гимназии не соответствует предпочтительному типу: семейному типу культуры. Она перенасыщена вектором инноваций и бюрократии.

Раздел об уровне удовлетворенности работой показал, что большая часть работников гимназии удовлетворены условиями работы, лишь 2 педагога ответили отрицательно [48].

Второй и самый значимый блок мониторинга обозначен, как сетевой анализ. Здесь рассматривается организация как профессиональная сеть. Эта сеть и есть реальная структура организации. Сеть может быть более редкой и более плотной. Она состоит из узлов (людей) и связей между ними (взаимодействий), т.е. сеть — это система.

Педагоги могут иметь много связей и, соответственно, быть более значимыми в сети, или иметь мало связей (или совсем не иметь- изоляты).

Каждый человек (и организация в целом) имеет то, что называется человеческим капиталом (сумма знаний, умений, навыков). Это капитал может быть только личной «собственностью» самого педагога или принадлежать всей организации в целом. Принадлежать всей организации в целом он будет только в том случае, если в организации есть социальный капитал, т.е. связи между людьми, основанные на доверии.

Связи между людьми могут быть односторонними (ты мне интересен, я тебе нет) и двусторонними (взаимными).

Односторонние связи неустойчивы, легко рвутся. Ценностью, с точки зрения социального капитала, обладают двусторонние связи, которые значительно более устойчивы [40].

Связи объединяют людей в группы. Основные типы групп:

- **Диады** — два человека, объединенные взаимными связями — основной строительный кирпич реальной структуры Вашей организации.

- **Цепочки** следует рассматривать как набор диад.

- **Звёзды** — группа педагогов, где один из них является центром. Все взаимодействия проходят через него, вследствие чего он имеет большое влияние на членов группы. Иерархическая структура.

- **Триады** — три человека, объединенные взаимными связями (особенно их цените, если обнаружите). Связи, входящие в состав триад, называются симмелианскими.

- **Клики** — группа более трех человек, где все связаны со всеми (редкая удача). Понятно, что клики состоят из триад.

Профессиональные связи и уровень их сложности — основное поле интереса, так как именно эти взаимодействия непосредственно определяют социальный капитал организации. Профессиональные связи возникают в связи с общими задачами (совместной работой) людей.

Далее представлен граф, изображающий узлы и связи в организации.

Рассмотрим актуальные связи.

Под актуальными связями понимаются связи между членами организации, существующие в настоящее время. Эти связи отражают реальную структуру профессиональных взаимодействий [40].

Граф «Актуальные профессиональные связи в организации»

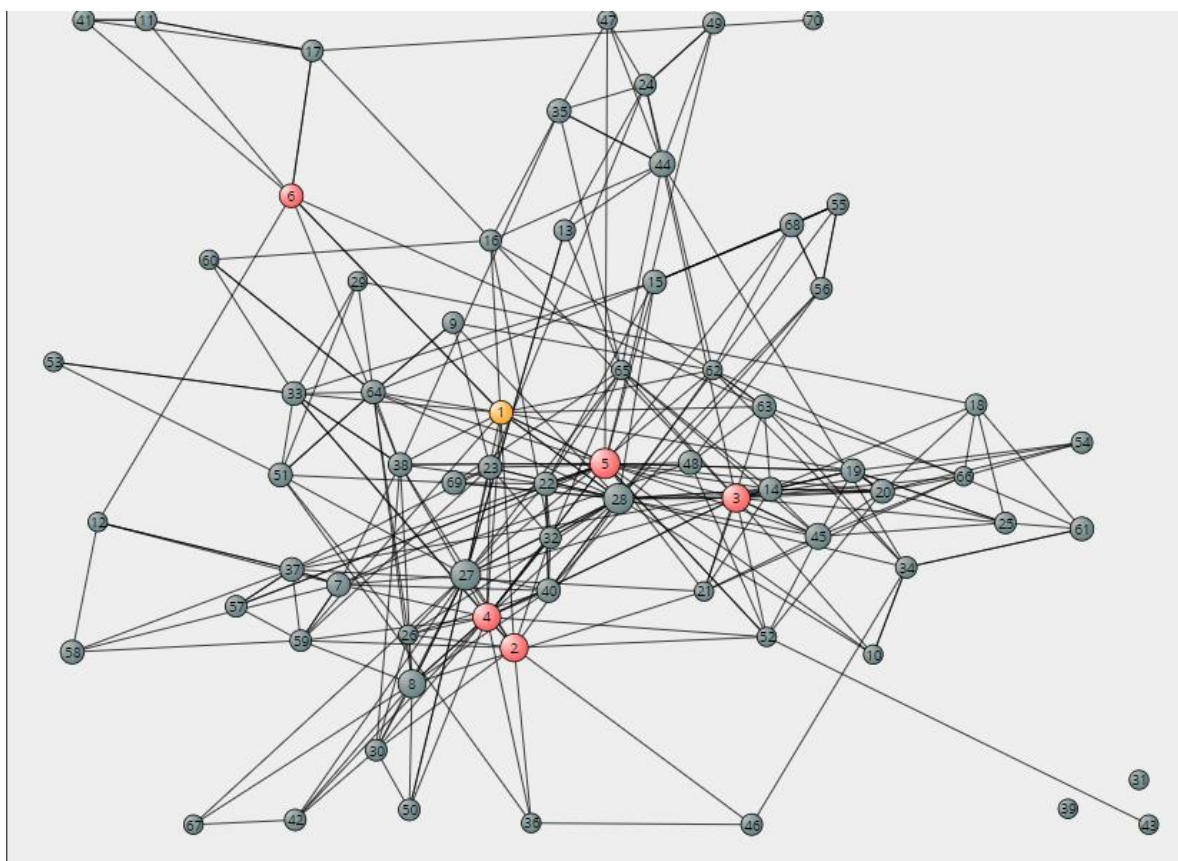
Граф построен по ответам на вопросы С6 и С8:

[С6] Если у Вас возникают профессиональные проблемы, то с кем из коллег Вы советуетесь, к кому обращаетесь за помощью?

[С8] Назовите тех коллег, к кому по разным причинам (помощь, знакомство с чужим опытом и пр.) Вы чаще ходите на занятия в настоящее время?

Всего связей – 304.

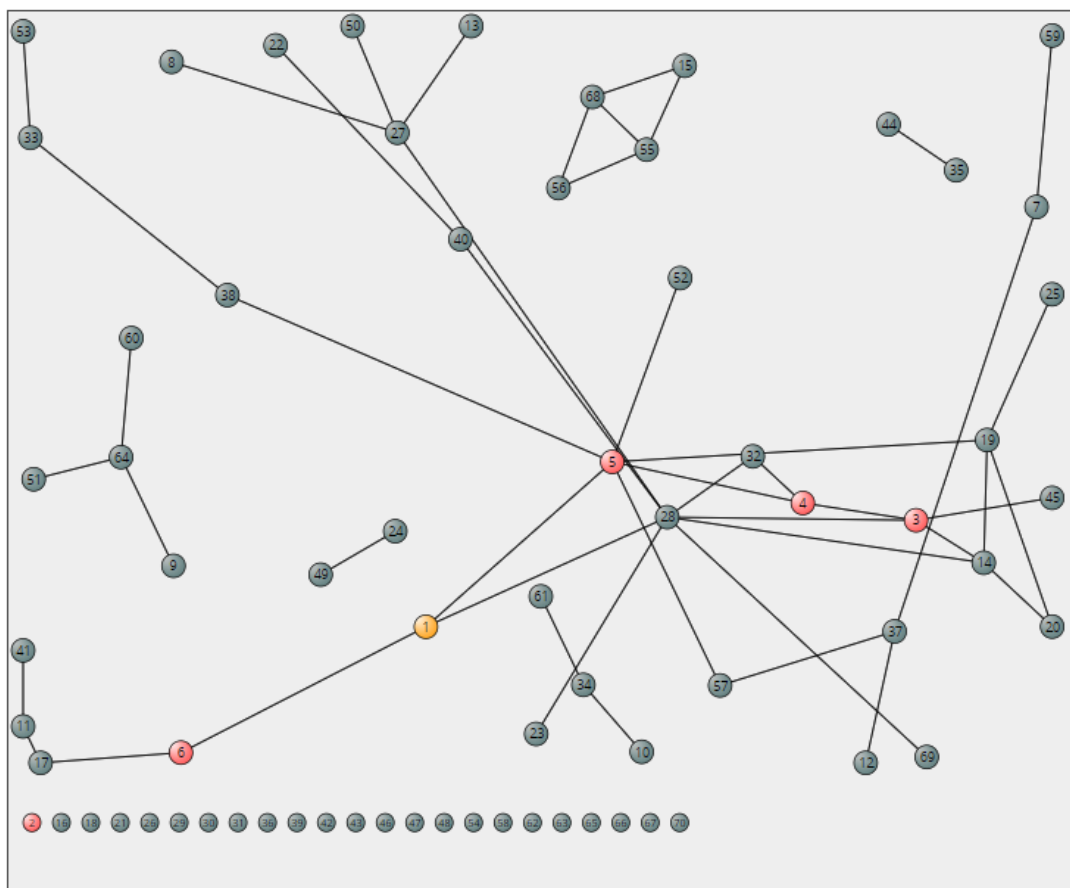
Жёлтым цветом обозначен руководитель организации, красным - сотрудники администрации.



