

**ПРОГРАММА ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ И МОНИТОРИНГА
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОЛЛЕКТИВОВ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ**

программа для ЭВМ

Авторы

В.А. Ясвин, доктор психологических наук, заведующий лабораторией гуманитарной экспертизы и социального дизайна сферы образования МГПУ, профессор Института психологии им. Л.С. Выготского РГГУ.

С.Н. Рыбинская, кандидат психологических наук, ведущий научный сотрудник лаборатории гуманитарной экспертизы и социального дизайна сферы образования МГПУ.

С.А. Белова, специалист лаборатории гуманитарной экспертизы и социального дизайна сферы образования МГПУ, научный сотрудник ФИРО.

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Региональная инновационная площадка Департамента образования города Москвы «Формирование экспертных сообществ для консультативно-проектного сопровождения развития образовательных учреждений в условиях реализации новых Федеральных государственных образовательных стандартов и Московского стандарта качества образования» (2013-2015 гг.).

Направление инновационной деятельности: управление качеством образования.

Базовое учреждение: Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования города Москвы «Московский городской педагогический университет».

Научный руководитель Витольд Альбертович Ясвин.

Ректор Игорь Михайлович Реморенко.

Авторский коллектив разработчиков инновационного продукта:

Витольд Альбертович Ясвин, Светлана Николаевна Рыбинская,

Светлана Александровна Белова.

ОПИСАНИЕ ПРОДУКТА

Форма инновационного продукта: программа для ЭВМ.

Общее описание инновационного продукта

Программа предназначена для диагностики, моделирования и системного анализа текущего состояния организационной культуры педагогических коллективов в образовательных учреждениях и организациях, управленческого проектирования её желаемого состояния, а также осознанного и целенаправленного управления её эволюционным развитием.

Программа обеспечивает моделирование основных структурно-содержательных элементов организационной культуры педагогических коллективов, таких как стиль лидерства и управления персоналом; характер социальных и управленческих механизмов, объединяющих педагогический коллектив; стратегические цели и критерии успеха образовательных учреждений и организаций.

Программа позволяет вести мониторинг организационной культуры педагогических коллективов для обеспечения эффективного управления человеческими ресурсами образовательных учреждений и организаций в соответствии с их миссиями и стратегиями организационного развития.

Основные функции включают в себя:

1. моделирование организационной культуры педагогических коллективов, которое позволяет анализировать сложившиеся на данный момент социально-профессиональные смыслы, ценности и приоритеты сотрудников образовательных учреждений и организаций;
2. выявление скрытых проблем и противоречий функционирования и развития педагогических коллективов образовательных учреждений и организаций;
3. управленческое проектирование эволюционного развития педагогических коллективов в соответствии с миссиями и стратегическими приоритетами образовательных учреждений и организаций.

Обоснование важности

Особенности организационной культуры определяют специфику реакций педагогического коллектива на внешние и внутренние события. Понимание характера

организационной культуры дает представление о человеческом потенциале образовательных учреждений и организаций, позволяет оценивать целесообразность или же нецелесообразность определенных управленческих действий, более точно планировать направление и динамику стратегического развития всей образовательно-организационной системы.

Инновационные процессы в образовательных учреждениях и организациях всегда осуществляются в двух плоскостях:

1) в «механической», связанной с изменениями содержания образования, организационной структуры, образовательных технологий и процедур, пространственных преобразований и т.п.;

2) в «культурной» (социальной), связанной с изменениями восприятия событий, способов мышления и организационного поведения педагогов.

Поскольку труднее достичь именно изменений социального характера, то главная задача организационного развития – культура образовательного учреждения или организации. Управление образовательной организацией – эквивалент управления её организационной культурой.

Характерно, что многие проблемы и конфликты, которые воспринимаются администрацией, как обусловленные личностными особенностями отдельных педагогов, на самом деле являются феноменом группового поведения на основе господствующих в коллективе стереотипов, т.е. обусловлены характером организационной культуры педагогического коллектива. Осознание элементов своей организационной культуры чрезвычайно затруднительно для самих педагогов. Им кажется, что совокупность их представлений и ценностей столь естественна, что должна, безусловно, разделяться абсолютно всеми.

Понимание особенностей организационной культуры образовательных учреждений и организаций позволяет

- выявить сущность уникальности данной организации, ее реальные отличия от других;
- определить приоритеты и ограничения управленческих действий в рамках данной организационной культуры;
- предвидеть реакции педагогического коллектива на определенные инновации и уровень сопротивления изменениям;
- выяснить истинную причину многих конфликтных ситуаций;
- получить критерии применимости опыта других образовательных учреждений и организаций в данном коллективе.

Представленная программа методически обеспечивает процесс управления развитием образовательных учреждений и организаций на основе мониторинга организационной культуры педагогических коллективов. В ходе анализа сопоставляются представления об организационной культуре различных категорий сотрудников образовательных учреждений и организаций (руководителя; членов администрации; педагогов, имеющих большой стаж работы и молодых специалистов и т.д.), что позволяет выявлять феномены и тенденции развития образовательных учреждений и организаций (иллюзии администрации, культурные особенности различных профессиональных микрогрупп и т.д.). В итоге создается конфигурация желаемого профиля организационной культуры, разрабатывается политика администрации, обеспечивающая определенную целенаправленность эволюционного развития коллектива, соответствующего условиям и требованиям избранной организационно-образовательной модели.

Целевая группа

Руководители образовательных учреждений и организаций, их заместители, специалисты органов управления образованием и методических центров, научные руководители и консультанты образовательных учреждений, преподаватели вузов.

