

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

ПОСПЕЛОВА ПОЛИНА БОРИСОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) образовательной программы
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

заведующий кафедрой
докт. экон. наук, профессор Владимирова О.Н.

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Гаврильченко Г.С.

Руководитель магистерской программы
канд. пед. наук, доцент Галина Е.А.

Дата защиты

22.12.2020

Обучающийся

Поспелова П.Б.

Красноярск 2020

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация содержит 85 страниц, 6 рисунков, 9 таблиц, 97 источников, 3 приложения.

Ключевые слова: организационная культура, образовательная организация, организационные риски, критерии эффективности, синергия, управление организационной культурой.

Объект исследования – муниципальное автономное общеобразовательное учреждение Средняя школа № 8 «Созидание».

Предмет исследования – совершенствование организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций.

Цель исследования – теоретически обосновать и разработать модель совершенствования организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций.

В соответствии с целью исследования определены следующие задачи:

– раскрыть сущность понятия «организационная культура» как объекта управления образовательной организацией;

– выделить организационные риски и эффекты объединения образовательных организаций;

– обосновать модель и критерии результативности совершенствования организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций;

– разработать методические рекомендации по реализации модели.

Методы исследования: теоретические; моделирование; сравнение; обобщение; качественная интерпретация экспериментальных данных; эмпирические: анкетирование, беседа; метод фокусированного интервью; статистические и математические методы обработки данных.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования состоят в том, что полученные в нем результаты (выявленные положительные и отрицательные эффекты объединения образовательных организаций) могут

быть использованы руководителями и административными командами для прогнозирования развития образовательной организации после слияния и поглощения.

Материалы исследования внедрены в систему управления деятельностью образовательной организации г. Красноярска (МАОУ СШ № 8).

Основные положения, материалы и результаты исследования отражены в публикациях:

Поспелова П.Б. Трансформация организационной культуры в процессе слияния образовательных учреждений // Современные проблемы и тенденции экономики, менеджмента образовательных организаций: материалы Декадника науки института психолого-педагогического образования «Научный портал-2020» памяти М.Н. Высоцкой и заочной конференции школьников, студентов, молодых ученых «Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании». Красноярск, апрель 2020 г. / отв. ред. О.В. Груздева; ред. кол.; Электрон. дан. / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. Красноярск, 2020. С. 19–21 (статья).

Поспелова П.Б. Организационные риски и негативные эффекты объединения школ // Современные проблемы управления образовательными организациями. Материалы VI Психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой «Современное психолого-педагогическое образование». Красноярск, октябрь 2020 г. / отв. ред. О.В. Груздева; ред. кол.; / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. Красноярск, 2020. С. 20–24 (статья).

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

REPORT

The master's thesis contains 85 pages, 6 figures, 9 tables, 97 sources, and 3 appendices.

Keywords: organizational culture, educational organization, organizational risks, performance criteria, synergy, organizational culture management.

The object of research is the municipal Autonomous educational institution Secondary school No. 8 «Creation».

The subject of the research is improving the organizational culture of the school in the situation of Association of educational organizations.

The purpose of the research is to theoretically substantiate and develop a model for improving the organizational culture of a school in the situation of combining educational organizations.

In accordance with the purpose of the study, the following tasks are defined:

- to reveal the essence of the concept of «organizational culture» as an object of management of an educational organization;
- identify organizational risks and effects of combining educational organizations;
- substantiate the model and criteria for the effectiveness of improving the organizational culture of the school in the situation of Association of educational organizations;
- to develop methodical recommendations for the implementation of the model.

Research methods: theoretical; modeling; comparison; generalization; qualitative interpretation of experimental data; empirical: questionnaire, conversation; focused interview method; statistical and mathematical methods of data processing.

The scientific novelty and theoretical significance of the study consists in the fact that the results obtained in it (identified positive and negative effects of combining educational organizations) can be used by managers and administrative

teams to predict the development of an educational organization after a merger and acquisition.

The research materials are implemented in the management system of the educational organization of Krasnoyarsk (MAOU school No. 8).

The main provisions, materials and results of the study are reflected in the publications:

Pospelova P.B. Transformation of organizational culture in merging educational institution // Modern problems and trends of economy and management of educational institutions: materials of the ten-day science Institute of psycho-pedagogical education «Scientific portal-2020» to the memory of M.N. Vysotskaya and part of the conference students and young scientists «Phenomena and tendencies of development of modern psychology, pedagogy and management in education». Krasnoyarsk, April 2020 / ed. by O.V. Gruzdev; ed. by Col.; Electron. Dan. / Krasnoyar. GOS. PED. V.P. Astafiev Univ. Krasnoyarsk, 2020. Pp. 19–21 (article).

Pospelova P.B. Organizational risks and negative effects of school unification / / Modern problems of management of educational organizations. Materials of VI Psychological and pedagogical readings in memory of L.V. Yablokova «Modern psychological and pedagogical education». Krasnoyarsk, October 2020 / ed. edited by O.V. Gruzdeva; red count; / Krasnoyar. GOS. PED. V.P. Astafiev Univ. Krasnoyarsk, 2020. Pp. 20–24 (article).

The work consists of an introduction, two chapters, a conclusion, a list of sources used, and an Appendix.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ В СИТУАЦИИ ОБЪЕДИНЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	13
1.1. Организационная культура как предмет исследования и объект управления в образовательной организации	13
1.2. Организационные риски и эффекты объединения образовательных организаций	26
1.3. Модель совершенствования организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций	33
Выводы по главе I	41
ГЛАВА II. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ В СИТУАЦИИ ОБЪЕДИНЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	42
2.1. Констатирующий эксперимент: методы и результаты диагностического анализа организационной культуры школы	42
2.2. Промежуточные результаты совершенствования организационной культуры школы	55
2.3. Методические рекомендации по реализации модели совершенствования организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций	61
Выводы по главе II	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	68
ПРИЛОЖЕНИЕ	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Динамика трансформаций социальных, экономических, культурных реалий на современном этапе развития общества значимо влияют на объективные условия функционирования образовательных организаций как части социокультурной среды развития и социализации человека. Это актуализирует направленность педагогической теории на исследование различных социально-экономических, социокультурных аспектов деятельности образовательной организации как социального института. Особый интерес представляет изучение педагогического потенциала организации в формировании организационной культуры, обеспечивающей интенсивное влияние на профессиональную социализацию сотрудников [20; 22].

Анализ опыта инновационных образовательных организаций показывает, что формирование их организационной культуры происходит в большей мере спонтанно, без использования результатов теоретических исследований, открывающих закономерности данного процесса. В итоге руководители сталкиваются со значительными трудностями в процессе развития организационной культуры как объекте управления деятельностью конкретной организации, не достигая возможных положительных эффектов ее влияния на педагогический коллектив. В ситуации объединения образовательных организаций трудности и риски в управлении педагогическим коллективом многократно возрастают вследствие «недооценки руководителем различий организационных культур объединяемых учреждений» [85].

Указанные обстоятельства определяют актуальность и практическую востребованность исследования.

Степень разработанности проблемы исследования. Анализ феномена организационной культуры позволяет констатировать, что в исследованиях она представлена комплексом подходов и уточняющих идей. Так, наиболее

масштабно феномен описан в социологии, психологии труда, менеджменте. В работах авторов, несмотря на отличия в понимании сущности феномена, отмечается значимое (как позитивное, так и негативное) влияние организационной культуры на сотрудников.

В педагогике различные аспекты организационной культуры изучены на уровне организации, группы и личности. Традиционно исследования организационной культуры осуществляются на основе социально-педагогического подхода в контексте решения проблем управления образовательными организациями и профессионально-личностного развития педагогов и руководителей (R.M. Cyert, J.G. March; T. Deal, A. Kennedy; М.В. Кларин, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, Е.Г. Муругова, К.М. Ушаков и др.). Однако, обнаруживается недостаточная разработанность проблемы совершенствования организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций.

Объект исследования: организационная культура муниципального автономного образовательного учреждения «Средняя школа № 8» (МАОУ СШ № 8).

Предмет исследования: совершенствование организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций.

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать модель совершенствования организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций.