Граф «Взаимные актуальные профессиональные связи в организации»

Граф строится на основании тех же вопросов, но теперь на нем оставлены только взаимные связи (основа социального капитала), и теперь он построен на плоскости и удобен для анализа.

Размер узла пропорционален количеству взаимных связей: чем больше «входящих» связей, тем больше размер кружочка. Изолированные узлы (т. е. те, у которых нет взаимных связей) зафиксированы в нижней части графа [3].



Как оценивать социальный капитал организации?

Его можно оценить с количественной и качественной точки зрения.

С количественной точки зрения это просто количество диад (взаимных связей), умноженное на два (ведь диада это две связи), а любые

конфигурации состоят именно из диад. Если в этом отношении капитал большой (много взаимных связей), это уже хорошо, но это первый этап [3].

В образовательной организации количество диад равно 47, соответственно с количественной точки зрения этот показатель равен 94. Это высокий уровень взаимных профессиональных связей.

Качество социального капитала оценивается по количеству симмелианских связей. Симмелианские связи — это взаимные связи, входящие в состав триад [41]. Чем их больше, тем он (СоцКап) качественнее (много больших, хорошо связанных групп).

Симмелианских связей чуть меньше. Их количество равно 45. Это достаточно большой показатель, свидетельствующий о качестве социального капитала.

Плотность связей в образовательной организации:

- Плотность взаимных связей — 14%
- Плотность симмелианских связей — 3%

Полученные в отчёте рейтинги профессионального и личного лидерства отражают реальный статус человека в образовательной организации. Знание этого может весьма пригодится, в том числе и при проектировании дальнейших действий.

Выводы

Изучение теоретических основ организационной культуры позволяет сделать следующие выводы. Организационная культура — это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. Организационная культура позволяет характеризовать предприятия определенными, особенными, отличными от других организаций характеристиками [7]. Исследование и

определение типа культуры проводится как с использованием зарубежных, так и отечественных методик. На основании предложенных методик определяется тип культуры, стратегия ее изменения и улучшения в целях повышения эффективности работы организации.

В данной главе описывались два диагностических мероприятия, направленные на подробный анализ организационной культуры образовательной организации. По данным исследования организационной культуры можно судить о расхождении существующего типа организационной культуры в образовательной организации с предпочтительным. Для коллектива является приоритетной распределение равных долей на семейную и инновационную организационную культуру.

Организационная культура определяет индивидуальность образовательного учреждения с одной стороны, а с другой - является важным условием эффективного управления персоналом [23]. Развитие организационной культуры образовательного учреждения как управленческий процесс требует пристального внимания руководителя учреждения и постоянного совершенствования. Важным для руководителя является поддержание такой атмосферы в коллективе, что бы само развитие и сохранение культуры в организации воспринималась сотрудниками не как требование, а как ценность. А любые нововведения воспринимались позитивно, как движение к дальнейшему собственному развитию и развитию организации в целом [38].

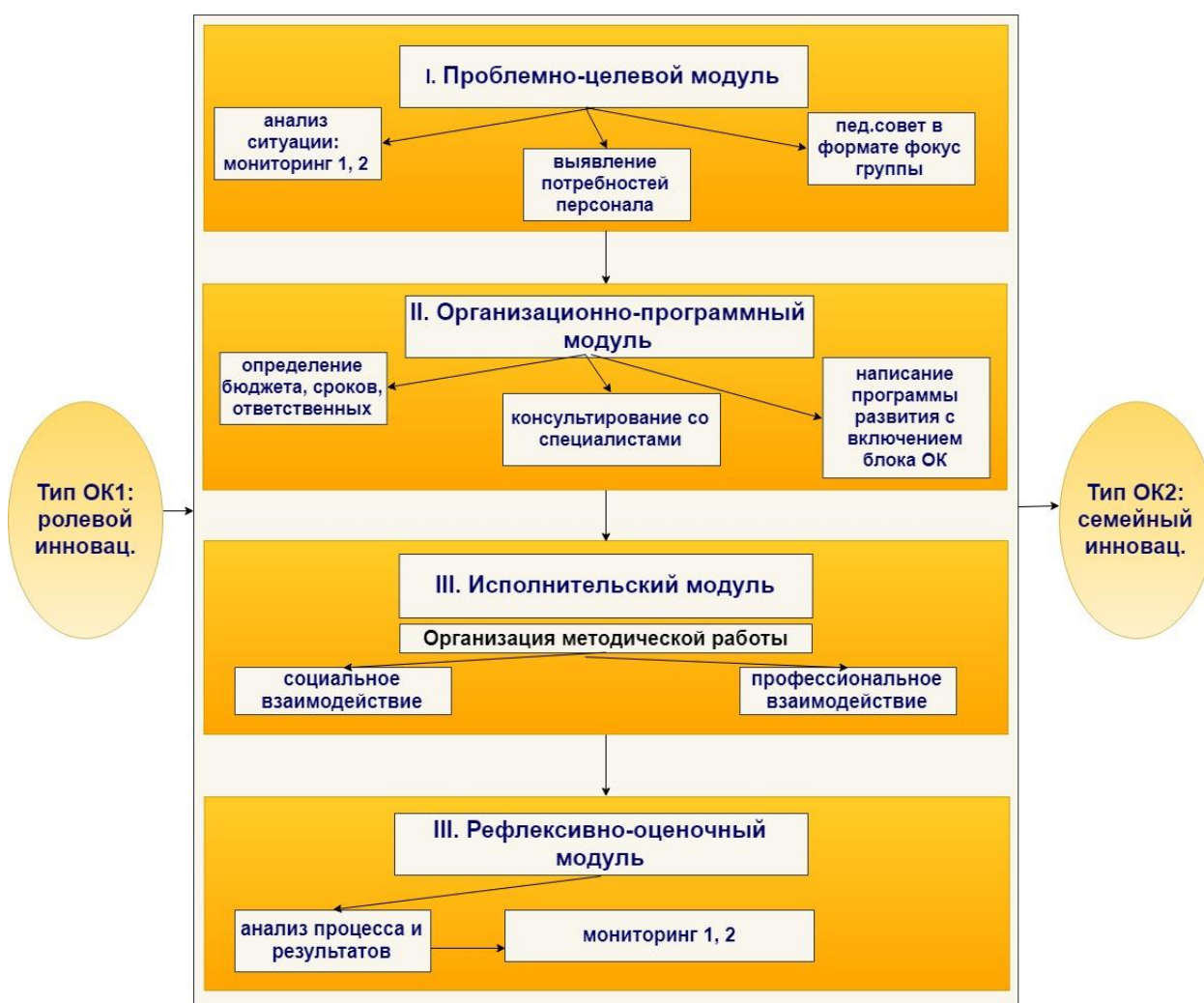
Данные мониторинга социального капитала показывают прочность диадных и симметрических связей. Плотность связей в сравнение с предыдущим исследованием возросла с 11% до 14%, что свидетельствует о благоприятной социальной обстановке в образовательной организации.

Глава 2. Управление преобразованием организационной культурой

2.1. Характеристика модели управления преобразованием организационной культуры образовательной организации

На основе двух мониторинговых исследований была построена модель преобразования организационной культуры образовательной организации. В модели отражены модули, проходя которые образовательная организация планомерно будет переходить от существующего к предпочтительному типу организационной культуры.

Модель преобразования организационной культуры.



Данная модель является пилотным проектом планомерного перехода от существующего типа организационной культуры к предпочтительному. На данном этапе развития гимназии присущ ролевой и инновационный тип

культуры, что не является приемлемым для педагогического коллектива. По данным мониторинговых исследований предпочтительными типами организационной культуры для данной образовательной организации являются семейный и инновационный типы. Педагогический и административный коллектив школы готов к деятельности по изменению существующего типа культуры.

Рассмотрим все модули модели более подробно.

I. Проблемно-целевой модуль

На данном этапе были проведены мониторинговые исследования, которые подробно описаны в первой главе выпускной квалификационной работе. Так же было проведено анкетирование на оперативном совещании, которое позволило более точно представить запрос коллектива гимназии. Были уточнены понятия, сформулированы цели и потребности педагогов и администрации школы. При реализации модуля 26 марта был проведен педагогический совет в формате фокус группы, на котором активно обсуждались вопросы составления новой программы развития. Педагогический коллектив работал в различных проектных группах, предлагались мероприятия, которые были зафиксированы администрацией школы как ключевые моменты принятия программы развития и перехода к приемлемому типу организационной культуры.