Содержание инновационного продукта

Для программной диагностики, управленческого анализа и проектирования используется типология организационной культуры, разработанная организационными консультантами К. Камероном и Р. Куинном и адаптированная нами для описания школьных организаций.

В основе данной типологии организационной культуры лежит рамочный конструкт, построенный на противопоставлении «конкурирующих ценностей», рассматриваемых в качестве главных индикаторов эффективности организаций: «внутренний фокус и интеграция – внешний фокус и дифференциация» и «гибкость и дискретность – стабильность и контроль».

Соответственно выделяются четыре базовых типа организационной культуры: семейная (клановая), характеризующаяся, с одной стороны, гибкостью и дискретностью, а с другой – внутренним фокусом и интеграцией; инновационная (адхократичная), характеризующаяся, с одной стороны, гибкостью и дискретностью, а с другой – внешним фокусом и дифференциацией; результативная (рыночная), характеризующаяся, с одной стороны, стабильностью и контролем, а с другой – внешним фокусом и дифференциацией; ролевая (бюрократическая), характеризующаяся, с одной стороны, стабильностью и контролем, а с другой – внутренним фокусом и интеграцией.

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

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

Результативная организационная культура ориентирована на достижение образовательного результата, главная забота педагогического коллектива – четкое выполнение учебных и воспитательных задач. Педагоги отличаются целеустремленностью, характерно соперничество между сотрудниками. Лидеры – твердые, требовательные руководители, способные к жестким решениям ради дела. Школа связывается воедино стремлением к достижению высоких образовательных результатов. Репутация и успех школы являются общей заботой. Перспектива стратегического развития школы связывается с решением поставленных задач и достижением поставленных целей. Успех определяется высоким рейтингом и конкурентоспособностью на рынке образования. Стиль школы – жестко проводимая линия на достижение высокого образовательного уровня учащихся.

Ролевая организационная культура – очень формализованное и структурированное место работы. Деятельностью педагогов управляют четкие правила и инструкции. Лидеры и руководители гордятся тем, что они – рационально мыслящие организаторы и

координаторы. Особенно важно поддержание плавного течения всех школьных дел. Школу объединяет стремление сотрудников следовать разработанным правилам и официальной образовательной политике. Долгосрочные заботы школы состоят в обеспечении планомерности и стабильности образовательного процесса и всей школьной жизни. Успех определяется как стабильность школы и избежание всевозможных проблем. Администрация озабочена достижением предсказуемости изменений внешней ситуации и обеспечением гарантий долгосрочной профессиональной занятости сотрудников школы.

В ходе анализа сопоставляются представления об организационной культуре различных категорий сотрудников школы (руководителя; членов администрации; педагогов, имеющих большой стаж работы в данной школе и молодых специалистов и т.д.), что позволяет выявлять феномены и тенденции развития школы (иллюзии администрации, культурные особенности различных профессиональных микрогрупп и т.д.). В итоге создается конфигурация желаемого профиля организационной культуры школы, разрабатывается политика администрации, обеспечивающая определенную целенаправленность ее эволюционного развития, соответствующего условиям и требованиям избранной школой организационно-образовательной модели.

Опросник предлагается всем членам педагогического коллектива школы. Для дальнейшего анализа бывает важно, к какой категории сотрудников относится тот или иной респондент, поэтому на каждом бланке отмечается профессиональная специфика сотрудника (член администрации, учитель-предметник, педагог дополнительного образования и т.д.), его трудовой стаж и стаж работы в данной школе. Эти данные позволяют выявить особенности субкультур различных категорий членов педагогического коллектива школы.

Инструкция: «Ваша экспертная оценка особенностей культуры Вашей школы с помощью этого опросника позволит получить некую картину того, каким образом живёт и работает Ваша школа и какими ценностями она характеризуется. На предложенные вопросы не существует «правильных» или «неверных» ответов, точно так же, как не бывает «хорошей» или «плохой» школьной культуры. Каждая школа, характеризуется своим уникальным набором специфических черт.

Чтобы «диагноз» организационной культуры школы был максимально верным, постарайтесь отвечать на вопросы, по возможности, точно и объективно.

Каждый из шести вопросов, включенных в методику, предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-бальной шкалы между этими четырьмя вариантами в том весовом соотношении, которое, по Вашему мнению, в наибольшей степени соответствует Вашей школе. Наибольшее количество баллов дайте тому варианту ответа, который более других подходит для Вашей школы.

Например, отвечая на первый вопрос, Если Вы считаете, что вариант А очень напоминает Вашу школу, варианты В и С в чем-то для нее одинаково характерны, а вариант D едва ли вообще свойственен Вашей школе, то дайте, скажем, 55 баллов варианту А, по 20 баллов вариантам В и С, и только 5 баллов варианту D.

Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый из шести вопросов сумма проставленных Вами баллов равна 100. В столбце «Теперь» Вы оцениваете свою школу такой, каковой она представляется Вам в настоящее время. В столбце «Предпочтительно» показываете Ваш взгляд на то, какой школа должна стать через пять лет, чтобы оказаться еще более успешной».