Задачи:

- раскрыть сущность понятия «организационная культура» как объекта управления образовательной организацией;
- выделить организационные риски и эффекты объединения образовательных организаций;
- обосновать модель и критерии результативности совершенствования организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций;

- разработать методические рекомендации по реализации модели.
- Теоретико-методологической основой исследования выступили:
 - общенаучные принципы развития, системности и детерминации;
 - системно-деятельностный подход в управлении процессами, феноменологический и прагматический подходы;
 - исследования по проблемам управления коллективами, отражающие психолого-педагогические закономерности в управлении деятельностью в организациях (А.С. Klein, А.Н. Занковский, М. Магура, К.М. Ушаков, Д.Е. Фишбейн, Cyert, March и др.);
 - концепции феномена организационной культуры и исследования закономерностей ее развития (Д. Гринберг, М.Л. Котляр, О.Ю. Коровина, А.А. Подвигайло, Ч. Ханди, Л. Харрисон, Э. Шейн, Deal, Kennedy и др.);
 - теории педагогического менеджмента (S. Joshua, С.В. Королева, В.В. Крыжко, В.В. Сметана, М.М. Поташник, Н.Ф. Галызина и др.);
 - исследования рисков трансформаций организационной культуры при слиянии организаций (Е.М. Гамова, А.В. Хворостовский, П.В. Шевченко, П. Шура, В.А. Ясвин).

Методы исследования:

- теоретические: анализ документов и научных источников; сравнение, обобщение, моделирование; качественная интерпретация экспериментальных данных;
- эмпирические: анкетирование, беседа; метод фокусированного интервью; статистические и математические методы обработки данных.

Этапы исследования:

I этап (2018) – аналитический: анализ психолого-педагогических и методических литературных источников, формулирование проблемы исследования, конкретизация его объекта, предмета, цели, задач, понятийного аппарата; выявление теоретико-методологических оснований исследования; обоснование модели управления развитием организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций;

II этап (2018–2019) – эмпирический: констатирующий эксперимент: результаты диагностического анализа организационной культуры школы;

III этап (2019–2020) – проектировочный: разработка методических рекомендаций по реализации модели управления развитием организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций;

IV этап (2020) – рефлексивно-обобщающий: обработка, анализ и интерпретация результатов исследования, оформление текста магистерской диссертации.

База исследования: муниципальное автономное образовательное учреждение средняя школа № 8 «Созидание» (МАОУ СШ № 8), г. Красноярск.

Научные результаты исследования: выявлены положительные и отрицательные эффекты объединения образовательных организаций, риски процесса слияния для школ; обоснована и разработана модель совершенствования организационной культуры, позволяющая в ходе ее реализации обеспечить преодоление рисков и негативных эффектов объединения образовательных организаций, где в качестве желаемого приоритетного типа организационной культуры признана культура деятельности (командная).

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты (подбор оптимальных диагностических процедур, позволяющих зафиксировать реальное и желаемое состояние организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций в динамике и др.) могут быть полезны руководителям и административным командам школ для прогнозирования развития школы после слияния и поглощения.

Апробация и внедрение результатов исследования. Идеи исследования и его результаты представлены в рамках Декадника науки института психолого-педагогического образования «Научный портал-2020» памяти М.Н. Высоцкой и заочной конференции школьников, студентов, молодых ученых «Феномены и тенденции развития современной психологии,

педагогике и менеджмента в образовании» (Красноярск, апрель 2020 г.); обсуждены на семинарах и заседаниях кафедры экономики и менеджмента института психолого-педагогического образования КГПУ им. В.П. Астафьева (2018–2020 гг.); на малом пленуме «Современные проблемы управления образовательными организациями» психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой VIII Международного научно-образовательного форума «Человек, семья и общество: история и перспективы развития» КГПУ им. В.П. Астафьева (Красноярск, 28 ноября 2019 г.); научно-проблемном семинаре «Современные проблемы управления образовательными организациями», организованный кафедрой Экономики и менеджмента в рамках VI Психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой «Современное психолого-педагогическое образование» (Красноярск, 30 октября 2020 г.).

Достоверность результатов исследования подтверждается непротиворечивостью исходных методологических подходов, личным участием автора в деятельности образовательной организации, диагностических процедурах, корректной обработкой и интерпретацией полученных данных.

Материалы исследования внедрены в систему управления деятельностью образовательной организации г. Красноярска (МАОУ СШ № 8).

Основные положения, материалы и результаты исследования отражены в публикациях:

Поспелова П.Б. Трансформация организационной культуры в процессе слияния образовательных учреждений // Современные проблемы и тенденции экономики, менеджмента образовательных организаций: материалы Декадника науки института психолого-педагогического образования «Научный портал-2020» памяти М.Н. Высоцкой и заочной конференции школьников, студентов, молодых ученых «Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в

образовании». Красноярск, апрель 2020 г. / отв. ред. О.В. Груздева; ред кол.; Электрон. дан. / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. Красноярск, 2020. С. 19–21 (статья).

Поспелова П.Б. Организационные риски и негативные эффекты объединения школ // Современные проблемы управления образовательными организациями. Материалы VI Психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой «Современное психолого-педагогическое образование». Красноярск, октябрь 2020 г. / отв. ред. О.В. Груздева; ред кол.; / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. Красноярск, 2020. С. 20–24 (статья).

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ В СИТУАЦИИ ОБЪЕДИНЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Организационная культура как предмет исследования и объект управления в образовательной организации

Одним из факторов, обеспечивающих эффективное управление образовательной организацией и, в конечном счете, результативную деятельность, выступает ее организационная культура [63; 90]. Возрастающий интерес к феномену организационной культуры объясняется тем, что она имеет фундаментальное значение для руководителя [45; 64].

По утверждению С.Л. Ленькова, феномен организационной культуры в современном менеджменте выступает «... популярным предметом и средством анализа состояния организаций в мировой практике управления. Как доказывают результаты исследований, оно обладает «значительным методологическим потенциалом, позволяя получать интегральные оценки множества социально-психологических детерминант, оказывающих значимое, а нередко и определяющее влияние на эффективность функционирования организации, а также на профессиональную деятельность и социально-психологическое самочувствие каждого ее работника» [32].

Термин «организационная культура» в источниках часто используется как синоним термину «корпоративная культура». Так, отечественные ученые: Н.В. Волкова, С.Л. Леньков, А.В. Карпов, И.М. Скитяева, И.М. Ямщиков и др. – предлагают дифференцировать данные понятия, т.к. термином «корпоративная культура» обычно обозначается «публичная» субкультура элиты, целенаправленно создаваемая руководством и транслируемая на все иерархические уровни организации» [32].

Отечественные исследования организационной культуры, как отмечает Е.Г Муругова, – начали разрабатываться в середине 90-х годов прошлого века, тогда как зарубежные осуществляются с конца 70-х гг., а сам феномен

организационной культуры выявлен и зафиксирован еще в начале прошлого века [42]. В современной науке существует несколько сложившихся подходов к исследованию организационной культуры.

По утверждению Т.О. Соломандиной, организационная культура – это «...комплекс уникальных характеристик и особенностей организации, отличающих эту организацию от других в данной сфере деятельности» [56]. Н. Schwartz, S. Davis трактуют ее как «...сочетание убеждений и ожиданий членов организации, формирующих нормы, которые определяют поведение отдельных личностей и групп в организации» [95]. К.М. Ушаковым феномен рассматривается как «...набор представлений о способах деятельности, нормах поведения и привычках, традиций и правил, запретов и ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и пр., разделяемых сознательно или бессознательно большинством членов организации» [68].

Исследователь Е.Г. Муругова считает, что «организационная культура – это «менталитет организации» [43] («менталитет – (ментальность), по Д.Н. Ушакову, (от позднелат. *mentalis* – умственный) – образ мыслей, совокупность умственных навыков и духовных установок, присущих отдельному человеку или общественной группе» [65]).

Анализ дефиниций позволил В.А. Ясвину сделать вывод, что «...определения «организационной культуры» носят синтетический характер, содержат тот или иной феноменологический комплекс, включающий как структурные, так и поведенческие компоненты» [85]. По утверждению автора, наиболее полное определение организационной культуры представлено Э. Шейном [78], который описывает ее «... как систему коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которая доказала свою эффективность и поэтому рассматривается как ценность и передается новым членам группы качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем» [цит. по 85].

Исследователями подтверждено высказанное Э. Шейном [79] предположение о том, что «...возможно единственно важная вещь, которую делают руководители – это то, что они создают и управляют культурой». Э. Шейн полагает, что на поведение людей в организации формальные правила и процедуры влияют меньше, чем кажется. В соответствии с этой посылкой, по словам К.М. Ушакова, «...основная влияющая сила формируется из ценностей и норм, предписывающих, как люди в организации должны относиться к своим повседневным обязанностям, контактам с людьми» [71]. Т.е., в любой организации существуют определенные рамки, в которые человек либо «вписывается», либо – нет, со всеми вытекающими отсюда последствиями. «Организационная культура – это очень жесткий и часто несправедливый механизм управления поведением людей» [71].