II. Организационно-программный модуль

В рамках данного этапа было проведено административное оперативное совещание, на котором обсуждались вопросы планирования деятельности и осуществления финансирования. Были определены сроки реализации задуманного: 2019-2021 учебный год. Было проведено консультирование с коучем, тренером голоса Центра развития речи «ЗВУЧИ!», специалистом по аудиобрендингу. Он провел тренинг по профессиональным коммуникациям, означил проблемы и пути решения, связанные с реорганизацией организационной культуры. Далее следует написание программы развития

образовательной организации. В настоящий момент ведется активная проектная работа по разработке программы.

III. Исполнительский модуль

Данный раздел предполагает новую организацию методической работы с учетом потребностей педагогического коллектива гимназии. Методическая работа будет организована по двум направлениям: профессиональное и социальное взаимодействие. В рамках профессионального взаимодействия предполагается проведение стандартной методической работы по аттестации учителей, повышению квалификации (самообразование, курсовая подготовка, участие в семинарах, ГМО, конференциях, мастер-классах), обобщению и представлению опыта работы учителей (открытые уроки, творческие отчеты, публикации, разработка методических материалов) в новых формах деятельности [32]. В социальном взаимодействии предполагается проведение комплекса мероприятий, направленных на установление личностных связей в педагогическом коллективе. Проведение тренингов, выездных мероприятий, веревочных курсов на сплочение коллектива. Так же запланирована работа по разработке брендбука образовательной организации, нового логотипа и внешнего облика педагогического коллектива (работа с дизайнерами, модельным агентством по подготовке единой формы коллектива)

IV. Рефлексивно-оценочный модуль

На завершающем этапе в 2020-2021 учебном году планируется проведение повторного мониторинга организационной культуры и социального капитала с применением тех же методик и платформ.

По данным исследования организационной культуры можно судить о расхождении существующего типа организационной культуры в образовательной организации с предпочтительным. Для коллектива является приоритетной распределение равных долей на семейную и инновационную организационную культуру.

Организационная культура определяет индивидуальность образовательного учреждения с одной стороны, а с другой - является важным условием эффективного управления персоналом [37]. Развитие организационной культуры образовательного учреждения как управленческий процесс требует пристального внимания руководителя учреждения и постоянного совершенствования. Важным для руководителя является поддерживание такой атмосферы в коллективе, что бы само развитие и сохранение культуры в организации воспринималась сотрудниками не как требование, а как ценность. А любые нововведения воспринимались позитивно, как движение к дальнейшему собственному развитию и развитию организации в целом.

Данные мониторинга социального капитала показывают прочность диадных и симметрических связей. Плотность связей в сравнение с предыдущим исследованием возросла с 11% до 14%, что свидетельствует о благоприятной социальной обстановке в образовательной организации.

2.2. Реализация модели управления преобразованием организационной культуры образовательной организацией (исполнительский модуль)

Модель управления преобразованием организационной культуры образовательной организации была построена к декабрю 2018 – 2019 учебного года, внедрение модели началось с февраля этого же года. К ноябрю 2019 года полностью реализованы проблемно-целевой и организационно-программный модуль. Их описание приведено выше. В течение 2019-2020 учебного года происходит реализация разработанного плана методической работы образовательной организации с учетом предпочтительных типов организационной культуры.

Подробно рассмотрим план методической работы, реализация которого предположительно должна завершиться преобразованием существующего типа организационной культуры. В данном плане отражены приоритетные направления образовательной организации по развитию организационной

культуры: профессиональное и социальное взаимодействие. Профессионально взаимодействие: повышение квалификации, аттестация педагогических работников, работа с молодыми педагогами, работа по реализации ФГОС НОО и ООО, инновационная деятельность (инновационный тип ОК), работа методических объединений, работа с одаренными учащимися, работа с детьми группы риска. Социальное взаимодействие: организационная культура образовательной организации, семейный тип организационной культуры, инновационный тип организационной культуры, праздники и корпоративные мероприятия.

План методической работы образовательной организации

Цель: обеспечение введения, апробации и успешной реализации федеральных государственных образовательных стандартов нового поколения на всех ступенях школы.

Задачи:

1. Разработать и апробировать основные образовательные программы и рабочие программы учителей с учетом требований ФГОС НОО, ООО, СОО.
2. Создать необходимые кадровые условия для реализации основных образовательных стандартов нового поколения, в том числе обеспечить своевременное повышение квалификации работников школы.
3. Включить работников школы в инновационную деятельность по программе развития, а также по темам: «Разработка основной образовательной программы основного общего образования на основании общественного и государственного заказа», «Развитие образцов субъектно-ориентированного типа педагогического процесса», «Проектирование системы оценивания с учетом личностных и метапредметных результатов ФГОС» (в том числе разработать и реализовать трехлетние программы работы в статусе региональной инновационной площадки).
4. Обеспечить сохранение и актуализацию приоритетных направлений работы школы на всех ступенях обучения: «Гимназия самореализации: школа

социального творчества, АРТ- школа, школа изобретателей, школа здоровья и спорта, медиа школа».

5. Формировать предпочтительный тип организационной культуры: семейный и инновационный типы.

Содержание методической работы в школе формируется на основе:

Федерального закона №273 «Об образовании»;

Нормативных документов, инструкций, приказов Министерства образования РФ;

Устава образовательной организации;

Локальных актов образовательной организации;

Программы развития школы.

Формы методической работы

Коллективные формы:

- Педсовет
- Методический совет
- Методические объединения
- Научное общество учащихся
- Семинар
- Практикум
- Практические конференции
- Мастер-класс
- Открытые уроки
- Творческие и проектные группы
- Внеклассные мероприятия
- Аттестация педагогических кадров
- Курсовая подготовка учителей

Индивидуальные формы:

- Самообразование
- Разработка единичного педагогического проекта

- Взаимопосещение уроков
- Самоанализ
- Наставничество
- Собеседование
- Консультации
- Посещение уроков администрацией

Приоритетные направления методической работы

Профессиональное взаимодействие педагогического коллектива (проведение стандартной методической работы по аттестации учителей, повышению квалификации (самообразование, курсовая подготовка, участие в семинарах, ГМО, конференциях, мастер-классах), обобщению и представлению опыта работы учителей (открытые уроки, творческие отчеты, публикации, разработка методических материалов) в новых формах деятельности и др.) и социальное взаимодействие (проведение комплекса мероприятий, направленных на установление личностных связей в педагогическом коллективе. Проведение тренингов, выездных мероприятий, веревочных курсов на сплочение коллектива и т.д.).

Технологическое обеспечение:

- Внедрение в практику прогрессивных педагогических технологий, ориентированных на совершенствование уровня преподавания предметов, на формирование личности ребенка;
- Обеспечение обоснованности и эффективности планирования процесса обучения детей;

Создание условий для укрепления здоровья учащихся:

- Отслеживание динамики здоровья учащихся;
- Разработка методических рекомендаций педагогам школы по использованию здоровьесберегающих методик и преодолению учебных перегрузок школьников;

- Диагностика и контроль результативности образовательного процесса;
- Мониторинг качества знаний учащихся;
- Формирование у обучающихся универсальных учебных действий;
- Диагностика деятельности педагогов по развитию у учащихся интереса к обучению, результативности использования индивидуальных и групповых занятий и элективных курсов.

Основные направления работы

I. Приоритетное направление школы: профессиональное взаимодействие педагогов.

Основные направления деятельности: повышение квалификации.

Цель: совершенствование системы работы с педагогическими кадрами по самооценке деятельности и повышению профессиональной компетентности.

Планируемый результат: адресная помощь педагогам в повышении квалификации.

Содержание	Сроки	Ответственные
Составление перспективного плана повышения квалификации на 2019-2020 учебный год	Сентябрь	Зам.дир. по УВР

II. Приоритетное направление школы: профессиональное взаимодействие педагогов.

Основные направления деятельности: аттестация педагогических работников.

Цель: определение уровня профессиональной компетентности и создание условий для повышения квалификации педагогических работников.

Планируемый результат: создание условий для повышения квалификационной категории педагогов школы.

Содержание	Сроки	Ответственные
Разработка локальной нормативно-правовой базы для организации и проведения аттестации педагогических работников. Продолжение работы школьной аттестационной комиссии.	Сентябрь, весь уч. год	Зам.дир. по УВР
Составление графика аттестации педагогических работников.	Сентябрь	Зам.дир. по УВР
Подготовка информации о потребностях школы в повышении квалификации и аттестации в 2019-2020 учебном году	Сентябрь	Зам.дир. по УВР

III. Приоритетное направление школы: профессиональное взаимодействие педагогов.

Основные направления деятельности: работа с молодыми педагогами

Цель: разработка индивидуальных мер по профессиональному становлению

молодых учителей, создание клуба молодых педагогов.

Планируемый результат: сохранение кадрового потенциала.

