

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ»

**ПРО** ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
**СВЕТ** УНИВЕРСИТЕТ  
ПРОСВЕЩЕНИЯ

---

**ПОСТРОЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ- КЛЮЧ  
К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И РАЗВИТИЮ**

## Упражнение «Знакомство»

- **ФИО**
- **Название 3 важных событий из жизни образовательной организации**
- **Мой вклад в развитие образовательной организации**





- Что человек должен понять и чему научиться, когда приходит работать в качестве педагога в вашу образовательную организацию?
- В какой момент образовательная организация начнет считать его своим?

**Наша жизнь в образовательной организации подчиняется множеству правил, выполнение которых нами даже не осознается. И перед новичком немедленно встает огромное количество вопросов. Список их может быть весьма длинным.**

- Что принято и поощряется в образовательной организации: открытое выражение эмоций или сдержанность?
- Как в образовательной организации полагается решать возникшие проблемы — самому или совместно с коллегами?
- Обращение к коллеге за помощью — признак некомпетентности, слабости? (Ведь в образовательной организации, откуда он пришел, это может быть признаком мотивированности, означать приглашение к сотрудничеству, партнерству.)
- Как понять молчание руководителя, когда новичок излагает свои предложения? Как поощрение? Как сдерживаемое раздражение по поводу потерянного времени? Как знак внимания и готовности продолжать слушать? Как полное отсутствие интереса, равнодушие к вопросу?
- Принято ли в образовательной организации обсуждение личных проблем с директором? Или это считается неприличным и недопустимым?
- В каком виде принято приходить на работу? Обращается ли внимание на внешний вид?
- Что означает тот факт, что сегодня на совещании директор велел к завтрашнему дню сделать дюжину дел, а никто ему не сказал, что это невозможно?



**Корпоративная культура** – это совокупность убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе, способов общения, осознанно или неосознанно принятых и соблюдаемых большинством сотрудников организации.

**Элиот Жак определяет корпоративную культуру как «вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия, который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».**

**Корпоративная культура образовательной организации представляет синтез ценностей, норм, отношений, привычек, традиций, форм поведения, ритуалов, заключенных в оболочку социального окружения, внутри которой образовательная организация получает возможность самореализовываться, вырабатывать индивидуальный стиль поведения и взаимоотношений с социумом.**



- В современном обществе прогрессивные руководители, в том числе и образовательных учреждений, рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.
- Считается, что корпоративная культура способствует повышению качества образования в некоторых случаях эффективнее, чем любые современные инновационные педагогические технологии. При этом необходимо, чтобы элементы корпоративной культуры образовательного учреждения были приняты не только руководителями образовательной организации, но и всеми субъектами образовательного процесса, а также родителями.
- Таким образом, корпоративная культура максимально способствует созданию жизнедеятельной среды в образовательном коллективе, овладению ключевыми компетенциями, включая коммуникативную, правовую, экономическую, экологическую, создавая потенциал для движения вперед.

## Корпоративная культура включает в себя целый ряд компонентов:

- представление о миссии (предназначении) организации, ее роли в обществе, основных целях и задачах деятельности;
- ценностные установки (понятия о допустимом и недопустимом), сквозь призму которых оцениваются все действия сотрудников;
- модели поведения (варианты реагирования) в различных ситуациях (как обыденных, так и нестандартных);
- стиль руководства организацией (делегирование полномочий, принятие важных решений, обратная связь и пр.);
- действующая система коммуникации (обмен информацией и взаимодействие между структурными подразделениями организации и с внешним миром, принятые формы обращения “начальник-подчиненный” и “подчиненный-начальник”);
- нормы делового общения между членами коллектива и с клиентами (другими учреждениями, представителями власти, СМИ, широкой общественностью и т. д.);
- пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних);
- принятые в организации традиции и обычаи (например, поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды на природу и т. д.);
- символика организации (слоган, логотип, стиль одежды сотрудников и пр.).

## Качественные характеристики корпоративной культуры:

**1. Ценности**, в большей или меньшей степени, разделяемые всеми сотрудниками организации, могут быть двух видов:

- позитивные, ориентирующие людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей («Успех компании - мой успех», «Интересы потребителя - превыше всего» и др.);
- негативные, снижающие организационную эффективность («Хорошо работать - это не самое главное в жизни», «Начальству доверять нельзя - доверять можно только друзьям», «Клиенты - случайные люди, и они только добавляют неудобства и мешают нашей работе» и т.д.).