В трудах ученых в качестве характеристик культуры выделены «символы», «герои» и «ритуалы», а также ценности и основные представления о нормах и правилах деятельности и поведения. «Символы – это слова, лозунги, действия, предметы, которые обычно используются в организации, чтобы сделать более ясными ее задачи (эмблемы, язык, манера одеваться, портреты на стенах и т.п.). Герои – образцы для сотрудников, чьи идеи поддерживаются ради развития организации. Ритуалы – обычаи организации (манера приветствий, стиль проведения собраний, атмосфера праздников, дистанция между подчиненными и руководителями и т.п.)» [85].

Обобщенное определение организационной культуры предлагает В.А. Ясвин: «...совокупность представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор привычек, неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений будущем и настоящем и т.п., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов организации» [85].

Авторы исследований проблем управления персоналом У.Р. Монди и М.Н. Роберт отмечают: «факторы, которые делают организацию успешной, связаны с социальными аспектами ее развития, персонал – самое важное

средство достижения результатов, и успех деятельности во многом зависит от наличия основных ценностей, разделяемых всеми» [38]. Е.Б. Моргунов так же подчеркивает, что «на любое организационное преобразование, как правило, влияет человеческий фактор» [39].

Таким образом, значимым фактором любого организационного изменения выступает культура. Следовательно, «управление организацией» – это эквивалент «управления культурой организации». «Осуществление любой стратегии, процедуры и т.д. (механическое измерение), – утверждает Л.В. Карташова, – окажется неэффективным без особого внимания к культурному измерению» [19]. Последнее означает, что необходимо концентрироваться на работе с человеческим ресурсом организации, представлениях сотрудников об их деятельности.

Как отмечают исследователи [84; 85], «...многие проблемы и конфликты, которые воспринимаются руководством как обусловленные личностными особенностями отдельных сотрудников, на самом деле являются феноменом группового поведения на основе господствующих педагогическом коллективе стереотипов, т.е. обусловлены характером организационной культуры» [83]. Однако, как замечает Е.Г. Муругова, «...большинство российских руководителей недооценивают культурный фактор, предпочитая работать в механическом измерении, что мало эффективно, требует излишних затрат, а иногда просто препятствует достижению желаемого результата» [42].

Таким образом, знание и понимание уникальных особенностей организационной культуры образовательной организации обеспечит не только определение ее отличий от других, но и позволит выбрать наиболее адекватные управленческие действия в рамках определенной организационной культуры.

Существует целый спектр различных типологий и классификаций, позволяющих описать характеристики организационной культуры. Так, Г. Хофстеде выделяет 6 типов организационной культуры:

- открытая система;
- профессиональная культура;
- прагматическая культура;
- культура, ориентированная на результат;
- культура, ориентированная на процесс;
- культура жесткого контроля [92].

Исследователи К. Камерон и Р. Куинн выделяют 4 типа организационной культуры:

- клановая;
- адхократическая;
- иерархическая;
- рыночная [87].

Для описания современных образовательных организаций В.А. Ясвин адаптировал типологию, разработанную К. Камероном [17] и Р. Куинном [87], в основе которой «... лежит рамочный конструкт, построенный на противопоставлении «конкурирующих ценностей», рассматриваемых в качестве главных индикаторов эффективности организаций: «внутренний фокус и интеграция – внешний фокус и дифференциация» и «гибкость и дискретность – стабильность и контроль» [84]. Выделено четыре базовых типа организационной культуры:

- семейная, характеризующаяся, с одной стороны, гибкостью и дискретностью, с другой – внутренним фокусом и интеграцией;
- инновационная, характеризующаяся, с одной стороны, гибкостью и дискретностью, с другой – внешним фокусом и дифференциацией;
- результативная, характеризующаяся, с одной стороны, стабильностью и контролем, с другой – внешним фокусом и дифференциацией;
- ролевая, характеризующаяся, с одной стороны, стабильностью и контролем, с другой – внутренним фокусом и интеграцией [84].

Существует и ряд других типологий, многие из которых достаточно хорошо «ложатся» на производственные организации [37], но не вполне

соответствуют структуре педагогической организации.

В рамках данного исследования для определения профиля организационной культуры образовательной организации использована разработанная на основе научных материалов Ч. Ханди [91] типология организационных культур по К.М. Ушакову, которая является «одной из принятых сегодня в мировой практике типологий организационных культур» и максимально точно ложится на «русскую почву» и педагогические образовательные учреждения» [68], и дополненная Е.Г. Муруговой (подробное описание в Приложении А):

- культура власти;
- культура индивидуальности;
- ролевая культура;
- культура деятельности;
- культура пассивного нейтралитета [42].

Отметим, что организационная культура – не может быть подвержена осуждению и критике, нет культуры «хорошей» и «плохой», в каждой культуре есть свои «плюсы» и «минусы», и наличие нескольких типов культуры в организации является нормой; важно, насколько существующая культура адекватна настоящей ситуации и этапу развития организации [15; 24; 66].

Результаты исследований подтверждают, что в образовательной организации могут сосуществовать все перечисленные типы культур в большей или меньшей степени выраженности. «Необходимо отметить, что не существует организаций, в которых в чистом виде присутствует какой-либо один тип культуры. Всегда есть и другие типы культур (их элементы) или субкультуры, доминирование или баланс» [40]. Очевидно, что руководителю очень важно их различать, т.к. от этого зависит планирование работы с человеческим ресурсом, успешность педагогов и результативность деятельности организации.

В любой организации существуют формальная и неформальная структуры. Основные трудности в управлении создает неформальная социальная структура, т.к. именно в ней возникают различные факторы, значимо влияющие на деятельность организации: симпатии и антипатии, эмоции, инертность и сопротивление, индифферентность или инициативность, активность или пассивность и пр., что составляет «реальную жизнь организации и требует определенной реакции руководителя» [42].

В таблице «Сравнительная таблица типов организационной культуры образовательной организации» (Приложение Б) представлены особенности каждого типа организационной культуры, их качественные характеристики. Содержание таблицы помогает определить доминирующие и фоновые элементы типов организационных культур в образовательной организации, составить представление о наличии групп педагогов, разделяющих ту или иную культуру; выявить соотношение таких групп, спрогнозировать реакцию педагогов на изменения и внедрение инноваций, и в связи с этим – выбрать стратегию управленческих действий в различных ситуациях.

«По отношению к организационной культуре целесообразно использовать метафору «организационного айсберга» – отмечает К.М. Ушаков [69]. Как известно, у айсберга 1/10 часть находится над водой, а 9/10 – под водой. Подводная часть «айсберга» – и есть неформальная структура, определяющая уникальность организации, особенности ее реакции на внешние и внутренние факторы.

Также необходимо учитывать тот факт, что организационная культура – мало динамичный параметр, который формируется годами, и значимые запланированные изменения не могут произойти в одночасье, что закономерно, т.к. они связаны с изменениями представлений сотрудников и зависят от постоянной систематической работы в данном направлении. Это создает определенные трудности в формировании и исследовании организационной культуры» [40].

Зная особенности каждого типа культуры, можно спрогнозировать реакцию групп педагогов в коллективе на различные нововведения, решения, директивы и собственные управленческие действия по их поводу. Так, например, если, допустим, ввести командный метод работы в условиях доминирующей ролевой культуры, то, вероятнее всего, можно получить явное или скрытое сопротивление коллектива, т.к. в рамках ролевой культуры люди в течение долгого времени привыкли выполнять свои привычные обязанности, и перемены их настораживают. Необходимо определенное время, для того чтобы они привыкли к мысли о том, что изменения неизбежны, а работа в команде стала для них «ролью». Только в этом случае возможны позитивные результаты.

В рамках доминирующей культуры власти любое решение руководителя в основном будет поддержано коллективом, т.к. культура основывается на полном доверии к руководителю, действует принцип «кто не с нами – тот против нас», и положение работника в коллективе определяется способностью следовать основной линии руководства. Команды будут работать и достигать позитивных результатов, даже если для этого потребуется пожертвовать личным временем или, еще хуже, здоровьем.

В культуре деятельности или командной – развитие и инновации, скорее всего, будут обычным явлением, интересным делом, возможностью получить знания, освоить новые способы деятельности.

В культуре индивидуальности инновации могут быть приняты только в том случае, если люди в них заинтересованы. Здесь важную роль может сыграть мотивационный фактор.

В культуре пассивного нейтралитета с инновациями все будут соглашаться, но на деле они вряд ли возможны.

Итак, руководитель может быстрее получить желаемый результат, если учитывает особенности организационной культуры. «Можно сказать, что организационные изменения могут быть успешно реализованы при

осознании того обстоятельства, что причиной сопротивления является существующая организационная культура» [18].

Определить организационную культуру образовательного учреждения можно при помощи наблюдения при условии имеющихся профессиональных знаний и наличии достаточной информации, так и различными методами исследования.