Содержание	Сроки	Ответственные
Выбор и назначение наставника	Август	Директор
Инструктаж о ведении школьной документации (заполнение классных журналов, проверка тетрадей, дневников обучающихся)		Администрация
Практикум по разработке УМК по предмету.	Сентябрь	Наставник
Изучение основных нормативных документов, регламентирующих образовательную деятельность.	В течение года	Администрация, наставник
Выбор темы самообразования	Сентябрь	Наставник
Посещение уроков с целью оказания методической помощи молодым специалистам.	В течение года	Администрация, наставник, руководитель МО

Анализ результатов посещения уроков		Администрация
-------------------------------------	--	---------------

IV. Приоритетное направление школы: профессиональное взаимодействие педагогов.

Основные направления деятельности: работа по реализации ФГОС НОО и ООО

Цель: реализация новых федеральных государственных образовательных стандартов в образовательный процесс школы.

Планируемый результат: создание рабочих программ по всем предметам с учетом ФГОС.

Содержание	Сроки	Ответственные
Изучение нормативных документов	В течение года	Администрация
Корректировка ОП НОО и ООО		Зам.дир. по УВР
Семинар «Система педагогической преемственности в условиях реализации ФГОС»	Август	Администрация
Разработка и утверждение учебно-методических материалов, учебных программ		Педагоги ОО Зам.дир. по УВР
Разработка и утверждение программ внеурочной		Педагоги ОО Зам.дир. по УВР

деятельности с учетом ФГОС		
Реализация ФГОС НОО и ООО	В течение года	Педагоги ОО
Организация научно-исследовательской деятельности на всех ступенях обучения (1-11 классы)		Педагоги ОО
Организация проектных задач для 5-8 классов	Ноябрь	Педагоги ОО

V. Приоритетное направление школы: профессиональное взаимодействие педагогов.

Основные направления деятельности: инновационная деятельность (инновационный тип организационной культуры)

Цель: развитие инновационной деятельности в образовательной организации.

Планируемый результат: разработка продуктов инновационной деятельности педагогов (уроки, внеклассные мероприятия, иные формы организации учебно-воспитательного процесса).

Содержание	Сроки	Ответственные
Комплектование творческих групп учителей-инноваторов	Октябрь	Администрация
Организация обучения инноваторов по теме: "Формирование педагогического	Ноябрь	Администрация

творчества учителя как необходимое условие дальнейшего развития школьного образования "		
Освоение творческих подходов в работе учителя (творческий семинар с целью разработки инновационных продуктов)	Декабрь	Администрация
Апробация инновационных продуктов творческой деятельности учителей в системе урочной и внеурочной деятельности.	Февраль	Педагоги ОО
Презентация и обсуждение продуктов инновационной деятельности в рамках форума-слета педагогов-новаторов «Эврика»	Апрель	Администрация

VI. Приоритетное направление школы: профессиональное взаимодействие педагогов.

Основные направления деятельности: работа методических объединений.

Цель: дальнейшее развитие и совершенствование методического обеспечения и роста профессионального мастерства педагогов.

Планируемый результат: реализация краткосрочных единичных педагогических проектов всеми педагогами образовательной организации.

Содержание	Сроки	Ответственные
Темы самообразования (краткосрочный единичный педагогический проект)	Август	Руководители МО, руководители творческих лабораторий
Итоги государственной итоговой аттестации (ОГЭ, ЕГЭ)		Руководители МО
Взаимопосещение уроков и их анализ	Ноябрь (конкурс «Урок по-новому»)	Руководители МО
Работа над темой самообразования (краткосрочный единичный педагогический проект)	В течение года	Руководители МО, руководители творческих лабораторий
Обмен опытом по различным вопросам воспитания и обучения.	Февраль	Руководители МО, Педагоги ОО
Подготовка контрольных работ для учащихся, экзаменационных билетов.	Сентябрь (входная диагностика) Декабрь (промежуточная диагностика)	Руководители МО, Педагоги ОО

	Апрель (итоговая диагностика)	
Подготовка и проведение предметных недель.	В течение года	Руководители МО, Педагоги ОО
Подготовка и проведение в школьных конкурсах		Руководители МО, Педагоги ОО
Участие в городских конкурсах		Руководители МО, Педагоги ОО

VII. Приоритетное направление школы: профессиональное взаимодействие педагогов.

Основные направления деятельности: работа с одаренными учащимися.

Цель: выявление одаренных детей и создание условий, обеспечивающих их оптимальному развитию.

Планируемый результат: поддержка творческого ученичества, расширение сети олимпиад и конкурсов школьников, формирование творческих компетентностей учащихся.

Содержание	Сроки	Ответственные
Разработка плана работы с одаренными детьми (золотой резерв)	Сентябрь	Зам.дир. по УВР
Организация и проведение школьного тура олимпиад по различным предметам	Октябрь	Педагоги ОО
Проведение предметных недель	В течение года. по планам МО	Руководители МО, учителя-предметники

Проведение школьной научно – практической конференции «Первые шаги в науку» (1-11 классы)	Март	Педагоги ОО
Участие в городских и краевых конкурсах и олимпиадах	Согласно плану работы	Руководители МО, учителя-предметники

VIII. Приоритетное направление школы: профессиональное взаимодействие педагогов.

Основные направления деятельности: работа с детьми группы риска.

Цель: своевременное выявление «детей группы риска» в школьной среде и организация работы с ними.

Планируемый результат: выявление основных причин появления детей «группы риска»; повышение уровня воспитанности, навыков общения и культуры поведения; создание благоприятной образовательной среды, способствующей сохранению здоровья, воспитанию и развитию личности детей «группы риска».

Содержание	Сроки	Ответственные
Разработка плана работы с детьми группы риска	Сентябрь	Руководитель школьной психологической службы
Индивидуальная работа со школьным психологом	В течение года	Руководитель школьной психологической службы

Участие в мероприятиях класса и школы		Классный руководитель, тьютор
Организация летнего отдыха детей группы риска	Май	Руководитель школьной психологической службы

IX. Приоритетное направление школы: социальное взаимодействие педагогов.

Основные направления деятельности: организационная культура образовательной организации.

Цель: переход от существующего к предпочтительному типу организационных культур: инновационному и семейному типу ОК.

Планируемый результат: плавный и безболезненный для образовательной организации переход к семейному и инновационному типу организационной культуры.

Содержание	Сроки	Ответственные
Деловая игра: «Что выросло» в Вашей структуре? Анализ имеющейся корпоративной культуры, методы ее оценки и коррекции.	Сентябрь	Зам.директора по УВР, Тренера-коуч центра «Тактика»
Мозговой штурм: «Можно ли изменить культуру (отношение		Зам.директора по УВР, Тренера-коуч центра «Тактика»

сотрудников к работе и друг к другу)?»		
Теоретический блок: Корпоративные ценности и идеология организации: ради чего работает команда.	Октябрь	Администрация
Кейс: Как деморализованный коллектив превратить в команду единомышленников.	Ноябрь	Зам.директора по УВР, Тренера-коуч центра «Тактика»
Игра-дискуссия: «Заявленные миссия и ценности корпоративной культуры» (Нужна ли миссия и ценности компании: за и против).	Декабрь	Зам.директора по УВР, Тренера-коуч центра «Тактика»
Кейс: «Лицо и изнанка» (соответствие декларируемого имиджа организации и существующей корпоративной культуры).	Январь	Зам.директора по УВР, Тренера-коуч центра «Тактика»
Создание корпоративного стиля МАОУ «Гимназии №7»	В течение года	Администрация

(пошив единой формы для учителей, разработка бренд бука школы)		
Теоретический блок: Базисные установки корпоративной культуры, влияние корпоративной культуры на разных этапах развития компании.	Февраль	Администрация
Тренинг «Скульптура компании».	Март	Зам.директора по УВР, Тренера-коуч центра «Тактика»
Деловая игра: Какая корпоративная культура подойдет Вашей компании: разработка оптимальной модели.	Апрель	Зам.директора по УВР, Тренера-коуч центра «Тактика»
Практический блок: Разработка плана внедрения новых элементов корпоративной культуры и вытеснения нежелательных элементов.	Май	Зам.директора по УВР, Тренера-коуч центра «Тактика»

Деловая игра: «Мы единая команда».		Зам.директора по УВР, Тренера-коуч центра «Тактика»
------------------------------------	--	---

Х. Приоритетное направление школы: социальное взаимодействие педагогов.

Основные направления деятельности: праздники и корпоративные мероприятия (семейный тип организационной культуры)

Цель: сплочение педагогического коллектива.

Планируемый результат: плавный и безболезненный для образовательной организации переход к семейному типу организационной культуры.