**2. Система отношений**, определяющая и формирующая поведенческие нормы и отношение к труду сотрудников организации. В их числе можно назвать:

- отношение руководства к персоналу;
- отношение работников к руководству;
- межличностные отношения, сложившиеся внутри коллектива;
- отношение персонала к работе;
- отношение работников к клиентам.

**3. Поведенческие нормы** - это требования (формализованные в правилах и инструкциях и негласные) к поведению работников, воспринимаемые ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. К ним относятся следующие нормы, как:

- безоговорочно исполнять все приказы руководителей;
- помогать коллеге в случае необходимости;
- активно сотрудничать с коллегами в командной работе и др.

**4. Действия и поведение работников**, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение производственных заданий. Это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников можно судить:

- каково в целом состояние организационной культуры;
- способствует ли она эффективной работе предприятия;
- служит ли она успешному проведению необходимых изменений;
- поддерживает ли выработанную стратегию развития.

Можно выделить пять *первичных механизмов* передачи корпоративной культуры.

К ним относятся:

выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;

критерии распределения поощрений и вознаграждений;

намеренное создание образцов для подражания;

стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;

критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

## **1. Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя.**

Здесь имеется в виду все, что постоянно находится в поле зрения руководителя, даже незначительный комментарий, замечание или вопрос о чем-то, что его интересует. Если руководитель понимает, какое сильное воздействие может иметь постоянное выделение и удержание в центре внимания того, что он считает важным, и доведение этого до сведения подчиненных, он будет последователен в применении данного метода.

*Например, на заседаниях, посвященных вопросам планирования, вынуждая подчиненных сосредоточить свое внимание на главных вопросах под определенным углом зрения, руководитель может довести до сотрудников свой взгляд на ситуацию и таким образом добиться принятого им решения программы развития организации.*

## **2. Критерии распределения поощрений и вознаграждений.**

Члены любой организации исходя из своего опыта узнают, каким образом в компании происходит изменение статуса работника, что поощряется, а что наказывается. И руководители обычно достаточно легко могут довести до подчиненных свои приоритеты, постоянно увязывая поощрения и наказания с тем или иным поведением подчиненного. Здесь имеется в виду сама система в действии, а не то, что декларируется в уставе организации или провозглашается на общих собраниях.

## **3. Намеренное создание образцов для подражания.**

Основатели организаций и руководители понимают, что их поведение часто является образцом для подражания и может лучше, чем какие-то другие методы, способствовать формированию у подчиненных, особенно у новичков, их представлений и ценностей.

**4. Стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов.** Манера поведения руководителя и сотрудников организации, оказавшейся в кризисной ситуации, приводит к созданию новых норм, формированию новых ценностей, приемов работы и вскрывает важные основополагающие принципы корпоративной культуры.

- Кризисы значимы в процессе формирования корпоративной культуры еще и потому, что по силе эмоционального воздействия на людей они превосходят любой коллективный опыт, а потому запоминаются надолго, и люди многому на них учатся.

**5. Критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.** Обычно компании стремятся принимать на работу тех кандидатов, которые не только подходят организации по их профессиональной пригодности, но и соответствуют нормам и ценностям ее корпоративной культуры.

Вторичные механизмы передачи корпоративной культуры — менее мощные, но более скрытые проводники идей корпоративной культуры, которые хуже поддаются контролю, заложены в структуре организации, ее ежедневной деятельности, физическом пространстве, историях и легендах, формальных декларациях. Все эти механизмы доносят до новичков смысл корпоративной культуры, все они работают. Вопрос заключается не в том, использовать их или нет, а в том, как управлять тем или иным механизмом.

**Ко вторичным механизмам** введения в корпоративную культуру представлений и идей ее создателей и руководителей относятся:

**композиция и структура организации;**

**системы и принципы деятельности организации;**

**дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом;**

**истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях организации;**

**официальные заявления и документы, декларирующие кредо организации, ее философию и идеологию.**

**1. Композиция и структура организации.** Руководители отмечают, что им известно, как организовать работу ОО с максимальной эффективностью. Одни считают, что для этого достаточно выстроить жесткую иерархию и высокоцентрализованную систему контроля. Другие полагают, что сила организации в ее людях, кадрах, поэтому они создают структуру, в которой власть спускается как можно ниже. Следовательно, основатели организации уже с самого начала закладывают в ее структуре свое понимание основных корпоративных ценностей.