Табл. 1. Экспертная таблица для заполнения каждым респондентом.

| 1. Каковы важнейшие характеристики школьной культуры? | | Теперь | Предпочтительно |
|---|---|---------------|------------------------|
| A | Школа подобна большой семье. Сотрудники школы имеют много общего. | 100 | 100 |
| B | Школа развивается очень динамично, проникнута духом новаторства. Сотрудники готовы идти на различные жертвы и рисковать ради дела. | | |
| C | Школа ориентирована, прежде всего, на высокий образовательный результат. Главное – добиться выполнения задач, поставленных администрацией. Сотрудники ориентированы на соперничество между собой при достижении поставленных целей. | | |
| D | Школа жестко управляется администрацией. Действия сотрудников четко контролируются и определяются формальными требованиями и указаниями. | | |
| | Всего | | |
| 2. Каков стиль лидерства в школе? | | Теперь | Предпочтительно |
| A | Стиль лидерства в школе осуществляется на основе постоянной обратной связи, определяется стремлением помочь коллегам или научить их чему-то важному. | 100 | 100 |
| B | Стиль лидерства в школе связан с экспериментированием, новаторством и склонностью к риску. | | |
| C | Стиль лидерства в школе характеризуется деловитостью, четкостью, ориентацией на образовательные результаты учащихся. | | |
| D | Стиль лидерства в школе направлен на координацию действий, четкую организацию деятельности, ориентирован на стабильность школы. | | |
| | Всего | | |
| 3. Как происходит управление педагогическим коллективом? | | Теперь | Предпочтительно |
| A | Стиль управления в школе направлен на развитие совместной групповой работы педагогов, коллективным принятием решений и единодушием. | 100 | 100 |
| B | Стиль управления в школе характеризуется поощрением новаторства, свободы и самобытности, профессионального риска педагогов. | | |
| C | 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 | | |

| 4. Каковы механизмы, связывающие школу как единую организацию? | | Теперь | Предпочтительно |
|---|--|---------------|------------------------|
| A | Школу связывают воедино преданность общему делу и взаимное доверие. Обязательность сотрудников и администрации находятся на высоком уровне. | | |
| B | Школу связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах. | | |
| C | Школу связывают воедино акцент на достижении 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 | | |
| 5. Каковы стратегические цели школы? | | Теперь | Предпочтительно |
| A | Школа заостряет внимание на развитие гуманистических ценностей в коллективе. Настойчиво поддерживается высокое доверие, открытость и соучастие. | | |
| B | Школа акцентирует внимание на поиск новых ресурсов и постановке новых задач своего развития. Ценятся эксперимент, апробация нового, изыскание нетрадиционных возможностей решения проблем. | | |
| C | 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 | | |
| 3. Каковы критерии успеха школы? | | Теперь | Предпочтительно |
| A | Школа определяет успех на основе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности педагогов и заботой о каждом сотруднике. | | |
| B | Школа определяет успех на основе обладания уникальными или новейшими методиками и образовательными технологиями. Школа стремится быть лидером и новатором в профессиональном сообществе. | | |
| C | 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 | | |

Далее, в качестве иллюстраций, представлен ряд ключевых скриншотов разработанной программы для ЭВМ (Рис.1.1-1.3).

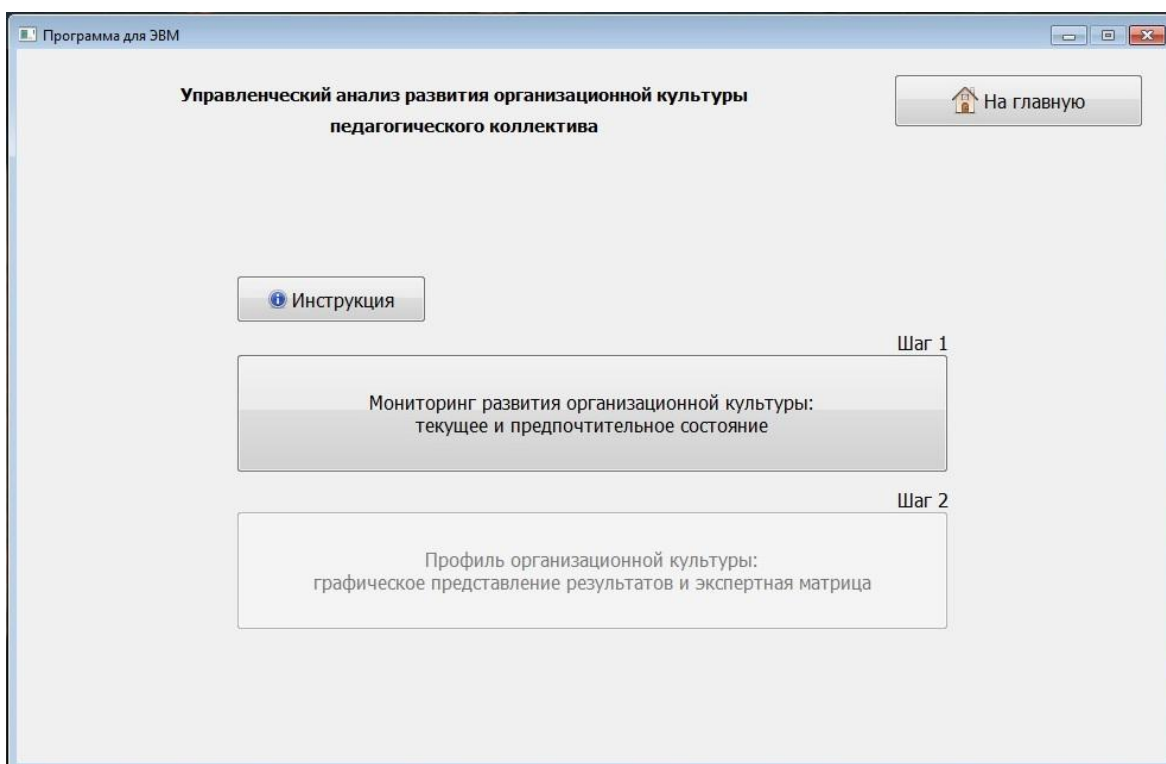


Рис. 1.1.