Содержание	Сроки	Ответственные
День Учителя	Октябрь	МО учителей начальных классов
Новый год	Декабрь	МО учителей иностранных языков
Февро-март	Февраль-март	МО учителей физической культуры
Веревочный курс на сплочение педагогического коллектива	Ноябрь	Зам.директора по УВР
Выездное мероприятие «Зимовка»	Февраль	Зам.директора по УВР
Коуч-сессия «Протяни руку помощи»	Апрель	Зам.директора по УВР, Тренера-коуч центра «Тактика»

План методической работы содержит два ключевых блока: инновационная деятельность (инновационный тип организационной культуры) и организационная культура образовательной организации (семейный тип организационной культуры). Его ключевой задачей является формирование предпочтительного типа организационной культуры образовательной организации. Планируется планомерная и систематическая работа над организационной культурой. К работе привлекаются специалисты коуч-центра «Тактика», которые организуют различные по форме занятия, направленные на достижение поставленной цели: плавный переход к семейной и инновационной организационной культуре.

Организация досуговых мероприятий очень важна для формирования корпоративного духа и сплоченной рабочей команды. Коллектив сплоченный и дышащий общим духом способен на подвиги в труде, он не отвлекается на постройку взаимоотношений между коллегами - он работает, как единый механизм. Поэтому необходимо добиться обеспечения такого корпоративного духа всех сотрудников организации.

Реализация данных блоков позволит совершить плавный переход к предпочтительному для образовательной организации типу организационной культуры: семейному и инновационному типу организационной культуры. На данный момент происходит активная реализация плана всеми педагогами образовательной организации.

Далее, на завершающем рефлексивно-оценочном модуле модели преобразования организационной культуры, по итогам реализации плана методической работы для определения целесообразности реализации предложенных мероприятий планируется проведение повторного анализа организационной культуры и структуры профессионального взаимодействия (социального капитала) образовательной организации.

Выводы

В данной главе описана модель управления преобразованием организационной культурой образовательной организации для планомерного перехода от существующего типа организационной культуры к предпочтительному. В настоящий момент гимназии присущ ролевой и инновационный тип культуры, что не является приемлемым для педагогического коллектива. По данным мониторинговых исследований предпочтительными типами организационной культуры для данной образовательной организации являются семейный и инновационный типы. При планомерном приближении к интегративно-матричной модели школа стоит перед задачей формирования организационной культуры, адекватной данной организационно-образовательной модели. Такая организационная культура характеризуется гибкостью и дискретностью, в равной степени сочетает в себе индивидуализацию и интеграцию.

Работа по переходу от существующего к предпочтительному типу организационной культуры – это длительный, непрерывный процесс активной деятельности всего педагогического коллектива. Без единой цели и заинтересованности каждого члена коллектива такая деятельность не имеет полноценного результата. Педагогический и административный коллектив образовательной организации заинтересован в планомерном процессе изменения, так как тип организационной культуры определяет вектор развития всей организации и существенно влияет на ее жизнедеятельность.

Заключение

Понятие «организационная культура» в самом общем смысле – это идеология управления и организации социально-экономической системы. Организационная культура направлена на повышение трудового потенциала системы и выражает основные ценности организации. В ходе работы над выпускной квалификационной работой были решены все поставленные задачи. Было изучено понятие организационной культуры, охарактеризованы ее виды и типы. Структура организационной культуры может быть представлена в виде взаимосвязанных блоков:

1. состав организационной культуры (цели организации, ценности организации, знания организации, внешние и внутренние коммуникации, культура материального процесса);
2. носители организационной культуры (материальные предметы, знаки, символы, коммуникации, процессы);
3. проявление организационной культуры (здания, оборудование, логотипы, цели, миссия, награды, звания, законы, ритуалы, история, традиции, общественное мнение, технологии, социальные гарантии, качество предоставляемых услуг);
4. восприятие организационной культуры работниками (вербальное, невербальное).

Трудовой потенциал включает в себя следующие компоненты: здоровье, образование, профессиональный уровень, творческий потенциал, нравственные качества и приоритеты, профессиональная культура, которая является производной от компетенции работника и его трудовой этики.

Обобщая все функции организационной культуры, можно выделить основную цель – интеграцию отдельных интраперсональных феноменов в интерперсональную систему.

Нами был проведен анализ организационной культуры и социального капитала образовательной организации с применением методики «ОСАІ» К.Камерона и Р.Куинна, а также исследование структуры профессионального

взаимодействия посредством информационно-аналитической системы Директория. Данные мониторинговые процедуры показали критическое расхождение существующих и предпочтительных типов организационной культуры. На начальном этапе работы была выявлена потребность в коренном изменении организационной культуры в образовательной организации, педагогический коллектив был заинтересован в скорейших преобразованиях и был позитивно настроен на планомерную работу. Нами разработана модель планомерного перехода от существующего к предпочтительному типу организационной культуры, проведены мероприятия по реализации первых блоков данной модели, составлен план методической работы, который способствует реализации ключевого блока модели: исполнительского модуля. Были приглашены специалисты коуч-центра «Тактика» и начата активная работа по изменению типа организационной культуры. В настоящий момент продолжается планомерная работа со специалистами и администрацией образовательной организации.

В результате работы были выполнены все заявленные задачи, цель исследования достигнута- создана модели преобразования организационной культуры образовательной организации.

Перспективой исследования является реализация рефлексивно-оценочного модуля: проведение детального анализа с применением тех же диагностических материалов- методика ОСАИ Камерона и Куина для оценки существующего типа организационной культуры, платформы директория- оценка социального капитала образовательной организации, что позволит судить о эффективности внедрения модели преобразования организационной культуры.

Мониторинг развития организационной культуры представляется эффективным инструментом в процессе управления развитием школы. Данные такого мониторинга позволяют администрации реализовывать социальную политику, направленную на построение в школе избранной модели организационно-образовательной системы.

Список использованных источников

1. Баландина Т. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - N 10. - С. 79-86.
2. Белик К. Организационная культура как система развития образовательного учреждения//Экономика. Право. Печать. – 2016 – № 4 – с. 6 – 9
3. Берзан В.В. Особенности организационной культуры в образовательном учреждении//Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой науки. – 2016 – с. 171 – 174
4. Борискин В.В. Совершенствование организационной культуры компании как один из факторов повышения эффективности ее работы / В.В. Борискин, В.У.Сидорова // Управление корпоративной культурой. - 2010. - № 2. - С. 126-131.
5. Грошев, И.В. Организационная культура: Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 535 с.
6. Демидова Е. В. Организационная культура как фактор повышения эффективности обучения // Alma mater: Вестник высшей школы. - 2010. - N 8. - С. 53-59.
7. Жуковская А.И. Управленческая деятельность в практике школы и организационная культура // Наука и школа. 2016. – №1. –С. 45 – 52.
8. Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом. СПб.: Питер, 2016. - 479 с.
9. Зайцев, Л. Г. Организационное поведение / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2018. - 464 с.
10. Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры
11. Книгге А. Об обращении с людьми. Дубна: Феникс, 2016. С. 23-24.
12. Козлов В.Д. Прогрессивные формы организации и стимулирования труда. - Н. Новгород: Волго – Вятское кн. изд – во, 2016. - 254с.

13. Короткина Е.Д. Социально-психологические особенности организационной культуры образовательного учреждения//Проблемы психолого-педагогической работы в образовательном учреждении. – 2017 – с. 61- 65
14. Корпоративное управление. - М.: Форум, Инфра-М, 2018. - 288 с.
15. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация персонала работников. 2-е изд. Изд-во: Дашков и К., 2016. – 224 с.
16. Крутцова М.Н. Тенденции развития организационной культуры в образовательных организациях в условиях модернизации//Успехи современной науки и образования. – 2017 - № 4 – с104 – 105
17. Лапина, Т А Корпоративная Культура: Учебно-Методическое Пособие / Лапина Т А. - Москва: Гостехиздат, 2014. - 777 с.
18. Литвинюк, А. А. Организационное поведение. Учебник / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2014. - 527 с.
19. Лысенко А.М. Формирование организационной культуры дошкольного образовательного учреждения//Университетская наука. – 2015 – с. 123 - 126
20. Мильнер Б.З., Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2015 – 305 с.
21. Никулин Д. Организационная культура: технология формирования // Человек и труд. - 2005. - N 7. - С. 80-82.
22. Никуленко, Т. Г. Организационное поведение / Т.Г. Никуленко. - М.: Феникс, 2016. - 416 с.
23. Новицкий, И.Б. Организационная культура (для бакалавров) / И.Б. Новицкий. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.
24. Оксинайд, К. Э. Организационное поведение. Учебник / К.Э. Оксинайд. - М.: КноРус, 2016. - 472 с.
25. Осипов А.М., Карастанье П., Тумалев В.В., Зарубин В.Г. О социальном партнерстве в сфере образования
26. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: Практические советы. - М.: Экономика, 2016. – 219 с.

27. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура / Т.Н. Персикова. - М.: Логос, 2015. - 288 с.
28. Персикова, Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т.Н. Персикова. - М.: Логос, 2014. - 418 с.
29. Плужнова Е. Н. Матрица развития организационной культуры // Методы менеджмента качества. – 2006. - N 12. - С. 49-50.
30. Полосина Т.А. Управление организационной культурой как фактор обеспечения качества поликультурного образования в школе//Региональный подход к образованию детей и молодежи. – 2016 – с. 498 – 502
31. Попов Л.А. Экономика и социология труда: организационная культура в схемах и таблицах. – М.: Дело,2015. – 172 с.
32. Пригожин А. И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные науки и современность. - 2003. - N 5. - С. 12-22.
33. Резник, С. Д. Организационное поведение / С.Д. Резник. - М.: РИОР, 2016. - 128 с.
34. Сабинаина, Т.Б. Организационная культура библиотеки / Т.Б. Сабинаина. - СПб.: Профессия, 2013. - 304 с.
35. Салимова Т. А. Организационное совершенство: модели достижения // Методы менеджмента качества. - 2009. - N 4. - С. 34-39.
36. Салимова, Т.А. Управление качеством: Учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. — М.: Омега-Л, 2015. — 376 с.
37. Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика: методология, орг. и организац. мониторинг / Ю. Г Семенов. - Екатеринбург: Ин-т экономики, 2004. - 254 с.
38. Сергеев, А. М. Организационное поведение / А.М. Сергеев. - М.: Академия, 2016. - 288 с.
39. Смирнов, Г. Н. Этика деловых отношений / Г.Н. Смирнов. - Москва: СИНТЕГ, 2016. - 478 с.

40. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 624 с.
41. Стеклова О. Е. Разработка проекта совершенствования инновационной организационной культуры // Качество. Инновации. Образование. - 2010. - N 5. - С. 24-30.
42. Тебекин, А.В. Менеджмент организации.: Учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. — М.: КноРус, 2015. — 424 с.
43. Темрюков Ю. Ю. Как мы формировали организационную культуру управленческой команды // Директор школы. - 2008. - N 3. - С. 19-23.
44. Тихомирова О.Г., Организационная культура. Формирование, развитие и оценка. – М.: Инфра-М, 2016 – 512 с.
45. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 256 с.
46. Ушаков К.М. Организационная культура: уровневая модель оценки // Директор школы – 2015 – №3. – с. 2 – 4
47. Хасанова А.В. Организационная культура и этика деловых отношений дошкольного образовательного учреждения//Теория и практика управления в системе рыночных отношений. – 2017 - с. 58 - 64
48. Чернопяттов А.М. Теория организации: учебное пособие/А.М. Чернопяттов, В.В. Попова. -М.: Издательство «Палеотип», 2015. -316с.
49. Фомичева, Е.С. Шпаргалка по теории организации / Е.С. Фомичева. - М.: ЭКОЛИТ, 2014. - 232 с.
50. Шейн Э., Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2012 – 412 с.
51. Шишлова, Е. Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект / Е.Э. Шишлова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
52. Direktoria.org

**Диагностика организационной культуры методика «OCAI» Камерона и
Куинна**

1. Каковы важнейшие характеристики школьной культуры?		Теперь	Предпочтительно
А	Школа подобна большой семье. Сотрудники школы имеют много общего.		
В	Школа развивается очень динамично, проникнута духом новаторства. Сотрудники готовы идти на различные жертвы и рисковать ради дела.		
С	Школа ориентирована, прежде всего, на высокий образовательный результат. Главное - добиться выполнения задач, поставленных администрацией. Сотрудники ориентированы на соперничество между собой при достижении поставленных целей.		
Д	Школа жестко управляется администрацией. Действия сотрудников четко контролируются и определяются формальными требованиями и указаниями.		
Всего		100	100
2. Каков стиль лидерства в школе?		Теперь	Предпочтительно

А	Стиль лидерства в школе осуществляется на основе постоянной обратной связи, определяется стремлением помочь коллегам или научить их чему-то важному.		
В	Стиль лидерства в школе связан с экспериментированием, новаторством и склонностью к риску.		
С	Стиль лидерства в школе характеризуется деловитостью, четкостью, ориентацией на обратные результаты учащихся.		
D	Стиль лидерства в школе направлен на координацию действий, четкую организацию деятельности, ориентирован на стабильность школы.		
Всего		100	100
3. Как происходит управление педагогическим коллективом?		Теперь	Предпочтительно
А	Стиль управления в школе направлен на развитие совместной групповой работы педагогов, коллективным принятием решений и единодушием.		

В	Стиль управления в школе характеризуется поощрением новаторства, свободны и самобытности, профессионального риска педагогов.		
С	Стиль управления в школе характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к достижению целей и поощрением высоких результатов сотрудников.		
D	Стиль управления в школе характеризуется предсказуемостью и стабильностью в отношениях, требованиями формального подчинения, направлен на сохранение достигнутых результатов.		
	Всего	100	100
4. Каковы механизмы, связывающие школу как единую организацию?		Теперь	Предпочтительно
А	Школу связывают воедино преданность общему делу и взаимное доверие. Обязательность сотрудников и администрации находятся на высоком уровне.		

В	Школу связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
С	Школу связывают воедино акцент на достижение образовательных целей и выполнение поставленных образовательных целей и выполнении поставленных педагогических задач, нацеленность на конечный успех.		
D	Школу связывают воедино формальные правила и официальная образовательная политика, стремление к стабильности организации.		
Всего		100	100
5. Каковы стратегические цели школы?		Теперь	предпочтительно
А	Школа заостряет внимание на развитие гуманистических ценностей в коллективе. Настойчиво поддерживается высокое Вдоверие, открытость и соучастие.		

В	Школа акцентирует внимание на поиске новых ресурсов и постановке новых задач своего развития. Ценятся эксперимент, апробация нового, изыскание нетрадиционных возможностей решения проблем.		
С	Школа акцентирует внимание на индивидуальных достижениях сотрудников. Характерно целенаправленное напряжение сил сотрудников, стремление к преодолению возникающих трудностей.		
D	Школа акцентирует внимание на стабильности и неизменности традиций. В деятельности важнее всего четкость и контроль.		
Всего		100	100
6. Каковы критерии успеха школы?		Теперь	Предпочтительно
А	Школа определяет успех на основе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности педагогов и заботой о каждом сотруднике.		

В	Школа определяет успех на основе обладания уникальными или новейшими методиками и образовательными технологиями. Школа стремится быть лидером и новатором в профессиональном сообществе.		
С	Школа определяет успех на основе опережения других школ по результатам обучения школьников, своего высокого рейтинга на рынке образовательных услуг.		
D	Школа определяет успех на основе долгосрочной стабильности, предотвращения возникновения возможных проблем		
Всего		100	100

Сводная таблица результатов первичной экспертизы

Респонденты	Варианты ответов	Теперь						Предпочтительно					
		Важнейшие	Стиль лидерства	Характер	Механизмы связи	Стратегические	Критерии успеха	Важнейшие	Стиль лидерства	Характер	Механизмы связи	Стратегические	Критерии успеха
Члены администрации													
1	A	20	10	25	20	40	10	40	25	30	30	20	30
	B	30	40	25	30	25	25	30	25	30	20	30	20
	C	20	40	25	20	25	25	20	25	10	40	40	30

	D	30	10	25	30	10	40	10	25	30	10	10	20
2	A	10	25	20	20	10	10	20	40	45	40	40	30
	B	20	25	10	10	20	10	40	10	25	20	30	30
	C	50	30	20	10	10	30	30	20	10	20	20	20
	D	20	20	50	60	60	50	10	30	20	20	10	20
3	A	20	30	50	30	40	30	70	70	70	70	70	70
	B	30	30	20	30	20	30	10	10	20	10	10	10
	C	30	10	10	30	20	30	10	10	5	10	10	10
	D	20	30	10	10	20	10	10	10	5	10	10	10

4	A	40	20	40	20	50	30	30	30	25	20	30	40
	B	30	30	10	20	20	20	30	20	25	20	20	20
	C	20	30	20	20	10	20	20	25	20	40	30	10
	D	10	20	30	40	20	30	20	25	30	20	20	30
5	A	10	10	15	20	20	20	25	30	30	40	30	40
	B	30	30	15	20	40	15	25	40	20	30	30	30
	C	50	40	15	40	20	15	25	20	30	20	20	15
	D	10	20	55	20	20	50	25	10	20	10	20	15
Сред	A	20	19	30	22	32	20	37	39	40	40	38	42

	B	28	31	16	22	25	20	27	21	24	20	24	22
	C	34	30	18	24	17	24	21	20	15	26	24	17
	D	18	20	34	32	26	36	15	20	21	14	14	19
Учителя- предметники													
1	A	30	30	50	70	30	40	30	70	70	70	70	70
	B	30	30	20	20	30	20	30	10	10	10	20	10
	C	30	10	10	5	30	20	30	10	10	10	5	10
	D	10	30	10	5	10	20	10	10	10	10	5	10
2	A	20	30	50	30	40	30	70	70	70	70	70	70