**2. Системы и принципы деятельности организации.** Самая заметная сторона жизни организации — это ее дневной, месячный, квартальный, годовой цикл процессов, отчетов, событий, форм и других повторяющихся явлений, причины и источники которых порой невидимы и неясны, но служат той же четкой цели, что и формальная структура: они делают работу организации более предсказуемой, организованной, менее беспокойной и неясной.

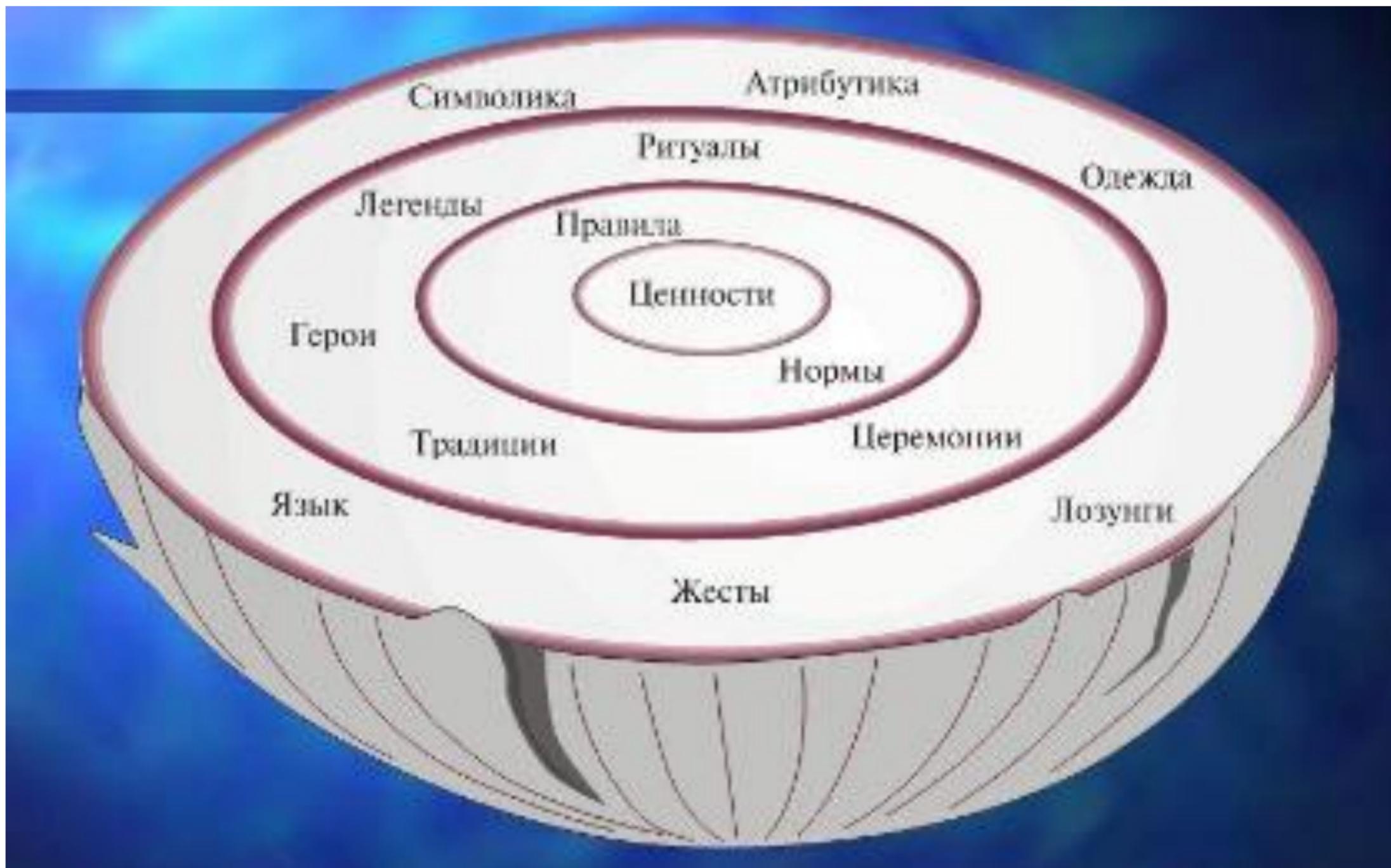
**3. Дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом.** Важную роль в развитии культуры играет окружающая среда. Недостаточно просто сформулировать политику и принятые методы корпоративной культуры, которые проповедует организация. Свою лепту в это вносят физическое окружение, объем работ и другие составляющие.

