

1. ВВЕДЕНИЕ

«Возможно, единственная
действительно важная вещь,
которую делают руководители,
- это создают и управляют культурой»
Э. Шайн [33 с.25]

Актуальность:

Образовательная политика России в начале XXI века предусматривает решение двух задач: интеграции государства в мировое сообщество, что требует от человека владения новыми парадигмами мышления; сохранения национальной независимости, а для этого необходимо соблюдение национальных интересов не только в экономике, политике, обороне, но и в системе образования. Двухединый подход к формированию образовательной политики России требует новой философии и методологии образования, новых образовательных парадигм и принципов.

Согласно концепции модернизации Российского образования, для решения поставленных задач, школа должна стать важнейшим фактором гуманизации общественно-экономических отношений, формирования новых жизненных установок личности. Так как современному обществу нужны образованные, нравственные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать ответственные решения в ситуации выбора, прогнозируя их возможные последствия, способные к сотрудничеству, отличающиеся мобильностью, динамизмом, конструктивностью, обладающие развитым чувством ответственности за судьбу страны.

В связи с этими требованиями изменен социальный заказ к образовательным учреждениям всех типов и модель выпускника школы.

Одновременно, нестабильность и динамизм внешней среды, появившаяся конкуренция между образовательными учреждениями, потребовала

мобилизации всех ресурсов школьной организации, и, прежде всего человеческих. Организационная культура и должна стать тем мобилизующим инструментом, который способен целенаправить коллектив для решения поставленных обществом задач.

Смена образовательной парадигмы предполагает иное содержание, иные подходы, иное право, иные отношения, иное поведение, иной педагогический менталитет, что неизбежно приводит к изменению организационной культуры в образовательном учреждении.

Перед руководителем образовательного учреждения появляется задача формирования новой организационной культуры, соответствующей стратегическому развитию образовательного учреждения.

В образовательном учреждении МОУ «Сайгинская средняя общеобразовательная школа» сложившийся за многие годы менталитет педагогического коллектива, сформировавшаяся философия и ценности мешают принятию новшеств в образовательной области.

В системе управления школой организационная культура не выделена как объект управления.

Цель:

Провести анализ организационной культуры в образовательном учреждении МОУ «Сайгинская средняя общеобразовательная школа» и выявить возможные направления ее изменения.

Задачи:

1. Провести теоретический анализ понятия организационная культура.
2. Рассмотреть методы анализа организационной культуры.
3. Провести анализ организационной культуры в образовательном учреждении МОУ «Сайгинская средняя общеобразовательная школа» методом Р. Куинна и К. Камерона.
4. Выявить тип организационной культуры методом К. Ханди.
5. Выявить базовый стиль управления директора МОУ «Сайгинская средняя общеобразовательная школа».

6. Разработать рекомендации по возможному изменению организационной культуры МОУ «Сайгинская средняя общеобразовательная школа».

Объект исследования:

Управление организационной культурой в образовательном учреждении.

Предмет исследования:

Разработка рекомендаций по изменению организационной культуры.

В Главе 1 дипломной работы рассматривается понятие организационная культура, методы анализа организационной культуры, специфика изменений организационной культуры.

В Главе 2 проводится анализ организационной культуры образовательного учреждения МОУ «Сайгинская средняя общеобразовательная школа», определение стиля управления руководителя школы, дается характеристика исследуемой организации и рекомендации по изменению организационной культуры.

Методы:

1. Изучение теоретической литературы.
2. Изучение и анализ документации образовательного учреждения МОУ «Сайгинская средняя общеобразовательная школа».
3. Диагностика организационной культуры методом Р. Куинна и К. Камерона.
4. Определение стиля управления методом Е. Туник.
5. Исследование организационной культуры методом К. Ханди.

Практическая значимость:

Полученные мной материалы по анализу организационной культуры образовательного учреждения МОУ «Сайгинская средняя общеобразовательная школа» и стиля управления руководителя школы, лягут в основу развития образовательного учреждения и станут основанием для принятия управленческих решений при выборе стратегии организации и проектировании изменений.

Рекомендации изменения организационной культуры позволят мне, руководителю школы, сформировать новую философию, отвечающую требованиям современного демократического общества.

Глава 1.

1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, ХАРАКТЕРИСТИКИ, ИССЛЕДОВАНИЯ.

1.1 Понятие организационная культура.

Каждая современная организация представляет собой динамическую систему современных ценностей, убеждений, традиций, норм поведения, которые в совокупности определяют организационную культуру.

Существует много определений организационной культуры.

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

В.Оучи утверждает, что организационная культура состоит из церемоний, собрания символов и мифов, через которые члены организации получают информацию о ценностях и убеждениях, которые имеют место в организации. Представления о ценностях помогают понять, что является важным для организации, а убеждения - ответить на вопрос, как она должна функционировать. Организационная культура однозначно характеризует поведение ее членов, способы решения ими возникающих проблем и конфликтных ситуаций, отношения к внешним воздействиям, скорость и способ реагирования на изменяющиеся обстоятельства. Осознание руководителем представлений о культуре своей организации позволяет ему определить стратегию поведения в тех или иных обстоятельствах. Носителями организационной культуры являются люди, члены организации. Однако в организациях с сильной устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится

атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Из чего следует, что организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» представления духовного и материального внутриорганизационного окружения. Организационную культуру можно определить как совокупность ценностей, норм, принципов, которые разделяются всеми сотрудниками организации, позволяют выделить (идентифицировать) организацию во внешней среде и добиться внутренней интеграции. Она может сознательно формироваться ведущими членами организации или возникать и развиваться стихийно. Роль организационной культуры трудно преуменьшить, так как она, определяя систему целеполагания и взаимосвязей между работниками, формирует многие сущностные характеристики самого понятия «организация». Современные организации (в основном коммерческие) рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Иными словами, в этих организациях высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм, ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Чаще всего в организации формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте организационная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев, традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.

Организационная культура имеет структуру. Принято выделять три уровня организационной культуры. Э. Шайн назвал их поверхностным, подповерхностным и глубинным.

Поверхностный уровень – это то, что воспринимается человеческими чувствами (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать): наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.д.

Подповерхностный уровень – верования и ценности, сознательно разделяемые членами организации.

Глубинный уровень – скрытые, бессознательно принимаемые на веру предположения и атрибуты поведения, направляющие действия людей, помогающие воспринять атрибуты организационной культуры. Выделяют субъективные и объективные элементы организационной культуры.

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов символики: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различия между схожими на вид организационными культурами.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, столовые, комнаты отдыха и т.д.

Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация. Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения, как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Организационная культура состоит из преобладающей культуры, субкультур групп и контркультур, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом. Преобладающая (доминирующая) культура по Сате состоит из разделяемых норм поведения, единства в толкованиях, в разговорных выражениях, в образцах поведения, разделяемых чувств. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из них может стать доминирующей, то есть собственно организационной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструментом консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели. В организации может существовать и такой тип культур, которые отвергают то, что организация в целом хочет достигнуть. Эти культуры называют контркультурами, среди них можно выделить следующие виды:

- Прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- Оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- Оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей. Контркультуры являются выражением недовольства тем, как организационные власти распределяют организационные ресурсы. Особенно часто подобная ситуация возникает в период организационных кризисов или реорганизаций. В этих условиях некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными или даже доминирующими.

Различают сильную и слабую организационную культуру. Сила культуры зависит от масштабов и разделяемости основных ее атрибутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые

интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со слабым кадровым составом характеризуются сильной культурой. Главные ценности организации должны постоянно поддерживаться, задача руководителя – найти способы поддержания организационной культуры. Сильная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации создается с помощью формализации. Сильная культура достигает того же результата без ведения какой – либо документации и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше руководителю нужно уделять внимание развитию формальных правил и положений для управления поведением работников. Это все будет в подсознании работников, принимающих культуру организации. Е.Б.Моргунов выделяет следующие компоненты организационной культуры: мировоззрение, ценности, стили поведения, нормы, психологический климат. Он считает, что ее высшим уровнем является мировоззрение, а за ним следует уровень культурных ценностей.

- Мировоззрение – представление об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т. д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их

сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов.

- Организационные ценности, то есть предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников.

Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентаций, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого - либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других. Ценности несут в себе нравственные представления индивида о том, что является правильным, положительным или желательным. Они – осознанный или интуитивный нравственный выбор того, что для человека является важным и стоящим. Многие психологи считают, что именно они являются базовыми координатами организационной культуры и всей ценностной сферы человека. Ценности это ожидаемый стандарт поведения, которому должны следовать работники. Считается, что следование этим стандартам не носит принудительного характера, а рассматривается как достойное и корректное поведение. Ценности лежат в основе многих организационных процессов.

Знание ценностей помогают руководству не только определять психологический климат в коллективе, но и планировать его курс на будущее.

- Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать, какой - либо персонал, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников.

- Нормы, как совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, направленными на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

- Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношение членов коллектива друг к другу и к труду. Комфортный психологический климат – это деловая обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации, однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой, он постигает все те мельчайшие нюансы организационной культуры. Социализация представляет собой процесс адаптации новых членов в организации, процесс восприятия ее культуры.

Влияние организационной культуры определяется: масштабами атрибутов культуры; степенью, в которой члены организации разделяют ее основные атрибуты; ясностью приоритетов атрибутов культуры (основные и второстепенные).

Различают два пути влияния культуры на организационную жизнь: первый – когда культура и поведение взаимно влияют друг на друга, второй – когда культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как это делают.

Перед каждой организацией стоит вопрос о соответствии ее стратегий существующей в организации культуре. В случае несоответствия культуры и стратегии предлагается четыре подхода к разрешению данной проблемы:

- Игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;
- Система управления подстраивается под существующую организационную культуру. Этот подход строится на признании существующих барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработки альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию;
- Делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее сложный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Но бывают ситуации, когда он может быть главным в достижении успеха (например, при реструктуризации);
- Изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

Управление организационной культурой предполагает: формирование организационной культуры, поддержание доминирующей организационной культуры, изменение организационной культуры.

Э. Шайн считает, что для формирования организационной культуры необходимо:

- Решить проблему внешней адаптации (выработка миссии и стратегии, целей, методов достижения целей, разработка системы контроля и воздействия на индивидов);
- Решить проблему внутренней интеграции (выбрать подходящие методы коммуникации, критерии вхождения и выхода членов из группы, правильно распределить полномочия и власть, наладить личностные отношения, выработать систему награждений и наказаний, выработать идеологию и веру в успех дела).

Организационная культура не внедряется, а прививается и формируется посредством множества организационно-управленческих мер и приемов, которые в основном укладываются в следующее направление:

- постоянное совершенствование организации при сохранении относительно устойчивой структуры связей;
- управление интересами или, точнее управление организационным поведением через интересы;
- применение на всех уровнях управления единого стиля руководства, способствующего развитию позитивных процессов самоорганизации;
- формирование идеологии мышления, способствующей более быстрой и легкой адаптации к нововведениям;
- целенаправленная работа с персоналом по подбору и расстановке кадров с учетом требований организационной культуры, непрерывная подготовка и повышение квалификации персонала применительно к задачам организации и требованиям организационной культуры, воспитание персонала в духе определенных традиций в организации и активного отношения к ее развитию.

Необходимость поддержания организационной культуры обуславливается тем, что в организацию приходят новые сотрудники, которые заносят в организацию «вирус» другой культуры, способной повлиять на интенсивность определенных образцов поведения. Чем сильнее преобладающая культура, тем меньше необходимость поддержания

доминирующей культуры. Сильная культура имеет более глубокое влияние на поведение в организации.

Методы поддержания организационной культуры:

- Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны руководства. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры организации, так как своими повторяющимися действиями руководитель дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

- Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях руководитель и его подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в той степени, в которой они ее себе и не представляли, так как в экстремальных ситуациях поступки людей становятся более открытыми и естественными.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Изменения организационной культуры является в определенной мере прямо противоположным действием по отношению к ее поддержанию. Изменения организационной культуры становится необходимыми в случае сильного несоответствия культуры выбранной стратегии организации. Например, изменение организационной культуры в школе связано с необходимостью модернизации образования.

Г.П. Зинченко выделяет следующие важные функции организационной культуры:

- целеполагающую (организационная культура формирует цели организации);
- интегративную (объединяет на основе целей);
- мобилизующую (побуждает к целенаправленным действиям);
- регулятивную (определяет соответствующие нормы поведения);
- идентификационную (определяет отличительные особенности);
- воспитательную (формирует качества персонала, необходимые организации).

Организационная культура индивидуальна для каждого образовательного учреждения и представляет собой систему норм, ценностей и правил, моделей коммуникации, разделяемых всеми сотрудниками. Правила жизни школы, писанные и неписанные, распространяются на всю систему деловых и межличностных взаимоотношений. Сложившиеся традиции и закреплённые нормы поведения в конечном итоге составляют «лицо» школьной организации и являются стабилизирующим фактором ее внутреннего существования. Организационная культура рассматривается как социально-психологический компонент, придающий деятельности образовательного учреждения оттенок миссии. Организационная культура представляет собой своего рода совокупный менталитет сотрудников, и развитие этого менталитета обеспечивается механизмами внутреннего содружества и противопоставления другим организационным группам педагогов.

Организационная культура образовательного учреждения имеет свою специфику, она заключается в том, что в образовательной организации существует не одна, а две организационные культуры: во –первых, организационная культура сотрудников организации, во-вторых, организационная культура ученических групп.

Итак, организационная культура понятие довольно емкое. Это философия и идеология управления, предположения и ценностные ориентации, верования и ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами. Это церемонии и собрания символов и мифов, через которые члены организации получают информацию о ценностях и убеждениях, имеющихся в организации. Следовательно, организационную культуру можно определить как совокупность ценностей, норм, традиций, принципов. Убеждений, которые разделяются сотрудниками организации и позволяют выделить (идентифицировать) организацию во внешней среде и добиться внутренней интеграции.

В современных организациях культура начинает рассматриваться как мощный стратегический инструмент, способный мобилизовать инициативу сотрудников и ориентировать их на общие цели. Носителями организационной культуры являются люди, члены организации, однако, в организациях с устоявшейся организационной культурой она становится самостоятельным атрибутом, оказывающим активное воздействие на работников, изменяя их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Выделяют три уровня организационной культуры:

- поверхностный (то, что можно воспринимать человеческими чувствами);
- подповерхностный (верования и ценности, сознательно разделяемые сотрудниками);
- глубинный (скрытые, бессознательно принимаемые на веру, предположения и атрибуты поведения).

Организационную культуру можно рассматривать как субъективную и объективную. Субъективные элементы организационной культуры являются основой формирования управленческой культуры. Объективные элементы позволяют понять организационную культуру через физическое окружение, создаваемое в организации.

Организационная культура состоит из: преобладающей (доминирующей) культуры, поддерживаемой и разделяемой большинством членов организации; субкультур, каждая из которых может стать доминирующей при условии поддержания руководителями организации; контркультур - прямой оппозиции ценностям доминирующей культуры.

Организационная культура имеет следующие компоненты:

- мировоззрение (значительные различия в мировоззрениях сотрудников могут привести к конфликтам);
- организационные ценности (они являются связующим звеном между культурой и духовным миром личности);
- стили поведения (как сотрудников, так и руководителей);

- нормы (формальные и неформальные требования к сотрудникам);
- психологический климат (духовная атмосфера, определяющая отношения членов коллектива друг к другу и к труду).

Организационная культура выполняет следующие функции:

- целеполагающую (формирует цели организации);
- интегративную (объединяет на основе цели);
- мобилизующую (побуждает к целенаправленным действиям);
- регулятивную (определяет соответствующие нормы поведения);
- идентификационную (определяет отличительные особенности данной организации);
- воспитательную (формирует качества персонала, необходимые организации).

Управление организационной культурой предполагает: формирование организационной культуры, поддержание организационной культуры, изменение организационной культуры.

Формирование организационной культуры необходимо для решения проблем внутренней интеграции и внешней адаптации. Поддержание организационной культуры решает проблему сохранения доминирующей культуры и снижения влияния субкультур, не отвечающих требованиям стратегии организации. Изменение организационной культуры позволяет решить проблему несоответствия доминирующей организационной культуры выбранной стратегии.

Имеется четыре подхода к разрешению проблемы несоответствия организационной культуры и стратегии:

- организационная культура, препятствующая проведению в жизнь стратегии, игнорируется;
- система управления подстраивается под существующую организационную культуру, изыскивая обходные пути для осуществления стратегии без ее серьезных изменений;
- меняется стратегия, несоответствующая организационной культуре;

- делаются попытки изменить организационную культуру, чтобы она соответствовала выбранной стратегии.

Последний подход самый сложный, занимает много времени и требует значительных ресурсов. Но бывают ситуации, когда это единственный выход. Например, при реструктуризации предприятия после процедуры банкротства или при переходе школы в новый статус (гимназия).

Изменение организационной культуры необходимо при условиях:

- когда организационная культура исчерпала себя, стала препятствием к развитию организации;
- когда объективные условия привели к необходимости преобразований в целях адаптации организации во внешней среде.

Отличительной особенностью организационной культуры в образовательном учреждении является наличие двух культур: педагогического коллектива и ученических групп. Управление организационной культурой педагогического коллектива для руководителя школы в период модернизации образования становится очень актуальным, так как от педагогического коллектива будет зависеть успешность преобразований. Только доминирующая организационная культура педагогического коллектива, соответствующая выбранной стратегии, способна повлиять на результативность работы школы и на формирование организационной культуры ученического коллектива.

1.2 Методы анализа организационной культуры.

Анализ организационной культуры представляет большую сложность для сотрудников организации и ее руководителей, так как люди не осознают свою культуру до тех пор, пока она не станет помехой в развитии организации. Поэтому успешной бывает внешняя оценка организационной культуры. Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру, как на макро, так и на микроуровне.

Ф.Харрис и Р.Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);
- коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикация варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации);
- внешний вид, одежда и представления себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают множество микрокультур);
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест в организации; люди приносят с собой еду или посещают кофетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);
- осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое и полихроническое использование времени);
- взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
- ценности и нормы (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо; как набор предположений и ожиданий в отношении

определенного типа поведения; что люди ценят в своей организационной жизни – свое положение, титулы или саму работу и т. п. и как эти ценности сохраняются);

- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам; к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);

- процесс развития работника и научения (бездумное и осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин);

- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Данные характеристики при помощи таких методов как, наблюдение, интервью, анкетирование, могут позволить определить доминирующую культуру и субкультуры.

Э. Шайн предлагает рассматривать организационные культуры с помощью уровня метода (**приложение 1**). В первый уровень, поверхностный, включают: символы, лозунги, поведение, язык. Второй уровень, подповерхностный, включает: ценности, верования, сознательно разделяемые членами организации. Третий уровень, глубинный, включает: базовые предположения, скрытые и принимаемые на веру предположения, направляющие поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру. Анализ организационной культуры с помощью уровня метода поможет найти различие между схожими на вид организационными культурами, поможет определить тип культуры.

Для анализа организационной культуры можно использовать типологии К. Ханди:

- ролевая культура, в условиях которой каждый член организации выполняет определенную, строго ограниченную общепринятыми рамками или должностными инструкциями или только ему присущую роль;
- организационная культура «ордена» - культура бесспорного лидера – руководителя организации, авторитет которого является движущей силой, а идеи – решающим фактором всех достижений и побед;
- «командная» организационная культура – культура, при которой устремления и помыслы каждого направлены на выполнение одной определенной задачи, стоящей перед организацией;
- организационная культура индивидуальности – культура предпочтения независимости и автономности в работе учителя, где главными критериями являются личные достижения.

Суть метода: сотрудникам организации предлагается заполнить анкету, вопросы которой характеризуют каждый из типов организационной культуры. Проанализировав ответы сотрудников, можно определить преобладающий тип организационной культуры. Анкета определения типа организационной культуры по типологии К. Ханди **(приложение 2)**.

Суммировав положительные и отрицательные ответы сотрудников, которые занесены в таблицу вопросника, строятся графические профили организационной культуры настоящего, предпочтительного будущего и профиль несоответствия. Графические профили организационной культуры **(приложения 3,4,5)**. Сравнение данных профилей позволит администрации определить не только преобладающий тип организационной культуры, но и выявить элементы организационной культуры, которые сотрудники считают предпочтительными для эффективной работы организации.

Б. Коттман предлагает проводить исследование организационной культуры школы, используя следующую классификацию субкультур:

- Субкультура «неудач». Символы и ритуалы: грязное, разрисованное здание, многочисленные случаи прогулов, опоздания, отмена занятий без достойной замены. Климат в организации может быть при этом комфортным. Устойчивым ритуалом служит невмешательство в дела коллег, высший уровень терпимости. Общие цели – пережить это трудное время с минимальным уровнем дискомфорта. У педагогов и учеников низкий уровень взаимных ожиданий. Учителя разделяют убеждения, что они обучают детей, которые в основном не мотивированы на получение знаний высокого уровня. Объясняют это, например, тем, что школа находится в районе, где невысок образовательный уровень населения и высокий уровень алкоголизма, или высокий уровень преступности, или незаинтересованность семьи, и т.д. «Героями» организации, как правило, являются те, кто умеет «хорошо выглядеть», затрачивая на это минимальные усилия.

- Субкультура академических успехов. Общие ожидания учителей заключаются в том, что высокого уровня успехов могут достигнуть все ученики. Разделяемые убеждения – упорная совместная работа обязательно принесет свои плоды. Символы – большое количество информации об успехах на досках объявлений, списки лучших на видном месте, поддержка успехов, отсутствие критики, большое количество дополнительных занятий, высокий уровень дисциплины. Ритуалы – собрания, на которых вручаются награды лучшим ученикам, учителям; выступления бывших учеников с рассказами о своих успехах. Фольклор – истории о том, например, что одному из классных руководителей удалось настолько замотивировать класс на обучение, что родители жалуются – детей не выгонишь гулять. Такого рода субкультура довольно часто возникает как культура отдельной группы, класса. Ее часто удается создать при определенных условиях успешному классному руководителю.

- Субкультура воспитания и развития человеческого потенциала. Это академические успехи плюс личностное развитие. Данную субкультуру можно назвать культурой «возрождения». Взаимные ожидания – наличие

значительного потенциала у каждого учителя и ученика. Ритуалы – демонстрация взрослыми своих талантов (если в данной школе концерт, капустник делается силами учителей, то это является очень характерным признаком). Символы – большое количество изображений мужчин и женщин, достигающих успехов. «Герои» - победители (учителя и ученики), но не только в академических областях. Отсутствие акцента на академические успехи.

- Субкультура «войны». Ожидания – несогласованны и часто полярны, каждая группа педагогов, методобъединения изолированы, имеют свою структуру, свои ожидания. Не обращается внимание на непрерывность опыта учеников. Педагоги работают независимо. Каждый считает свой предмет главным. Преобладание военизированной лексики в шутках и разговорах администрации. Ритуалы – обмен враждебными замечаниями на педсовете, возможна частая смена руководства организации. Фольклор – легенды о том, как «достали», «довели» одного из педагогов.