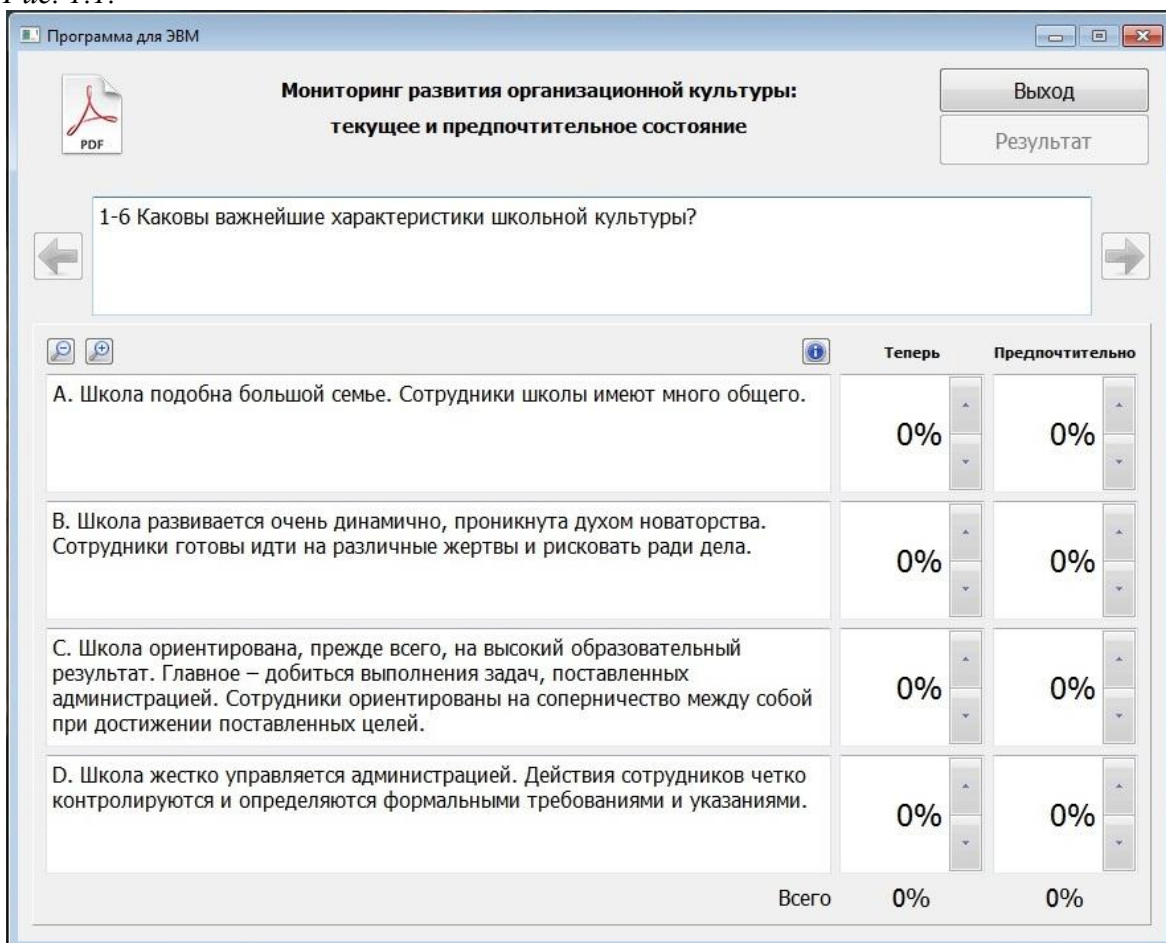


Рис. 1.2.