**4. Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях.** По мере накопления опыта совместной деятельности часть истории организации отражается в рассказах, легендах, мифах. Однако подобная форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена. Руководители не всегда могут проконтролировать, что о них говорят подчиненные, пересказывая те или иные корпоративные «байки».

**5. Официальные заявления и документы, декларирующие кредо организации, ее философию и идеологию.** Наконец, еще один из методов выражения корпоративных ценностей — это официальные документы, декларации, уставы.

Формируя корпоративную культуру организации, руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и корпоративной в частности. Его задача — понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне.

**Организационная культура — крайне сложный объект, но в упрощенном виде его можно представить как луковицу, состоящую из множества слоев.**

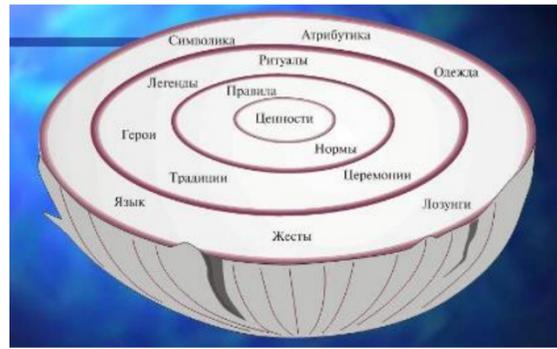




- **«Верхний» слой организационной культуры — «луковицы»** — это символы, которые достаточно легко распознаются, особенно внешним наблюдателем: «настенная живопись», реклама и плакаты на стендах образовательной организации, объявления о платных или бесплатных кружках и секциях, одежда, стенды с фотографиями, значки и эмблемы победителей соревнований, приказы и выговоры, праздничные стенгазеты, наличие или отсутствие в них юмора. Здесь все важно вплоть до выбора цвета, шрифта и дизайна. Символы отражают то, что в той или иной организации считают достойным представить для всеобщего обозрения. В них образовательная организация предъясняется внешнему миру, давая ему представление об организации, выражая ее суть, историю, опыт, ориентации. Кроме того, символы важны для членов организации как поддержка существующей системы, как демонстрация приоритетов. Они уменьшают неопределенность, устанавливая ориентиры поведения, что особенно важно для педагогов. Ведь символ — это видимое всем заявление о приоритетах и намерениях. Одна из самых важных проблем в этом отношении — адекватность символов, их соответствие истинным ценностям, намерениям, истинному положению дел в организации, потому что неадекватность (когда в символах одно, а на деле другое) резко уменьшает доверие педагогов к руководству, увеличивает тревожность педагогического коллектива. Символы могут свидетельствовать о преданности организации своим целям, а могут быть ориентированы на демонстрацию лояльности высшему руководству. Отсутствие видимых символов скорее всего демонстрирует неопределенность состояния организации и то, что стратегические направления развития не выбраны.



- Следующий слой ОК — организационный фольклор.** Иначе говоря, легенды, истории, которые постоянно циркулируют в организации. Те самые истории, которые в неофициальной обстановке всегда начинаются словами: «А помните, как...». Прислушайтесь к этим рассказам, несмотря на то что вы их уже многократно слышали. Совершенно неважно, имеет ли этот рассказ какое-либо отношение к действительности или нет. Он интересен совсем с другой точки зрения. Что вспоминается в этих историях? Это рассказы о победах или поражениях? Это истории о противостоянии или партнерстве? Кто чаще является героем этих историй: человек с активной или пассивной формой поведения, отдельный человек или группа? Какой тип поведения, какие ценности поддерживаются передающимися из уст в уста историями? Прислушавшись к этому «устному творчеству», вы легко поймете, кто является истинным героем организации. Ведь в каждой организации есть своя доска почета. Она может быть в явном виде, а может существовать в душе руководителя (как и в душах других членов организации). Совпадает ли ваше представление как руководителя о том, кто является героем, с аналогичным представлением большинства членов вашей организации? И конечно, организационный фольклор — это инструмент социализации новичков. Откуда еще новоиспеченный педагог может узнать, куда он попал? В связи с вышесказанным следует обратить внимание на язык организации. Каковы наиболее часто используемые в организации устойчивые словосочетания — штампы? Информация такого рода может быть получена из протоколов педсовета, книги приказов... например, в одной организации приказы всегда начинаются со слов «Во исполнение...»; в другой — «В связи с...». Использование этих слов не случайно. Это две разные позиции руководителя. Анализируя язык, можно многое сказать о состоянии людей и организации в целом, доминирующей организационной культуре. Возможно, вы обнаружите присутствие военизированной лексики типа «вооружить знаниями», «штаб» и т.д.