Инструментом анализа также могут служить научные материалы, касающиеся закономерностей жизненных циклов эволюционного развития организации, разработанные и адаптированные к организациям системы образования России с учетом сегодняшней ситуации К.М. Ушаковым [69] на основе исследований американского социолога И. Адизеса [86]. Концепция эволюционного развития состоит в том, что, «... любая организация, развиваясь, проходит через восемь этапов развития. Последовательность этапов всегда одинакова, на каждом организацию и ее руководителя подстерегают «ловушки», способные, минуя последующие этапы, привести к стагнации. При этом на каждом этапе возникают различные проблемы, потребности и возможности, характерные именно для данного периода, следовательно, к организации должны предъявляться различные требования.

Высший класс руководителя – удержание организации на этапе расцвета, и, конечно, любому руководителю хотелось бы как можно дольше сохранять этот период, однако рано или поздно, как свидетельствует практика, возникает угроза спада [71]. Что происходит в конце спада? Если это коммерческая организация, то она ликвидируется, если бюджетная - впадает в состояние, которое можно обозначить как застой, стагнация, летаргия. Для такого состояния характерны низкий уровень активности, общения и профессиональных коммуникаций, доверия к руководству и коллегам. Каждый независимо работает в меру своих сил, возможностей и желаний. У такой организации, как правило, недостаточно потенциала для старта серьезных изменений, ибо она использует только сильно ограниченные в этих условиях ресурсы индивидуального профессионализма,

а ресурсы малых групп отсутствуют. Вывести организацию из такого состояния может только внешнее вмешательство» [69].

«Чтобы не допустить данного состояния, – отмечает Е.Г. Муругова, – необходимо своевременно реагировать на изменения ситуации в организации на каждом этапе ее развития» [41]. Структурирование существующих материалов, рассматривающих развитие организации в эволюции ее жизненных циклов, оформлено в таблице 1. Изложенная информация позволит предусмотреть организационную ситуацию, спрогнозировать процессы, которые в будущем станут приоритетными с высокой степенью вероятности.

Таблица 1

Аспекты внимания руководителя в эволюционном развитии организации

Этап эволюции	Признаки этапа «нормально»	«Ловушки» этапа «опасно»	Цели этапа «необходимо»
1	2	3	4
1. Этап зарождения	Мечты. Планы. Обещания. Подбор "союзников".	Невысокий уровень мотивации. Опора на внешние мотиваторы. Неготовность к длительным усилиям. Ориентация на быстрый успех.	Убедить себя в реалистичности и выполнимости задач. Сформировать и усилить собственную мотивацию. Приготовить себя к марафонской дистанции.
2. Этап младенчества	Сильная централизация власти. Отождествление организации и руководителя. Отсутствие делегирования полномочий. Перегрузки. Потребность в ориентации на результат. Отсутствие устоявшихся процедур, правил, ритуалов. Отсутствие четкой структуры организации. Закрытость организации. Ориентация на краткосрочные цели.	Остаться «романтиком». Демократический стиль управления. Делегирование полномочий. Установление четкой структуры организации.	Владеть способами концентрации власти и управления в кризисных ситуациях. Ориентироваться на результат. Владеть техниками саморегуляции, борьбы с перфекционизмом, прокрастинацией и перегрузками. Поддерживать в себе высокий уровень преданности идее.

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
3. Этап быстрого роста	<p>Завышенная самооценка. Высокая концентрация власти. Высокий уровень доверия к руководителю. Слабый процесс делегирования полномочий. Слабое распределение обязанностей и ответственностей.</p>	<p>Диверсификация деятельности, ее избыточное разнообразие.</p>	<p>Готовиться к трудностям следующего этапа. Осознать, что на очереди структурный, управленческий кризис. Ценить не тех, кто предлагает, что бы еще сделать, а тех, кто аргументирует, почему этого делать не надо.</p>
4. Этап юности	<p>Проявление в организации конфликтов и столкновение различных интересов. Ослабление роли руководителя. Тяга к стабильности. Ослабление интереса к многообразным инновациям-изменениям. Тенденции к индивидуальной самостоятельности.</p>	<p>"Сращивание" роли руководителя и роли «владельца». Нежелание делегировать полномочия. Излишняя опека и контроль за деятельностью сотрудников. Нарушение правил. Непредсказуемость.</p>	<p>Разработать четкую структуру организации, должностные инструкции Делегировать полномочия, распределить власть по уровням руководства.</p>
5. Этап расцвета	<p>Баланс между управляемостью организации и ее инновационностью, между консерватизмом и динамизмом. Наличие в организации противоречий и содержательных конфликтов. Высокие результаты деятельности.</p>	<p>Чрезмерно сильная поляризация групп новаторов и консерваторов, взаимоизоляция и прекращение обмена информацией.</p>	<p>Обеспечить информационный обмен. Создать равноправные структуры для поддержки деятельности групп. Удерживать позицию через реализацию небольших новых проектов.</p>

1	2	3	4
6. Этап аристократизма	<p>Сокращение изменений и количества инноваций. Усиление роли правил. Абсолютизация прошлого опыта. Гордость традициями. Исчезновение конфликтов. Отсутствие ожидания существенных достижений. Значимость качества отношений и теплого климата. Внимание к внешнему виду и речи. Контроль и мониторинг: не <i>что</i> делается, а <i>как</i>, позитивность и эффективность деятельности.</p>	Самоуспокоенность как следствие неотвратимости следующего этапа.	Вовремя почувствовать момент опасности и внести изменения в деятельность организации.
7. Этап бюрократизации	<p>Господство процедур и правил, концепции личной безопасности. Поощряется лояльность по отношению к руководству. Не устанавливаются причины проблем. Основной критерий профессионализма сотрудников - их стаж и статус. Рост межличностных конфликтов. Снижение обмена профессиональной информацией. Инноваторы отстраняются от процесса принятия решений и их обсуждения. Эффективность деятельности постепенно падает.</p>	Принятие ситуации.	Привлекать и поддерживать инноваторов. Разрабатывать и реализовывать новые проекты.
8. Этап стагнации	<p>Низкая эффективность деятельности. Разобщенность сотрудников. Нежелание повышать квалификацию. Игнорирование требований администрации. Минимальный вклад в работу.</p>	Смириться с положением дел, поддаться общим тенденциям, существующим в организации.	Найти внешние и внутренние ресурсы изменений, либо это уже будет делать за вас кто-то другой (внешнее вмешательство).

«Данная шкала вкупе с исследованием организационной культуры позволяют определить предполагаемое состояние организации» [41].

Как показали исследования, определение жизненного цикла развития организации является стратегически важным для руководителей, это позволит определить, на каком жизненном цикле находится конкретная организация, спрогнозировать следующий этап ее развития, спланировать систему управленческих действий по поддержанию жизненного цикла или дальнейшему развитию.

Таким образом, организационная культура «...может быть предметом целенаправленного, контролируемого и управляемого формирования, поскольку интегрирует организацию в единую целостность, обеспечивает ее жизнестойкость, успешность, конкурентоспособность в период социально-экономических изменений и является инструментом к решению многих проблем организации» [44].

Учет особенностей организационной культуры значим в реализации менеджмента, т.к. позволяет разработать адекватную управленческую стратегию по работе с внешними и внутренними ресурсами, нивелированию угроз и рисков развития; организовать конструктивное взаимодействие с педагогами, максимально учесть их предпочтения и уровень сопротивления в период изменений, а также определить вектор ближайшего развития организации.

1.2. Организационные риски и эффекты объединения образовательных организаций

Резкое сокращения числа школ в России происходило с 2000 г. (68804) до 2010 г. (50793), что можно объяснить низкой рождаемостью в соответствующие годы и, как следствие, их недостаточной наполняемостью (недобором детей). В Красноярском крае только за один год в этой связи ликвидировано 409 школ [46]. Сейчас эта тенденция продолжается: так, по данным Росстата в 2013/2014 учебном году школ было 45 149, а в сведениях за 2018 г. – уже всего 41 349 [59]. Число государственных и муниципальных общеобразовательных организаций в Красноярском крае на начало 2013/2014 учебного года составляло 1046 единиц [25], а в 2018 г. – 990 [26].

Однако, сегодня редукция имеет иную причину: идет начатый в 2012 г. процесс массового объединения образовательных организаций. Дело в том, что в России, особенно в крупных городах, сложилась ситуация существования ограниченного числа так называемых «сильных» («хороших», «элитных») школ, дающих «элитное» (качественное) образование и находящихся на особом положении: высококвалифицированные педагогические кадры; прошедшие строгий конкурсный отбор обучающиеся, особое финансирование, основательная материально-техническая база, высокие позиции в рейтинге и пр. Существуют и обычные массовые школы с различным рейтинговым статусом, большая часть из которых вполне эффективна, часть – так называемые «неэффективные» школы с низким рейтингом и чаще всего с неблагоприятным социальным окружением и, как следствие, неблагоприятным контингентом. Выделяют также резильентные школы, т.е. школы, которым удается быть эффективными, несмотря на неблагоприятный социальный бэкграунд [48].