Нет заведомо плохой, неэффективной или хорошей, эффективной культуры. Любая из них может быть реализована в позитивном или негативном варианте. При решении возникающих проблем каждая из культур пользуется характерными только для нее инструментами. Какой способ решения проблемы будет выбран учителем и поддержан руководством – это определяется господствующей организационной культурой.

Об организационной культуре внешний мир, да и сами сотрудники судят, прежде всего, по символам, условным знакам какого-либо понятия. Символический аспект организационной культуры значим и важен именно потому, что является способом донесения до сотрудников системы ценностей и моделей поведения, которые они должны принимать во внимание в своей деятельности для того, чтобы максимально эффективно достигать осуществления целей организации. Именно символический аспект поддерживает определенные модели организационного поведения.

К. Ушаков считает, что умение понимать символы важно как руководителю, так и сотрудникам школы. Он предлагает для анализа организационной культуры использовать классификацию типов и функций организационных символов, которые, по мнению К. Ушакова, не просто помогут «прочитать» культуру любой школьной организации, но и моделировать ее для достижения тех или иных целей, в том числе и обучения. Классификация типов и функций организационных символов (К. Ушаков)(**приложение 6**).

Схема предполагает три типа символов (вербальные, выражающие действия, материальные), каждый из которых выполняет функции: описательную; контролирующую напряжение, и поддерживающую систему, обеспечивающую необходимые способы действия и приемлемые образцы поведения. Методы диагностирования символических аспектов организационной культуры: наблюдение, беседы, анкетирование, анализ документов, интервью, метод незаконченного предложения и т.д. Главное – умение анализировать (интерпретировать) полученную информацию.

Наблюдение помогает определить стиль, манеру поведения учеников, учителей, родителей; характер их взаимоотношений (существует ли открытость и приветливость или напряженность). Настенная живопись (стиль приказов, наличие или отсутствие чувства юмора), манера одеваться, кодексы и правила поведения, доклады и отчеты, в которых раскрывается миссия школы, а также ценности и нормы, регулирующие поведение и способы деятельности сотрудников и учеников, позволяют определить организационный климат в коллективе. Метод незаконченного предложения дает возможность получить более откровенные ответы от учеников или педагогов о предпочтительной организационной культуре.

Примеры незаконченных предложений:

«Если бы я был директором школы, ...»

«Моя школа стала бы самой лучшей, если бы...»

«Мне нравится, когда в школе ...»

Для анализа организационной культуры можно использовать модель конкурирующих ценностей Квина и Рорбаха. В данной модели на организационную эффективность влияют конкурирующие между собой ценности:

- Интеграция (дает порядок, стабильность, предсказуемость) – дифференциация (дает адаптируемость, гибкость, инновационность); данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля, то есть предпочитают стабильность, порядок и предсказуемость; либо в сторону гибкости, когда предпочитают нововведения, адаптация и изменения.
- Внутренний фокус (интерес к внутренней среде) – внешний фокус (интерес к внешней среде); данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству ее внутренних дел (скоординированность и удовлетворенность работников), либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде.
- Средства (инструменты) – результаты (показатели): измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирования, установление целей и др.), а с другой – на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.).

Авторы модели разработали четыре различных подхода к моделям организационной эффективности.

(Приложение 7) Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности (по Квину – Рорбаху).

- Квадрант 1 – обозначает подход «человеческих отношений», отражающий состояние поддержания системы социальных отношений, обязательств людей, децентрализация и дифференциация через развитие сплоченности и квалификационных навыков у работников;
- Квадрант 2 – обозначает подход «открытой системы», отражающей состояние децентрализации и дифференциации, роста и адаптации,

улучшения конкурентной позиции на развитие гибкости и способности к приобретению необходимых ресурсов;

- Квадрант 3 – подход «рационально- целевой», отражающей усиление конкурентной позиции организации в целом, максимизацию результатов, централизацию и интеграцию через акцентирование внимания на планировании, эффективности и производительности.

- Квадрант 4 – подход «внутренней целостности», отражающей состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержание системы социальных отношений через распределение информации и укрепление стабильности и порядка (с помощью четкого распределения работы, ресурсов и информации).

Данная общая модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Измерение конкурирующих ценностей в модели Квина – Рорбаха производится с помощью шкалирования вопросников. Поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одномерных моделей, в данном случае нельзя получить единственно верный ответ об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации.

Итак, существует много подходов к анализу организационной культуры. Сложность анализа организационной культуры заключается в многообразии интерпретаций выявленных характеристик культуры.

Характеристики организационной культуры, предлагаемые для рассмотрения Ф. Харрисом и Р. Мораном: осознание себя и своего места в организации (индивидуализм – коллективизм); коммуникационная система и язык общения (устный, письменная, невербальная, и т.д.); внешний вид, одежда и представления себя на работе (есть требования к одежде или нет); что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (является ли забота о людях

ценностью); осознание времени, отношение к нему и его использование (дисциплина, своевременность); взаимоотношения между людьми (психологический климат, формализация отношений); ценности (что ценится в организации) и нормы (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения); вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, в свои силы, в справедливость и т.д.); трудовая этика и мотивирование.

Данные характеристики позволяют определить доминирующую культуру.

Э. Шайн предлагает уровневый анализ организационной культуры:

поверхностный (символы, лозунги, поведение, язык, общение и т.д.);
подповерхностный (ценности, верования, сознательно разделяемые членами организации); глубинный (скрытые и принимаемые на веру предположения, направляющее поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты и символы организационной культуры). Данный анализ позволит найти различие между схожими на вид организационными культурами, поможет определить тип организационной культуры.

К. Ханди предлагает использовать типологии организационной культуры, характеризующие специфические особенности разных культур.

Ролевая культура (деятельность в организации корректируется должностными обязанностями сотрудников), культура «ордена» (культура лидера- руководителя), командная культура (коллективный труд, направленный к единой цели), культура индивидуальности (независимость и автономность). Данная типология позволяет методом анкетирования определить тип организационной культуры и составить графический профиль желательный организационной культуры, что поможет руководителю определить стратегию развития организации и управления организационной культурой.

Для анализа организационной культуры школы Б. Коттман предлагает использовать типологию субкультур, часто встречающихся в учебных заведениях: неудач, академических успехов, воспитания и развития

человеческого потенциала, культуру «войны». Данная типология позволяет определить доминирующую культуру, определить наличие субкультур и проанализировать сложившуюся ситуацию. Эта типология позволяет определить субкультуры ученических групп.

К. Ушаков предлагает для анализа организационной культуры школы использовать классификацию типов и функций организационных символов, которая, по его мнению, поможет и руководителю и сотрудникам не только «прочитать» культуру организации, но и моделировать ее для достижения тех или иных целей, в том числе и обучения.

К. Ушаков предлагает следующую классификацию функций организационной культуры: описательную, контролирующую, поддерживающую. Каждая из перечисленных функций представлена символами: вербальными, в виде действий, материальными.

Методы диагностирования символических аспектов организационной культуры: наблюдение, беседы, анкетирование, интервью, анализ документации, метод незаконченного предложения и т.д.

Для анализа организационной культуры можно использовать модель конкурирующих ценностей Квина – Рорбаха для определения влияния их на организационную эффективность. В модели рассматриваются следующие конкурирующие ценности:

интеграция - дифференциация;
внутренний фокус – внешний фокус.

Данная модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности («человеческих отношений», «открытой системы», «рационально-целевой», «внутренней целостности») и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. В отличие от вышеперечисленных методов, данный метод позволяет использовать эту модель как эффективный инструмент организационной диагностики.

Предлагаемые методы организационной культуры можно использовать:

- для описания организационной культуры (характеристики Ф. Харриса и Р. Морана, уровневая модель Э. Шайна, классификация символов К. Ушакова и др.);
- для определения типа организационной культуры (типология К. Ханди, типология субкультур Б. Котмана, модель конкурирующих ценностей Квина-Рорбаха и др.). Все перечисленные методы предполагают использование традиционных методик, таких как: наблюдения, беседы, анкетирование, интервью, анализ документов, метод незаконченного предложения и т.д.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: причинами разнообразия предложенных измерений является то обстоятельство, что организационная культура отличается исключительной широтой и охватывает всю сферу деятельности организации. Она объединяет в себе сложный, внутренне связанный, исчерпывающий и вместе с тем не вполне определенный набор факторов. Поэтому любой из предложенных методов анализа организационной культуры может оказаться недостаточным. Для того, чтобы анализ организационной культуры был эффективным, необходимы условия:

- проведение анализа всех имеющихся субкультур;
- выбор критерия сравнения имеющихся культур;
- коллективное обсуждение полученных результатов.

Анализ организационной культуры не является самоцелью, цель анализа – оценка влияния организационной культуры на эффективность деятельности сотрудников. Результатом анализа должны стать рекомендации по улучшению эффективности деятельности организации. В случае выявленного несоответствия организационной культуры и стратегии организации необходимо составление программы изменения организационной культуры или стратегии организации.

1.3 Специфика изменения организационной культуры.

Современной организации приходится действовать в динамично изменяющемся мире, предъявляющем к ней возрастающие требования.

Появляется необходимость постоянных преобразований, введения новшеств, изменения стратегии развития организации. Стратегические изменения возможны при условии готовности организации (коллектива) к эффективному осуществлению стратегии. Изменению подлежат: организационная структура и организационная культура. Если изменение организационной структуры не вызывает трудностей, то создание новой организационной культуры требует серьезного внимания, так как это касается переоценки ценностей сотрудников. Истинное изменение в культуре – это системное изменение на глубоко психологическом уровне, затрагивающем отношения, действия, сформировавшиеся у работника в довольно длительном периоде времени. Те изменения, которые проводятся в большинстве организаций, лежат на более поверхностном уровне, чем реальные перемены культуры. Реальные изменения культуры предполагают вмешательство в изменения уникальной общей психологии членов организации, при чем в нужном направлении. Если этого не происходит, то уникальная общая психология членов организации будет по-прежнему определять деятельность членов организации, только теперь с учетом некоторых организационных изменений. Уникальная общая психология будет игнорировать большинство этих изменений, слегка приспособится к тем, которые покажутся ей не слишком обременительными, и окажет сопротивление всему, что будет противоречить ей самой. Для того, чтобы понять всю сложность изменения организационной культуры, необходимо рассмотреть структуру последней.

Так, Э. Шайн предлагает рассматривать организационную культуру по трем уровням: поверхностном, подповерхностном и глубинном (приложение 1). На поверхностном уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры. На подповерхностном уровне восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Данный уровень изучается методом анкетирования. Глубинный уровень, включающий трудно

осознанные предположения, не всегда подлежит исследованию. Изменение глубинного уровня требует длительного времени. Каждый уровень оказывает влияние на другие уровни, и сам, в свою очередь, испытывает их воздействие и изменяется. Понимание и анализ того, какие именно ценности, ориентации, схемы восприятия являются содержанием каждого уровня в организации, поможет управлять организационной культурой, целенаправленно изменять ее. Методы изменения организационной культуры созвучны методам поддержания культуры:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны руководителя;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

В. Сате выявил взаимодействия поведения и культуры. Согласно его теории изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре и наоборот. Однако это происходит не неизбежно или автоматически, а связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации (**приложение 8**). В случае первого сочетания происходят изменения в культуре без изменения в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение (**квадрант 1**). Например, они верят, что курить вредно, но не могут бросить. Люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений. Во всех этих и подобных случаях главной проблемой является то,

что люди не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой. Необходима практика (учиться на своих ошибках). Второе сочетание – это изменение поведения без изменений в культуре (**квадрант 4**). В этом случае один или более членов организации, а может быть даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут и не хотеть этого. В зависимости от статуса и влияния первых изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменение и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предположения, верования, ценности). Например, во многих организациях работают люди «старой закалки», добросовестно выполняя свою работу, однако при этом сохраняя свое мировоззрение. Главная проблема в этом случае – отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения подстраиваться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать. Третье сочетание – изменения происходят и в области поведения, и в области культуры (**квадрант 2**). Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу. Постоянность при этом возникает из-за того, что каждая из сторон (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, развивает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше. Широко известно, что многие творческие группы, организации, функционирующие на коммерческой основе, во многом добились своих

успехов в силу именно вышеприведенных обстоятельств, они поверили в свои способности делать дело по-новому и достигли для себя внутреннего согласия через принятие новой культуры.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). О.С. Виханский отмечает, что радикальные и быстрые изменения в содержании организационной культуры происходят с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь, по мнению О.С. Виханского, обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культуры. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, то есть степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры. Изменения в культуре могут либо предшествовать, либо следовать за изменениями поведения. Первое происходит тогда, когда изменяются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно - приобретение новых знаний, компетенций и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения. В том же случае, когда не имеется очевидных доказательств преимущества новых предположений, изменения культуры скорее всего следуют за изменениями поведения. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре могут произойти намного позже после изменений поведения или даже никогда не происходят. Специалисты рекомендуют руководителям, попавшим в подобную ситуацию, «ловить момент». В этом случае есть два подхода:

- добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей;

- включение и социализация новых людей в организацию и увольнение тех, кто мешает осуществлению изменений.

Руководитель должен контролировать изменение организационной культуры и, в случае необходимости поддержания организационной культуры, предохранять ее от влияния «чуждой» культуры. Точки воздействия руководителя на воспроизводство организационной культуры - модель воспроизводства организационной культуры (**приложение 9**). Очень важно определение факта изменения культуры. Когда происходит изменение в поведении в организации, то определить это несложно, так как все лежит на поверхности. В случае с культурой изменения происходят в умах людей и трудно быть уверенным, произошли изменения или нет. Хорошей проверкой результативности изменений культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера – проводника этой новой культуры, люди продолжают вести себя по-новому. Культура организаций может быть приемлемой до определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений организационной культуры, сдерживающей повышение эффективности деятельности организации. Для создания новой организационной культуры требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Работа по изменению организационной культуры требует формирования новой миссии, цели организации и ее идеологии, формирования модели эффективного руководства, анализа опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценки эффективности организации, и ее формальной структуры, проектировки помещений, зданий, и т.д. На возможность изменения организационной культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размеры, уровень культуры, наличие субкультур т.д.

- Изменения могут быть результатом кризиса, когда традиционные образы мышления и стили деятельности перестают быть достаточными. Кризис может поставить перед организацией такие задачи, для решения которых еще не существует ни правил, ни процедур. Кризис подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

- Появление нового лидера. Руководитель играет важную роль в развитии организационной культуры. Своими личными действиями новый администратор может продемонстрировать следование новым нормам, тем более, что в его распоряжении целый набор средств, с помощью которых он может менять существующие нормы (поощрения, наказания, изменение процедур и систем, предоставление людям возможности участия в структурных преобразованиях и т.д.). Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании организационной культуры, смена главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой должна быть организация, и обладать авторитетом.

- Стадии жизненного цикла организации. Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры необходимы, если: предыдущий успех организации не отвечает современным требованиям, если работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации; если образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения организационной культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы:

сокращения персонала, снижение затрат, устранение причин, которые драматизируют настроение работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис. Серьезный повод к переменам – изменение стратегической ситуации, когда традиционные процедуры теряют былую эффективность.

- Возраст организации. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение организационной культуры более вероятно в молодой организации.

- Размер организации. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей. Чем крупнее становится организация, тем менее удовлетворительна культура, основанная на концентрации полноты власти в руках одного руководителя. Крупные организации слишком сложны, чтобы управлять ими подобным образом и, как следствие, складывается культура выполнения ролей.

- Структурные изменения, необходимость которых обусловлена либо изменением характера задач, стоящих перед обществом, либо каких-то внутренних перемен, например, следствием наделения среднего управленческого персонала школы правом вводить в действие инструкции.

- Уровень культуры. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменять культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

- Наличие субкультур. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры. Конфронтация с другими культурами. У работников могут появиться сомнения относительно важности некоторых аспектов доминирующей организационной культуры после того, как они познакомятся с образом мышления и деятельности других, сравнимых с ними по многим важным характеристикам людей. В

состав организационной культуры входит и управленческая культура. Она реализуется в повышении эмоционального состояния работников и активизации их деятельности. Управленческая культура напрямую зависит от стиля руководства.

- Политические или экономические обстоятельства, влияние общественных движений, особенно, если организация - открытая система и сильно зависит от влияния внешней среды.

- Перемены в организации, в том числе организационной культуры, становятся необходимыми тогда, когда число сторонников нового становится больше, чем приверженцев старого.

Факторы, препятствующие изменениям организационной культуры:

- Функциональность традиционной культуры. В прошлом организация успешно действовала, это отложилось в сознании людей, и данная культура стала ассоциироваться с защищенностью и предсказуемостью, люди начали идентифицировать себя с ними, а организация с их помощью защищает себя от деградации. Изменение сложившейся структуры, механизмов, процессов требует серьезных усилий и решительности администрации, а этого порой и не хватает. Возникает вопрос – зачем это нужно?

- Определить эффективность или неэффективность конкретной культуры сложно. Изменения организационной культуры непредсказуемы, их исход нельзя продемонстрировать и просчитать заранее, поэтому изменения организационной культуры сопряжено с некоторым риском. Поэтому на изменение организационной культуры руководитель может решиться только в случае крайней необходимости.

- Необходим этап отстраненности. Радикальные изменения организационной культуры являются, по сути, отказом от старого в пользу нового. Для подобной трансформации необходим период временного вакуума, когда освобождается место для прихода чего-то истинно нового. Это означает, что у людей должны быть возможности полностью расстаться со старым, до того, как новое вступит в свои права. Всякое новое вызывает

неопределенность, тревожность, поэтому люди будут стараться подольше оттянуть момент прихода нового. Каждый человек проходит через стадии несогласия, раздражения, депрессии, поиска компромисса и, наконец, согласия с новым. Важное значение приобретает доверие руководителю, основанное на его искренности. Перед руководителем появляется большая задача – убедить всех членов организации в необходимости изменений и доказать перспективность нового. Сложность эта заключается во временном факторе, так как сопротивление могут затянуться и может появиться необходимость изменения стратегии. Поэтому руководители редко решаются на культурные преобразования, выбирая постепенные изменения.

Этапы изменения организационной культуры:

- Появление инициативы. У группы работников появляется мотив к поиску новых путей осуществления своей деятельности. Мотивация освобождает творческую энергию, необходимую для проявления инициативы к началу конкретных действий, к переговорам с коллегами о своевременности подобных инициатив. Появляются сторонники и оппоненты.
- Поддержание статус - кво. Доминирующие силы, в состав которых могут входить как представители руководства, так и персонал (в основном, те кто поддержал инициативу на раннем этапе), прилагают усилия к ограничению масштабов изменений и предания идеям официального статуса. В результате высвобождается еще больше энергии, интенсифицируется обмен информацией. Ситуация еще больше усложняется.
- Система выходит из состояния равновесия. Начинается необратимая трансформация культуры. Паралич доминирующей силы, при которой она теряет контроль над ситуацией, знаменует достижения нижней точки кризиса. В дальнейшем возможны два пути развития: либо возврат к старому (регресс) либо возрождение (ренессанс).

- Переход в новое состояние равновесия. Возникает новая иерархия. Возможно, бывшая контркультура становится доминирующей (при условии поддержания ее руководителем организации).

Среди методов формирования организационной культуры, используемых руководителями организации, можно отметить системы поощрений, критерии отбора и селекции кадров, дизайн помещений и другие административные методы. Для изменения организационной культуры данных методов не достаточно. Исследователи организационной культуры рекомендуют следующие средства:

- первичным относятся – последовательность в поведении руководителя, единство высказываний и действий, реакция или ее отсутствие на критически важные события (например, распределение задач, отстранения от работы и т.д.). Руководитель не только планирует изменения, обеспечивает необходимыми ресурсами, оказывает поддержку, консультирует, склоняет людей на свою сторону, оказывает давление, но и является примером подражания, моделью поведения, что очень важно при изменении организационной культуры.

- вторичным относят – структуру организации, формальные каналы передачи распоряжений и проведение консультаций, процедуры и правила, распределение рабочих площадей, дизайн, мифы, формальные установки и документы, отражающие производственную философию.

Среди инструментов, облегчающих проведение изменений организационной культуры можно выделить: формирование ритуалов, символов, создание мифов, связь нового со старым. В то же время самой важной движущей силой всех изменений являются люди. Они – носители старой культуры, так и новых ценностей. От того, что окажется решающим в их поведении, как видят они свои перспективы в новой ситуации, зависит успех организации или провал. Руководитель должен помнить об этом всегда.

Модернизация общего и профессионального образования неизбежно приводит к необходимости внесения позитивных нововведений в

организационную культуру, которые обладают одновременно тремя особенностями: они не осуществляются мгновенно, а проходят длительно во времени; процесс нововведений осуществляется организованно по инициативе авторов инноваций; изменению прежде всего подлежит организованная людская общность. По масштабу преобразований нововведения бывают: радикальные (переход школы в новый статус); комбинаторные (новые типы занятий); модифицирующие (улучшение и дополнение имеющегося). Изменения бывают особенно необходимы в условиях, когда прежняя организационная культура школы исчерпала себя (повысилась текучесть кадров), или когда объективные условия привели к необходимости преобразований в целях выживаемости школьной организации во внешней среде (конкуренция с другими школами). В последнем случае изменения затрагивают либо целиком существование учебного заведения, либо крупные технологические переориентации в его образовательной деятельности. Индикаторами необходимости срочного введения новшеств в организационную культуру служат обнаруженные противоречия. Проблема выявляется на основе анализа противоречий:

- между сложившейся системой делового взаимодействия различных подразделений деятельности школы и недостаточностью этой системы при освоении новых форм деятельности (исследовательской, проектной);
- между устоявшейся системой управления и новыми задачами организационного развития;
- между ведущей стратегией деятельности и переходом организации к следующему этапу становления.

Ведущей стратегией деятельности в образовательном учреждении является образовательная стратегия. М.М. Бахтин, Г.А. Флоренская выделяют три ведущих стратегии: академическую, практическую (технологическую) и гуманитарную. Каждой из них свойственен особый тип образовательных отношений. Отношения академического характера построены по типу «Я обладаю информацией и готов поделиться ею с вами» и имеет своей целью

повышение уровня знаний (как у ученика, так и у учителя). При этом межличностные отношения учителя и ученика характеризуются отстраненностью, некоторой холодностью. Умение «держат дистанцию» в отношении с обучающимися является одобряемой нормой поведения учителя. Такие отношения предполагают, что ученик является объектом воздействия. Ему предписывается выполнение назначенных действий для устранения незнания. Основным средством обучения является инструкция (совет, наставление, объяснение нового материала), а результатом обучения – полнота и точность усвоенной информации. Достоинством такой формы отношений состоит в поддержании ценности познания и в ответственности педагога за качество обучения.

Отношение практикоориентированного (технологического) характера построены по типу «Я помогу вам измениться, если вы этого хотите». Их цель – проведение специальных образовательных мероприятий в ответ на запрос со стороны обучающихся. Содержание обучения связано с развитием отдельных практических умений (написание сочинений, подготовка рефератов). По сравнению с первой моделью отношений ученик здесь более активен, хотя инициатором и центром образовательных отношений остается учитель. В результате образовательных отношений происходит разрешение частной проблемы (освоение нового вида учебного поведения). Достоинством такого типа отношений является фокусировка на освоении учебного материала.