- **Следующий слой, который подлежит анализу, — это утвердившиеся в этой организации процедуры, ритуалы, церемонии.** Как люди здороваются? Как одеваются? Как ведут себя на собраниях? Как входят в кабинет руководителя: ждут у секретаря или беспрепятственно проходят? Какой принят профессиональный стиль общения? Как реализуется власть? Педагогический совет всегда начинается в назначенное время или на 15 минут позже и т.д. Все названные выше уровни — это артефакты. Как бы ни соблазнительно было сделать выводы только на основании наблюдаемых артефактов, вероятность ошибиться, поставить неправильный диагноз, очень велика. Как правило, управление организационной культурой заканчивается именно на этом уровне, но это не затрагивает оснований. Одни и те же внешние проявления могут базироваться на совершенно разных убеждениях, базовых представлениях и ценностях, которые важно проявить (потому что они часто неосознанны) и по возможности консолидировать.
- Именно разделяемые убеждения, ценностные ориентации и установки образуют ядро «луковицы», фундамент организационной культуры. Именно на этом основании произрастает наше отношение к труду, коллегам, ученикам, стилю руководства, происходит выбор определенного типа поведения и др. Вообще, всякий раз, когда вы сталкиваетесь с очень сильным сопротивлением персонала, его нежеланием делать те или иные вещи, когда вы очень долго не можете внедрить что-то, будьте уверены: вы столкнулись с эффектом, в основе которого лежит именно организационная культура. то есть ваши действия противоречат некоторым моральным, этическим нормам и правилам.

**Типы корпоративной культуры по С.Ханди (адаптированные К.М.Ушаковым)**



**Ролевая  
культура**

- **Оргкультура ориентированная на выполнение процедур и правил. Ее основная особенность заключается в наличии точной роли для каждого, ее элементы могут быть частью должностной инструкции.**
- **Работник здесь ценится за способность квалифицированно следовать описанной роли, этим определяется его профессионализм.**
- **Основная задача управленца ОО с такой культурой – организовать более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как выполняются инструкции.**
- **Ролевая культура наиболее эффективна в стабильной ситуации. Чем больше изменений происходит в организации, чем выше их скорость, тем менее эффективна ролевая культура, склонная игнорировать реальные изменения, которые происходят вокруг организации.**

**Ролевая  
культура**

- **Организации с ролевой культурой достаточно позитивно относятся к инновациям, привносимым извне. Время реакции определяется временем «переписывания ролей», созданием новых правил, инструкций.**
- **Для информирования сотрудников организации с данной культурой характерно множество приказов, инструкций, распоряжений. Педсоветы и другие массовые собрания коллектива ведутся строго по протоколу.**
- **Итак, если в ОО присутствует ролевая культура, то это будет устойчивая, ориентированная на традиции, стабильная организация с высокой степенью управляемости, но с низкой скоростью реакции на изменения и затруднениями в выработке собственных инноваций.**

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

- **Центральной фигурой в организации с такой культурой является руководитель, обладающий формальной властью, которую он реализует в полной мере, и большим неформальным авторитетом. Именно последнее отличает эту культуру от предыдущей.**
- **Карьера работника определяется способностью следовать основной линии руководителя. Организация такого типа сильно ориентирована на рост и развитие. Именно в рамках этой культуры часто возникают и развиваются инновационные учебные заведения.**
- **Ежедневная деятельность формируется руководителем, его идеями и намерениями. Он все время нарушает распределение обязанностей и ответственности, но это не вызывает серьезных протестов, ибо уровень его формального и неформального авторитета чрезвычайно высок.**
- **Задача первого лица – поддерживать уровень своего авторитета, задача управленцев второго эшелона – поддерживать уровень авторитета руководителя.**

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

- **Принципиальной особенностью «орденской» культуры является ее неустойчивость относительно замены первого лица: после его ухода такая организация впадает в глубокий кризис.**
- **Итак, организация с культурой «Ордена» ориентирована на успех и способна быстро его достичь. За счет высокой концентрации власти решения принимаются чрезвычайно просто и так же просто реализуются.**
- **Но есть и минусы: 1) очень большая нагрузка на руководителя, ибо организация опирается на личные ресурсы директора; 2) угроза усталости педагогов, так как организация слишком часто и быстро меняется. Реакция культуры «Ордена» зависит от отношения руководителя. Внешняя новация может быть отвергнута в явной или неявной форме, при позитивном отношении руководителя к внешней идее она может быть реализована достаточно быстро и творчески.**