На государственном уровне было принято решение об интеграции благополучных и неблагополучных школ. Главной целью, ради которой организован этот процесс, наряду с экономическими выгодами, выступила,

прежде всего, цель образовательная – «доступность качественного общего образования», заявленная как одно из приоритетных направлений образовательной политики Российской Федерации.

Сеть общеобразовательных организаций г. Красноярска в 2020/2021 учебном году представлена 113 учреждениями, в 2015 году их было 123 [67]. За последние 5 лет 8 общеобразовательных школ объединены в различные образовательные комплексы, первый из которых организован в г. Красноярске в 2007 г. [67].

Логика реформирования основана на принципах «недопустимости дискриминации в сфере образования» [73, ст. 3, п. 2]; «недопустимости ограничения или устранения конкуренции в сфере образования» [73, ст. 3, п. 11]; на идее обеспечения «равенства возможностей» и «жизненных шансов» [21] в доступе к образованию высокого качества [48; 50]. Различным аспектам доступности образования посвящены труды многих исследователей [1; 16; 33; 35; 81; 96 и др.]. Ученые установили наличие «обратной зависимости между качеством и доступностью общего среднего образования: чем образование «качественнее», тем оно менее доступно» [21].

В отличие от бизнес-предприятий, где возможны другие стратегии интеграций, в образовании, в основном, реализуются такие формы, как «слияние» и «поглощение» (в зарубежной литературе по экономике и финансам их обозначают аббревиатурой M&A – «Merges and Acquisitions») [14]. Несмотря на схожесть понятий, между ними есть заметные различия. Слияние (горизонтальное, вертикальное и смежные (конгломерат)) подразумевает объединение с образованием новой юридической единицы, когда объединяемые организации перестают существовать. М.О. Латуха, Ю.С. Санникова, А.Ф. Денисов указывают, что «...присоединение – это объединения двух или нескольких единиц, в результате чего продолжает существовать в качестве юридического лица только одна из организаций, и все права и обязанности остальных присоединяемых переходят к ней». Поглощение – особый тип присоединения, обеспечивающий полный

контроль с последующим юридически-правовым присоединением поглощаемой организации к основной [31].

В бизнес-менеджменте слияние и поглощение (M&A) – одна из самых рискованных и сложных стратегий организационного развития, ключевой целью которой является достижение дополнительного эффекта от объединения ресурсов – синергии – как результата, превосходящего сумму результатов деятельности участвующих организаций [31]. Отметим, что эффект синергии не появляется автоматически, «... необходимо прилагать дополнительные усилия и для достижения синергии, и для ее сохранения» [54]. Во всем мире процессы M&A, как указывают О.С. Крупицкая, И.Н. Краснокутский, Е.Р. Счисляева, сталкиваются с целым рядом проблем, что «не позволяет получить своевременный и полный эффект от их проведения» [27].

В литературе выделены проблемы, препятствия, трудности и риски при слияниях и поглощениях, являющиеся закономерными [2; 4; 6; 7; 52; 60 и др.]. Так, например, П.В. Шингаревым отмечены следующие проблемы:

- неверная оценка потенциала развития, в том числе отношений с потребителями, конкурентами и поставщиками;
- недооценка предстоящих затрат на интеграционный процесс;
- массовое увольнение сотрудников и связанная с этим потеря клиентов;
- недостаток квалификации руководителей в управлении интегрированным предприятием;
- сопротивление эффективному объединению организаций вследствие различий корпоративных культур;
- снижение управляемости и прозрачности [80].

Проблемные вопросы и ситуации процессов слияний и поглощений прямо и косвенно определяют возможность тех или иных «потерь для объединяемых компаний, что отождествляет собой понятие риска», –

замечает И.О. Сорокина [57]. В ходе исследования автор сгруппировала сопровождающие процессы слияния и присоединения риски:

- кадровые;
- квалификационные;
- организационные;
- стратегические;
- культурные;
- финансовые;
- информационные;
- операционные;
- риски внешней среды [57].

В нашем исследовании, вслед за В.М. Гранатовым, риск понимается как потенциальная возможность потери и возникновения неблагоприятных последствий [12].

Анализ проблем, возникающих при слиянии и поглощении, априори имеющих рискогенный характер [8; 9; 11; 76], позволяет практически всем исследователям отметить, что недостаточное внимание в реализации этих процессов уделяется вопросам управления человеческими ресурсами, их зачастую игнорируют либо недооценивают.

В этом контексте И.О. Сорокиной особо выделены следующие риски:

- потеря персонала;
- снижение лояльности персонала, снижение производительности труда, что обусловлено негативным восприятием перемен, ожиданием сокращений, другими факторами повышения морального напряжения в коллективе;
- сопротивление трудового коллектива переменам;
- снижение качества процессов, уменьшение операционной эффективности;
- противостояние организационных культур [57].

Мы, вслед за исследователями образования (К.М. Ушаков, Д.Е. Фишбейн, П.В. Шевченко, В.А. Ясвин и др.), полагаем, что указанные риски актуальны не только для бизнес-компаний, но и для образовательных организаций в ситуации объединения.

В ходе объединения обычной массовой (в том числе, резильентной) и «сильной» школы, или присоединения нескольких «слабых» / «неэффективных» школ в виде структурных подразделений к «топовым» школам предполагалось, что «слабые» «подтянутся», поскольку все кадровые, материально-технические, финансово-экономические ресурсы образовательных организаций будут интегрированы, и руководители «сильных» школ, управляя ими, обеспечат этот процесс [49; 53].

Однако, как достоверно отмечает К.М. Ушаков, «...нет никакой гарантии, что слияние слабой школы и сильной школы обязательно дает улучшение результатов.

Гарантированно можно сказать только одно – реальное слияние двух школ означает очень серьезные кризисные процессы во вновь образовавшейся конструкции. Вы сливаете два коллектива с разными представлениями о должном... никаких гарантий успешности здесь не существует» [цит. по 34].

Экстраполируя на образовательные организации выделенные ранее группы рисков с высокой вероятностью исполнения, укажем их последствия в виде организационных эффектов (таблица 2). В данном контексте под эффектом мы понимаем результат (следствие) действия причины.

Одним из наиболее значимых рисков слияний и поглощений исследователи (Д.О. Вердиев [5], I. Warter [97], Е.А. Чувелева [76]) отмечают риск неуспешности процесса в силу значительных различий организационных (корпоративных) культур.

Группы рисков объединения образовательных организаций
и их последствия

Группа рисков	Причины появления	Организационные эффекты (последствия для организации)
Кадровые	Сопrotивление персонала, неготовность к конструктивному сотрудничеству	Усиление флуктуации сотрудников: потеря квалифицированных кадров, сокращения и поиск новых работников; страх сотрудников потерять рабочее место (регулярный доход) и его атмосферу, статус, падение исполнительской дисциплины
Квалификационные	Недостаточная квалификация в управлении интегрированной организацией	Ошибки, просчеты, нарушение развития организации, проблемы координации деятельности подразделений, упущенные выгоды (отсутствие/недополучение синергий совместного функционирования)
Организационные	Размытость границ компетенции и ответственности	Снижение контроля, управляемости и прозрачности процесса
Стратегические	Отсутствие стратегии слияния	Отсутствие видения конечной цели, нарушение темпов изменений
Культурные	Противостояние организационных культур, нарушение систем связей, взаимодействий, коммуникаций и отношений	Рост конфликтов, сопротивления; утрата сотрудников с когнитивными и технологическими компетенциями, лишение ноу-хау
Информационные	Отсутствие плана ИТ интеграции	Нарушение коммуникативных процессов обмена информацией
Операционные	Неэффективное объединение звеньев процесса	Дискоординация деятельности подразделений; «отрицательный эффект масштаба»: снижение качества и управляемости производственного процесса
Финансовые	Увеличение затрат с отсутствием их финансирования	Повышение расходов
Риски внешней среды	Изменения в законодательстве	Затягивание процесса, недостижение синергетического эффекта

В исследовании проблем М&А Т. Андреева также фиксирует сложности интеграции человеческих ресурсов, поскольку объединяются как минимум два коллектива с различной организационной культурой. Исследователь вычленяет их личностный и групповой уровни [2].

На личностном уровне проблемы сопряжены с индивидуальным восприятием изменений каждым сотрудником, его страхами увеличения нагрузки, потерей чувства «мы», рабочего места как источника регулярного дохода, дружеской атмосферы данного рабочего места, утраты статуса (авторитета) и возможностей карьерного роста.