Отношения гуманитарного характера предполагают выполнение педагогом роли организатора образовательного процесса урока, серии тематических уроков, учебного курса. Целью учебных отношений становится повышение качества образовательной подготовки и учителя и ученика. В содержании отношений включается обмен опытом познания: ученик знает больше о сферах своего интереса и потребностях его развития, а учитель владеет информацией о том, как этого развития можно достичь. Основным средством реализации такого рода отношений становится диалог как адекватное

ситуации спонтанное общение соответствующее потребности обоих участников образовательного процесса в поиске нового знания, опыта переживания и поведения. Обучение носит характер образовательной поддержки. В результате реализации образовательных отношений гуманитарного характера приобретается опыт самообучения. Если при реализации первых двух стратегий большое внимание уделяется внешней мотивации (например, избегания неприятностей, соответствия, престижа), то организация учебной работы в рамках гуманитарной стратегии предполагает ориентацию на мотивы личностного роста и самореализации. Коренное отличие гуманитарной стратегии образования от академической и технологической в выборе образовательных целей, а также представлений о результате совместной учебной работы. Результатом обучения в условиях реализации гуманитарной стратегии образования становится не воспроизведение чужого знания и опыта, а порождение собственного в совместной активной деятельности учителя с учеником. Примером гуманитарной стратегии развития школы является школа «совместной деятельности» - проект, реализуемый в школе №49 г. Томска. Выбранная руководителем школы стратегия развития позволяет определить:

- какими должны быть идеальные отношения «учитель – ученик», «учитель – учитель», «учитель – руководитель», а какие – недопустимыми;
- разработать модель выпускника школы, определить результативность педагогической деятельности школы;
- определить приоритеты в работе коллектива школы (внешние – имидж школы, или внутренние – ученик);
- определить за счет чего обеспечивается качество преподавания (по результатам внутреннего контроля – избегание неприятностей, или внешнего – повышение методического уровня);
- определить систему мотивации.

Гуманитарная стратегия в большей мере требует изменений и в первую очередь выработку ценностей, целей, норм и форм новой организационной

культуры. Попытки привнесения изменений в организационную культуру образовательного учреждения и любой другой организации, как правило, сопровождаются выраженным сопротивлением со стороны носителей этой культуры – сотрудников с большим стажем работы. Они сталкиваются с ситуацией, которую расценивают как принуждение к отказу от принципов, верований, ценностей. Степень сопротивления прямо пропорциональна радикальности предлагаемых преобразований. При попытке изменить организационную культуру обостряется противоречие между управленческим воздействием и исполнительностью сотрудников.

Т.В. Черникова предлагает пять основных правил реорганизации организационной культуры школы: преемственность организационной модели и возможность ее совмещения с предыдущей; уверенность в реалистичности проведения преобразований в культуре организации; наличие поддержки со стороны большинства сотрудников, и особенно – неформальных лидеров; сохранение ценностно-ориентационного единства коллектива как основы поддержания благоприятного психологического климата; темпы осуществления инноваций должны восприниматься сотрудниками как удовлетворительные.

Итак, изменение организационной культуры это самая сложная административная функция, так как о полном изменении организационной культуры можно говорить только тогда, когда изменения произойдут на «глубинном» подсознательном уровне сотрудников. Для этого может потребоваться очень много времени. Методы изменения организационной культуры созвучны с методами поддержания, и представляют собой:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны руководителя;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

В связи с изменением поведения сотрудников изменение организационной культуры может произойти, а может и не произойти. В свою очередь изменение организационной культуры может повлечь за собой изменение поведения сотрудников, а может этого не произойти. Во всех случаях главными причинами сопротивления изменениям являются либо отсутствие (нехватка) знаний, навыков, умений; либо внутреннее сопротивление изменениям.

По мнению О.С. Виханского, трудности изменения организационной культуры возникают тогда, когда затрагивают «глубинное» содержание организационной культуры (базовые предположения, верования, ценности). Степень сопротивляемости изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию и силе преобладающей в организации культуры. Изменение организационной культуры вызывает меньшее сопротивление в тех организациях, где слабая организационная культура и сильное сопротивление – в тех организациях, где сильная организационная культура, так как культура имеет свойство укореняться в сознании людей.

Работа по изменению организационной культуры требует:

- формирования новой миссии, целей организации;
- формирования модели эффективного управления.

А для этого необходимо сначала проанализировать опыт предыдущей деятельности, оценить традиции и процедуры с точки зрения соответствия новой стратегии, оценить эффективность организационной структуры и т.д.

Факторы, влияющие на возможность изменения организационной культуры:

- организационный кризис;
- смена руководства;
- стадии жизненного цикла;
- возраст организации;
- размер организации;
- уровень культуры;

- наличие субкультур;
- политические и экономические обстоятельства;
- структурные изменения.

Факторы, препятствующие изменениям организационной культуры:

- сильная культура, сложившиеся традиции и ценности;
- отсутствие понимания необходимости изменений;
- тревожность, боязнь неопределенности;
- возраст организации;
- уровень культуры.

Этапы изменения организационной культуры:

- появление инициативы (сторонников и противников);
- поддержание статус-кво;
- этап неопределенности (переломный момент);
- возврат к старому (регресс) или возрождение (ренессанс);
- переход в новое состояние равновесия (возникает новая иерархия).

Средства, которые используют руководители при изменении организационной культуры:

- системы поощрений;
- критерии отбора и селекции кадров;
- дизайн помещений;
- личный пример;
- единство высказываний и действий;
- реакция или ее отсутствие на критически важные события;
- формальные каналы передачи распоряжений и проведение консультаций;
- процедуры и правила;
- мифы, легенды;
- формальные установки и документы, отражающие производственную философию;
- формирование ритуалов, символов.

Инструменты управления организационной культурой, использование которых может способствовать изменению организационной культуры:

- разработка стратегии (этот инструмент позволяет интегрировать коллектив, мобилизовать человеческий потенциал на достижение цели);
- определение миссии (главной цели);
- определение основных задач для выполнения миссии, что позволит направить коллективные усилия на решение краткосрочных задач;
- определение ценностей, разделяемых всеми сотрудниками (они должны быть обоснованы целями организации);
- определение кодекса поведения (нормы, образцы, правила поведения), что направлено на формирование устойчивых поведенческих реакций, соответствующих определенным ценностям;
- объекты внимания и оценки со стороны руководителей, что показывает, какие действия поощряются, и способствует усвоению персоналом определенных ценностей и норм;
- личный пример руководителей, лидеров;
- формирование критериев найма, продвижения и увольнения;
- формирование системы мотивации, что способствует заинтересованности сотрудников в достижении поставленных целей;
- разработка и внедрение системы корпоративных знаковых действий (праздников, обрядов, ритуалов, традиций), это сильное средство по сплочению и мотивации;
- создание истории организации, документальная фиксация мероприятий, событий, что поднимает значимость деятельности сотрудников;
- создание символики организации, что объединяет коллектив;
- тренинги, что способствует формированию и изменению сознания сотрудников;
- создание рефлексивной среды, которая позволяет, осознанно и ответственно относиться к работе и учебе;

- система групповых работ, которая помогает формированию средового эффекта;
- работа с лидерами (этот инструмент необходим в незрелых группах);
- применение рейтинговой системы, что ведет к сплочению коллектива (особенно ученического) и мотивации к достижениям.

Специфика изменения организационной культуры в школе связана с необходимостью модернизации образования. Нововведения в организационную культуру имеют следующие особенности:

- они не осуществляются мгновенно, а проходят длительно во времени;
- процесс нововведений проходит организованно, по инициативе авторов инноваций;
- изменению подлежит, прежде всего, людская общность.

По масштабу преобразований нововведения бывают:

- радикальные (переход школы в новый статус);
- комбинаторные (новые типы занятий);
- модифицирующие (улучшение и дополнение имеющегося).

К необходимости изменений организационной культуры приводят следующие условия:

- организационная культура исчерпала себя (текучесть кадров);
- объективные условия привели к необходимости преобразований в целях выживаемости организации во внешней среде (конкуренция с другими школами).

Противоречия, приводящие к необходимости изменения организационной культуры:

- между сложившейся системой делового взаимодействия различных подразделений деятельности школы и недостаточностью этой системы при освоении новых форм деятельности (исследовательской, проектной);
- между устоявшейся системой управления и новыми задачами организационного развития;

- между ведущей стратегией деятельности и переходом организации к следующему этапу становления.

Ведущими стратегиями деятельности в школе являются образовательные стратегии. М.М. Бахтин и Г.А. Флоренская выделяют образовательные стратегии: академическую (традиционную), практическую (технологическую) и гуманитарную. Каждая из данных стратегий имеет свой тип образовательных отношений, следовательно, и свой тип преобладающей (доминирующей) организационной культуры. И если при реализации академической и практической стратегий большое внимание уделяется внешней мотивации (избегание неприятностей, соответствия, престижа и т.д.), то при реализации гуманитарной стратегии предполагается ориентация на мотивы личностного роста и самореализации. Выбор данной стратегии приведет к необходимости коренного изменения организационной культуры. Поэтому данная стратегия не часто бывает востребована в образовательных учреждениях. Причинами являются не только большие временные рамки изменений, но и сильное сопротивление сотрудников, носителей имеющейся культуры. Реорганизация организационной культуры в школе возможна при условии осуществления следующих правил:

- преемственности организационной модели и возможности ее совмещения с предыдущей;
- уверенности в реалистичности проведения преобразований в культуре организаций;
- при наличии поддержки со стороны большинства сотрудников и особенно неформальных лидеров;
- при сохранении ценностно-ориентационного единства коллектива как основы поддержания благоприятного психологического климата;
- темпы осуществления инноваций должны восприниматься сотрудниками удовлетворительными.

Таким образом, изменение организационной культуры имеют свою специфику и заключаются в следующем:

- изменение организационной культуры происходит в условиях неопределенности, при которых конечный результат предвидеть невозможно;
- трудно определить факт свершившегося изменения организационной культуры;
- возможен возврат к прежней организационной культуре;
- изменение организационной культуры требует длительного времени, что не всегда позволяет выбранная стратегия;
- изменение организационной культуры чаще всего вызывает сильное сопротивление носителей прежней культуры.

Глава 2.

2.АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ САЙГИНСКАЯ СОШ

2.1. Описание образовательного учреждения Сайгинская СОШ

За дату рождения образовательного учреждения принято считать **1969** год. За свою историю школа не раз меняла здания и статус. В 1971 году строители подарили детям новое здание школы, и она получила статус средней школы. В 1975 году состоялся первый выпуск.

Уже с первых лет своего существования школа выделялась своими традициями. Осенью 1972 года учащиеся 7 класса и их классный руководитель Коваленко Николай Иванович явились инициаторами создания школьного музея «Молодая гвардия». Благодаря неиссякаемой жизнедеятельности, энтузиазму, увлечённости ребят и их руководителя открытие музея состоялось – 30 сентября 1973 года. Фонды музея насчитывают 110 предметов основного фонда и 117 предметов вспомогательного фонда. Из них подлинных 93. Совместно работает музей с преподавателями истории, литературы, сибиреведения. Разработаны и включены в учебный план школы спецкурсы «Литература – очевидец истории», «История Сибири», «Литературное наследие Сибири», «Проблемы современной России». В 1991 году наши шефы Сайгинский леспромхоз под руководством Ионина Ивана Дементьевича построили для учащихся новую двухэтажную школу в кирпичном исполнении.

8 мая 2003 года в школьном музее была открыта новая экспозиция «Трасса мужества», посвящённая строительству железной дороги Асино – Белый Яр, истории посёлка и его промышленных предприятий.

В настоящий период времени школа остаётся развивающимся образовательным учреждением.

Во-первых, это введение профильного обучения в 10 – 11 классах и предпрофильная подготовка в 8 - 9 классах. Данное нововведение позволяет предоставить обучающимся право выбора предметов для углубленного

изучения и подготовки к дальнейшему профессиональному образованию. Во-вторых, образовательное учреждение является экспериментальной экологической площадкой при РЦРО и ОГУ «Облкомприрода» Томской области. Ведётся работа по грантам ОГУ «Облкомприрода» и американской некоммерческой организации Фонд Глобал Грингрантс, что позволяет привлечь в школу дополнительные финансовые средства и обеспечивает участие детей в областных, Всероссийских и Международных конкурсах.

В 2006 – 2007 учебном году в школе обучался 121 человек, в том числе в 1 – 4 классах – 38 человек, в 5 – 9 классах – 68 человек, в 10 – 11 классах – 15 человек.

Режим работы школы – в одну смену (с 9.00 до 14.50). С 15.00 до 17.00 – дополнительное образование, консультации педагогов и классных руководителей, 17.00 до 22.00 – спортивные секции.

Все обучающиеся школы пользуются бюджетными дополнительными образовательными услугами. Среди них кружки: художественно – эстетической направленности, декоративного – прикладного творчества, краеведение, дискуссионный клуб «Старшеклассник», спортивные секции.

Численность населения посёлка 1085 человек. На территории посёлка действуют мелкие лесозаготовительные предприятия. Кроме учреждений бюджетной сферы: школа, детский сад, амбулатория, администрация, Дом Культуры, осуществляет свою деятельность отделение Кузбасской железной дороги и малые частные предприятия торговли.

Существующие организации, к сожалению, не могут в полном объёме обеспечить занятость большей части населения, поэтому большинство родителей обучающихся безработные граждане. Основная часть семей школьников по социальному положению относится к разряду малообеспеченных.

Удалённость населённого пункта от районного и областного центров, низкое материальное положение жителей не сыграли отрицательного влияния на развитие школьного коллектива. Педагогический коллектив ведёт

целенаправленную работу по вовлечению обучающихся и их родителей в различные формы образовательной и воспитательной деятельности. На сегодняшний день школа является единственным центром культуры и досуга на селе. Это то учреждение, которое в первую очередь посещают все представители районной и областной администрации. Школа стала в прямом смысле вторым домом и для детей, и для педагогов. Для школьников, особенно тех, у кого проблемы в семье, учителя становятся самыми родными людьми, воспитателями и наставниками, готовыми разделить с детьми все их радости и невзгоды.

Миссия школы

Важным сегодня стал вопрос: какими качествами должен обладать выпускник образовательного учреждения, чтобы успешно самоутвердиться, реализовать свои силы и возможности стать подлинно счастливым человеком. Из анкетирования выпускников прошлых лет, личных бесед с их родителями мы вычленили, как минимум, **две проблемы**, встающие перед выпускниками в городе сразу с начала учебного года вне стен родной школы:

1. Недостаточно высокий уровень коммуникативных умений.
2. Полное или частичное отсутствие аналитических способностей, способности к рефлексии.

Поэтому необходимо выявить и отработать оптимальный вариант предпрофильной подготовки и профильного обучения. Расширить возможности индивидуализации образовательных программ обучающихся для эффективного школьного старта и взросления на дальнейших стадиях школьной жизни.

На что сегодня направлена деятельность педагогического коллектива школы:

- Повышение качества образовательного процесса;

- Введение продуктивных технологий, позволяющих реализовать идеи компетентностного подхода;
- Расширение программ дополнительного образования;
- Реализацию мер по снижению учебной нагрузки учащихся, сохранению их физического и психического здоровья.

Сегодня учителя школы стремятся применять на уроках разные виды технологий, в том числе развивающее, проблемное, разноуровневое обучение, использование информационно – коммуникативных технологий, критическое мышление, дебаты. Их применение делает обучение ориентированным на развитие интеллектуальных способностей и учебно-коммуникативных умений. Такой подход носит личностно – ориентированный характер, когда знания являются не самоцелью, а средством получения таких важных умений, как умение решать проблемы, действовать в ситуации неопределённости.

Важным является включение детей с младшего школьного возраста в образовательные события различного масштаба – от школьного до всероссийского.

Необходимо для престижа собственной значимости обучающихся ввести продуктивные формы завершения того или иного этапа обучения: творческие экзамены и проектные работы в подростковых классах, различные итоговые работы по окончании предпрофильных и профильных элективных курсов в 9 -11 классах: письменные работы, слайд – презентации, сценические действия, доклады, рефераты на ежегодной ученической конференции. Ученик должен не просто «пройти», «прослушать» тот или иной учебный курс, а уметь зафиксировать полученные результаты в индивидуальной или групповой работе. Связать их с личным образовательным и профессиональным будущим. При этом важно уметь представить продукт своей деятельности публично, широкой аудитории – детской и взрослой, школьной и внешней.

Школа видит эффективное взросление учащихся через их непосредственное участие в реализации социальных проектов экологического и патриотического направления. С этой целью в школе реализуются программы экологического и патриотического воспитания.

Миссия школы – подготовить ученика к успешной жизни в современном, быстроменяющемся обществе, заложив уже в школьном возрасте основы высокой образовательной и социальной мобильности.

Характеристика образовательных услуг

Школа предоставляет основные образовательные услуги за счёт бюджетных средств, а так же платные образовательные услуги на базе образовательного центра «Школьный университет» (ТУСУР) по выбору учащихся и родителей, которые оплачиваются родителями школьников. Этот курс служит средством внутрипрофильной специализации в области новых информационных технологий, что способствует созданию дополнительных условий для проявления индивидуальных образовательных интересов учащихся.

Первая ступень обучения (1-4 классы)

На первой ступени обучения закладываются основы познавательных интересов, ребёнка, развивается мотивация к учению, закладываются основы знаний, умений, навыков.

Структура 1 ступени обучения

2, 3 классы - инновационная программа «Перспективная начальная школа».

1, 4 классы - традиционное обучение.

Программа «Перспективная начальная школа», по которой занимаются обучающиеся 2-3 класса, разработана в соответствии с принципами развивающего обучения. Эти принципы сочетаются с традиционными принципами прочности обучения.

С учётом этого на первой ступени обучения расширен и обогащён учебный план путём введения курсов по выбору:

1. Информатика 2-3 классы;
2. Информатика в играх - 1, 4 классы;
3. Немецкий язык – 3, 4 классы;
4. Английский язык – 2 класс;
5. Литературное чтение - 1 класс;
6. Риторика - 2-4 классы;
7. Волшебная кисть- 3-4 классы;
8. Декоративно-прикладное искусство - 3 класс;
9. Орфография - 3-4 классы;
10. Знатоки природы - 2 класс;
11. Мои первые научные открытия - 4 класс.

Это позволяет учитывать индивидуальные особенности детей первой ступени обучения.

Структура второй ступени

обучения

5-9 классы - традиционное обучение

В 5 – 9 классах обучалось 68 учащихся. В основной школе продолжилось формирование познавательных интересов и самообразовательных навыков обучающихся.

На второй ступени был расширен и обогащён учебный план за счёт следующих курсов:

1. Секреты орфографии - 5 класс;
2. Наглядная геометрия - 5 класс;
3. Мировая художественная культура - 6-7 классы;
4. Компьютерная графика - 6-7 классы;
5. Имею право – 5-6 классы;
6. Родная речь - 9 класс;

7. Мои первые путешествия – 5-7 классы;
8. Наблюдение за природой (проекты) - 5-7 классы;
9. Народные и художественные промыслы- 5 класс;
- 10.Подобие вокруг нас – 8 класс;
- 11.Имидж-клуб - 7 класс;
- 12.Мифы и легенды народов мира - 5 класс;
- 13.Историческая география - 8-9 классы;
- 14.Почему я должен следовать закону – 8 класс;
- 15.Русский язык – быстро и надёжно (компьютер) – 9 класс;
- 16.История олимпийских игр – 9-10 классы;
- 17.Медицинская география – 9 класс.

Условия, обеспечивающие учёт личных образовательных планов обучающихся второй ступени обучения, реализовывались через разновозрастные группы, групповые занятия по различным учебным областям за счёт школьного компонента и кружковой работы.

Третья ступень обучения

На третьей ступени завершается образовательная подготовка обучающихся (2 класса 10,11, в которых на конец года обучалось 15 человек)

На третьей ступени обучения в 2006/2007 учебном году были
введены

разнообразные курсы:

1. Проблемы современной России (интегр., общест. +география) – 10-11 классы;
2. Коммерческая география - 10-11 классы;
3. Письменные работы в школе – 10 класс;
4. Жизнь по праву – 10-11 классы;
5. Русский язык – быстро и надёжно – 10-11 классы;
6. Математика (практикум);
7. Анализ лирического произведения (угл.) – 10 класс;

8. Русский язык «Стиль, речь, культура» (угл.) – 10 класс;

9. Русский язык в вопросах и ответах (угл.) - 10 класс.

Структура третьей ступени

10 класс – естественно – научный профиль

11 класс - традиционное обучение.

Тематическое планирование интегрированных курсов утверждено на методическом объединении учителей-предметников.

Воспитательная работа

С 2003 года в школе существует воспитательная система, цель которой воспитание и развитие свободной, талантливой, физически здоровой личности, обогащённой научными знаниями, готовой к созидательной трудовой деятельности и нравственному поведению; самопознающей, самоопределяющейся, самореализующейся, саморегулирующей, самоутверждающейся.

Таким образом, школа должна помочь ребёнку на каждом возрастном этапе, реализовать «я – концепцию», решая задачи в пяти основных сферах деятельности:

1. Сфера познания (учёба, информация, знания);
2. Сфера практической деятельности (трудовая деятельность, умения, навыки, участие в научных конференциях);
1. Сфера игры (игровая активность, реализация творческих и природных возможностей, способностей);
2. Сфера физического развития (реализация физических возможностей через уроки физкультуры, секции, внеурочные спортивные соревнования, организацию утренней зарядки);
3. Сфера отношений (познание себя, людей, взаимодействия с ними).

В школьном коллективе развито самоуправление школьников, направленное на вовлечение обучающихся в принятие управленческих решений, поддержку инициатив, подготовку и проведение внеклассных

мероприятий. В этих целях в школе действует орган ученического самоуправления – «Совет министров», избирается Президент. В течение каждого учебного года организуется игра «Демократическая республика «РИТМ», позволяющая ребятам освоить реалии сегодняшней социально – экономической системы, формировать и развивать навыки лидерства, самоорганизации, работы в команде, что является важным фактором социализации учащихся и успешности в профессиональной деятельности. В числе традиционных мероприятий: День Республики, День открытых дверей, коммунарские сборы.

В школе работает 21 педагог. Из них высшую квалификационную категорию имеют 6 человек, первую категорию – 10 человек, вторую категорию – 4 человека, не имеет категории 1 человек. В штат школы входят: 0, 5 ст. социального педагога, 0, 25 ст. логопеда.

Три педагога школы имеют звания «Отличника народного образования», один педагог - звание «Почётного работника Министерства образования и науки РФ». 2 педагога награждены грамотами Министерства образования и науки РФ. 1 педагог награждён грамотой Губернатора Томской области, 1 педагог имеет Диплом лауреата Губернатора Томской области, 8 педагогов награждены грамотами Департамента общего образования администрации Томской области, 2 педагога награждены дипломами Департамента природных ресурсов Томской области, 1 педагог – благодарственным письмом Департамента природных ресурсов Томской области.