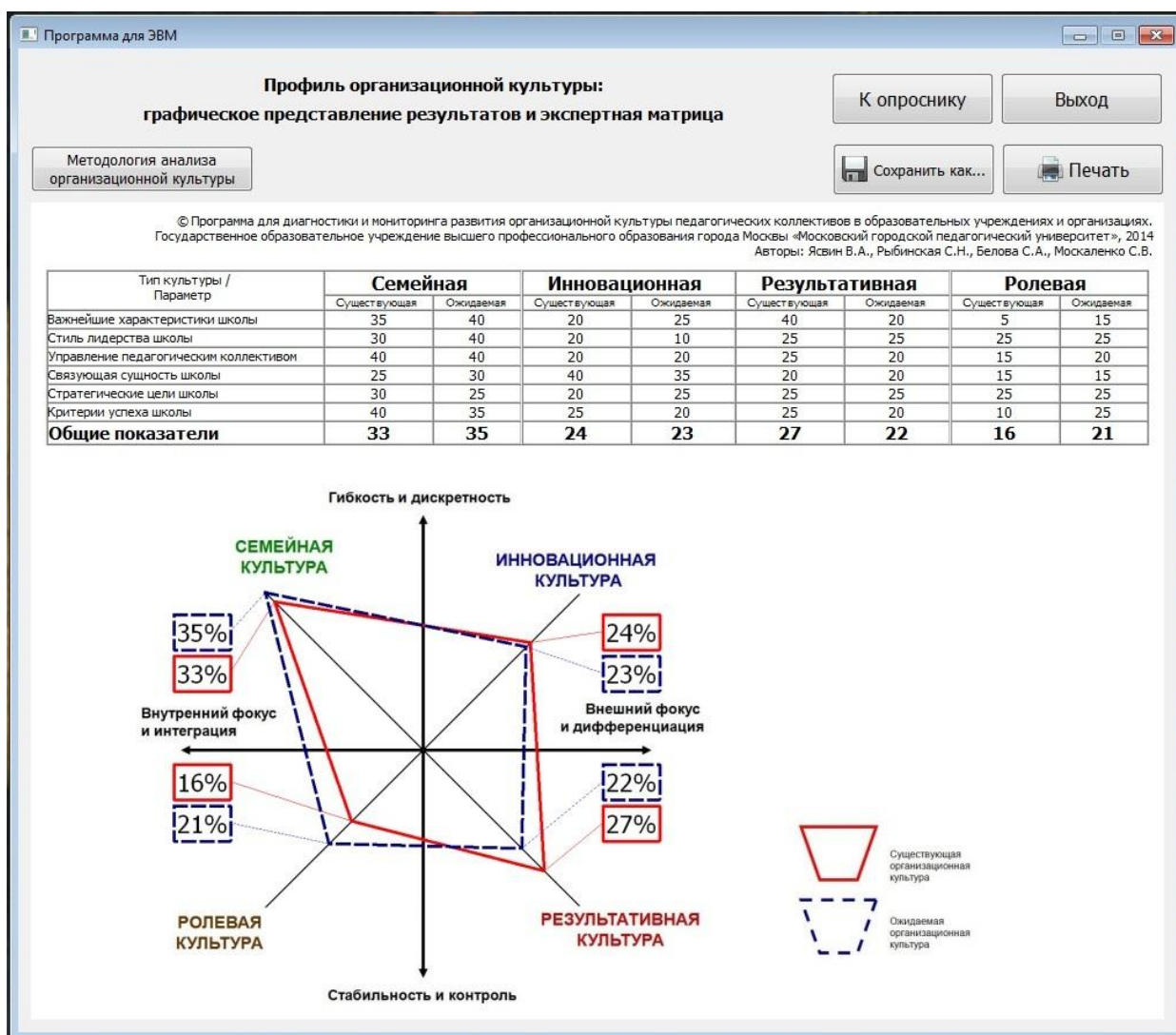


Рис. 1.3.

Аналитические операции могут проводиться отдельно для средних оценок, полученных в различных фокусных группах.

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.

Анализ имеющихся аналогов продуктов и их ограничений

Выделяется три школы изучения организационной культуры, отличающиеся пониманием ее сущности и направлением исследования.

Первая школа – «поведенческая». Представители данной школы в изучении организационной культуры отталкивались от поиска и анализа закономерностей создания общих ценностей, понятий, правил и норм поведения персоналом в процессе своей деятельности в организации (например, Р.М. Сайерт и Дж.Г. Марч; Д. Хэмптон).

Вторая школа – «школа эффективности» – акцентировала внимание на влиянии организационной культуры на эффективность деятельности организаций (Т. Дил и А. Кеннеди; Т.Дж. Питерс и Р. Уотерман).

В рамках третьей школы – «школы моделирования» – организационная культура воспринимается как самостоятельный объект исследования. Представителями

разрабатываются модели ее формирования, предлагаются методики оценки, проводится классификация типов культур и т.п. (Э. Шейн, Ч. Хэнди, К. Камерон и Р. Куинн и др.).

В отечественной науке первые попытки анализа организационной культуры в школьных организациях предпринимались К.М. Ушаковым.

Однако, во-первых, все исследователи не изучали образовательные организации и, во-вторых, их методики не были адаптированы для изучения образовательных организаций.

Разработанная нами программа для ЭВМ, опираясь на подход «школы моделирования», является пока единственным инструментом для управленческого анализа и проектирования организационной культуры педагогических коллективов.

Технологии внедрения инновационного продукта

Внедрение инновационной программы диагностики организационной культуры педагогических коллективов и алгоритма управленческого проектирования её развития предполагает использование ряда управленческих и организационных технологий.

1. Включение компетенции по анализу и управлению формированием и развитием организационной культуры педагогических коллективов в профессиональные стандарты руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций.

2. Обязательное включение темы «Управление организационной культурой педагогических коллективов» в магистерские программы по направлению «Управление образованием» и программы дополнительного профессионального образования для управленческих кадров сферы образования. Включение практического освоения разработанной нами методики в соответствующие образовательные модули.

3. Включение в программы различных конференций и семинаров выступлений руководителей образовательных организаций, имеющих положительный опыт использования разработанной нами программы в своей управленческой практике.

4. Организация стажировочных площадок на базе образовательных организаций, успешно использующих, разработанный нами инновационный продукт.

5. Централизованное обеспечение образовательных организаций методическими материалами по использованию программы диагностики организационной культуры педагогических коллективов и алгоритма управленческого проектирования её развития.

Описание эффектов, достигаемых при применении продукта

Управленческие эффекты, достигаемые при использовании программы диагностики организационной культуры педагогических коллективов, связаны с повышением эффективности управления образовательными организациями и разработкой современных программ их стратегического развития.

В качестве примера стратегического управления на основе данной методики может быть представлен опыт одной из школ (в настоящее время подобным опытом обладают уже десятки школ, участвующих в работе городской инновационной площадки Департамента образования города Москвы «Формирование экспертных сообществ для консультативно-проектного сопровождения»). Миссия данной школы формулируется как «воспитание современного культурного социально активного человека на основе интеграции ресурсов общего и дополнительного, в особенности художественного, образования, а также предпрофессиональной подготовки учащихся в области изобразительного искусства». Для выполнения данной миссии в школе строится интегративно-матричная организационно-образовательная система.