Групповой уровень проблем связан с нарушением общности и целостности организации, ее организационной культурой. В сознании членов коллектива появляется угроза нарушения этой целостности и общности в результате объединения с другой организацией. Автор подчеркивает болезненность протекания интеграции вследствие культурного противостояния и отмечает, что «часто даже слияние "равных" заканчивается односторонним навязыванием более сильной группой своей организационной культуры» [2].

80% M&A, по утверждению М Бекье, оказываются неудачными по причине невозможности преодолеть противоречия организационных культур объединяющихся компаний [3].

Таким образом, на наш взгляд, подтвержденные точки зрения исследователей о том, что «культурная ассимиляция – самая сложная проблема при объединении организаций» [85], и «...успешное формирование новой организационной культуры, предполагающее разработку и внедрение процедур сотрудничества и разрешения конфликтов, становится залогом эффективной интеграции ресурсов объединяемых структур и коллективов» [4], позволяет предположить, что специально разработанная модель управления развитием организационной культуры новой школы обеспечит снижение рисков и негативных эффектов в ситуации объединения образовательных организаций, что, в свою очередь, отразится на качестве образовательного процесса и его результатах.

1.3. Модель совершенствования организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций

В процессе объединения школ создаются особенные обстоятельства: с одной стороны, необходимо с наименьшими потерями выйти из ситуации рисков, с другой стороны, положение благоприятно для построения новой организационной культуры новой образовательной организации, отражающей ее уникальность, неповторимость.

Результаты исследований свидетельствуют, что в ситуации кризиса, нестабильности, высокой конкуренции, «выживания» для организации наиболее эффективна командная культура, поскольку позволяет достичь максимальных результатов за счет объединенных усилий (эффекта синергии). И.А. Кутузова отмечает, что при определенной профессиональной зрелости педагогов – это «...выход коллектива на более высокий уровень развития» [30].

Сотрудники организации, ориентированной на деятельность, объединяются не по иерархическому принципу, а для решения конкретной проблемы. Руководителем команды становится лицо, взявшее на себя ответственность за решение проблемного вопроса. Его задачи: подбор проблемной группы, создание условий для ее работы, поддержка работоспособности группы (стимулы, поощрения и пр.).

Особенно эффективна организация командной работы в образовательных учреждениях на этапе участия в проектах, конкурсах, для создания собственных инновационных продуктов.

Идея командной работы разрабатывается в социологии, частично в психологии (теория групповой работы), но практически не представлена в педагогике. Педагогика многие годы не концентрировала внимание на вопросах управления, в отечественной педагогической науке не проводилось специальных изысканий в этой области.

Есть две основные причины для развития культуры командной работы в образовательной организации. По мнению Е.В. Давыткиной, первая причина связана с образовательной ценностью совместного принятия решений; другая состоит в том, что хорошая команда может обычно достичь гораздо большего, чем один человек [13]. Наибольшее удовлетворение в работе приносит человеку его принадлежность к успешной команде. Еще немаловажно и то, что «...если постоянная успешная командная работа педагогов проецируется на воспитанников, то удастся достичь наилучших образовательных и эффектов» [13].

В процессе исследований Ю.Ю. Темрюков выявил: «коллективным субъектом деятельности, заключающим в себе наиболее мощный потенциал, является команда как особый тип рабочей группы» [62].

Исследователи определяют команду как группу людей, объединенных общими целями, обладающих умениями и навыками, позволяющими им дополнять друг друга в совместной деятельности по решению поставленных задач, осознающих и несущих ответственность перед другими членами команды за результаты своего труда. Так, Л.В. Карташова отмечает, что «достижение поставленных перед командой целей возможно только при условии сотрудничества всех ее членов» [19].

Итак, команда по Ю.Ю. Темрюкову, – это «самостоятельный коллектив профессионалов-единомышленников, для которого характерны: ценностно-ориентационное единство членов команды; совместная работа на общий результат, в сочетании с личной ответственностью за вклад в дело команды; сотрудничество, основанное на взаимной поддержке, взаимозаменяемости, взаимных обязательствах и доверии в сочетании с взаимозависимостью членов команды, их уверенностью в собственных силах; минимизация статусных различий, независимость влияния члена команды от его статуса и ее обусловленность профессионализмом и компетентностью; коллективное обсуждение и решение проблем, сопровождающееся критическим анализом точек зрения всех членов команды; высокая

адаптивность к изменениям, готовность принимать нестандартные решения; открытость, искренность (идей, чувств, эмоциональных связей) членов команды, уважение к индивидуальности, дух партнерства и товарищества» [62].

Таким образом, в нашем исследовании совершенствование организационной культуры – это, прежде всего, формирование культуры деятельности в команде. Данный процесс сложен, но управляем. К.М. Ушаков предупреждает: «Трудности реализации изменений организационной культуры обусловлены определенными этапами: сначала изменяется квалификация сотрудников, затем процедуры и ритуалы, потом структура, и только после этого начинает меняться организационная культура. При этом, каждое изменение более высокого порядка может быть реализовано только при реализации более низкого порядка, – это так называемая шкала трудности реализации» [70]. Следовательно, необходимо проектировать и моделировать процесс.

Модель управления совершенствованием организационной культуры ОО представляет собой часть системы управления педагогическим коллективом и традиционно включает цель, задачи, содержание деятельности руководителя и подчиненных, структурные компоненты, технологии (средства, методы, деятельность), принципы.

Моделирование выступает универсальным методом, применяющимся во всех областях научного познания. В исследованиях А.Д. Андреева, В.Г. Афанасьева, Л.М. Фридмана и др. представлена значимая для нашей работы идея о том, что модель по сути является аналогией реального объекта и представлений о нем с выделением существенно значимых элементов.

Выделим важнейшие этапы при построении модели управления совершенствованием организационной культуры ОО:

- комплексная диагностика проблем и рисков организационного развития;
- разработка, планирование и средства изменений;

- внедрение и реализация изменений;
- контроль результатов;
- рефлексия деятельности и анализ результатов.

Исследователь Е.М. Гамова предлагает диагностику организационного развития осуществлять различными формами наблюдения, с помощью индивидуального и/или группового (фокусированного) интервьюирования и тестирования, а также методом анализа документов, отражающих историю и ключевые показатели развития организации [10]. Л.А. Редько считает, что главным результатом диагностического этапа является «выявление направлений необходимых организации изменений, определение степени готовности к ним организации и ее сотрудников, понимание утвердившейся организационной культуры, прогноз вероятного развития событий» [51]. Анализ существующей культуры реализуется по направлениям: ценности, традиции, ритуалы, символика; нормы (стандарты) поведения; «герои».

Работа по планированию и внедрению организационных изменений, осуществляемая на следующем после диагностики этапе, может включать в себя чрезвычайно разнообразный набор возможных задач и, соответственно, методов их реализации: индивидуальное консультирование руководителей структурных подразделений, прояснение и фиксация целей изменений, согласование позиций высшего руководства организации, поддерживающее сопровождение процессов стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования, поиск и внедрение оптимальных управленческих систем и моделей развития организации, маркетинговый анализ, преодоление кризисов организационного развития, оптимизация взаимодействия людей и подразделений, преодоление сопротивления изменениям, тренинги, обучение и мотивация персонала и др.

Исходно базируясь на классической схеме К. Левина – «размораживание» прежнего состояния группы – проведение изменений – «замораживание» нового состояния [29], – такая работа, по сути, представляет собой всесторонний и целостный процесс по изменению

организационной культуры и приведении ее в соответствие с требованиями очередного этапа развития организации. В содержание работы по формированию команд И.В. Минаева включает «оптимизацию отношений между участниками, формирование доверия, развитие мотивации и стимулирование инициативы в достижении организационных целей, оптимизацию сочетания и дополнения психологических различий, ясное разграничение зон ответственности в работе по достижению целей» [36].

На следующем этапе решения задач управления совершенствованием организационной культуры – работа с персоналом организации. В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков рекомендуют «при любых содержательных постановках задач для руководителей (укрепление исполнительской дисциплины, повышение качества, оптимизация взаимодействия или разрешение конфликтов и т.д.) в их реализацию включать различные варианты тренингов и обучения, конференции и семинары, конкурсы и поощрение инициатив сотрудников, с одной стороны, и работу по преодолению психологического сопротивления изменениям, стимулированию мотивации – с другой» [28].

На этапе собственно совершенствования организационной культуры в работе с персоналом возможно использование следующих методов и технологий:

- обучающие семинары для создания настроения на инициирование и внедрение изменений;
- семинары-тренинги для управленческой команды по формированию конкретизированных умений, соответствующих планируемому типу организационной культуры;
- разработка проектов и реализация инструментов, стимулирующих инициативу и активность сотрудников.

Поскольку в нашей модели желаемым результатом является командный тип организационной культуры, имеет значение этапность формирования команд. Этапы формирования команд, предложенные

И.В. Минаевой, включают: создание команды; ее успешное развитие, завершающееся достижением общекомандной цели; поиск новых целей; рост команды в случае, если новые цели найдены, или ее распад [36].