Половозрастной состав педагогов. Из 21 педагога – 20 женщин и 1 мужчина (80% и 20%). В возрасте от 20 до 30 лет – 1 педагог, от 30 до 40 лет – 3 педагога, от 40 до 50 лет – 11 педагогов, старше 50 лет – 6 педагогов. Средний возраст педагогов – 44, 5 лет – позволяет говорить о накопленном опыте, мастерстве

Сайгинская СОШ работает по теме: «Обеспечение уровня образования, ориентированного на формирование творчески мыслящей личности, способной адаптироваться к условиям новой жизни, способной к самообразованию и самосовершенствованию».

Внешняя среда школы.

Школа активно сотрудничает с учреждениями села, района, области.

№	Социальные партнёры	Совместная деятельность
1.	Управление образования Администрации Верхнекетского района	Конференция «Будущая элита Верхнекетья», муниципальный этап олимпиады, конкурсы различного направления.
2.	ОГУ «Облкомприрода» Томской области	Методологические семинары, консультации, экспертиза проектов.
3.	ОГУ «Региональный центр развития образования» Томской области	Методологические семинары, консультации, экспертиза проектов.
4.	Фонд Глобал Грингрантс американская некоммерческая организация	Реализация экологического проекта «Сосновая роща – гордость сибирского посёлка».
5.	МУДОД «Детско – юношеская спортивная школа» п. Белый Яр	Спортивные секции, организация соревнований, проведение Дней Здоровья.
6.	Дом Культуры	Планирование и проведение совместных праздников – концертов.
7.	МДОУ «Сайгинский детский сад»	Планирование и проведение совместных праздников – концертов. Организация шефской помощи.

СМИ формируют общественное мнение, задают важные нравственные ориентиры, побуждают школу к самоопределению.

Возможности школы для выполнения своей миссии и стратегических планов во многом зависят не только от влияния внешней среды, но и от способности организации строить свои отношения с перечисленными группами. Школа, вступая во взаимодействие с теми или иными группами, исполняет разные роли: по отношению к потенциальным работникам – как работодатель, по отношению к клиентам и заказчикам – как исполнитель.

Сайгинская СОШ расположена в неперспективном посёлке, в котором малое количество предприятий, в связи с этим:

- низкий уровень благосостояния основного населения посёлка, их платёжеспособность не только не позволяет развивать систему дополнительных образовательных услуг, идёт сокращение количества детей в связи с выездом населения за пределы района, что сказывается на учебной нагрузке, приводит к сокращению количества учителей, вызывает тревожность их за своё будущее;
- социальное расслоение общества обостряет отношения между обучающимися, что приводит к конфликтам, увеличению количества правонарушений среди школьников;
- большое влияние экологического фактора – в школе практически нет 100% здоровых детей, что является причинами неуспеваемости обучающихся в связи с длительными отсутствиями в школе по болезни;
- снижение культурного уровня населения посёлка понижает уровень востребованности хорошего образования для детей, что существенно затрудняет решение школой её образовательных задач.

Итак, внешняя среда школы оказывает сильное влияние на её жизнедеятельность. Состояние социальной нестабильности, сокращения занятости населения, расслоение общества создают неблагоприятный фон для развития школы и определяют характер дифференциации образовательных запросов разных социальных групп населения. С другой стороны, социальная незащищённость населения, педагогического

коллектива школы, рост безработицы и преступности в селе актуализируют требования к школе как социальному стабилизатору.

Таким образом, управление организационной культурой образовательного учреждения и может стать тем мобилизующим инструментом, который позволит директору школы привести организацию к успеху.

2.2. Использование методик анализа организационной культуры в образовательном учреждении Сайгинская СОШ.

Определение базового стиля управления директора Сайгинской СОШ.

Под понятием внутришкольная культура подразумевается организационная и психологическая среда, которая начинается со стиля руководства и в итоге определяет отношения каждого работника к общим целям и проблемам. «Справедливо считается, что как порядок, так и беспорядок начинается с руководителя. Руководитель – это тот, кто решает, что делать, как делать, и несет за это ответственность». Е.Туник.[31. с.2] Умелый руководитель четко формирует задачи, ясно понимает свою роль в их решении, способен задействовать внутренние стимулы подчиненных к самостоятельным действиям и предвидеть возможные трудности, предупреждать неудачи и находить наилучшее решение в каждой конкретной ситуации. Каждый руководитель выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле работы. Стиль руководства связан с приемами, с помощью которых руководитель побуждает сотрудников к творческому выполнению возложенных на них обязанностей и контролирует результаты их работы. Тем самым стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечить эффективное управление, а также создавать и воспроизводить в коллективе особую атмосферу, порождающую определенные нормы взаимоотношений и поведения. Следовательно, от стиля руководства во многом зависит формирование, поддержание или изменения организационной культуры в

коллективе. Для определения собственного стиля управления директора Сайгинская СОШ я использовала анкету-опросник для администраторов Е. Туник, с помощью которой можно определить ведущий стиль управления и понять какие стили чаще всего использую я, как директором школы, какие используются время от времени, и от каких стилей отказываюсь.

Для того, чтобы определить стиль административного управления, директор должен выбрать из семи предложенных в опроснике утверждений (в каждом из четырех разделов) те, которые ближе всего его стилю управления и проранжировать остальные в порядке возрастания. Текст опросника Е.Туник (**приложение 10**). Тексты опросников касаются четырех направлений в деятельности директора школы: управление и контроль; правила и инструкции, кризисная ситуация, планирование.

Обработка ответов директора Сайгинская СОШ. Ответы помещаются в таблицу «Лист ответов» (**приложение 11**). Затем данные ответы переносятся в «Ключ к опроснику» (**приложение 12**). После просчитывания результатов ответов, определились следующие выборы стилей управления:

демократический – 11

кооперативный - 24

ограниченное участие - 17

благожелательно-деспотический – 8

авторитарный – 8

невмешательство – 20

бюрократический - 24

Самый низкий показатель характеризует ведущий административный стиль директора школы. В данном случае их два: авторитарный и благожелательно-деспотический. Периодически используется руководителем школы и демократический стиль управления. Самый высокий показатель характеризует отказ от данных стилей управления. Их тоже два: кооперативный и бюрократический. Характеристики административных стилей управления.

Согласно данных характеристик административных стилей директора школы, используемых в управлении образовательным учреждением, принятие решений директор Сайгинской СОШ всегда берет на себя, при этом к обсуждению планов, методик, проблем привлекаются педагоги и административная группа. В особых случаях принятие решения коллективное (например, распределение надтарифного фонда). Делегирование полномочий чаще всего носит видимый характер, так как принятие решения остается за руководителем. Руководитель заботится о сотрудниках, но может принять решение в случае производственной необходимости, ущемляющие их интересы.

Методика определения стилей управления Е. Туник была опробована на выборке из 41 человека – руководителей школ г. Санкт-Петербурга, в которой были получены следующие характерные стили управления:

авторитарный, демократический, смешанный (авторитарно-демократический) как самые результативные. Наименьшая результативность была выявлена при использовании стилей управления: невмешательства, бюрократического и благожелательно-деспотического. Стили управления, используемые директором Сайгинская СОШ, авторитарный и демократический способствуют созданию в школе сильной организационной культуры при отказе от благожелательно-деспотического стиля управления, вводящего подчиненных в заблуждение. Имея высокий авторитет, и являясь лидером, директор школы может изменять организационную культуру, воплощая свои ценности и свой стиль поведения. Одновременно, используя демократический стиль управления, руководитель имеет возможность влиять на изменение организационной культуры через команды «единомышленников».

Исследование организационной культуры Сайгинской СОШ по методике К. Ханди.

Согласно методики К. Ханди, организационную культуру можно разделить на четыре характерных типа: ролевую культуру; культуру,

ориентированную на власть и силу (культуру «ордена»); культуру, ориентированную на деятельность («командную»); культуру индивидуальности («звездную»).

Особенность ролевой культуры является наличие точной роли, ролевой позиции для каждого члена организации, элементы которой могут быть частью должностной инструкции. Понятие роли включает в себя и уровень властных полномочий, определение места в организационной иерархии и типа поведения, соответствующего данной роли, требования к ней, оценка ее выполнения, социальные последствия. Этот тип культуры ориентирован на выполнение процедур и правил. В рамках описываемого типа культуры работник ценится в организации за способность квалифицированно следовать описанной роли. Этим определяется его профессионализм. Основная задача управленца – создание системы контроля за выполнением инструкций.

В культуре, ориентированной на власть и силу, в культуре «ордена», центральной фигурой является руководитель. Он обладает определенной властью, которую реализует в полной мере, а также большим неформальным авторитетом. Организация ориентирована на ценности руководителя, его представления и ожидания. Карьера продвижения работника определяется способностью следовать основной линии руководителя. Организация такого типа ориентирована на рост и развитие. Внешнее впечатление как об организации с ролевой культурой, где наличие власти, иерархии и управляемости организации. Однако роли (должностные инструкции) не выполняются. Реальное выполнение обязанностей отличается от формально зафиксированных. Основа культуры «ордена» - доверие. Задача руководителя «орденской» культуры – поддерживать уровень своего авторитета. Задача управленцев второго эшелона – поддерживать уровень авторитета руководителя. Такую культуру можно назвать «инфарктной» для руководителя, так как ответственность и напряжение велики, большинство решений принимает руководитель. В данной культуре часто возникают

инновационные учебные заведения, организация ориентирована на успех и способна быстро его достичь. За счет высокой концентрации власти решения принимаются чрезвычайно просто и так же реализуются.

Культура, ориентированная на деятельность, или «командная», не имеет четкой иерархии. Основой деятельности является командный метод, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. Носителем власти является, как правило, лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи (собственно, носителем власти является задача). В людях более всего ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решение и результаты. Задача руководителя в «командной» организационной культуре – подбирать такие группы, создавать условия для работы (систему стимулов и поощрений) групп и объединений, демонстрировать свою поддержку командного способа работы.

Культура индивидуальности, или «звездная» во главу угла ставит личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех. Для нее характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных профессиональных коммуникаций между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных профессиональных достижений. Наивысшая ценность данной культуры – автономия учителя. В школе с такой культурой не принято ходить на уроки к коллегам, а если такое посещение происходит, то только после длительного согласования и давления руководства. Появление на уроке постороннего (пусть даже коллеги) воспринимается как угроза и покушение на независимость. При доминировании такой культуры задача руководителя организации – повышать личную компетентность каждого ее члена. «Звездная» культура, в основном, использует индивидуальные ресурсы педагогов. Организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств.

В любой организации присутствуют несколько типов культур, одна из которых доминирующая. К.М. Ушаков, проведя исследование предпочтений

организационных культур руководителями школ, сделал заключение, что предпочтительными для директоров школ являются культуры власти, затем ролевая. Господствующими культурами в исследуемых школах оказались культуры ролевая и «власти», на втором месте – «деятельности».

Рассмотрим организационную культуру Сайгинской СОШ. Центральной фигурой в школе является директор, он наделен властью, которой пользуется полностью. Решения принимает самостоятельно, иногда привлекая заместителей. Каждый сотрудник имеет должностные инструкции, обращение к которым происходит только в случае нарушения трудовой дисциплины. Часто реальное выполнение обязанностей отличается от формально зафиксированных. Контроль осуществляется выборочно, по мере необходимости за исключением плановых проверок, контрольных срезов. Систематический контроль над качеством работы педагогов делегирован руководителям МО. Директор или заместители посещают уроки по утвержденному плану администрации без предварительного согласия. Ценности руководителя не оспариваются и принимаются, как должное. Доверие – основа деятельности организации, потеря доверия влечет за собой усиление контроля. Существует иерархия, которая периодически теряет четкие контуры. Любой сотрудник, ученик, родитель может обратиться к директору за советом, с жалобой или предложением и будет выслушан. Карьера продвижения зависит как от способности следовать основной линии руководителя, так и от профессиональных качеств сотрудника. Поощряется инициатива, умение творчески мыслить. Организация ориентирована на развитие, с этой целью создаются инновационные группы (профильные, проектные), которые работают над внедрением новых форм и методов работы. На базе Сайгинской СОШ ежегодно проводятся районные семинары по технологии критического мышления, школа располагает богатым материалом, разработками и опытом работы в этой области. В методических объединениях регулярно проходит обучение, переобучение педагогов. Работа в МО напоминает командную работу, что сказывается на

организационной культуре в целом. Каждое МО – субкультура, коллектив разбит на группы, где свой язык, свои ценности. В коллективных мероприятиях данное разделение мешает общению (каждое МО стремится обособиться). Личные достижения ценятся высоко, но особых условий для индивидуальной деятельности не создается. Изменения организации, связанные с внешними обстоятельствами, зависят только от решения директора школы.

Для определения типа доминирующей организационной культуры я использовала вопросник-анкету К. Ханди (**приложение 2**). В анкетировании приняли участие 30 педагогов школы. Каждый из респондентов ответил на 16 вопросов анкеты, которые характеризуют 4 типа организационной культуры: ролевую, культуру «ордена», командную, индивидуальности. Варианты ответов: 1 – да; 2 – скорее да; 3 – скорее нет; 4 – нет. Каждый респондент должен был оценить 16 функций анкеты в настоящем времени и определить желательный вариант в будущем. Ответы респондентов распределились следующим образом (**приложение 13**):

Для того, чтобы составить графический профиль организационной культуры школы, необходимо сначала суммировать положительные ответы респондентов в ответах на каждый из 16 вопросов, причем графы «скорее да» возьмем с коэффициентом 0,5, так как они не отражают полную уверенность респондентов в своем положительном ответе. Результаты суммированных положительных ответов (**приложение 14**).

По результатам ответов респондентов построим графические профили организационной культуры Сайгинской СОШ (Н – настоящего) и (Б – будущего). Графический профиль Н (**приложение 3**), графический профиль Б (**приложение 4**). Принципы построения графических профилей: круг разбит на четыре сектора, каждый из которых соответствует определенному типу организационной культуры, 16 радиусов представляют собой измерительные шкалы (с градацией от 0 до 100), на которых отмечаются результаты суммирования по каждому из 16 вопросов. При наложении

профиля (Н) на профиль (Б) можно увидеть так называемый профиль «несоответствия» между уровнями сегодняшней организационной культурой и ожидаемой культурой завтрашнего дня. Графический профиль «несоответствия» организационной культуры Сайгинской СОШ (приложение 5). Профиль «несоответствия» говорит о стремлении коллектива к «командному» типу организационной культуры, что означает желание творчески работать в команде единомышленников, видя в администрации партнеров, а не только руководящий и контролирующий орган. В то же время прослеживается тенденция к активной индивидуальной работе, в стремлении к личным достижениям и профессиональному самоутверждению (выбор культуры «индивидуальности»). По мнению коллектива, деятельность сотрудников не должна быть строго регламентирована администрацией и документами, это мешает творческой работе. Руководители школы, с точки зрения учителей, должны уделять больше внимания работе по повышению уровня квалификации педагогов (а это элементы «ролевой» культуры). Отвергая некоторые элементы «орденской» организационной культуры, учителя считают, что директор школы должен пользоваться авторитетом у всех членов коллектива, однако только 96,6% утверждают, что так оно и есть.

Подробное изучение профиля «несоответствия» позволяет сделать вывод о тяготении коллектива сразу к двум типам организационной культуры, элементы которых учителя считают более предпочтительными для своей деятельности (командной и индивидуальности). Это дает основание предполагать, что директор школы, при правильно выбранном стиле управления, может сформировать сильную организационную культуру, необходимую для развития организации в современных условиях. Ярко выраженный профиль «несоответствия» - это сигнал тревоги, говорящий о зреющей неудовлетворенности положением дел в коллективе. Профиль «несоответствия» организационной культуры Сайгинской СОШ не имеет

ярко выраженного противоречия, что можно рассматривать, только как готовность педагогов к преобразованиям.

Диагностика организационной культуры Сайгинской СОШ по методике

К. Камерона и Р. Куинна. К. Камерон и Р. Куинн выделяют четыре типа организационных культур, основывающихся на конкурирующих (взаимоисключающих) ценностях: клановая – рыночная; иерархическая (бюрократическая) – адхократическая. Авторы выделяют два главных измерения, по которым рассматривающиеся индикаторы попадают в одну из четырех главных групп. Одно измерение отделяет критерии эффективности организации, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок, контроль. Континуум (непрерывность) этого измерения простирается от организационной непоколебимости (по одному краю) и долговечности (по другому краю). Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности (на одном краю) до организационной разобщенности (на другом краю). Оба измерения образуют четыре группы показателей, каждая из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности, определяющих, что именно люди ценят в показателях деятельности организации, то есть те стержневые ценности, по которым выносятся суждения об организации. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей (**приложение 15**). Инструмент оценки организационной культуры называется OCAI. Он имеет форму вопросника, требующего индивидуальных ответов по шести пунктам. Предназначение данного инструмента – оказание помощи – в деле идентификации существующей организационной культуры. Этот инструмент поможет достаточно четко

определить культуру, к которой члены организации намереваются прийти, чтобы соответствовать требованиям внешнего окружения и вызовам будущего. Каждый из шести вопросов, включенных в инструмент ОСАИ, предполагает четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100 – бальной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Наибольшее количество баллов дается той альтернативе, которая соответствует этой организации. Причем, общая сумма баллов должна быть равна 100. При распределении баллов в колонке «предпочтительно», наибольшее количество баллов отдается предпочтительной альтернативе и по убывающей. Как в первом случае, сумма баллов должна быть равна 100. В анкетировании приняли участие члены администрации Сайгинской СОШ (3 человек) и 17 педагогов. Ответы респондентов по опроснику ОСАИ (**приложение 16**).

Расчет оценки по ОСАИ производится путем сложения количества баллов по каждому вопросу и делением на количество критериев (6). При этом сумма средних баллов всех критериев равна 100. Расчет оценки по ОСАИ (**приложение 17**). По результатам расчетов оценки по ОСАИ составлен профиль организационной культуры Сайгинской СОШ (**приложение 18**)

Характеристика типов культур:

- Иерархическая (бюрократическая) культура характеризуется как формализованное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры – это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.
- Рыночная культура это тип организации, функционирующей как рынок, то есть ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела.

В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами.

Цель – конкурентное преимущество, прибыльность, итоговые результаты.

- Клановая культура проникнута разделяемыми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, корпоративные обязательства перед работниками. Делегирование полномочий работникам и облегчение условий труда. Сотрудничество с внешним окружением.

- Адхократическая культура. «Адхократия» от латинского (по-случаю) определяет некую временную, специализированную, динамическую организационную единицу, то есть такая структура организации, которую можно быстро реконфигурировать, в зависимости от поставленной цели, задачи. Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуации для которых типичны неопределенность, двусмысленность и /или перегрузка информацией, отсутствие централизованной власти и авторитарных взаимоотношений. Власть перетекает от индивида к индивиду или от одной целевой группы к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени. Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрение риска и предвидение будущего. Новаторские и опережающие время решения – задача менеджмента. В адхократической культуре в качестве доминантных критериев эффективности наиболее высоко ценятся новая продукция, творческие решения проблем, идеи на передовом рубеже знаний и рост на новых рынках.

Как видно из профиля организационной культуры Сайгинской СОШ (**приложение 19**) преобладающей является клановая культура, на втором месте бюрократическая. Предпочтительными, с точки зрения педагогов, должна быть культура адхократии, при этом предпочтение остается и за клановой культурой. Адхократия необходима, для того чтобы в организации развивались новаторство, инициатива, поиск, творчество. Только с

сокращением влияния бюрократической культуры возможно проявление инициативы и риск. Риск возможен только тогда, когда сотрудники уверены, что им помогут, поддержат. А это возможно только при коллективной ответственности, там, где человек – «мера всех вещей», где человеческий потенциал имеет высокую цену. В то же время в условиях жесткой конкуренции необходима ориентация организации на внешнюю среду, что возможно в рыночной культуре. В результате анализа по опроснику OSAI получены важнейшие характеристики организации – вопрос 1 (**приложение19**). Из полученного анализа сравнения профилей важнейших характеристик организации Сайгинская СОШ (настоящего времени и предпочтения в будущем), просматривается акцент в сторону клановой и адхократической культуры с уменьшением влияния бюрократической культуры, что говорит о стремлении сотрудников к объединению и готовности рисковать. Общий стиль лидерства в организации – вопрос 2 (**приложение20**). Сравнение профилей общего стиля лидерства Сайгинской СОШ в настоящее время и предпочтительного в будущем показывает, что от лидеров организации ожидается помощь, и желательный стиль лидерства рассматривается как пример мониторинга. Управление наемными работниками – вопрос 3 (**приложение21**). Сравнение профилей управления наемными работниками Сайгинской СОШ в настоящее время и предпочтительное будущего показывает ожидание части работников самостоятельности, новаторство, поощрение индивидуального риска, что характерно для адхократии. Причем, смещение акцента в сторону адхократии идет от бюрократического, что характеризует в настоящее время гарантию занятости, предсказуемости и стабильности в отношениях. Следовательно, коллектив чувствует себя уверенно и готов к развитию. Связующая сущность организации – вопрос 4 (**приложение22**). Связующая сущность организации остается неизменной. Это приверженность новаторству и совершенствованию. Стратегические цели – вопрос 5 (**приложение23**).

Стратегические цели организации Сайгинской СОШ показывают ориентацию на обретение новых ресурсов и решение новых проблем, ценятся апробация нового и изыскания возможностей. Предпочтения изменения акцента стратегических целей на будущее, как видно в сравнительном профиле незначительны, в основном в сторону адхократии и клановой культуры, что говорит о стремлении сотрудников к развитию при условии поддержания высокого доверия, открытости и соучастия. Критерии успеха – вопрос 6 (**приложение 24**). Сравнение профилей критерия успеха Сайгинской СОШ настоящего и предпочтительного будущего (вопрос 6), показывает стремление к изменению акцента от конкурентной борьбы за лидерство к творчеству инновационной работы.

Проведя диагностику организационной культуры Сайгинской СОШ, используя методики К. Ханди, К. Камерона и Р. Куинна, а также определив стиль управления директора школы методом Е. Туник, были получены следующие результаты: преобладающими стилями управления директора являются авторитарный и благожелательно-деспотический, используется и демократический стиль управления. Преобладающей организационной культурой является, согласно методики К. Ханди культура «власти», однако предпочтение сотрудники школы отдают «командной» и культуре индивидуальности. Диагностика организационной культуры по методике К. Камерона и Р. Куинна определила преобладающей клановую культуру. В Сайгинской СОШ формальное и неформальное лидерство сливается в лице директора школы и от его воли, убеждений, ценностных установок во многом зависит изменение организационной культуры.

2.3. Рекомендации по изменению организационной культуры.

Организационная культура школы включает в своё содержание следующие представления:

- взгляд на человека и отношение к ребёнку;
- миссия школы, то есть её предназначение;
- цели и задачи школы;

- система принципов поведения педагогического коллектива;
- система принципов управления школой;
- отношение к уроку педагогического коллектива;
- понимание и трактовка роли учителя и ученика в учебном процессе;
- идеология воспитания и роль воспитателя в воспитательном процессе;
- модель выпускника школы.