Табл.3. Результаты первичной экспертизы организационной культуры школы (% выборов).

| Тип культуры / Параметр | Семейная | | Инновационная | | Результативная | | Ролевая | |
|---|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
| | Сущест вующая | Ожида емая | Сущест вующая | Ожида емая | Сущест вующая | Ожида емая | Сущест вующая | Ожида емая |
| Важнейшие характеристики школы | 43 | 39 | 25 | 32 | 25 | 23 | 7 | 6 |
| Стиль лидерства в школе | 36 | 37 | 17 | 21 | 34 | 25 | 13 | 17 |
| Управление педагогическим коллективом | 46 | 44 | 23 | 31 | 18 | 16 | 13 | 9 |
| Связующая сущность школы | 40 | 52 | 22 | 23 | 25 | 19 | 13 | 5 |
| Стратегические цели школы | 41 | 47 | 29 | 32 | 21 | 18 | 9 | 6 |
| Критерии успеха школы | 41 | 42 | 31 | 33 | 17 | 17 | 11 | 8 |
| Общие показатели | 40 | 44 | 25 | 28 | 23 | 20 | 12 | 8 |

По результатам первичной экспертизы (Табл. 3.) школа воспринимается коллективом как дружественное место работы, динамическое и творческое, где у педагогов много общего. По *важнейшим характеристикам* школа ориентирована на семейную организационную культуру. Элементы результативной и инновационной культур представлены в равных отношениях. Администрация ценит сотрудников, проникнутых духом новаторства, готовых рисковать, ради общего дела. Сотрудники ориентированы на соперничество между собой, только, если поставленные цели становятся лично значимыми для них целями. Признаки ролевой культуры практически отсутствует. В дальнейшем коллектив видит преобладание семейной и инновационной культуры. Администрация будет уделять особое внимание духу новаторства и способности сотрудников идти на риск ради дела – выполнения поставленных задач.

Существующий на сегодняшний день *стиль лидерства* сочетает в себе различные, подходы. Лидерство осуществляется на основе постоянной обратной связи, стремления помочь и научить, а так же характеризуется деловитостью, четкостью, и ориентировано на конечный результат деятельности. В меньшей степени стиль лидерства связан с экспериментированием, новаторством и риском. Он скорее строится на личных взаимоотношениях, чем на строгой организации деятельности. Таким образом, в различных ситуациях проявляются стили, присущие семейной и результативной организационным культурам. Лидер прогнозируемого будущего – это наставник, способный осуществлять обратную связь и строить отношения на основе личного взаимоотношения, а так же 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 поощрением совместной групповой работы при решении поставленных задач, высокими требованиями к достижению целей, поощрением результативности. Преобладают характеристики, присущие семейной и инновационной культуре. Администрация школы стремится создать такую ситуацию в педагогическом коллективе, в которой стиль управления, присущий результативной и ролевой культуре был бы сведён к минимуму, а основной задачей администратора являлось бы поддержка и поощрение сотрудничества, инициативы и творческой свободы педагогов.

Школу *связывают воедино* преданность общему делу и взаимное доверие. Школа ориентирована на конечный успех, делается акцент на достижение цели и выполнение поставленных задач. Акцентируется внимание на необходимость быть на передовых рубежах, а также приверженность новаторству. Таким образом, связующая сущность школы опирается в основном на ценности семейной организационной культуры, с достаточной долей признаков результативной и инновационной культур. В будущем видится усиление семейной структуры за счет понижения результативной и ролевой организационной культуры. По мнению педагогов, чтобы оказаться более успешным, нужно повышать уровень обязательности, а так же взаимного доверия и преданности общему делу. В меньшей степени, школьную сущность должны связывать воедино формальные правила и официальная образовательная политика, стремление к плавному течению дел.

В настоящее время в школе поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие, делается акцент на поиск новых образовательных ресурсов, эксперимент и апробацию того нового, что предлагают психолого-педагогические науки, особое внимание уделяется личностному совершенствованию сотрудников, степени сплочённости коллектива и моральному климату. Наименьшее значение в стратегическом планировании школы придается неизменности и стабильности, в деятельности – четкости и контролю. Таким образом, видно преобладание семейной организационной культуры. Предпочтительной ситуацией является интеграция семейной и инновационной культур, с элементами результативной. В будущем *стратегическими целями* видятся развитие гуманистических ценностей в коллективе, уподобление большой и дружной семье и приобретение, и развитие новых образовательных подходов, технологий и методик. Целями будут также являться поиск новых ресурсов и постановка новых задач. Предполагается оценка эксперимента, апробации нового, изыскание нетрадиционных возможностей решения проблем, динамичное развитие, проникнутое духом новаторства. Соперничество не приветствуется.

Критерии успеха школа определяет на основе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлечённости 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, преобладает сейчас и предполагается в будущем. Школа в будущем готова стремиться к лидерству и новаторству. При этом реально существующее положение не отличается от желаемого.

Таким образом, можно констатировать, что приблизительно в равном соотношении сочетаются элементы, свойственные семейному и инновационному типам организационной культуры, в меньшей степени присутствуют элементы, свойственные результативному типу, почти отсутствуют элементы, свойственные ролевому типу организационной культуры. В будущем видится еще большее усиление семейного и инновационного типов за счёт уменьшения результативного и ролевого типов организационной культуры школы (Рис. 1.).