В исследовании Н.А. Солововой рассмотрены следующие этапы становления команды.

1) Знакомство. Члены команды присматриваются друг к другу, определяя в ней свое место. Командная работа отсутствует, взаимодействие происходит формальным образом.

2) Постановка цели и ее принятие членами команды.

3) Развитие взаимоотношений, прояснение позиций, проявление сильных и слабых сторон членов команды, уточнение общих задач. Поиск путей для достижения согласия и улучшения взаимоотношений.

4) Сотрудничество. Участие всех членов в выборе путей решения поставленных задач, понимание надобности объединения индивидуальных возможностей и включение в работу ресурсов каждого члена команды. Возможен поиск новых методов работы.

5) Решение всеми членами команды поставленных перед ней задач. Стабильная работа.

6) Рост эффективности. Возрастание потенциала команды, тенденция к экспериментированию. Формируются прочные связи, межличностные разногласия быстро устраняются.

7) Подведение итогов совместной деятельности [цит. по 58].

В качестве критериев результативности реализации модели управления развитием организационной культуры школы выступают:

– изменение доминирующего типа организационной культуры: большинство сотрудников разделяют общие ценности, соблюдают внутренние правила и традиции, нормы работы в команде;

– динамика данных SWOT-анализа, в которой прослеживается рост и укрепление сильных сторон, трансформация слабых сторон, возможностей и угроз организации;

– снижение и устранение возможных рисков развития организации (кадровых; квалификационных; коммуникационных, организационных; стратегических; культурных; информационных).

Развитие организационной культуры школы отразится в соответствии задачам и тенденциям инновационного развития системы образования в целом, повышении творческой активности сотрудников по усовершенствованию процессов и других организационных изменений, связанных с управления организацией и эффективностью ее деятельности, в формировании эффективных педагогических команд, реализующих инновационные проекты [47].

Таким образом, управление совершенствованием организационной культуры – это комплекс мероприятий, направленных на постижение процессов в организации, обнаружение проблем в ее функционировании и развитии, а также на выявление внутреннего потенциала и ресурсов для их успешного разрешения. Комплекс условий совершенствования организационной культуры включает также анализ и совершенствование единого информационного пространства для определения проблем, ограничивающих развитие образовательной организации; ориентацию на формирование культуры деятельности, при этом фиксация динамики формирования педагогических команд обеспечивается интерактивными методами развития персонала и методами диагностики.

Таким образом, анализ теоретических источников позволил предположить, что совершенствование организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций будет результативным, если: организационная культура рассматривается как объект управления; разработана и реализована модель совершенствования организационной культуры, позволяющая обеспечить преодоление рисков и негативных эффектов объединения, где в качестве желаемого приоритетного типа организационной культуры признана культура деятельности (командная).

Модель представлена на рисунке 1 в виде схемы.

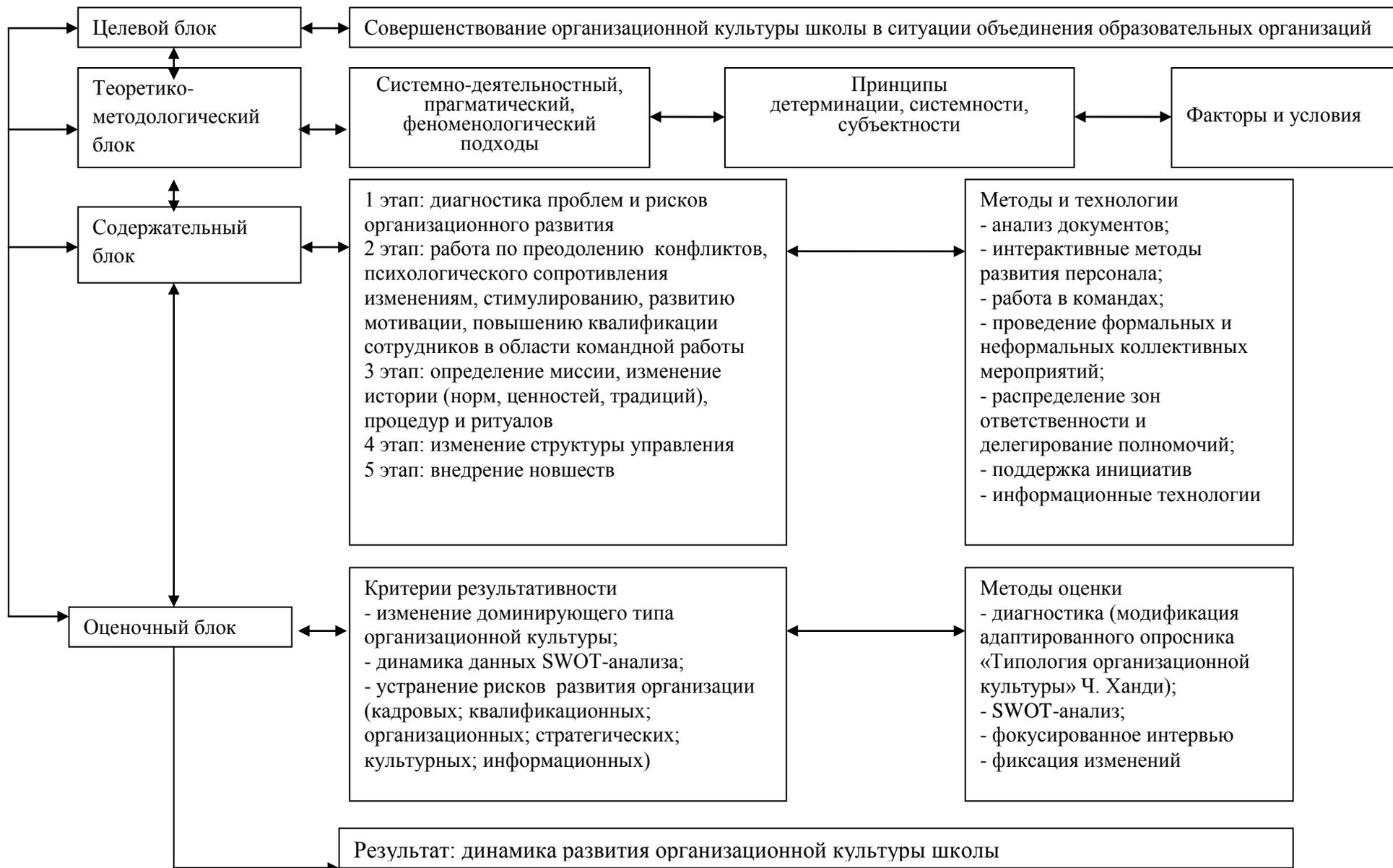


Рисунок 1. Схема-модель совершенствования организационной культуры школы

Выводы по главе I

В первой главе установлено, что при всем многообразии трактовок феномена, существующие концепции и дефиниции организационной культуры отражают либо ее атрибутивный характер, что предполагает возможность влиять на ее формирование, развитие и совершенствование; либо подчеркивают ее пассивно-спонтанный характер, отрицающий возможность направленного воздействия на нее. Вслед за В.А. Ясвиным, Э. Шейном, К.М. Ушаковым и другими учеными, мы полагаем, что «управление организацией» по сути является «управлением культурой организации».

Выделены организационные риски и эффекты объединения образовательных организаций. Выяснено, что большинство слияний и поглощений оказываются неудачными по причине невозможности преодолеть противоречия организационных культур объединяющихся организаций. Указанные обстоятельства позволили предположить, что специально разработанная модель совершенствования организационной культуры новой школы обеспечит снижение рисков и негативных эффектов в ситуации объединения образовательных организаций, что, в свою очередь, отразится на качестве образовательного процесса и его результатах.

В работе обоснована и разработана модель совершенствования организационной культуры школы, позволяющая обеспечить преодоление рисков и негативных эффектов объединения, где в качестве желаемого приоритетного типа организационной культуры признана культура деятельности (командная); представлены критерии результативности ее реализации.

ГЛАВА II. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ В СИТУАЦИИ ОБЪЕДИНЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Констатирующий эксперимент: методы и результаты диагностического анализа организационной культуры школы

Чтобы построить модель совершенствования какой-либо системы, нужно представлять, от чего и к чему двигаться, т.е., иметь «умозрительное целостное представление строящейся или преобразуемой системы, внутреннее видение ее» [23].

Описание объекта

Краткое наименование образовательного учреждения: МАОУ СШ № 8.

В штате МАОУ СШ № 8 директор школы, 4 заместителя, 92 учителя, 2 педагога-психолога, 2 социальных педагога.