	B	30	30	20	30	20	30	10	10	20	10	10	10
	C	30	10	10	30	20	30	10	10	5	10	10	10
	D	20	30	10	10	20	10	10	10	5	10	10	10
3	A	15	20	20	15	20	10	30	40	50	40	30	40
	B	25	40	15	15	30	30	30	20	15	15	30	30
	C	30	20	15	30	30	20	30	20	15	30	20	10
	D	30	20	50	40	20	40	10	20	20	15	20	20
4	A	10	10	30	20	60	20	40	30	10	30	20	40
	B	10	60	20	30	10	30	40	20	20	20	20	20

	C	50	10	20	10	0	20	10	25	30	40	30	20
	D	30	20	30	40	30	30	10	25	40	10	30	20
5	A	10	10	10	10	10	20	30	30	30	60	50	25
	B	30	60	30	40	50	20	25	30	20	25	20	25
	C	30	20	10	10	30	60	15	10	20	5	15	25
	D	30	10	50	40	10	10	30	30	20	10	15	25
6	A	15	10	35	0	60	25	40	50	30	20	15	30
	B	15	30	15	40	15	25	30	15	20	30	25	25
	C	50	30	25	20	5	35	15	15	20	40	30	25

	D	20	30	25	40	20	15	15	20	30	10	30	20
7	A	30	30	10	15	10	20	50	20	20	30	40	40
	B	30	20	40	20	60	40	30	0	20	35	20	10
	C	30	30	10	15	10	30	10	30	20	35	20	10
	D	10	20	40	50	20	10	10	50	40	0	20	40
8	A	40	20	40	20	50	30	30	30	25	20	30	40
	B	30	30	10	20	20	20	30	20	25	20	20	20
	C	20	30	20	20	10	20	20	25	20	40	30	10
	D	10	20	30	40	20	30	20	25	30	20	20	30

9	A	25	35	15	5	15	10	40	15	25	40	60	30
	B	40	30	45	15	40	40	40	30	25	20	30	30
	C	25	20	10	20	30	40	20	15	10	30	5	20
	D	10	15	30	60	15	10	0	40	40	10	5	20
10	A	20	10	20	10	20	10	40	30	20	25	30	30
	B	30	30	20	30	50	15	30	30	30	5	30	20
	C	30	50	10	20	10	65	20	10	10	40	20	30
	D	20	10	50	50	20	10	10	50	40	10	20	20
11	A	20	10	40	30	50	20	30	30	20	20	30	40

	B	20	20	20	20	10	10	30	10	30	25	20	20
	C	30	20	20	10	10	30	10	30	20	35	30	10
	D	30	50	20	40	30	40	30	30	30	20	20	30
12	A	25	35	15	5	15	10	40	15	25	70	60	70
	B	40	30	45	15	40	40	40	30	25	10	30	10
	C	25	20	10	20	30	40	20	15	25	10	5	10
	D	10	15	30	60	15	10	0	40	25	10	5	10
13	A	20	20	40	10	70	10	50	40	40	20	20	30
	B	20	30	10	40	10	40	20	20	10	20	30	20

	C	40	20	20	10	0	20	20	20	20	40	20	30
	D	20	30	30	40	20	30	10	20	40	20	30	20
14	A	40	30	40	40	30	10	60	60	40	50	50	30
	B	10	20	10	20	20	10	10	10	20	20	20	20
	C	40	20	10	10	10	40	20	20	10	10	20	10
	D	10	30	40	30	40	40	10	10	30	20	10	40
15	A	35	40	10	20	10	10	40	30	25	40	40	30
	B	35	20	40	10	20	10	40	20	40	20	30	30
	C	15	30	10	10	10	30	10	25	10	20	20	20

	D	15	10	40	60	60	50	10	25	25	20	10	20
16	A	15	30	20	20	10	10	40	40	40	50	30	40
	B	5	20	10	10	20	20	25	10	20	10	20	20
	C	40	30	35	30	40	40	15	40	20	20	30	20
	D	40	20	20	40	30	30	20	10	20	20	20	20
17	A	20	15	20	25	20	10	30	25	25	30	30	30
	B	50	40	50	40	60	45	20	25	30	30	30	20
	C	15	35	10	15	10	20	40	30	5	30	10	20
	D	5	10	20	20	10	25	10	20	40	10	30	30

18	A	20	10	20	10	20	20	40	30	40	60	30	30
	B	20	20	10	10	20	20	20	20	10	10	30	30
	C	10	10	10	60	30	30	20	30	20	30	20	20
	D	50	60	60	20	30	30	20	20	30	30	20	20
19	A	20	15	20	25	20	10	30	30	20	30	30	30
	B	40	40	40	40	50	35	20	20	35	30	30	20
	C	20	35	10	15	20	30	40	20	5	30	10	20
	D	20	10	30	20	10	25	10	30	40	10	30	30
20	A	15	15	10	10	20	10	30	40	30	40	25	30

	B	45	30	50	30	40	45	20	20	20	25	25	20
	C	20	45	10	20	30	20	40	25	20	25	25	30
	D	20	10	30	40	10	25	10	15	30	10	25	20
21	A	15	10	15	30	15	15	35	20	35	30	40	40
	B	55	45	45	35	55	40	20	30	20	30	10	10
	C	10	30	20	20	20	25	35	20	15	10	10	10
	D	20	15	20	15	10	20	10	30	30	30	40	40
22	A	10	15	5	10	25	10	40	30	40	50	30	30
	B	70	30	5	10	40	50	20	40	10	10	20	30

	C	10	30	0	30	20	30	20	10	10	30	20	20
	D	10	5	90	50	15	10	20	20	40	10	30	20
23	A	10	10	30	10	20	10	50	40	25	40	40	30
	B	30	60	50	30	40	40	20	10	20	20	20	20
	C	10	10	10	20	20	35	10	20	20	30	20	20
	D	50	20	10	40	20	15	20	30	35	10	20	30
24	A	20	30	50	30	40	30	70	70	70	70	70	70
	B	30	30	20	30	20	30	10	10	20	10	10	10
	C	30	10	10	30	20	30	10	10	5	10	10	10

	D	20	30	10	10	20	10	10	10	5	10	10	10
25	A	15	20	20	15	20	10	30	40	50	40	30	40
	B	25	40	15	15	30	30	30	20	15	15	30	30
	C	30	20	15	30	30	20	30	20	15	30	20	10
	D	30	20	50	40	20	40	10	20	20	15	20	20
26	A	20	10	20	10	20	20	40	30	40	60	30	30
	B	20	20	10	10	20	20	20	20	10	10	30	30
	C	10	10	10	60	30	30	20	30	20	30	20	20
	D	50	60	60	20	30	30	20	20	30	30	20	20

27	A	15	15	10	10	20	10	30	40	30	40	25	30
	B	45	30	50	30	40	45	20	20	20	25	25	20
	C	20	45	10	20	30	20	40	25	20	25	25	30
	D	20	10	30	40	10	25	10	15	30	10	25	20
28	A	20	10	20	10	20	20	40	30	40	60	30	30
	B	20	20	10	10	20	20	20	20	10	10	30	30
	C	10	10	10	60	30	30	20	30	20	30	20	20
	D	50	60	60	20	30	30	20	20	30	30	20	20
29	A	25	35	15	5	15	10	40	15	25	40	60	30

	B	40	30	45	15	40	40	40	30	25	20	30	30
	C	25	20	10	20	30	40	20	15	10	30	5	20
	D	10	15	30	60	15	10	0	40	40	10	5	20
30	A	15	15	10	10	20	10	30	40	30	40	25	30
	B	45	30	50	30	40	45	20	20	20	25	25	20
	C	20	45	10	20	30	20	40	25	20	25	25	30
	D	20	10	30	40	10	25	10	15	30	10	25	20
31	A	20	10	20	10	20	20	40	30	40	60	30	30
	B	20	20	10	10	20	20	20	20	10	10	30	30

	C	10	10	10	60	30	30	20	30	20	30	20	20
	D	50	60	60	20	30	30	20	20	30	30	20	20
32	A	25	35	15	5	15	10	40	15	25	40	60	30
	B	40	30	45	15	40	40	40	30	25	20	30	30
	C	25	20	10	20	30	40	20	15	10	30	5	20
	D	10	15	30	60	15	10	0	40	40	10	5	20
33	A	15	15	10	10	20	10	30	40	30	40	25	30
	B	45	30	50	30	40	45	20	20	20	25	25	20
	C	20	45	10	20	30	20	40	25	20	25	25	30

	D	20	10	30	40	10	25	10	15	30	10	25	20
34	A	25	35	15	5	15	10	40	15	25	70	60	70
	B	40	30	45	15	40	40	40	30	25	10	30	10
	C	25	20	10	20	30	40	20	15	25	10	5	10
	D	10	15	30	60	15	10	0	40	25	10	5	10
35	A	20	10	20	10	20	20	40	30	40	60	30	30
	B	20	20	10	10	20	20	20	20	10	10	30	30
	C	10	10	10	60	30	30	20	30	20	30	20	20
	D	50	60	60	20	30	30	20	20	30	30	20	20