Изменение вышеперечисленных представлений - задача руководителя школы, от того как будут сформированы эти представления в педагогическом коллективе и будет зависеть эффективность деятельности организации. При формировании новой организационной культуры администрация школы должна руководствоваться следующими принципами:

- Принцип уважение и доверие к человеку.

Этот принцип должен стать убеждением каждого педагога, мотивирующего его поведение, и насквозь пронизывать жизнедеятельность педагогического коллектива. Этот принцип выдвигает ряд требований к педагогам и руководителям школы: уважать личное достоинство человека, признавать за ним соответствующие права и возможности; предоставлять личности, когда это возможно, свободу выбора; создавать атмосферу доверия на основе взаимоуважения; создавать обстановку, в которой человек может проявить себя, раскрыть свои возможности; максимально развивать инициативу, творческие способности, умение найти себя в коллективе; поощрять достижения и личный вклад каждого в дела школы; гарантировать каждому учителю и ученику личную защищённость в коллективе.

- Принцип целостного взгляда на человека.

Это очень важная позиция в системе ценностей школы. Это образ мышления руководителей школы и каждого учителя, при котором каждый работник и ученик рассматривается как личность со всеми её потребностями, мотивами, целями, переживаниями. Из этого принципа вытекают требования:

строить отношения с учителем, учеником не как должностное лицо, а как человек с человеком; не ограничивать отношения должностными

обязанностями; понимать потребности другого; создавать такую обстановку в школе, чтобы личность учителя, ученика раскрывалась всесторонне.

- Принцип сотрудничества.

Этот принцип предусматривает переход от коммуникации к общению, от субъектно – объектных к субъектно – субъектным отношениям. Характерной чертой этого принципа является то, что он пронизывает все отношения в школе и ложится в основу технологии обучения и воспитания. Из этого принципа вытекают следующие требования: считаться с человеком как с активным фактором, а не пассивным элементом педагогической системы; знать и учитывать личные качества учителей и учеников и на основе этого формировать оптимальные социально – педагогические связи между ними, создавать рабочую высокопродуктивную атмосферу в школе; ценить в учителе гуманное отношение к ученикам, компетентность, инициативу, ответственность; создавать атмосферу не только возложения на учителя ответственности, но и принятия её, осознания им роли и необходимости участия в процессе внутришкольного управления и общественной жизни школы; бережно относиться к проявлению инициативы.

- Принцип социальной справедливости.

Этот принцип предусматривает такое управление педагогическим коллективом, при котором каждый учитель находится в равном положении с другими, а его взаимодействие с администрацией строится на основе понимания человека как цели управления, а не его средства. Положение же учителя оценивается по результатам его труда, его вклад в общественную жизнь коллектива. Из принципа вытекают требования: поощрять, оценивать деятельность педагогов без предвзятости, объективно, на основе предоставления им равных «стартовых» возможностей, создавать условия и предпосылки, дающие возможность проявить свои профессиональные и другие способности всем учителям. Социальная справедливость – общественный идеал, одна из высших социальных и нравственных

ценностей, органически включающихся во внутришкольную культуру и влияющая на её формирование.

-Принцип индивидуального подхода.

Этот принцип предусматривает необходимость учета индивидуальных особенностей учителя, ученика. Следование, которому даёт возможность использовать человеческий фактор посредством воздействия на работника, ученика в соответствии с его индивидуальными особенностями личности.

- Принцип личного стимулирования.

Личная заинтересованность каждого способствует принятию им обязательств перед школой и коллективом. Система стимулирования должна играть центральную роль, так как она связана с самим педагогическим процессом, с качеством его осуществления.

- Принцип единого статуса.

Согласно этого принципа, все работники школы, учителя, учащиеся, не зависимо от занимаемой должности и положения в школе должны находиться в одинаковых демократических условиях. Их отношения должны строиться на основе сотрудничества. Особую роль он играет в превращении ученического самоуправления из «мифа» в реальную действительность. Только опора на этот принцип способна сформировать в личности самостоятельность, самоорганизованность, самосознание. Принцип единого статуса - это основа «демократического проживания» администрации, учителей и учеников в школе.

- Принцип консенсуса.

Разномыслие – движущая сила развития. Задача администрации- учитывая все точки зрения, привести коллектив к согласию. Принцип консенсуса играет огромную роль в формировании и поддержании микроклимата в коллективе. В основе этого принципа лежит объективная оценка точек

зрения членов коллектива при обсуждении проблемы или принятия решения, умение идти на взаимные уступки, но не во вред делу.

- Принцип коллективного принятия решения.

Это один из инструментов демократизации управления, основанный на вере в то, что люди не хотят быть вечными исполнителями. Требования этого принципа – решения, которые играют жизненно важную роль в развитии данной школы, должны приниматься при активном участие тех, кому придётся их выполнять.

- Принцип делегирование полномочий.

Это поможет вывести учителя из сферы узкопрофессиональных, предметных интересов в сферу интересов общественных.

- Принцип целевой гармонизации.

Этот принцип предполагает работу по целеполаганию, которая должна стать неотъемлемой частью деятельности администрации школы. Приверженность целям школы обязательно бывает связана с убеждениями учителя, с его приверженностью основным ценностям внутришкольной культуры.

Сформировать целевое единство педагогического коллектива - задача, которая требует длительной и кропотливой работы с кадрами. Решается эта задача в комплексе и взаимодействии со всеми остальными принципами и в границах всей внутришкольной культуры.

- Принцип горизонтальных связей.

Установление связей со своими коллегами по профессии, обмен информацией является определённым стимулом для самоконтроля, самосовершенствования учителя. Горизонтальные связи направлены на то, чтобы учитель мог увидеть коллективный труд и результат этого труда. Этот принцип может осуществляться только через делегирование полномочий, коллективное принятие решения, единый статус для всех работников и другое.

- Принцип постоянного обновления.

Настоящая школа – это развивающаяся школа, в которой педагогический процесс все время совершенствуется, изменяется. Принцип постоянного обновления – основное руководящее положение для организации процесса освоения новых технологий и методик обучения и воспитания, изменения организационных и психологических структур и так далее. Основные требования к его осуществлению: любые крупные изменения в школе необходимо заранее подготавливать, создавая в коллективе определённый психологический настрой; изменения должны быть основаны на деятельном плане и расчёте, который обязательно приведёт к успеху; к обсуждению данных планов необходимо привлекать педагогический коллектив для того, чтобы эти планы стали коллективными планами; если уверенности в успехе изменений нет, их лучше не проводить; ещё до начала изменений надо формировать в коллективе чувство необходимости и настоятельности изменений; не надо бояться сопротивления переменам, необходимо склонять людей к изменениям; надо помнить, что процесс перемен в школе – это процесс перемен в учителях, в его взглядах, методах, решениях организационных проблем и так далее. Перемены начинаются с личности, а уже потом приобретают общий характер. Внедрение в жизнь данных принципов поможет администрации школы сформировать новую сильную организационную культуру, новое мышление.

Рекомендации изменения организационной культуры.

При проведении мероприятий по изменению организационной культуры школы прежде, необходимо провести анализ работы образовательного учреждения и донести до каждого члена педагогического коллектива итог этого аналитического исследования и положения дел в организации.

Лучше, если результаты работы будут рассмотрены в сравнительном аспекте (например, в сравнении с другими школами района или в временной

динамике). Проведённая в этом направлении работа может рассматриваться как первый шаг на пути осуществления преобразований.

Следующим шагом должно стать обязательное доведение целей предстоящей реорганизации до каждого сотрудника школы. Необходимо позаботиться о том, чтобы эти цели не противоречили, а взаимно дополняли друг друга. Кроме этого цели должны быть конкретны. Временные границы достижения целей должны быть сформулированы четко, заданное время для реализации преобразований реально.

Наконец, инициаторам введения новшеств следует позаботиться о формировании групп людей из числа педагогов, которые обладают наибольшей готовностью для проведения изменений. Речь идёт о создании инновационной команды, каждый участник которой отвечает за определённую часть работы и связан с остальными обязательствами и совещательными полномочиями. Мероприятия, направленные на реорганизацию организационной культуры, прежде всего, затрагивают коммуникативную культуру как систему гуманистических и нравственных ценностей, норм и правил школьной организации совместимых с профессиональными целями и задачами. Интеллектуальные и деловые достижения в условиях действия положительной коммуникативной культуры, имеют мощную этическую и моральную поддержку.

Инновационная деятельность образовательного учреждения на всех этапах её реализации требует от организаторов волевых усилий и готовности сопротивлению со стороны приверженцев устаревшей организационной культуры. К этому надо быть готовым. Помехи могут исходить от педагогов с различным стажем педагогической работы, но в основном старших. При внесении новшеств в деятельность образовательного учреждения следует учитывать его возрастной состав и предупреждать последствия сопротивления инновации организационно – деятельностьюными и социально – психологическими средствами: разработать систему стимулирования и

мотивации. Большую роль в формировании и изменении организационной культуры играет подбор кадров учителей и формирование единой команды сотрудников образовательного учреждения.

Для максимального развития педагогического потенциала сотрудников школы уделяется внимание таким факторам их деятельности, как:

- перспективность - перспективности освоения новой педагогической технологии, акцентированную внимания на творческом характере работы, возможности профессионального роста и самосовершенствования;
- защищенность – создании благоприятного социально – психологического климата, установлении благоприятных отношений в сферах «учитель - ученик», «учитель - учитель», «учитель - руководитель»;
- коллективизм – полноценному общению и взаимоинформированию сотрудников, участию каждого в планировании работы и реализации сообща принятых решений;
- саморазвитие и карьерное продвижение – предоставлению возможности для реализации творческих замыслов, проявлению своих способностей к разработке инновационных идей.

Нововведение проходит успешнее, если оно осуществляется группой организаторов инновации или, иначе говоря, командой единомышленников.

Команда представляет собой коллектив, связанных единой активностью людей, отношения которых характеризуются совместимостью и сработываемостью, достигающих высокого результата деятельности благодаря организованности совместных действий.

Работу команды единомышленников образовательного учреждения следует направлять на: создание проекта развития школы как организации долгосрочного функционирования, с четко соотнесёнными между собой целями общей деятельности и профессионально – личностными установками педагогов; создание атмосферы психологической безопасности как условия

самораскрытия культурного потенциала педагогов и обучающихся;
обеспечение механизма взаимосвязи как внутривидовых подразделений
школы между собой, так и широких связей школы с социальным миром;
развитие традиций управления, при которых каждый из участников
коллектива наделяется полномочиями ответственности за протекание каких –
либо сторон общей деятельности; создание внутри учреждения объединений,
построенных по принципу творческой лаборатории, которые имеют выход
своей продукции во внешнюю среду.

Инструменты, которые необходимо использовать для изменения
организационной культуры:

- Разработка системы стратегического планирования. Этот инструмент
позволит интегрировать коллектив, мобилизовать человеческий потенциал и
направить его на достижение целей организации.
- Определение миссии, то есть самой главной цели организации, ясной как
для членов организации, так и для внешней среды.
- Определение основных задач, которые нужно решать для выполнения
миссии. Это позволит направить коллективные усилия на достижение
конкретных целей и задач.
- Определение основных ценностей, которые разделяются всеми членами
организации. Позволит установить базовые принципы коммуникации,
ведения дел, что должно способствовать слаженной, скоординированной
работе, в конечном счёте – скорейшему и экономичному в широком смысле
достижению целей. Все ценности, принципы поведения должны быть
обоснованы целями организации:
- Определение «кодекса поведения» (нормы, образцы, правила поведения).
Инструмент направлен на формирование устойчивых поведенческих
реакций, соответствующих уже определённым ценностям и целям, так же
повышая степень организованности действий персонала.

- Личный пример администрации школы и лидеров. Это одно из сильнейших средств формирования определённой организационной культуры, поскольку люди больше ориентированы на следование непосредственному примеру, нежели написанным правилам.
- Объекты внимания и оценки со стороны администрации школы. Данный инструмент покажет ориентиры, которые устанавливаются администрацией школы, на что они обращают внимание, какие действия поощряют, какие порицают, как руководство реагирует на кризисы, разрешает конфликты и так далее. Все это поможет усвоению персоналом определённых ценностей и норм.
- Формирование критериев найма, продвижения и увольнения. Это классический способ управления организационной культурой. То, по каким причинам и на каких основаниях руководство реально принимает и увольняет людей. Является хорошим ориентиром для сотрудников в том, что следует делать в организации.
- Формирование системы мотивации. Интерес к сотрудникам, проявляемый руководством, влияет на их заинтересованность в процессе и результатах труда. Это способствует созданию сильной корпоративной культуры, а в конечном счёте - достижению поставленных в организации целей.
- Разработка и внедрение системы корпоративных знаковых действий – праздников, обрядов, ритуалов, традиций. Обряды и ритуалы – это стандартные повторяющиеся мероприятия, которые регулярно проводятся по специальному поводу и оказывают влияния на понимание и закрепление организационных ценностей и норм, на поведение членов организации. Это одно из сложных средств сплочения и мотивации.
- Создание истории организации, документальная фиксация мероприятий, событий. Это иллюстрация жизни организации для внешней среды, для новых сотрудников. Это живая память, в которой в ярких событиях

отражены ценности и достижения организации. Это связь настоящего с прошлым.

- Создание символики организации. Символика нужна для объединения коллектива. Гербы, логотипы, элементы одежды, указывающие на принадлежность к организации, флаги – это знаки, благодаря которым происходит более быстрая интеграция внутри организации, растёт чувство принадлежности к коллективу. Для формирования организационной культуры ученических групп можно использовать следующие инструменты: тренинг и групповые работы. Применение для формирования организационной культуры как персонала, так и учебных групп особых тренингов и групповых работ, имеющих не только образовательное, но и средовые эффекты (то есть создание и изменение организационной культуры) : разработка ценностей и кодекса поведения, командообразование, коллегиальные формы принятия решений, рефлексивные семинары и прочие.

-Создание рефлексивной среды. Этот инструмент позволит более ответственно относиться к обучающимся и к своей работе, к учёбе.

- Применение рейтинговой системы (в виде системы корпоративных баллов), очень сильно влияет на сплочение ученического коллектива.

- Работа с лидерами внутри ученических групп. Этот инструмент способствует формированию организационной культуры в незрелой группе.

- Система групповых работ. Этот инструмент способствует созданию особого образовательного пространства и поможет получить «средовой» эффект, где участники сами для себя порождают смыслы образования, именно в такой среде участники активно формируют организационную культуру своей группы, создают команду.

Таким образом, изменение организационной культуры в образовательных учреждениях связано с необходимостью модернизации образования. А это требует демократизации, гуманизации отношений в школе.

Поэтому изменения организационной культуры влекут за собой требования следованию следующим принципам: уважение и доверие к человеку, принципу целостного взгляда на человека, принципу сотрудничества, социальной справедливости, принципу индивидуального подхода, личного стимулирования, единого статуса, принципу консенсуса, коллективного принятия решения, делегирования полномочий, принципу целевой гармонизации, принципу горизонтальных связей, постоянного обновления.

Для проведения мероприятий по изменению организационной культуры необходимо: проанализировать организационную культуру, довести до сведения сотрудников результаты анализа, ознакомить сотрудников с целями предстоящих изменений, разработать систему стимулирования и мотивации сотрудников, разработать программу изменений, создать команды «поддержки» из приверженцев преобразований, способную разработать и внедрить проект развития школы, разработать критерии найма новых сотрудников.

Изменение организационной культуры связано со стратегическим планированием. Коллективная разработка стратегических планов поможет интегрировать коллектив, мобилизовать человеческий потенциал и направить его на достижение целей организации.

Коллективная разработка миссии позволит сотрудникам понять назначение организации и увидеть каждому свою роль во внешней среде.

Формирование, переоценка ценностей позволит сотрудникам установить базовые принципы коммуникации, ведения дел, сформировать новую философию организации.

Коллективное определение «кодекса поведения» позволит сотрудникам разработать нормы, образцы, правила поведения, соответствующие избранной стратегии, новым ценностям и целям организации.

Личный пример администрации школы поможет сотрудникам закрепить в сознании новые нормы поведения, новые ценности.

Четко разработанная система мотивации увеличит заинтересованность сотрудников в конечном результате, что положительно повлияет на формирование сильной корпоративной культуры.

Введение новых знаковых мероприятий (ритуалов, образов, традиций) позволит закрепить организационные ценности и нормы, поведения членов организации.

Создание истории организации это иллюстрация бережного отношения к прежним ценностям, связь настоящего с прошлым. Символика организации это сильное средство интеграции коллектива, определение принадлежности к данному коллективу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе ставились следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы понятия организационная культура; рассмотреть методы анализа организационной культуры; определить специфику изменения организационной культуры.
2. Проанализировать организационную культуру школы на примере Сайгинской СОШ и разработать рекомендации по возможному изменению организационной культуры.

В главе первой было раскрыто понятие организационная культура, рассматривались методы анализа организационной культуры, была определена специфика изменения организационной культуры.

Итак, организационная культура это довольно емкое понятие, включающее в себя философию и идеологию управления, предположения и ценностные ориентации, верования и ожидания, убеждения, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействия сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами, а также традиции и принципы. Организационная культура состоит из преобладающей (доминирующей) культуры, поддерживаемой руководителями и разделяемой большинством членов организации; субкультур, каждая из которых может стать доминирующей при условии поддержания руководителями организации, и контркультур, - прямой оппозиции ценностям доминирующей культуры. Организационная культура выполняет функции: целеполагающую, интегративную, мобилизующую, регулятивную, идентификационную и воспитательную. Выделяют три уровня организационной культуры: поверхностный, подповерхностный и глубинный. Главные компоненты организационной культуры: мировоззрение, организационные ценности, стили поведения, нормы, психологический климат. Управление организационной культурой предполагает: формирование, поддержание и изменение. Каждая из перечисленных управленческих функций играет свою роль. Формирование организационной культуры способствует решению

проблемы внутренней интеграции и внешней адаптации. Поддержание организационной культуры способствует сохранению доминирующей культуры и снижения влияния субкультур. Изменение организационной культуры позволяет решить проблему несоответствия доминирующей культуры и выбранной стратегии. Инструменты изменения организационной культуры аналогичны инструментам формирования организационной культуры.

Методы анализа организационной культуры необходимы для определения типа культуры, ценностей, норм, принципов, стиля поведения, психологического климата и определения соответствия доминирующей культуры и стратегии развития организации. Были рассмотрены следующие методы анализа организационной культуры: уровневый метод Э. Шайна, типология организационных культур К. Ханди, классификация типов и функций организационных символов К. Ушакова, а также модель конкурирующих ценностей Квина – Рорбаха. Анализ методов диагностики организационной культуры показал разнообразия предложенных измерений культуры, причинами такого разнообразия является то обстоятельство, что организационная культура отличается исключительной широтой и охватывает всю сферу деятельности организации. Поэтому любой из перечисленных методов не может быть достаточным. Следовательно, для эффективного анализа организационной культуры необходимо использовать несколько, дополняющих друг друга, методов.

Специфика изменения организационной культуры заключается в следующем:

изменение организационной культуры происходит в условиях неопределенности, при которых конечный результат предвидеть невозможно;

трудно определить факт свершившегося изменения организационной культуры;

возможен возврат к прежней организационной культуре; изменение организационной культуры требует длительного времени, что не всегда позволяет выбранная стратегия; изменение организационной культуры чаще всего вызывает сильное сопротивление носителей прежней культуры.

Анализ организационной культуры в образовательном учреждении проводился на материалах Сайгинская СОШ. Особенность культуры этой школы заключается в том, что школа имеет свою историю, давние традиции, укоренившуюся культуру, которая мешает принятию новшеств в образовательной области, тормозит развитие школы. Были использованы методы: для определения типа организационной культуры – опросник К. Ханди, для диагностики организационной культуры – метод Р. Куинна и К. Камерона, для выявления стиля управления директора школы – анкета – опросник Е. Туник. Получены результаты: преобладающей культурой, по методике К. Ханди, является культура «власти», однако предпочтение сотрудники школы отдают «командной» и культуре индивидуальности. Что говорит о стремление коллектива к изменениям и развитию. По методике К. Камерона и Р. Куинна, преобладающей была определена клановая культура, а также выявлено стремление сотрудников к адхократической культуре. Стил управления директора школы авторитарный и благожелательно – деспотический, используется и демократический стиль.

В Сайгинской СОШ формальное и неформальное лидерство сливается в лице директора школы и от его воли, убеждений и ценностных установок во многом зависит изменение организационной культуры. Изменения в образовании связаны с необходимостью модернизации. А это требует демократизации, гуманизации отношений в школе. Поэтому изменения организационной культуры в школе требуют следованию сотрудников принципам: уважения и доверия к человеку, сотрудничества, социальной справедливости, индивидуального подхода, личного стимулирования, единого статуса, делегирования полномочий, коллективного принятия решений, расширения горизонтальных связей и постоянного обновления.

Следование данным принципам позволит руководителю школы сформировать новую педагогическую среду и со временем изменить организационную культуру.

ЛИТЕРАТУРА

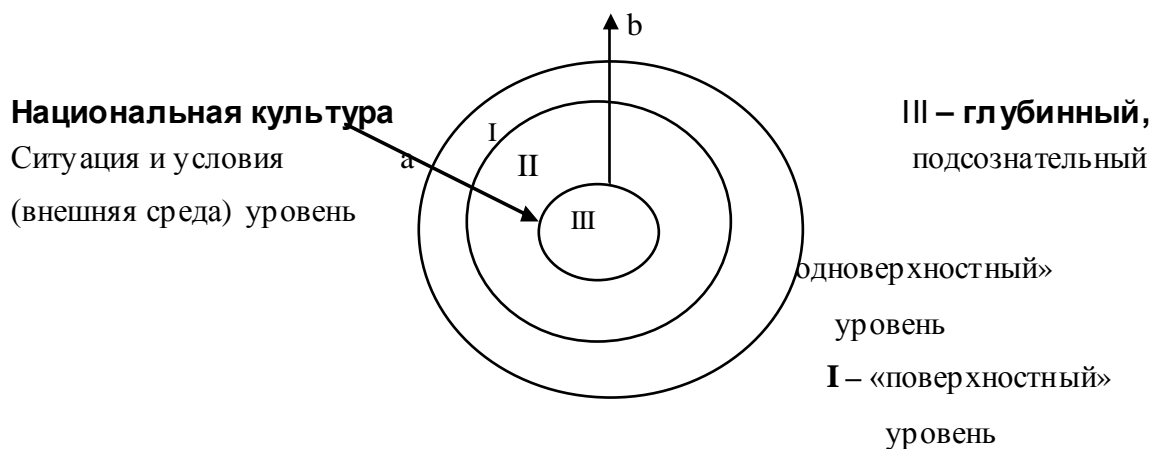
1. Азаров А.В. Исследование организационной культуры как объекта управления (на материале деятельности УЦ «Тренинг - фирма» ТГУ). /Гуманитарное исследование в образовании: опыт, размышления, проблемы: коллективная монография./ Под редакцией Г.Н. Прокументовой - Томск: издательство Томского университета, 2002 с. 134-157.
2. Азаров А.В. Значение организационной культуры и идеологии для управления изменениями // Управление изменениями в образовании. / Под редакцией Г.Н. Прокументовой, Томск, 2001.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник – 3е издание переработано и дополнено - М: Гардарики, 2001 с. 419-468.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2е издание переработано и дополнено – М: Гардарики, 1999.
5. Ван Хувейк Р. Продукт конфликта и консенсуса. Заметки об организации культуры // Директор школы, 1997, № 3, с. 13-19.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изучение организационной культуры. / Под редакцией И.В. Андреевой – СПб: Питер, 2001.
7. Конаржевский Ю.А. Концепция внутришкольного управления. / Алма – Ата, 1991.
8. Москвичев С.Г. Использование фактора мотивации в управлении, Киев, 1990.
9. Орлов А. Мера всех вещей. // Учительская газета, январь, 1990, № 5.
10. основы внутришкольного управления. / Под редакцией П.В. Худоминского. – М., 1987.
11. Соломанидина Т., Кишеня В. Организационная культура и климат: взаимозависимость и влияние на эффективность работы компании. // Управление персоналом. № 4, 2005.