- **В этой культуре нет четкой иерархии. Основной деятельностью является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы.**
- **Носитель власти – лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи.**
- **В людях ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решения и результаты.**
- **Непростая задача руководителя – подбирать группы, создавать условия для работы групп и объединений (систему стимулов и поощрений), демонстрировать свою поддержку командного способа работы.**
- **Особую проблему в данной культуре представляет обмен информацией между группами, так как они тяготеют к замкнутости. Это происходит из-за того, что любая группа после значительного периода работы создает свою субкультуру, то есть вырабатывает свои ритуалы, нормы общения, возможно, свой язык.**

**Культура,  
ориентированная  
на деятельность  
(командная)**

**Минусами такой организации являются:**

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

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

**Культура,  
ориентированная  
на деятельность  
(командная)**

**Культура,  
ориентированная на  
людей  
(индивидуальности)**

- **В основе этой культуры – личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех.**
- **Для нее характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных взаимоотношений между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных достижений.**
- **Применительно к школе ее наивысшая ценность – автономия учителя.**
- **Руководство доверяет педагогу абсолютно независимо решать свои профессиональные задачи.**
- **В школе с такой культурой не принято ходить на уроки к коллегам, а если такое посещение все-таки происходит, то только после согласования с руководством.**
- **При доминировании данной культуры задача руководителя организации – повышать личную компетентность каждого ее члена. Если это удастся, то школа может давать хорошие результаты.**
- **Итак, «звездная» культура в основном использует индивидуальные ресурсы педагогов. Но организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств.**

## Практическое задание



## Упражнение «Корпоративная культура»

- **Цели и возможности применения.**
- Упражнение дает возможность участникам потренироваться в разработке КК гипотетической организации, увидеть на этом примере связи между составляющими КК.
- **Описание упражнения.**
- Упражнение выполняется после лекции о корпоративной культуре.
- Участникам предлагается разбиться на подгруппы. Далее следует разделить между подгруппами составляющие КК (традиции, ритуалы, коммуникации и пр.) Каждая подгруппа получает для разработки от одной до трех составляющих КК.
  
- Тренер дает участникам следующую *инструкцию*:
- *Ваша задача совместно проанализировать составляющие корпоративной культуры и разработать (предложить) дополнительные.*
- **Обсуждение.**
- После докладов проходит обсуждение каждой составляющей КК и их взаимосвязь.
- **Размер группы:** 8 – 15 человек.
  
- **Время:** 1,5-2 часа.
- **Необходимые материалы:** листы ватмана, фломастеры.

- **Задание.**
- Определите, какие из приведенных ниже утверждений верны, а какие нет.
- **Этапы работы.**
- 1. Выполните предложенное задание индивидуально.
- 2. Обсудите свои ответы в группе, приводя свои обоснования и комментарии.
- **Утверждения.**
- 1. Организационная культура отличает одну организацию от другой.
- 2. Поддержание культуры зависит от неформальных лидеров.
- 3. Освоение работниками организационной культуры зависит от их адаптации в организации.
- 4. Организационная культура относится к факторам внешней среды.
- 5. Базовые установки культуры бездоказательно принимаются и разделяются членами организации.
- 6. Переход от одной стадии жизненного цикла организации к другой – это предсказуемое изменение.
- 7. Жизненный цикл организации и жизненный цикл товара не связаны между собой.
- 8. Миссия организации, как правило, формулируется на стадии роста.
- 9. На стадии зрелости организации резко усиливается конкуренция.
- 10. На стадии упадка организации усиливается централизация управления.

- **Инструкция.** Выполнив оценку вашей ОО с помощью предложенного теста, вы получите картину того, каким образом работает ваша ОО и какими ценностями она характеризуется. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же как нет правильной или неправильной культуры. Каждая ОО, вероятнее всего, даст характерный только для нее набор ответов. Чтобы ваш диагноз организационной культуры ОО был максимально точным, постарайтесь отвечать на вопросы точно и по возможности объективно.
- Каждый из шести вопросов, включенных в методику, предполагает четыре альтернативы ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя вариантами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей ОО. Наибольшее количество баллов дайте тому варианту ответа, который более других подходит для вашей ОО.
- Например, если, отвечая на первый вопрос, вы считаете, что вариант А очень напоминает вашу ОО, варианты Б и В в чем-то для нее одинаково характерны, а вариант Г едва ли вообще свойственен вашей ОО, то дайте 55 баллов варианту А, по 20 баллов вариантам Б и В и только 5 баллов варианту Г.
- **Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый из шести параметров сумма проставленных вами баллов равна 100.**