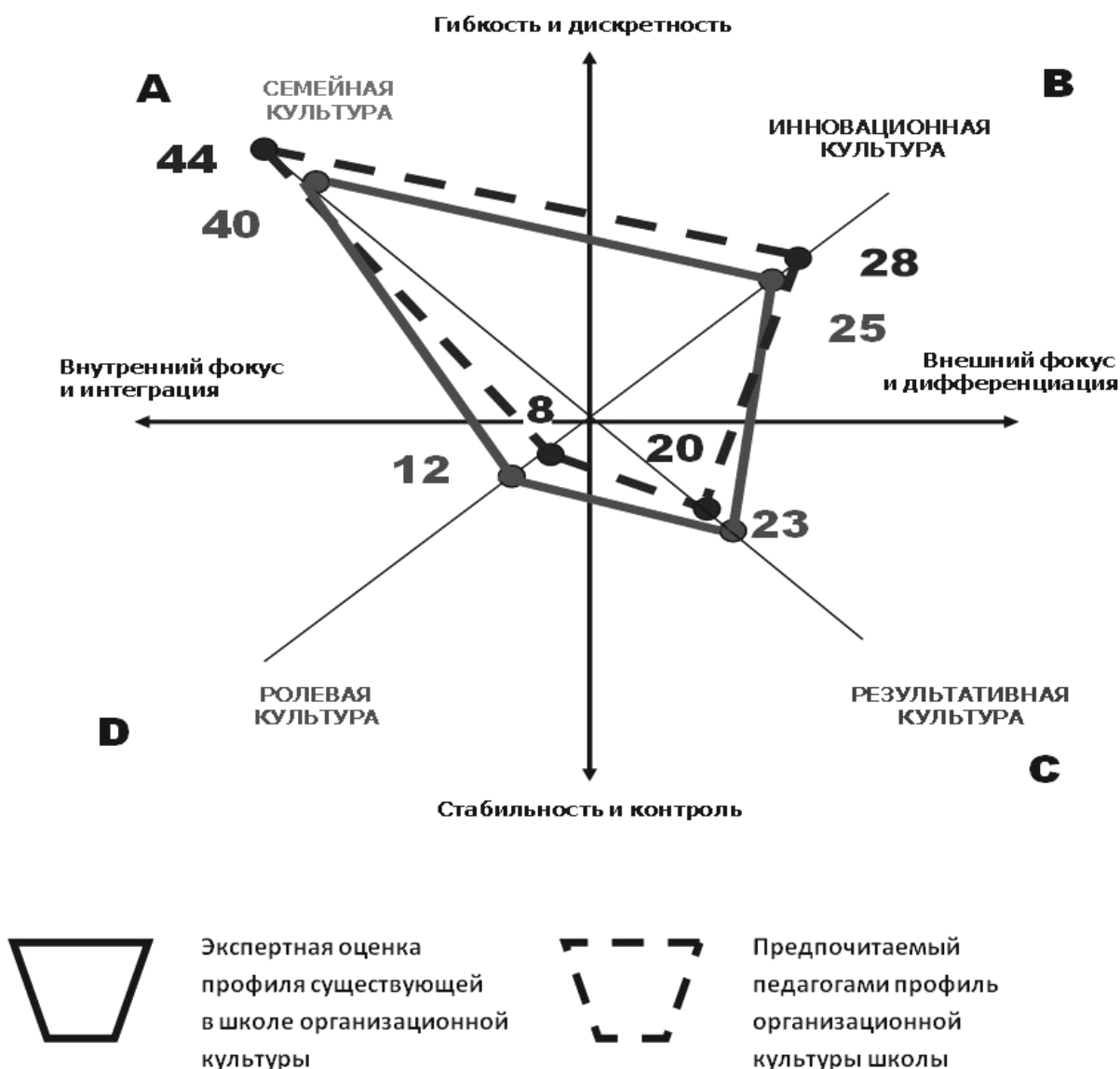


Рис. 2. Сравнение существующего и предпочитаемого сотрудниками профилей организационной культуры школы.

Были выработаны управленческие меры 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. Такая организационная культура характеризуется гибкостью и дискретностью, в равной степени сочетает в себе индивидуализацию и интеграцию. В целом организационная культура школы, сочетающая в себе элементы преимущественно 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.

1. 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.
2. Развитие элементов *результативного* типа организационной культуры:

- повышение социальной активности школы в образовательном сообществе;
- регулярный мониторинг достижения поставленных образовательных задач.
- 3. Развитие элементов *семейного* типа организационной культуры
 - формирование устойчивого позитивного отношения к школе;
 - повышение уровня осознаваемости образовательной среды;
 - развитие навыков внутригруппового взаимодействия.
- 4. Развитие *инновационного* типа организационной культуры
 - формирование горизонтальных творческих групп для решения стратегических задач развития школы;
 - поддержка педагогов творчески работающих в инновационном режиме.

Данные мониторинга показали тенденции развития организационной культуры школы в проектируемом направлении (Табл. 4.).

Табл.4. Результаты мониторинга организационной культуры школы (% выборов).

| Тип культуры / Параметр | Семейная | | | Инновационная | | | Результативная | | | Ролевая | | |
|---------------------------------------|----------|------|-----|---------------|------|-----|----------------|------|-----|---------|------|-----|
| | 2011 | 2013 | +/- | 2011 | 2013 | +/- | 2011 | 2013 | +/- | 2011 | 2013 | +/- |
| Важнейшие характеристики школы | 43 | 36 | -7 | 25 | 27 | +2 | 25 | 30 | +5 | 7 | 7 | 0 |
| Стиль лидерства в школе | 36 | 30 | -6 | 17 | 21 | +4 | 34 | 34 | 0 | 13 | 15 | +2 |
| Управление педагогическим коллективом | 46 | 37 | -6 | 23 | 27 | +4 | 18 | 23 | +5 | 13 | 13 | 0 |
| Связующая сущность школы | 40 | 39 | -1 | 22 | 26 | +4 | 25 | 28 | +3 | 13 | 7 | -6 |
| Стратегические цели школы | 41 | 32 | -9 | 29 | 32 | +3 | 21 | 25 | +4 | 9 | 11 | +2 |
| Критерии успеха школы | 41 | 38 | -3 | 31 | 29 | -3 | 17 | 22 | +5 | 11 | 11 | 0 |
| Общие показатели | 40 | 35 | -5 | 25 | 27 | +2 | 23 | 27 | +4 | 12 | 11 | -1 |

Можно констатировать *увеличение доли элементов результативной и инновационной культур*, которое произошло за счет уменьшения доли элементов семейной культуры. Доля ролевой культуры осталась на прежнем уровне. Наибольшие изменения коснулись представления коллектива о стратегических целях развития школы.