12. Саранов А.М. Тенденции в развитии инновационного поиска в современной школе. // Известия РАО, 1999, № 3.
13. Селектор С.С. Организационный климат: «открытый» и «закрытый»././ Директор школы. Спецвыпуск, 1997.
14. Туник Е. Стиль управления в системе образования. // Школьный психолог, 2002.
15. Ушаков К. М. Ресурсы управления школьной организацией. / М: Сентябрь, 2000.
16. Ушаков К. М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы. /М: Сентябрь, 1995, с. 35-40.
17. Ушаков К. М. Организационная культура: уровневая модель оценки././ Директор школы, 1995, № 3.
18. Ушаков К. М. Техника организации командной работы. // Директор школы, 1994, № 4.
19. Ушаков К. М., Шевцова С. Выбираем приоритеты. // Директор школы, 1994, № 1.
20. Управление в образовании. Проблемы и подходы. Практическое руководство. /Под редакцией Карстанье П., Ушакова К., - М, 1995.
21. Управление развитием школы. / Под редакцией М.М. Поташника, В.С. Лазарева – М: Новая школа, 1995.
22. Черникова Т.В. Как управлять педагогическим коллективом развивающейся школы. Практическое пособие для директора школы./ М: Сентябрь, 2004, с. 138-145.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Три уровня изучения организационной культуры (по Э. Шайну)

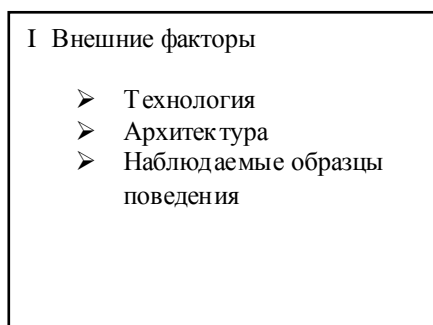


Уровень III определяет содержание других уровней (стрелка b)

Уровни могут сами подвергаться целенаправленному воздействию (стрелка a) .

Видимы, но часто
Не интерпретируются

культуры
↑
начинается с

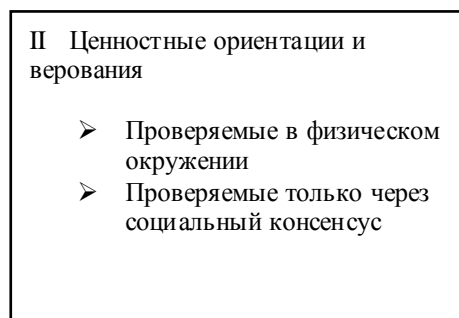


изучение
организационной

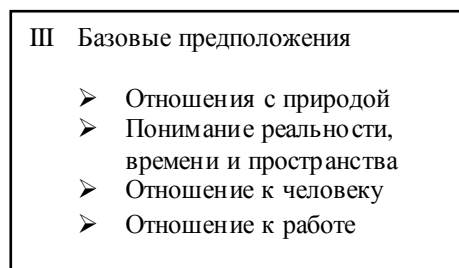
поверхности

требует более
глубокого
познания и
знакомства

↑
принимаются
подсознательно и
бездоказанно



... а затем
затрагиваем более
глубокие ценности



↓
... и скрытые
предположения

Приложение 2

Анкета

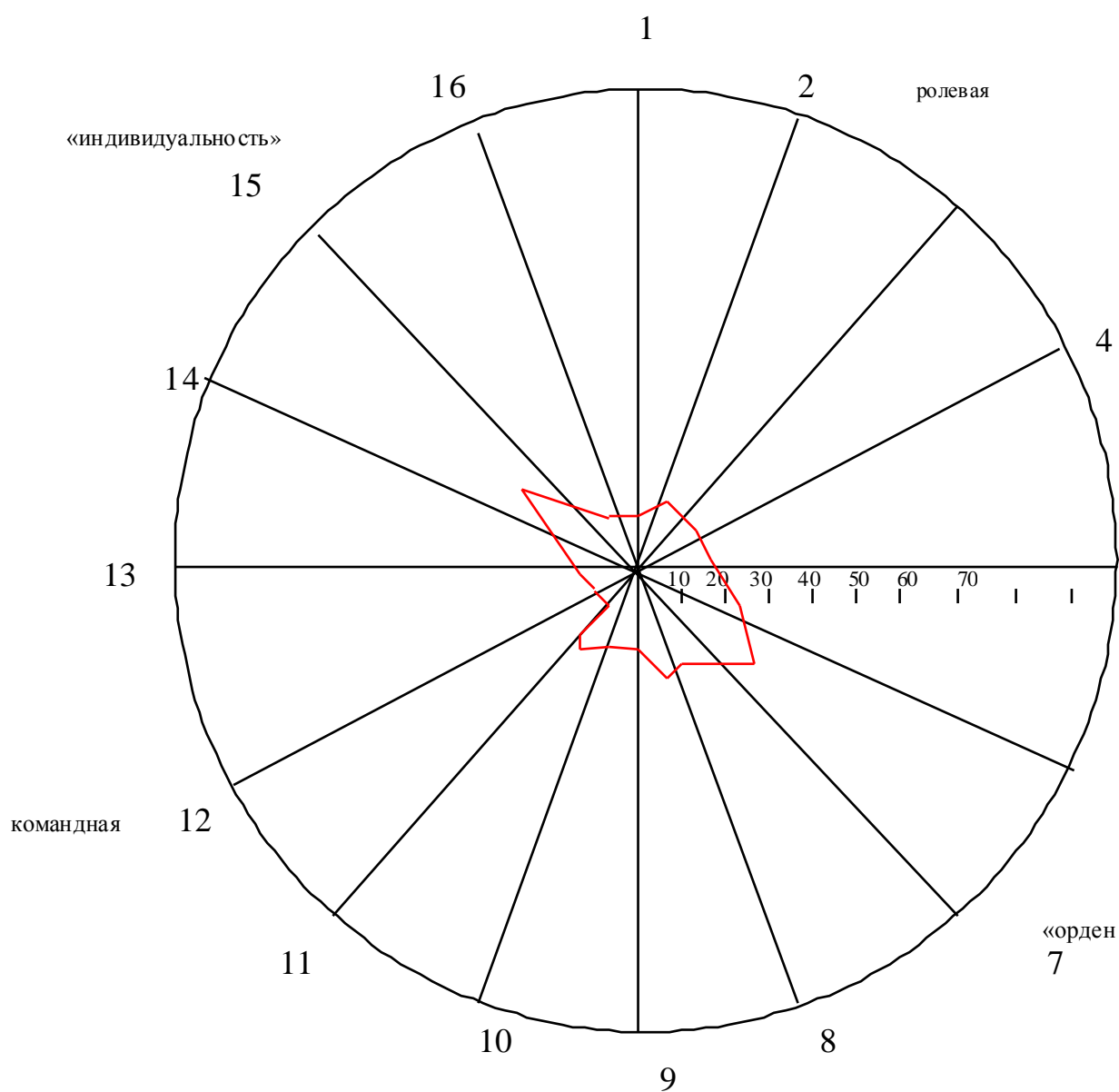
определения организационной культуры по типологии К. Ханди

Тип организации культуры	настоящее				Будущее (желательно)			
	да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	нет	да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	нет
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<u>Рольевая культура.</u>	+					+		
1. Ваша деятельность строго регламентирована администрацией и документацией?								
2. В вашей школе существует единый порядок планирования?	+				+			
3. Администрация строго контролирует выполнение утвержденных правил и процедур?		+			+			
4. Работает ли администрация с учителями по повышению их профессионального мастерства?	+				+			

Культура ордена 5. Часто ли вы выполняете поручения, не входящие в обязанности?		+			+			
6. Авторитет директора школы в вашей школе признается всеми членами коллектива?		+			+			
7. Считаете ли вы, что все решения должен принимать директор?		+				+		
8. Все идеи директора разделяются и поддерживаются?		+				+		
Командная культура 9. Есть ли в вашей школе творческие группы?	+				+			
10. Администрация видит в учителях равных партнёров?		+			+			
11. Администрация поддерживает	+				+			

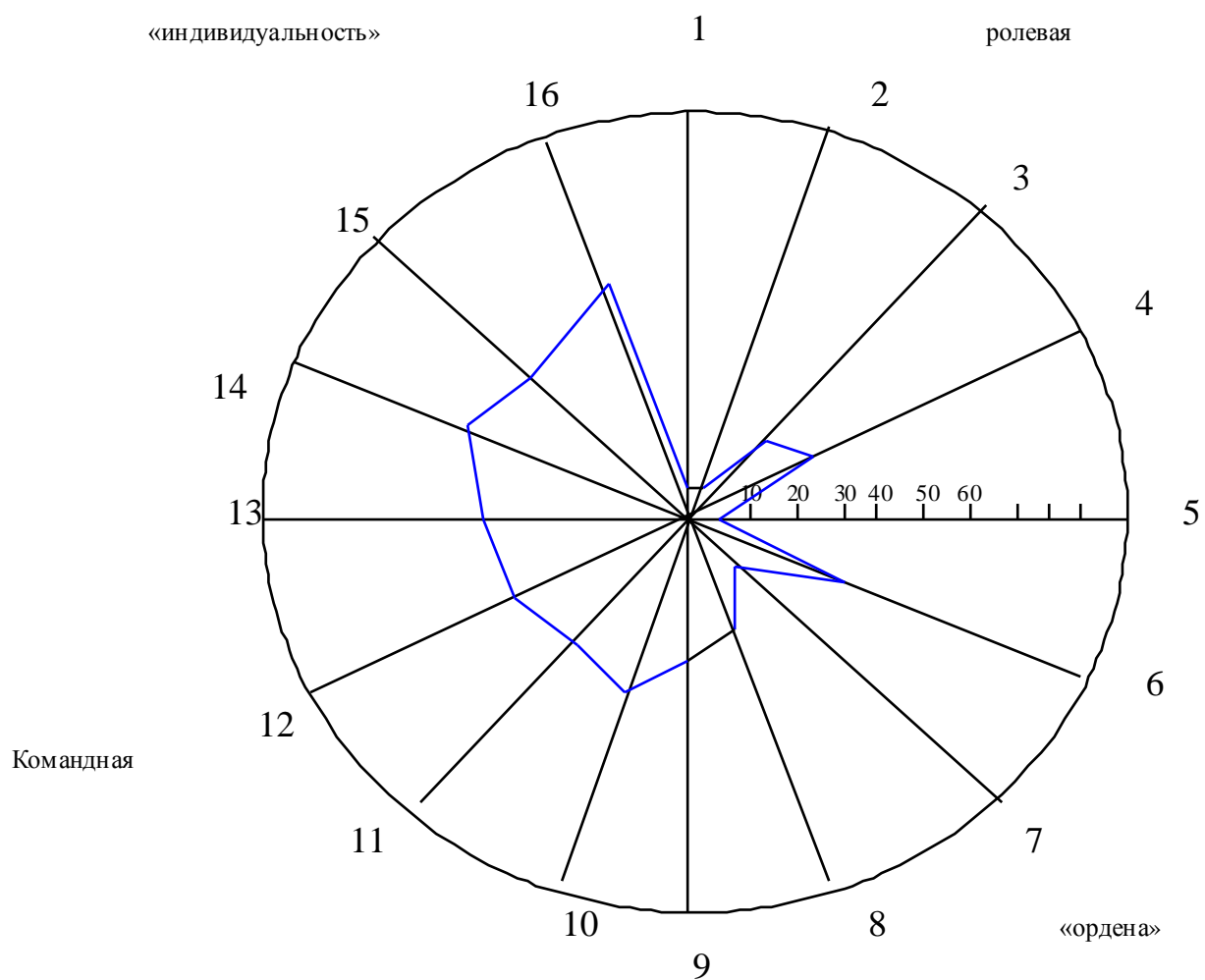
творческие группы и создает условия для их успешной деятельности?								
12. Учителя активно участвуют в обсуждении учебного процесса и путей его совершенствования?	+				+			
<u>Культура индивидуальности</u> 13. Имеете ли вы возможность работать автономно?			+			+		
14. Можете ли вы работать над интересующей вас проблемой?	+				+			
15. Коллеги прислушиваются к вашему мнению?		+				+		
16. Считаете ли вы, что для качественной работы вам совершенно не нужен контроль администрации?			+			+		

Графический профиль
организационной культуры Сайгинской СОШ (Настоящее)



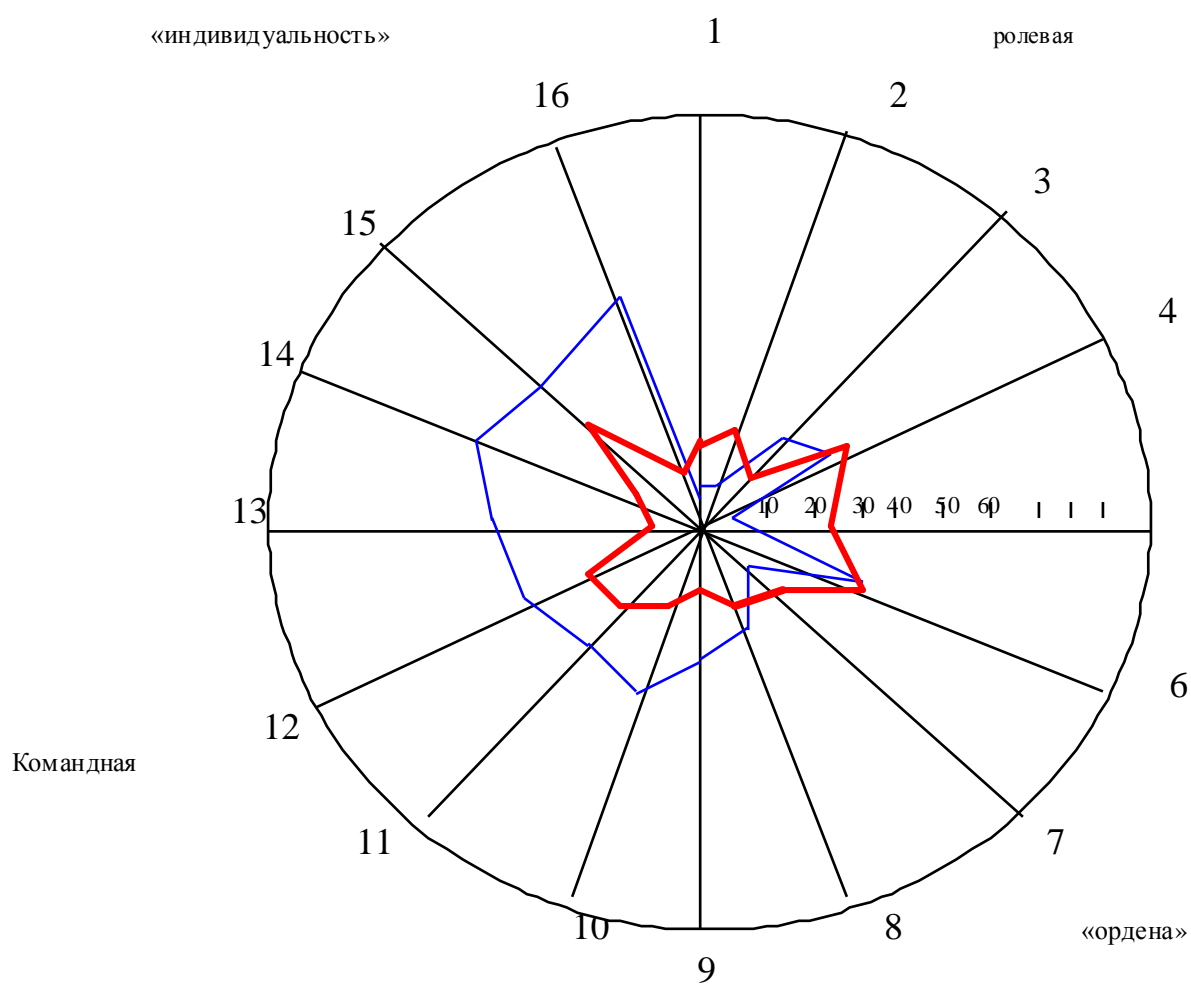
Приложение 4

Графический профиль организационной культуры Сайгинской СОШ (Будущее)



Приложение 5

Графический профиль «несоответствия» организационной культуры Сайгинской СОШ



Приложение 6

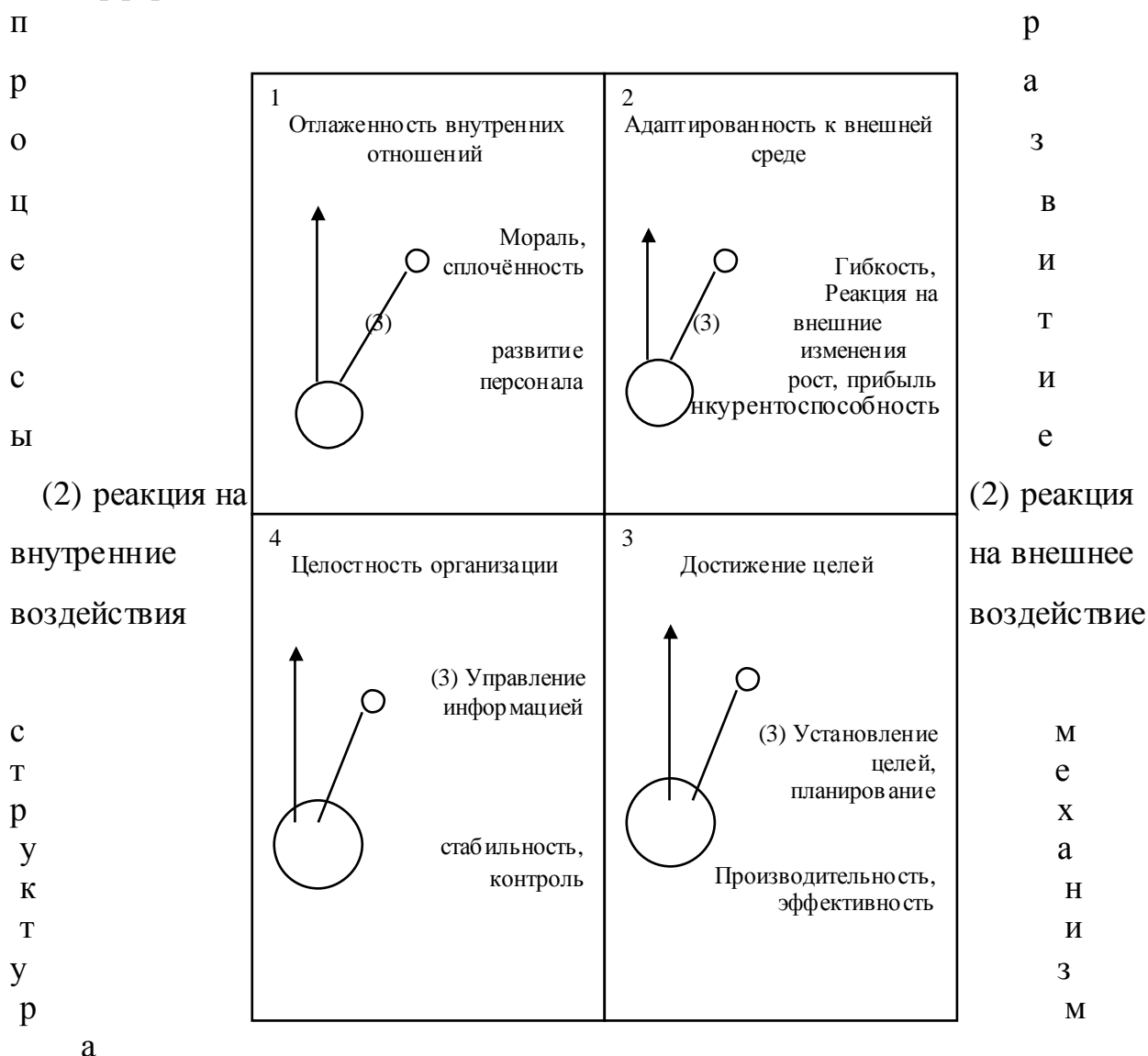
Таблица 1 - Классификация типов и функций организационных символов (К. Ушаков).