Проставьте баллы в колонке «Настоящее», то есть оцените свою ОО так, как она представляется вам в настоящее время. В колонке «Будущее» тоже поставьте баллы, то есть дайте рейтинговую оценку, определите, какой, по вашему мнению, ОО

1. Важнейшие характеристики	Настоящее	Будущее
А	Школа имеет ряд уникальных особенностей. Она подобна большой семье. Сотрудники школы имеют много общего	
Б	Школа развивается очень динамично, проникнута духом новаторства. Сотрудники готовы идти на различные жертвы и рисковать ради дела	
В	Школа ориентирована прежде всего на высокий образовательный результат. Главное - добиться выполнения задач, поставленных администрацией. Сотрудники ориентированы на соперничество между собой при достижении поставленных целей	
Г	Школа жёстко управляется администрацией, Действия сотрудников чётко контролируются и определяются формальными процедурами	

---

## 2.Общий стиль лидерства

---

- А                    Стиль лидерства в школе осуществляется на основе постоянной обратной связи, определяется стремлением помочь или научить
- 
- Б                    Стиль лидерства в школе связан с экспериментированием, новаторством и склонностью к риску
- 
- В                    Стиль лидерства в школе характеризуется деловитостью, чёткостью, ориентацией на конечные результаты деятельности
- 
- Г                    Стиль лидерства в школе характеризуется координацией действий, чёткой организацией деятельности, ориентирован на стабильность
-

---

**3. Управление  
педагогическим  
коллективом**

---

- А                    Стиль управления в школе характеризуется поощрением совместной групповой работы педагогов, коллективного принятия решений и единодушия
- 
- Б                    Стиль управления в школе характеризуется поощрением новаторства, свободы и самобытности, индивидуального риска
- 
- В                    Стиль управления в школе характеризуется высокой требовательностью, жёстким стремлением к достижению целей и поощрением высоких результатов сотрудников
- 
- Г                    Стиль управления в школе характеризуется предсказуемостью и стабильностью в отношениях, требованиями формального подчинения, направлен на сохранение достигнутых результатов
-

---

#### 4. Связующая сущность

##### ШКОЛЫ

---

- |   |  |
|---|--|
| А | Школу связывают воедино преданность общему делу и взаимное доверие.<br>Ответственность сотрудников и администрации находится на высоком уровне |
| Б | Школу связывает воедино приверженность новаторству и совершенствованию,<br>Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах               |
| В | Школу связывают воедино акцент на достижение цели и выполнение поставленных<br>задач, нацеленность на конечный успех                           |
| Г | Школу связывают воедино формальные правила и официальная образовательная<br>политика, стремление к плавному течению дел                        |
-

## 5. Стратегические цели

---

- А Школа заостряет внимание на развитии гуманистических ценностей в коллективе.  
Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие
- 
- Б Школа акцентирует внимание на поиске новых ресурсов и постановке новых задач,  
ценятся эксперимент, апробация нового, поиск нетрадиционных возможностей решения  
проблем
- 
- В Школа акцентирует внимание на индивидуальных достижениях сотрудников.  
Доминирует целенаправленное напряжение сил, стремление к победе над  
возникающими трудностями
- 
- Г Школа акцентирует внимание на стабильности и неизменности традиций. В  
деятельности важнее всего чёткость и контроль
-

---

## 6. Критерии успеха

---

А Школа определяет успех на основе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлечённости педагогов и заботой о каждом сотруднике

---

Б Школа определяет успех на основе обладания уникальными новейшими методиками и образовательными технологиями. Эта школа стремится быть лидером и новатором

---

В Школа определяет успех на основе опережения других школ на рынке образования

---

Г Школа определяет успех на основе стабильности, избегания возможных проблем

---

1. Сначала нужно сложить баллы всех ответов А в колонке «Настоящее», а затем полученную сумму разделить на 6, то есть вычислить среднюю оценку по варианту А. Те же вычисления проводятся для вариантов Б, В, Г.
2. Далее те же операции проводятся для колонки «Будущее».
3. Внесите средние оценки для каждого варианта (А, Б, В, Г) колонки «Настоящее» в «Форму для организационного профиля школы» (рис. 1). Вариант А представляет *семейную* (клановую) культуру. Отметьте соответствующее значение на диагональной линии, идущей вверх в левый верхний квадрант матрицы. То же самое сделайте для других вариантов, учитывая, что вариант Б представляет *инновационную* культуру, вариант В — *результативную* (рыночную) культуру и вариант Г — *ролевую* (иерархическую) культуру.