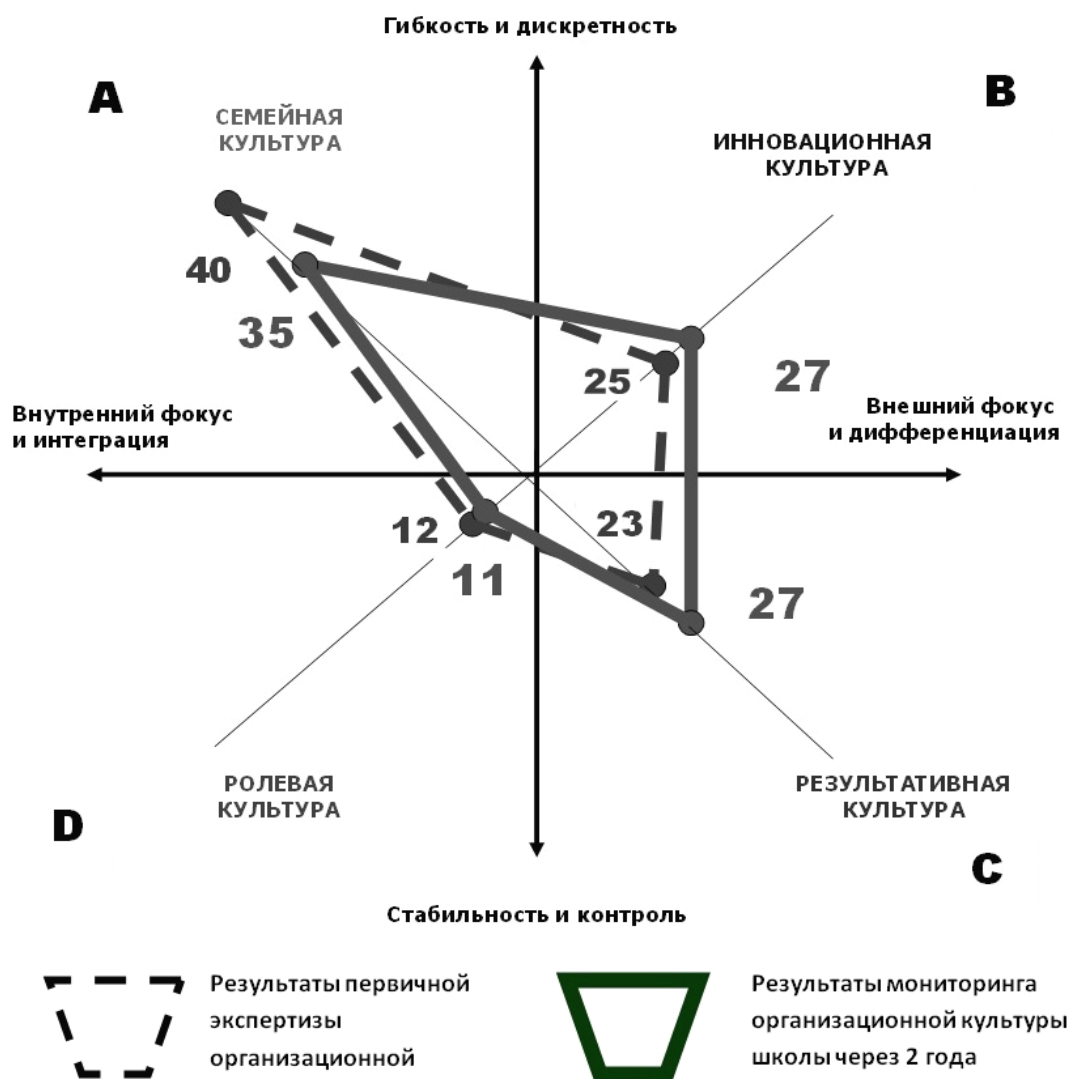


Рис. 3. Результаты мониторинга организационной культуры школы.

Очень важным представляется то обстоятельство, что реальные изменения профиля организационной культуры оказались более благоприятными для развития школьной организации, чем, отмеченные ранее представления педагогов о предпочтительном типе культуры. Новый профиль организационной культуры стал более сбалансированным и гармоничным, нежели предыдущий. Однако задачу по развитию элементов ролевого типа организационной культуры выполнить не удалось.

Возможные трудности при использовании продукта и пути их преодоления

Как показал опыт, методические трудности использования программы диагностики организационной культуры педагогических коллективов легко преодолеваются путём подготовки специалистов по программе дополнительного профессионального образования.

Реальные трудности внедрения данного инновационного продукта лежат в профессионально-психологической плоскости руководителей школ. Следует отметить, что пока немногие руководители рассматривают культуру своей организации как важный инструмент управленческой деятельности, позволяющий ориентировать подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение. Пути преодоления данного барьера уже описаны нами в разделе «Технологии внедрения инновационного продукта».