Функции \ Символы	Вербальные	В виде действия	Материальные
Описательная. Дает представление об организации, выражает ее суть, рассказывает о ее истории и опыте	Различные истории и мифы об организации, ее руководителях и основателях	Церемонии и празднования	Корпоративные логотипы
Контролирующая - увеличивающая напряжение - уменьшающая напряжение	Некоторые речи руководителей Некоторые шутки	Обычаи конфликтования и споров Обычаи интеграции и обновления	Некоторые плакаты и доклады Некоторые плакаты и доклады
Поддерживающая систему - обеспечивающая неукоснительное следование правилам, порядок и стабильность - указывающая основные направления деятельности - обеспечивающая приемлемые образцы для перемен	Некоторые речи руководителей Выступления руководителей на педсовете Различные истории и мифы об организации, ее руководителях и основателях	Тренинговые программы и программы по официальному введению в должность Распоряжения администрации, рекомендации Обычаи поведения, утверждения, правила	Истории организации Приказы Кодексы организации с этическими и моральными нормами

Приложение 7

Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности
(по Квину - Рорбаху)

(1) Дифференциация (гибкость)



(1) Интеграция (контроль)

(1) – «первое измерение»: дифференциация - интеграция

(2) – «второе измерение»: внутренний – внешний фокус

(3) – «третье измерение»: средства (инструменты) – результаты (показатели)

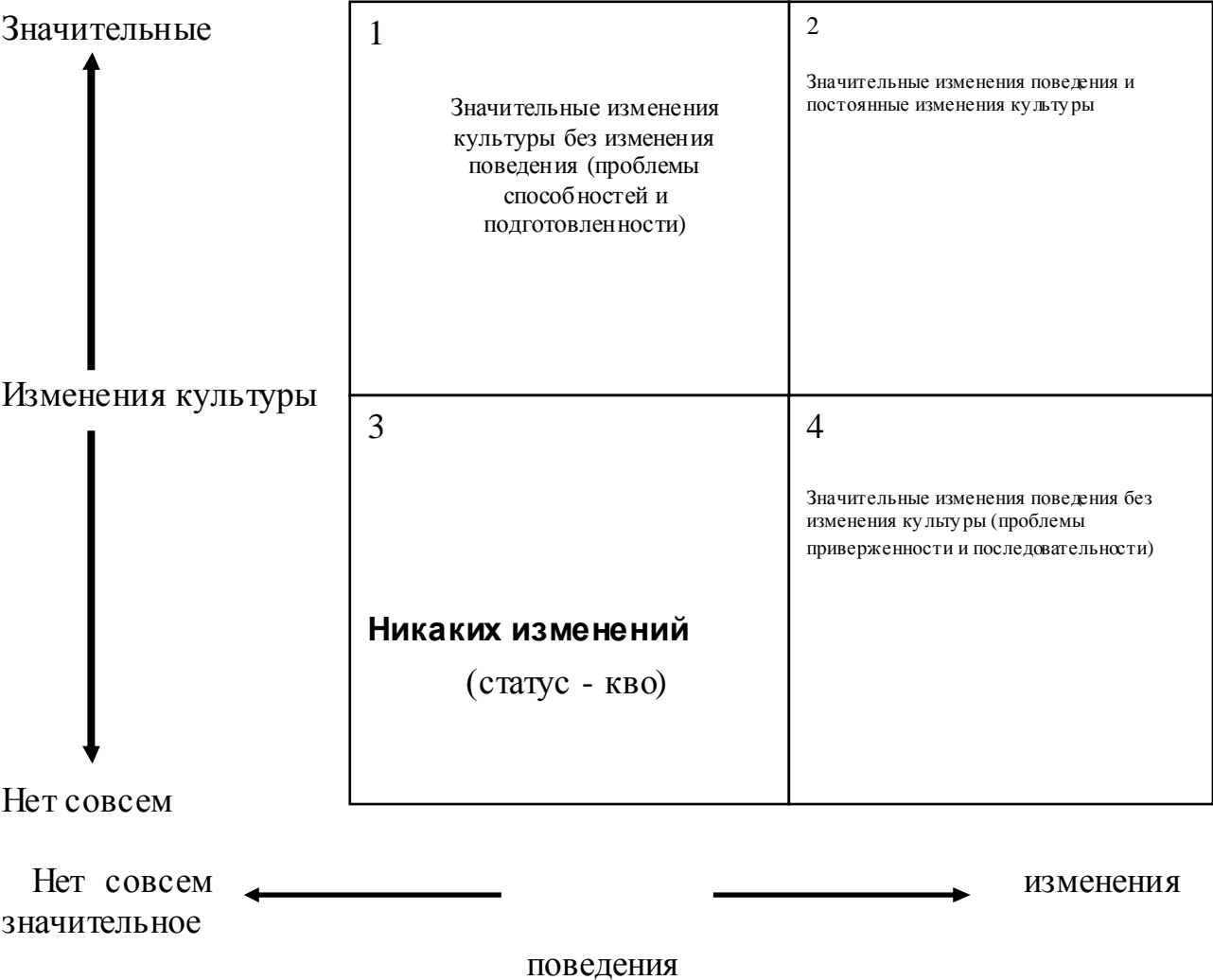
○ - средства (предметы и методы), используемые на данном участке управленческой деятельности

○ - показатели изменения результатов управленческой деятельности на данном участке

↑ - направленность управленческой деятельности на данном участке.

Приложение 8

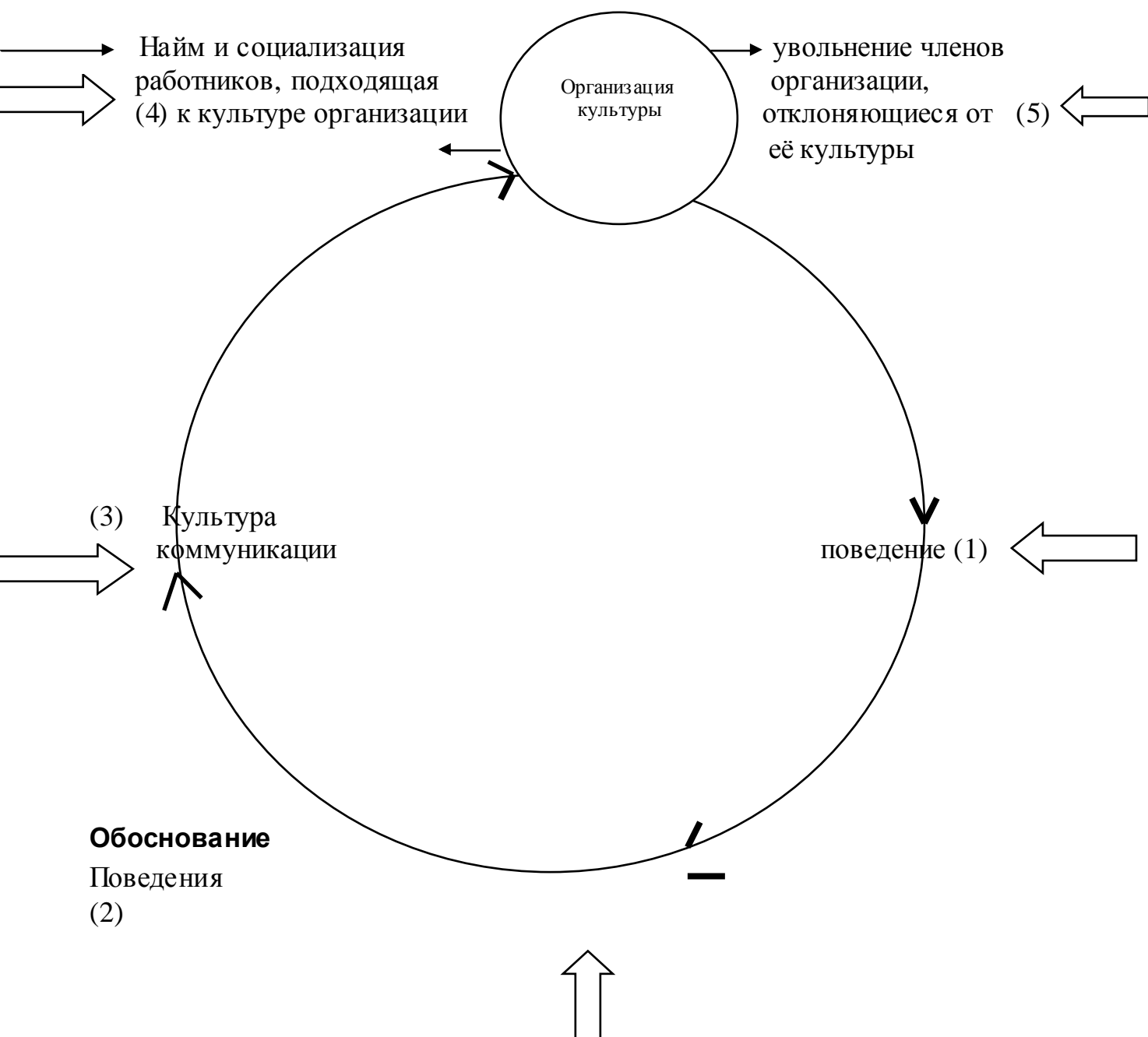
Возможные сочетания взаимодействия
изменений поведения и культуры (по В. Сате)



Приложение 9

Модель воспроизводства организации культуры

(по В. Сате)



В этих точках менеджеры должны вмешиваться для изменения культуры. В случае поддержания преобладающей культуры эти точки необходимо предохранять от влияния «чужой» культуры.

Приложение 10

Текст опросника директора школы (Е. Туник)

1вопрос	В повседневной работе моего учреждения я главным образом	Ранжирование ответов директора
А	Полагаюсь на собственные способности, знания и опыт. Я, в конце концов, тот кто считается ответственным.	3
Б	Поддерживаю те решения и методы, которые являются результатом взаимодействия члена коллектива с авторитетными администраторами.	2
В	Если возникают проблемы или надо решить серьезные задачи, переадресую их вышестоящим администраторам для принятия решения и дальнейшего действия.	7
Г	Позволяю членом коллектива иногда принимать собственное решение.	4
Д	Организую группу (комитет) для помощи в управлении учреждением.	6
Е	Внимательно слушаю мнение сотрудников, анализирую и затем принимаю управленческое решение.	1
Ж	Вовлекаю персонал в дискуссию, организую специальные рабочие группы для изучения проблемы. Я часто принимаю коллективные рекомендации и предложения.	5
2вопрос	Работа с инструкциями, контрактами, правилами заключается в том, чтобы:	Ранжирование ответов директора
А	Распределить все письменные инструкции и методики между членами коллектива и проследить, чтобы сотрудники и специально созданный комитет использовали их для деятельности и вносили нужные изменения.	6
Б	Организовать комитеты, для того, чтобы изучить предлагаемые правила, внести в них соответствующие изменения.	4
В	Убрать их в папку и позволить работникам действовать согласно их профессиональным умениям.	7
Г	Полагаться на них как на гибкие и полезные инструменты в решении школьных проблем.	2
Д	Использовать их в своих целях для установления гармоничных отношений между персоналом и администрацией.	3
Е	Часто обращаться к ним, так как, они являются ценным источником информации во многих ситуациях. Руководствуясь правилами, можно предотвратить	5

	большинство проблем.	
Ж	Использовать их при необходимости для поддержания позитивного и твердого стиля управления. Это особенно важно, когда какой-либо сотрудник не подчиняется общим правилам.	1
3вопрос	В кризисной ситуации или в случае необходимости я обычно склонен:	Ранжирование ответов директора
А	Командовать, брать ответственность на себя.	1
Б	Самому решать возникшие проблемы, но свести их к минимальному уровню волнения некоторых сотрудников.	3
В	Позволить сотрудникам справляться с ситуацией самостоятельно.	7
Г	Действовать по правилам, так как их составили опытные люди, основываясь на длительном применении законов на практике.	6
Д	Поговорить (посоветоваться) с несколькими умными (опытными) людьми, прежде чем принять окончательное решение и начать действовать.	4
Е	Провести заседание комитета, который я создал для решения данной ситуации.	5
Ж	Собрать всех ответственных работников, способных решить данную проблему наилучшим образом, знакомых с ситуацией и способных порекомендовать что-либо для принятия наиболее удачного решения.	2
4вопрос	Я думаю, что для успешного планирования:	Ранжирование ответов директора
А	Профессионалы должны объединиться в специально созданные комитеты, которые могут взять на себя ответственность за планирование и соответствующие изменения.	7
Б	Нужно использовать давно сложившиеся надежные порядки и процедуры в системе образования.	5
В	Небольшой рабочей группе необходимо поставить задачу по изучению предлагаемых изменений. Их рекомендации будут рассмотрены, но, конечно, не обязательно приняты к действию.	4
Г	Руководитель должен выслушать любого сотрудника, у которого возникла идея.	1
Д	Опытные сотрудники, связанные с результатом планирования, должны нести ответственность за изменения, внесенные в план, и их реализацию.	5

Е	Ответственность должен взять на себя руководитель школы.	3
Ж	Руководитель должен позволить сотрудникам использовать свой опыт и способности.	2

Приложение 11

Таблица 2 - «Лист ответов».

Раздел	1	2	3	4
Вопрос	Управление, контроль	Правила, инструкции	Кризисная ситуация	Планирование
А	3	6	1	7
Б	2	4	3	6
В	7	7	7	4
Г	4	2	6	1
Д	6	3	4	5
Е	1	5	5	3
Ж	5	1	2	2

Приложение 12

Таблица 3 - «Ключ к опроснику».

№	Стиль управления						
Раздел	Демократически й	Кооперативны й	Ограниче нное участие	Бюрократ ия	Невмеш ательств о	Благожел ательно- деспотич еский	Авто - рита р- ный
1	Б 2	Д 6	Ж 5	В 7	Г 4	Е 1	А 3
2	Г 2	А 6	Б 4	Е 5	В 7	Д 3	Ж 1
3	Ж 2	Е 5	Д 4	Г 6	В 7	Б 3	А 1
4	Д 5	А 7	В 4	Б 6	Ж 2	Г 1	Е 3
Сумма баллов	11	24	17	24	20	8	8

Приложение 13

Таблица 4 – «Ответы респондентов»

№ вопроса	Настоящее				Будущее			
	Да	Скорее да	Скорее нет	нет	Да	Скорее да	Скорее нет	нет
1	5	19	3	3	-	10	20	-
2	14	3	11	2	-	14	16	-
3	7	15	8	-	18	-	12	-
4	21	2	6	1	30	-	-	-
5	2	4	4	20	2	2	6	2
6	28	2	-	-	28	2	-	-
7	14	9	7	-	3	14	10	3
8	17	4	6	3	17	3	6	4
9	7	5	8	10	20	4	5	1
10	8	7	1	14	18	4	2	6
11	7	15	6	2	20	4	6	-
12	9	7	8	6	17	8	5	-
13	3	3	3	21	21	4	4	1
14	5	8	4	13	18	5	4	3
15	22	8	-	-	25	5	-	-
16	8	10	10	2	10	8	7	5

Приложение 14

Таблица 5 – Результаты суммированных положительных ответов

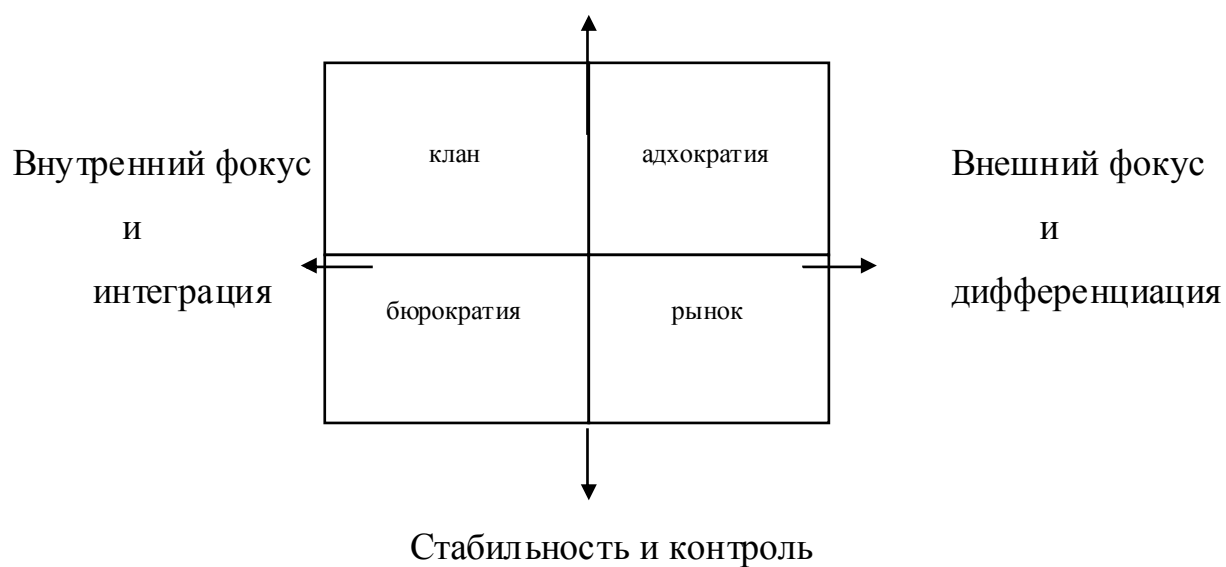
№ вопроса	Положительные ответы респондентов (настоящее)	Положительные ответы респондентов (будущее)
1	$5 + 0,5 * 19 = 14,5$	$0,5 * 10 = 5$
2	$14 + 0,5 * 3 = 15,5$	$0,5 * 14 = 7$
3	$7 + 0,5 * 15 = 14,5$	18
4	$21 + 0,5 * 2 = 22$	$20 + 0,5 * 10 = 25$
5	$2 + 0,5 * 4 = 4$	$2 + 0,5 * 2 = 3$
6	$28 + 0,5 * 2 = 29$	$28 + 0,5 * 2 = 29$
7	$14 + 0,5 * 9 = 18,5$	$3 + 0,5 * 14 = 10$
8	$17 + 0,5 * 4 = 19$	$17 + 0,5 * 3 = 18,5$
9	$7 + 0,5 * 5 = 9,5$	$20 + 0,5 * 4 = 22$
10	$8 + 0,5 * 7 = 11,5$	$18 + 0,5 * 4 = 20$
11	$7 + 0,5 * 15 = 14,5$	$20 + 0,5 * 4 = 22$
12	$9 + 0,5 * 7 = 12,5$	$17 + 0,5 * 8 = 21$
13	$3 + 0,5 * 3 = 4,5$	$21 + 0,5 * 4 = 23$
14	$5 + 0,5 * 8 = 9$	$18 + 0,5 * 5 = 20,5$
15	$22 + 0,5 * 8 = 26$	$25 + 0,5 * 5 = 27,5$
16	$8 + 0,5 * 10 = 13$	$10 + 0,5 * 8 = 14$

Приложение 15

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

(К. Камерон и Р. Кунин).

Гибкость и дискретность



Приложение 16

Таблица 6 – Ответы респондентов по опроснику ОСАІ

1 Вопрос	Важнейшие характеристики организации	Теперь	Предпочтительно
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющимися много общего.	40	35
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	10	30
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	30	25
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	20	10
2 вопрос	Общий стиль лидерства в организации.	Теперь	Предпочтительно
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремление помочь или научить.	30	35
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.	10	30
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результат.	20	25
Д	Общий стиль лидерства в организации являет	40	10

	собой пример координации, четкой организации и плавного ведения дел в русле рентабельности.		
3вопрос	Управление наемными работниками.	Теперь	Предпочтительно
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушие и участие в принятии решений.	30	30
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.	20	35
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	10	10
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованиям подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	40	25
4 вопрос	Связующая сущность организации.	Теперь	Предпочтительно
А	Организацию связывают воедино преданность и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	30	30
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию.	40	35
С	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.	20	25

Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.	10	10
5 вопрос	Стратегические цели.	Теперь	Предпочтительно
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	25	35
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	40	30
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	20	25
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности.	15	10
6 вопрос	Критерии успеха	Теперь	Предпочтительно
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	25	30
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.	10	35

С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.	35	25
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы – графики и низкие производственные затраты.	30	10

Приложение 17

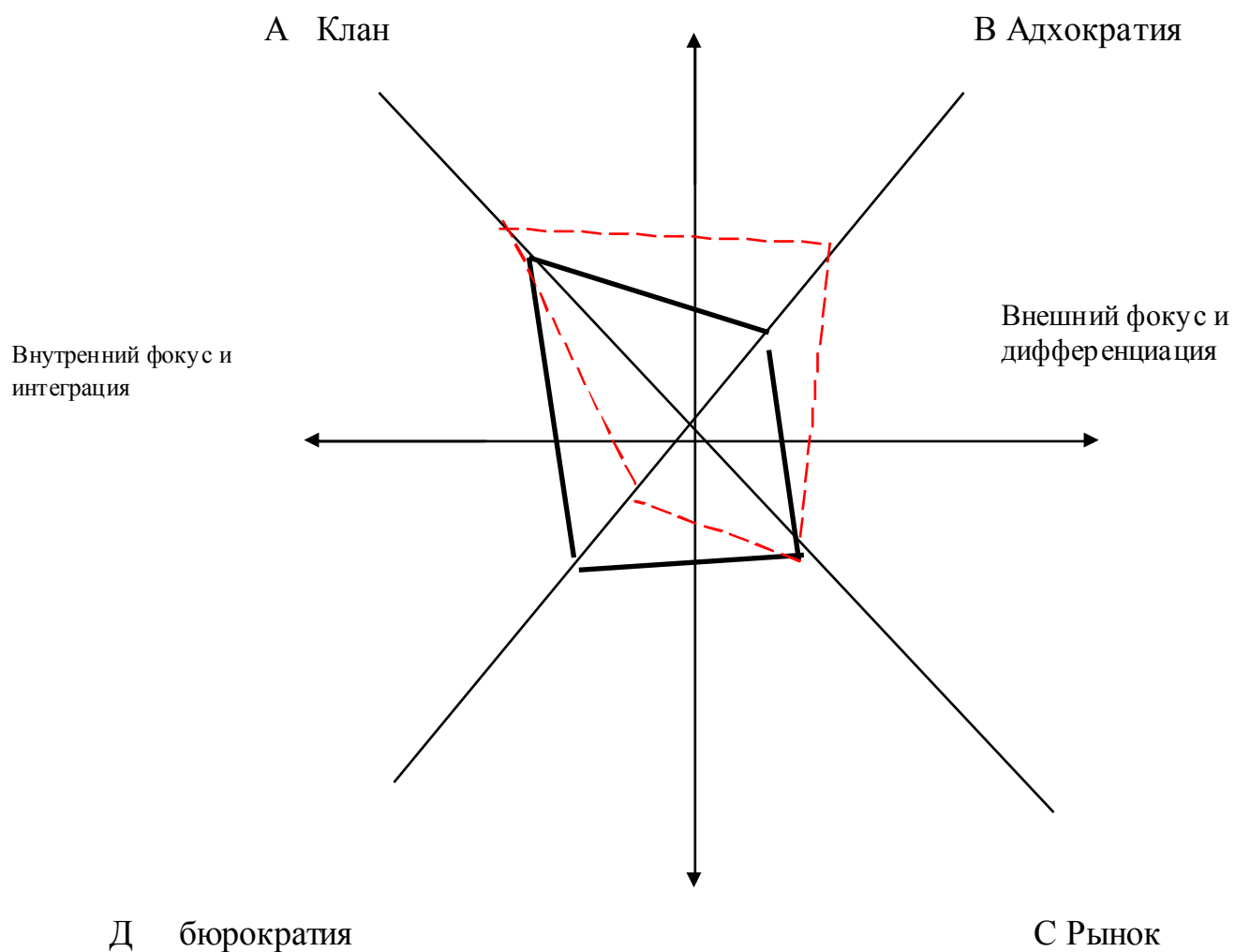
Таблица 7 - Расчет оценки по ОСАИ

Теперь		Предпочтительно	
А	$(40+30+30+30+25+25):6=30,0$	А	$(35+35+30+30+35+30):6=32,5$
В	$(10+10+20+40+40+10):6=21,7$	В	$(30+30+35+35+30+35):6=32,5$
С	$(30+20+10+20+20+35):6=22,5$	С	$(25+25+10+25+25+25):6=22,5$
Д	$(20+40+40+10+15+30):6=25,8$	Д	$(10+10+25+10+10+10):6=12,5$
Всего	$30,0+21,7+22,5+25,8=100$	Всего	$32,5+32,5+22,5+12,5=100$

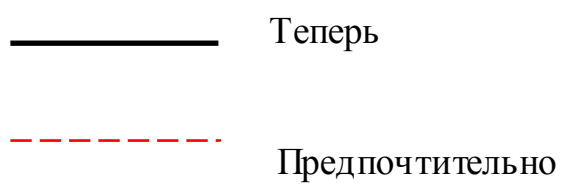
Приложение 18

Профиль организационной культуры Сайгинской СОШ.