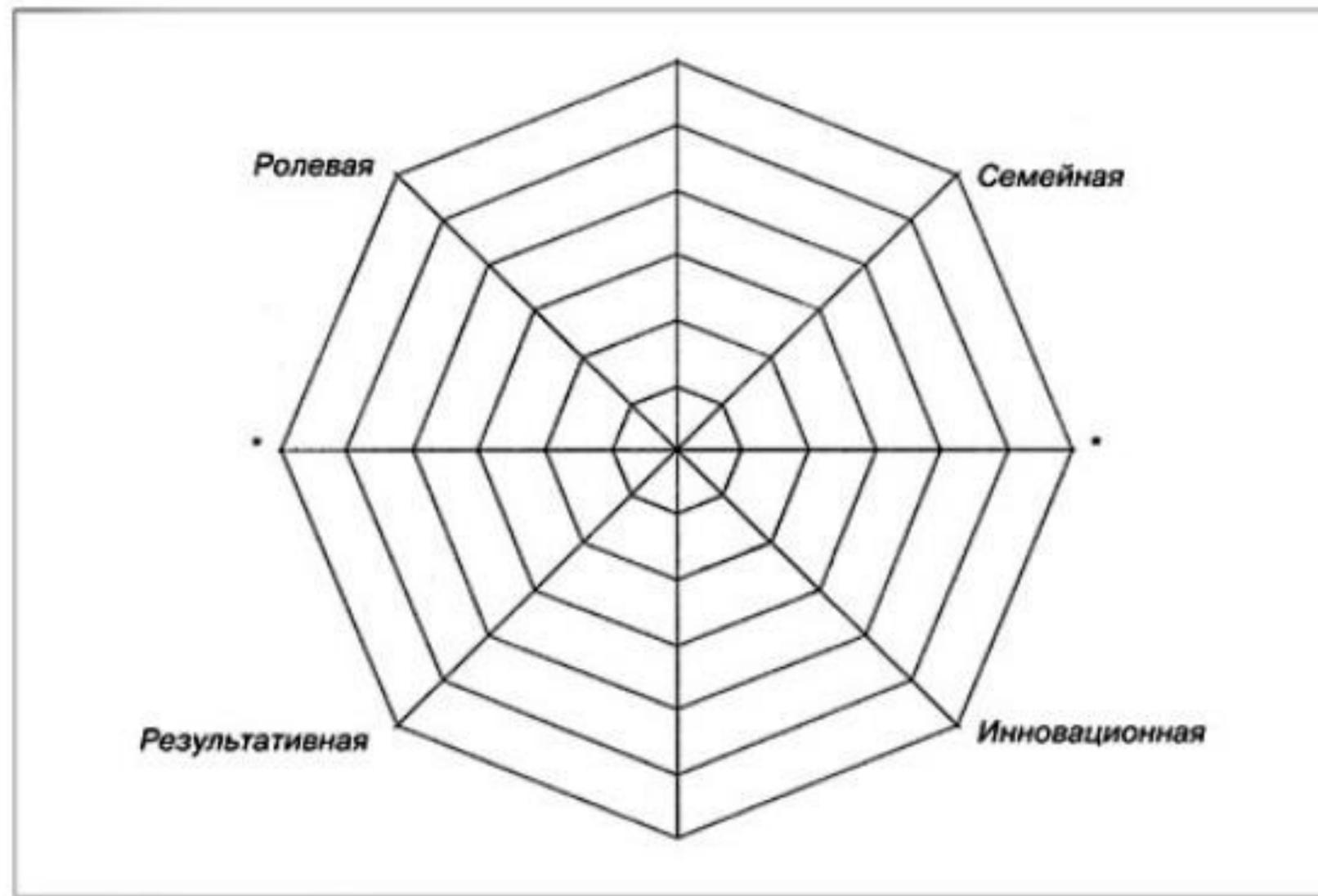


Рис. 1. Форма для организационного профиля школы

4. Соедините точки, отмеченные вами на диагональных линиях.
5. То же самое сделайте для оценок колонки «Будущее». Точки соедините пунктирными линиями.
6. Все те же аналитические операции могут проводиться отдельно для оценок, полученных по каждому из шести параметров методики.

Благодарю за внимание!



Осечкина Лариса Ивановна, к.п.н., директор центра образовательных практик и инновационных проектов

[li.osechkina@guppros.ru](mailto:li.osechkina@guppros.ru)