36	A	15	15	10	10	20	10	30	40	30	40	25	30
	B	45	30	50	30	40	45	20	20	20	25	25	20
	C	20	45	10	20	30	20	40	25	20	25	25	30
	D	20	10	30	40	10	25	10	15	30	10	25	20
37	A	20	10	25	20	40	10	40	25	30	30	20	30
	B	30	40	25	30	25	25	30	25	30	20	30	20
	C	20	40	25	20	25	25	20	25	10	40	40	30
	D	30	10	25	30	10	40	10	25	30	10	10	20
38	A	10	25	20	20	10	10	20	40	45	40	40	30

	B	20	25	10	10	20	10	40	10	25	20	30	30
	C	50	30	20	10	10	30	30	20	10	20	20	20
	D	20	20	50	60	60	50	10	30	20	20	10	20
39	A	25	35	15	5	15	10	40	15	25	40	60	30
	B	40	30	45	15	40	40	40	30	25	20	30	30
	C	25	20	10	20	30	40	20	15	10	30	5	20
	D	10	15	30	60	15	10	0	40	40	10	5	20
40	A	15	15	10	10	20	10	30	40	30	40	25	30
	B	45	30	50	30	40	45	20	20	20	25	25	20

	C	20	45	10	20	30	20	40	25	20	25	25	30
	D	20	10	30	40	10	25	10	15	30	10	25	20
41	A	20	10	25	20	40	10	40	25	30	30	20	30
	B	30	40	25	30	25	25	30	25	30	20	30	20
	C	20	40	25	20	25	25	20	25	10	40	40	30
	D	30	10	25	30	10	40	10	25	30	10	10	20
42	A	10	25	20	20	10	10	20	40	45	40	40	30
	B	20	25	10	10	20	10	40	10	25	20	30	30
	C	50	30	20	10	10	30	30	20	10	20	20	20

	D	20	20	50	60	60	50	10	30	20	20	10	20
43	A	25	35	15	5	15	10	40	15	25	40	60	30
	B	40	30	45	15	40	40	40	30	25	20	30	30
	C	25	20	10	20	30	40	20	15	10	30	5	20
	D	10	15	30	60	15	10	0	40	40	10	5	20
44	A	20	15	20	25	20	10	30	25	25	30	30	30
	B	50	40	50	40	60	45	20	25	30	30	30	20
	C	15	35	10	15	10	20	40	30	5	30	10	20
	D	5	10	20	20	10	25	10	20	40	10	30	30

45	A	25	35	15	5	15	10	40	15	25	70	60	70
	B	40	30	45	15	40	40	40	30	25	10	30	10
	C	25	20	10	20	30	40	20	15	25	10	5	10
	D	10	15	30	60	15	10	0	40	25	10	5	10
46	A	20	15	20	25	20	10	30	25	25	30	30	30
	B	50	40	50	40	60	45	20	25	30	30	30	20
	C	15	35	10	15	10	20	40	30	5	30	10	20
	D	5	10	20	20	10	25	10	20	40	10	30	30
47	A	20	10	25	20	40	10	40	25	30	30	20	30

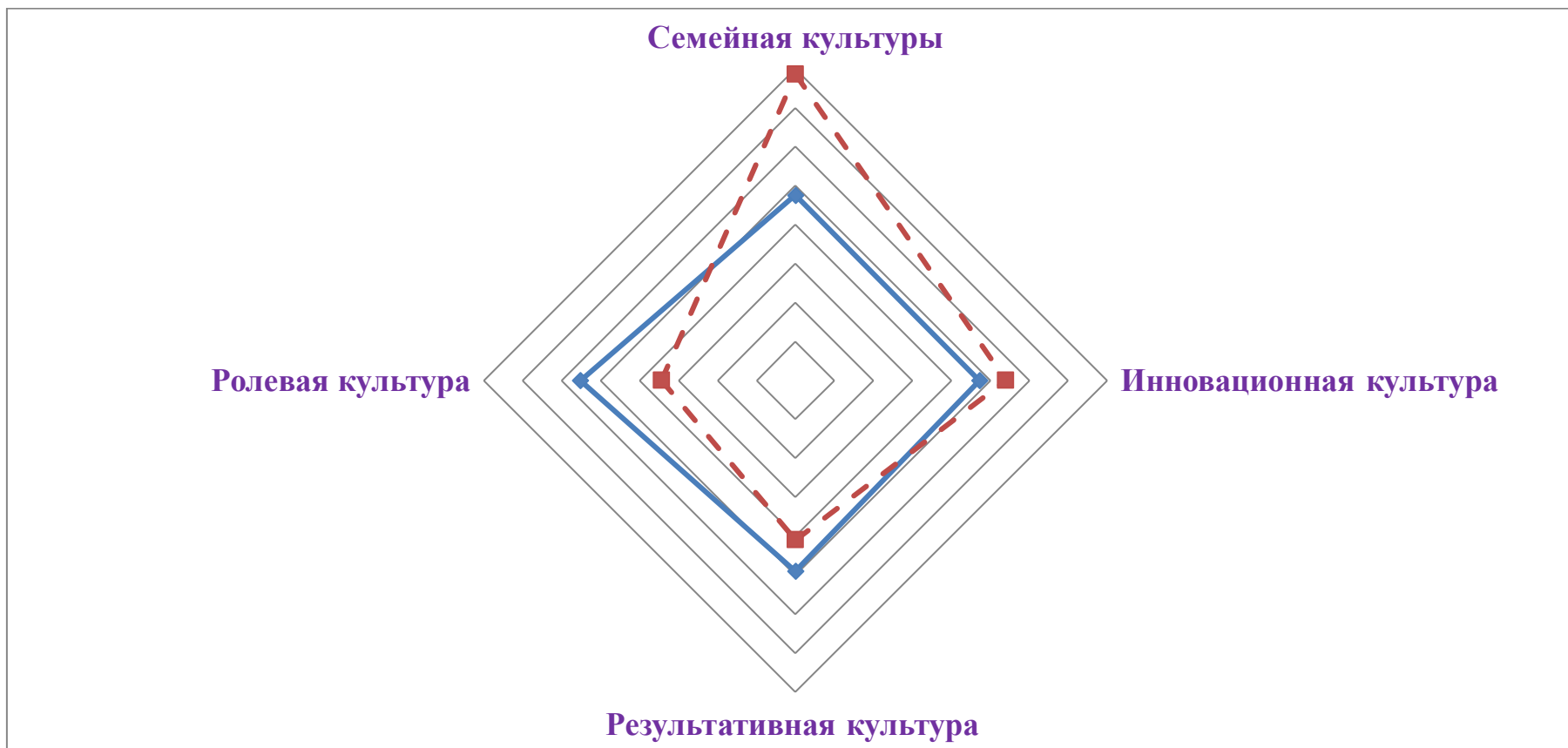
	B	30	40	25	30	25	25	30	25	30	20	30	20
	C	20	40	25	20	25	25	20	25	10	40	40	30
	D	30	10	25	30	10	40	10	25	30	10	10	20
48	A	10	25	20	20	10	10	20	40	45	40	40	30
	B	20	25	10	10	20	10	40	10	25	20	30	30
	C	50	30	20	10	10	30	30	20	10	20	20	20
	D	20	20	50	60	60	50	10	30	20	20	10	20
49	A	20	15	20	25	20	10	30	25	25	30	30	30
	B	50	40	50	40	60	45	20	25	30	30	30	20

	C	15	35	10	15	10	20	40	30	5	30	10	20
	D	5	10	20	20	10	25	10	20	40	10	30	30
50	A	25	35	15	5	15	10	40	15	25	40	60	30
	B	40	30	45	15	40	40	40	30	25	20	30	30
	C	25	20	10	20	30	40	20	15	10	30	5	20
	D	10	15	30	60	15	10	0	40	40	10	5	20
51	A	20	15	20	25	20	10	30	25	25	30	30	30
	B	50	40	50	40	60	45	20	25	30	30	30	20
	C	15	35	10	15	10	20	40	30	5	30	10	20

	D	5	10	20	20	10	25	10	20	40	10	30	30
Средние показатели	A	19,9	20,3	21,3	16,3	23,9	14	37,3	32,2	33	42,2	38	36,1
	B	34	31,9	30,3	22,8	33,1	31,4	27,4	21	21,7	19,6	25,9	22,1
	C	24,7	26,9	14,4	21,7	22,2	29,5	25,6	21,9	15,4	27,7	19,9	21,3
	D	21,2	20,9	33,9	38,2	20,6	24,9	10,9	25,3	30,3	14,1	19,9	21,9

Матрицы организационных культур

Вычерчивание профиля организационных культур по данным анкетирования администрации образовательной организации



Вычерчивание профиля организационных культур по данным анкетирования учителей образовательной организации.