Гибкость и дискретность



Стабильность и контроль

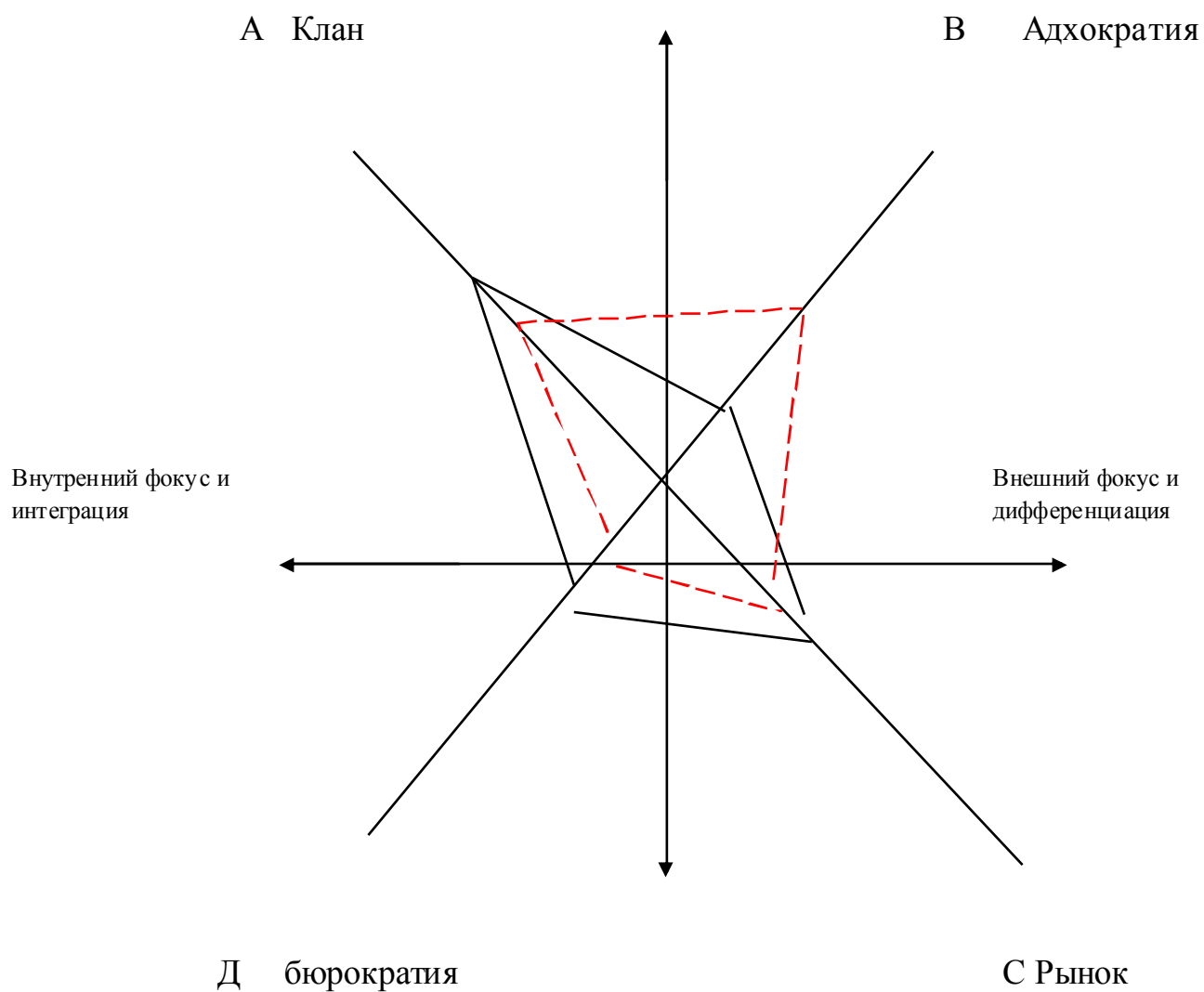


Приложение 19

Важнейшие характеристики организации

(вопрос 1)

Гибкость и дискретность



Стабильность и контроль

_____ теперь

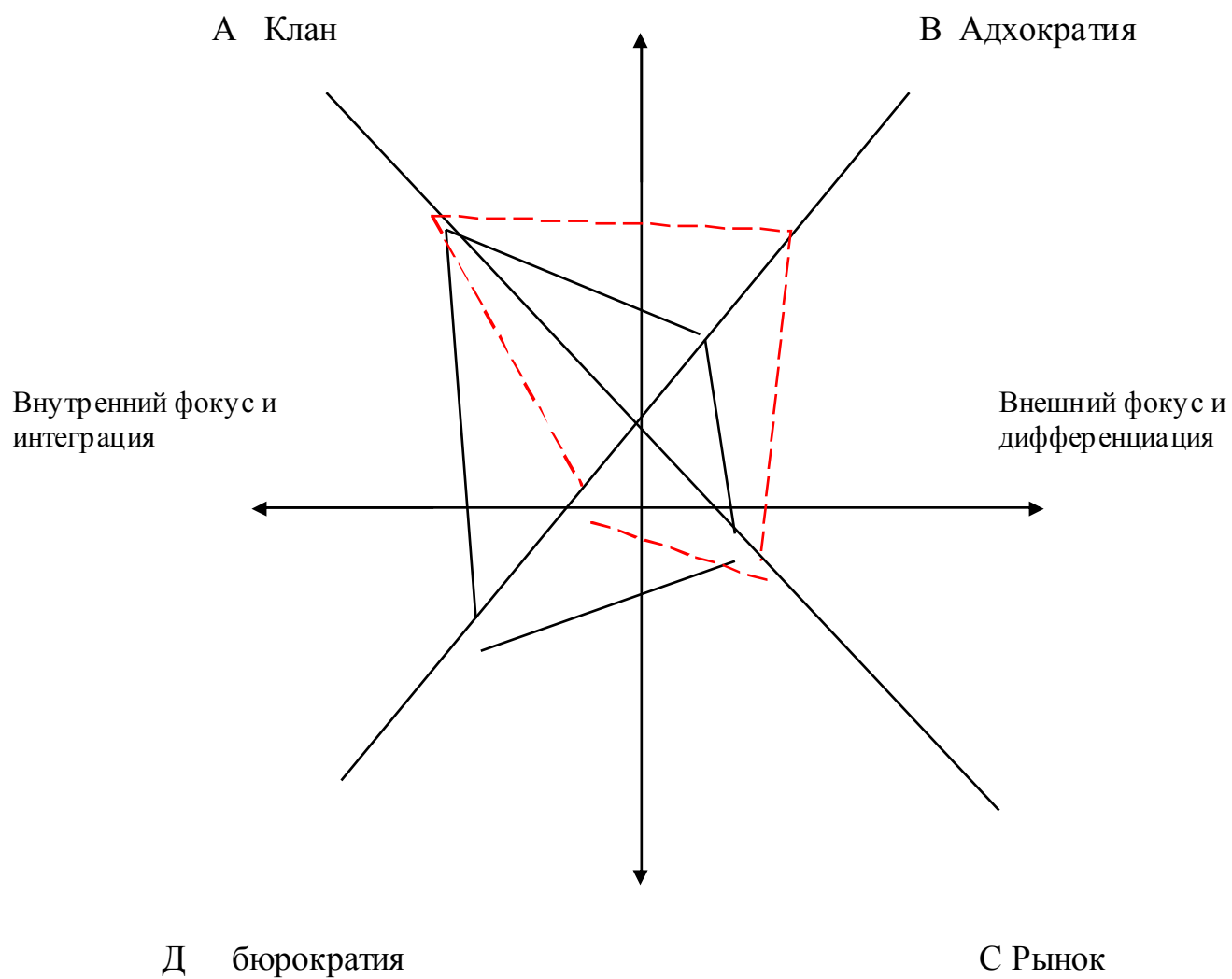
----- предпочтительно

Приложение 20

Общий стиль лидерства в организации

(вопрос 2)

Гибкость и дискретность



Стабильность и контроль

————— теперь

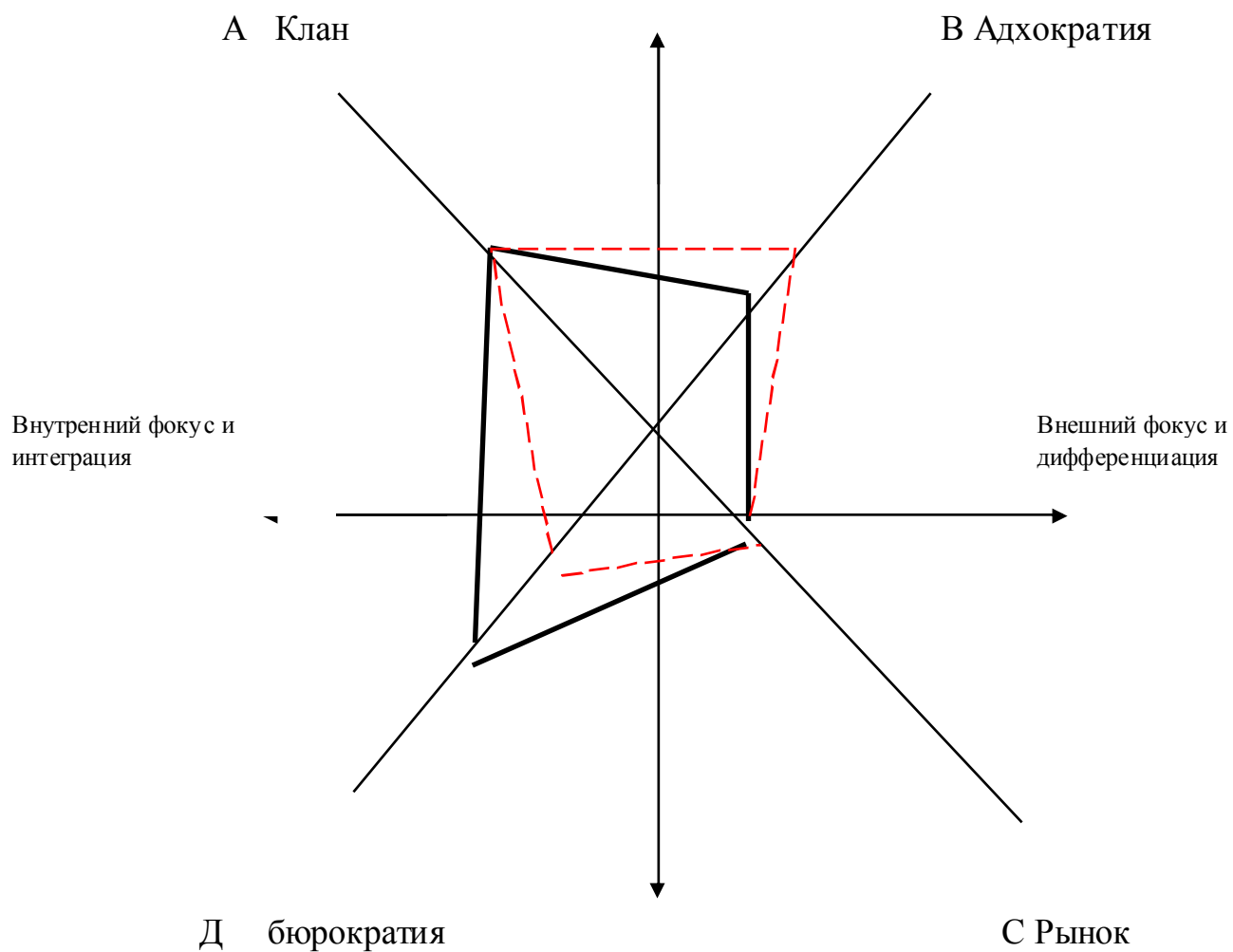
----- предпочтительно

Приложение 21

Управление наёмными работниками

(вопрос 3)

Гибкость и дискретность



Стабильность и контроль

— теперь

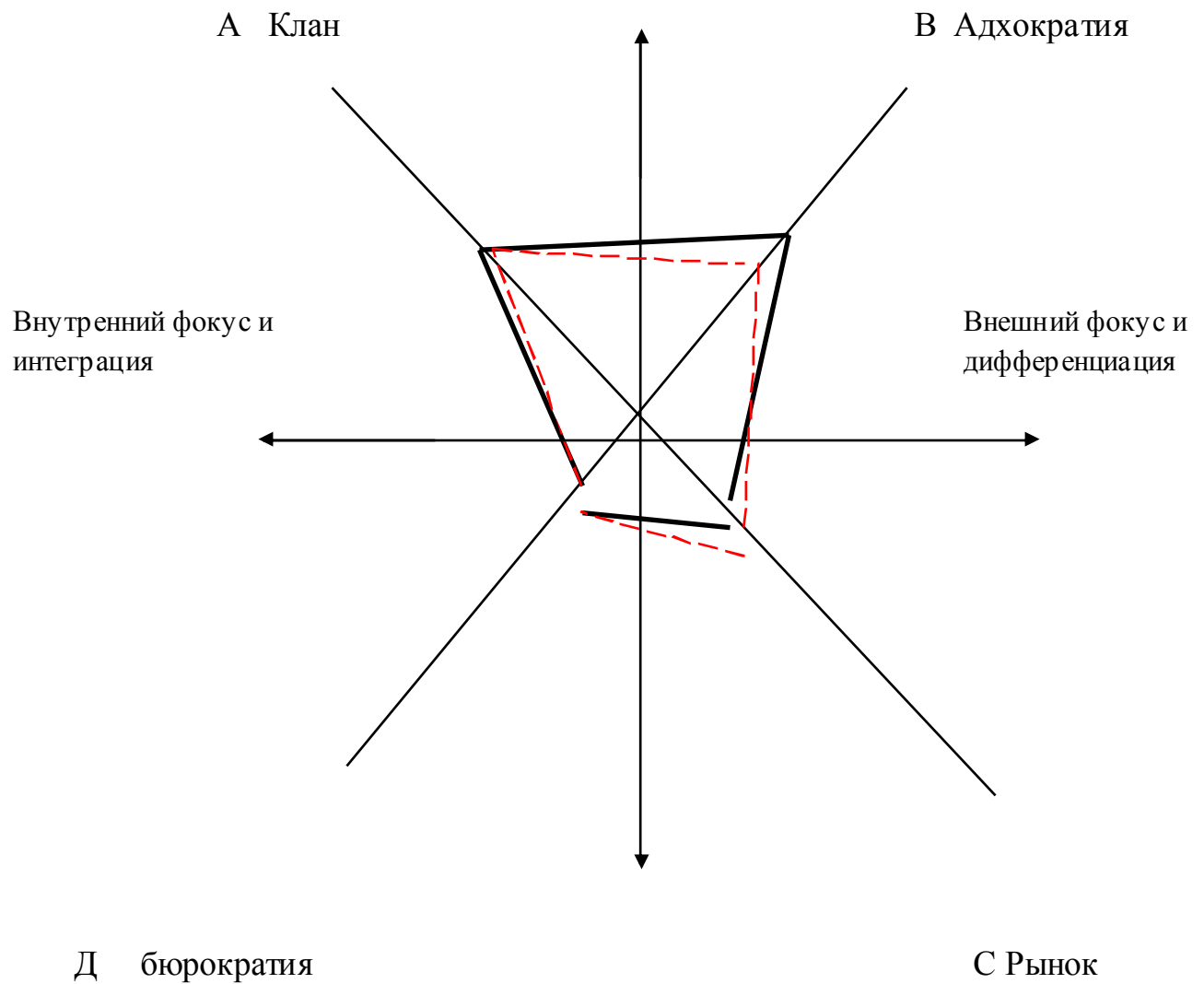
- - - предпочтительно

Приложение 22

Связующая сущность организации

(вопрос 4)

Гибкость и дискретность



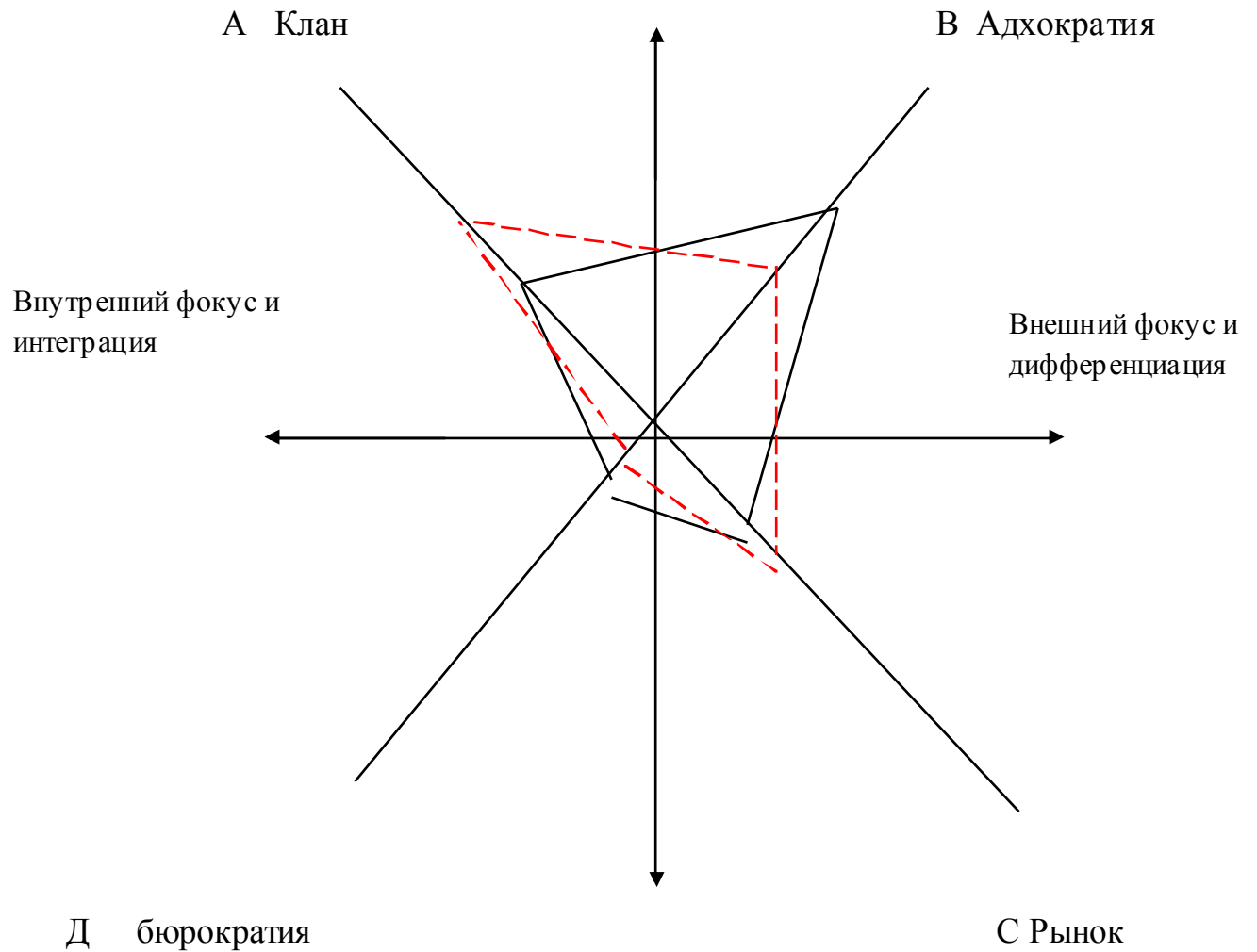
Стабильность и контроль

— теперь

— предпочтительно

Стратегические цели
(вопрос 5)

Гибкость и дискретность



Стабильность и контроль

——— теперь

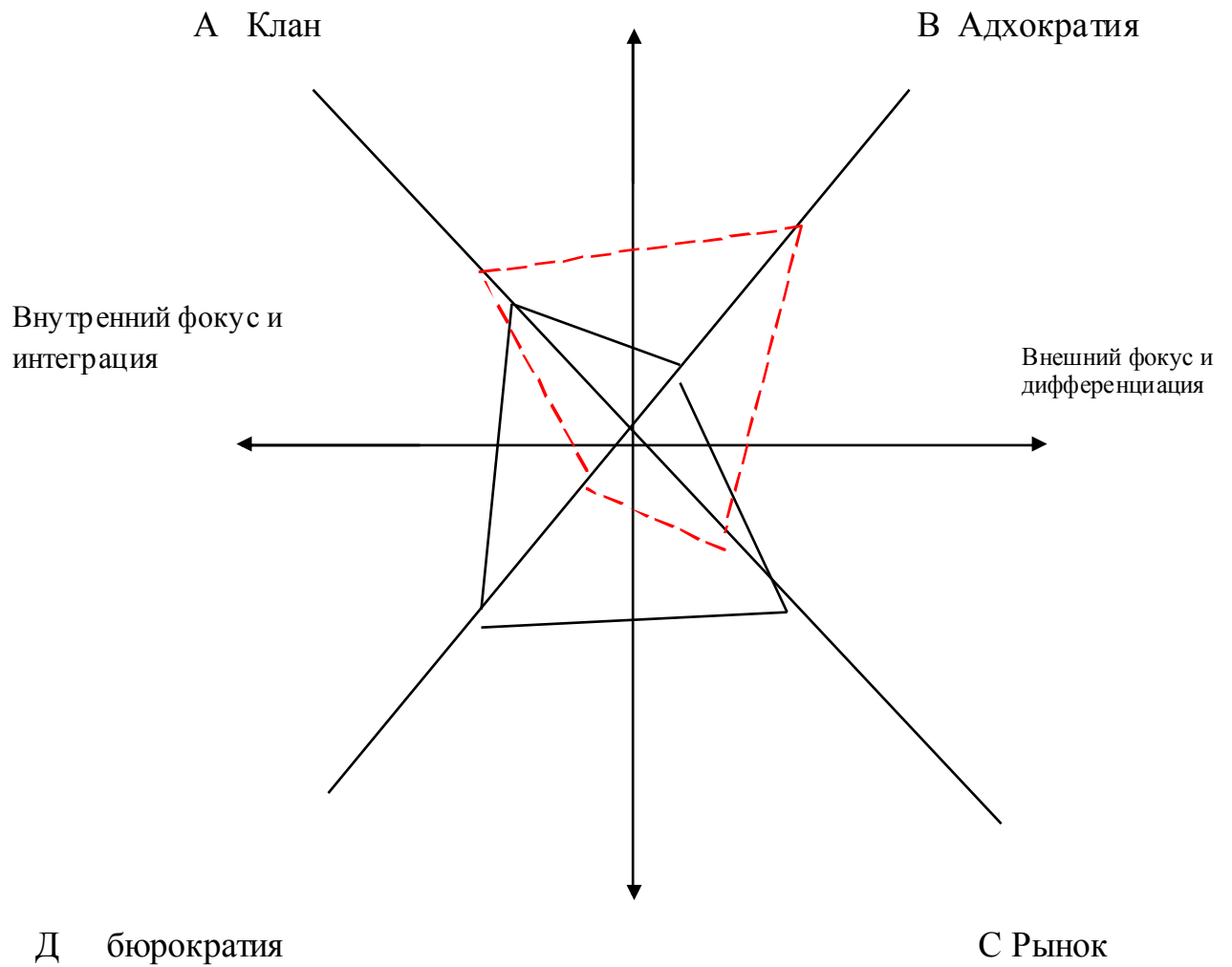
----- предпочтительно

Приложение 24

Критерии успеха

(вопрос 6)

Гибкость и дискретность



Стабильность и контроль

— теперь

- - - предпочтительно