Школа имеет статус средней общеобразовательной школы, где предполагается обучение детей вне зависимости от их способностей и склонностей, индивидуальных различий. Обучение ведется на русском языке.

Тип образовательного учреждения (организации): автономное общеобразовательное учреждение. Организационно-правовая форма: учреждение. Учредителем Школы является муниципальное образование город Красноярск. Функции и полномочия Учредителя осуществляет орган местного самоуправления администрация города Красноярска.

МБОУ СШ № 8 (далее Школа/Школа-комплекс) расположена в 3 зданиях: главный корпус и 2 филиала.

Лицензию на образовательную деятельность и государственную аккредитацию Школа получает в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» и иными нормативными правовыми актами.

Права Школы на выдачу своим выпускникам документа государственного образца о соответствующем уровне образования возникают

с момента ее государственной аккредитации, подтвержденной свидетельством о государственной аккредитации (здесь и далее – выдержки из Устава Муниципального бюджетного образовательного учреждения МАОУ СШ № 8 «Созидание» от 19.08.2019 г. [72]).

Стратегия и цели Школы

Основной целью деятельности Школы является «осуществление образовательной деятельности по образовательным программам дошкольного образования, начального общего, основного общего и среднего общего образования, присмотр и уход за детьми» [72].

Школа имеет в своей структуре различные структурные подразделения, обеспечивающие осуществление образовательной деятельности с учетом уровня, вида и направленности реализуемых образовательных программ, формы обучения и режима пребывания обучающихся.

Структурные подразделения Школы, в том числе филиалы и представительства, не являются юридическими лицами и действуют на основании устава Школы и положения о соответствующем структурном подразделении, утвержденного директором Школы.

Руководители структурных подразделений назначаются директором Школы и действуют на основании доверенности.

Структурным подразделением Школы является также детский сад.

Виды деятельности Школы: предоставление дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования и дополнительного образования детей и взрослых; предоставление услуг по дневному уходу за детьми; организация отдыха и оздоровления обучающихся в каникулярное время [72].

Виды реализуемых программ: основная образовательная программа дошкольного образования; основная образовательная программа начального общего образования; основная образовательная программа основного общего образования; основная образовательная программа среднего общего образования; адаптированные образовательные программы; дополнительные

общеразвивающие программы (физкультурно-спортивной, художественной, естественнонаучной, технической, социально-педагогической направленностей).

Образовательные программы дошкольного образования направлены на разностороннее развитие детей дошкольного возраста с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей, в том числе на достижение детьми дошкольного возраста уровня развития, необходимого и достаточного для успешного освоения ими образовательных программ начального общего образования на основе индивидуального подхода к детям дошкольного возраста и специфичных для детей дошкольного возраста видов деятельности. Освоение образовательных программ дошкольного образования не сопровождается проведением промежуточных аттестаций и итоговой аттестации обучающихся.

Начальное общее образование направлено на формирование личности обучающегося, развитие его индивидуальных способностей, положительной мотивации и умений в учебной деятельности (овладение чтением, письмом, счетом, основными навыками учебной деятельности, элементами теоретического мышления, простейшими навыками самоконтроля, культурой поведения и речи, основами личной гигиены и здорового образа жизни).

Основное общее образование направлено на становление и формирование личности обучающегося (формирование нравственных убеждений, эстетического вкуса и здорового образа жизни, высокой культуры межличностного и межэтнического общения, овладение основами наук, государственным языком Российской Федерации, навыками умственного и физического труда, развитие склонностей, интересов, способности к социальному самоопределению).

Среднее общее образование направлено на дальнейшее становление и формирование личности обучающегося, развитие интереса к познанию и творческих способностей обучающегося, формирование навыков самостоятельной учебной деятельности на основе индивидуализации и

профессиональной ориентации содержания среднего общего образования, подготовку обучающегося к жизни в обществе, самостоятельному жизненному выбору, продолжению образования и началу профессиональной деятельности.

Дополнительное образование детей и взрослых направлено на формирование и развитие творческих способностей детей и взрослых, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, а также на организацию их свободного времени. Дополнительное образование детей обеспечивает их адаптацию к жизни в обществе, профессиональную ориентацию, а также выявление и поддержку детей, проявивших выдающиеся способности. Дополнительные общеобразовательные программы для детей должны учитывать возрастные и индивидуальные особенности детей.

Содержание образования в Школе определяется образовательной программой – комплексом основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и в случаях, предусмотренных Федеральным законом, форм аттестации, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов.

Образовательная программа разрабатывается и утверждается Школой самостоятельно.

Школа разрабатывает образовательную программу на основе примерных образовательных программ дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования и в соответствии с требованиями, установленными федеральными государственными образовательными стандартами.

Учебная нагрузка, расписание и режим занятий обучающихся определяются в соответствии с требованиями государственных санитарных эпидемиологических правил и нормативов.

Школа № 80 была открыта 28.07.1995. В 2017 г. ее закрыли на капитальный ремонт. После окончания ремонта школа № 80 перестала существовать, она объединена со школой № 8 в один образовательный комплекс на 1 100 обучающихся. Его особенностью стало углубленное изучения права, патриотическое воспитание.

Родители обучающихся образовательного комплекса в беседе с главой города отметили, что новая форма обучения имеет большое значение для старшеклассников. В сентябре 2019 г. в школе появилось еще одно структурное подразделение – муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение (МБДОУ), которое после капитального ремонта вошло в состав комплекса.

Директор образовательного комплекса подчеркнул, что объединение ресурсов – это большой плюс: «Объединение знаний, опыта двух школ дает положительный результат, как для педагогов, так и для учеников и их родителей. После капитального ремонта в здании школы появятся аудитории, в которых можно будет проводить не только стандартные уроки, но и развивать исследовательскую, научно-практическую деятельность, что особенно необходимо для учеников среднего и старшего звена».

Более слабой по показателям в рейтинге была школа № 80.

В апреле 2020 г. Школа № 8 получила статус автономного учреждения.

Вся административная команда образовательной организации образована из коллектива школы № 8.

На момент объединения в школе № 80 было – 24 учителя и 230 обучающихся. Из них остались работать в школе № 8: учитель английского языка, учитель начальной школы (пенсионер), учитель математики (пенсионер), учитель информатики (в процессе объединения была в

декретном отпуске), учитель биологии (пенсионер, бывший директор школы 80, «ветеран труда»).

Остальные учителя (19) ушли работать в другие образовательные организации. Таким образом, одна школа «поглотила» другую.

Таблица 3

Количество учителей школы № 8 по годам (чел.)

2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020		2020-2021	
41		48		50		55		63	
образование		образование		образование		образование		образование	
Выс.	Ср.								
34	7	41	7	44	6	49	6	56	7

Педагогический состав школы существенно «омолодился» в связи с приходом учителей начальной школы (выпускницы колледжа и вуза). Расширился административный состав: на сентябрь 2019 г. было 3 заместителя директора, на сентябрь 2020 стало 4.

В корпусе, ранее принадлежавшем школе № 80 обучаются 6–11 классы, в корпусе школы № 8 1–5 классы. При объединении школ образованы два корпуса, они находятся в шаговой доступности друг от друга (10 минут ходьбы, одна остановка).

По состоянию на октябрь 2020 г. в школе 941 обучающийся, 92 сотрудника, 41 класс-комплект.

В «наследство» от школы № 80 комплекс получил большое количество обучающихся, состоящих на различных видах учета субъектов профилактики. Микроучасток школы – район рынка «Нефтебаза», общежития и квартиры секционного типа на ул. Корнетова. В школе также обучаются воспитанники Краевого государственного казенного учреждения (КГКУ) для детей-сирот, оставшихся без попечения родителей «Красноярский детский дом № 1»: 14 обучающихся с 1 по 11 класс. Многие обучающиеся не имеют русского гражданства (мигранты, беженцы).

При переходе на дистанционное образование в апреле 2020 г. несколько семей не имели технической возможности участвовать в образовательном процессе из-за отсутствия необходимой техники. Администрация выделила нуждающимся семьям с 3-мя и более школьниками 3 компьютера. Спонсоры – 5 компьютеров.

В период 2017–2020 гг. количество обучающихся, состоящих на различных видах учета, постепенно снижается. Это связано с хорошо построенным сетевым взаимодействием систем профилактики безнадзорности и правонарушений. В Школе ведется профилактическая работа (профилактические беседы; встречи со специалистами; общешкольные собрания; разработка плана индивидуальной работы с обучающимися).

На базе школы № 8 открыто Частное профессиональное образовательное учреждение «Межрегиональный правовой колледж», в котором можно продолжить образование на базе 9 класса, получая как общее, так и профессиональное образование.

Рейтинг школ в г. Красноярске составлен по нескольким критериям: итоги аттестации обучающихся, результаты ЕГЭ (одни из самых основных параметров), общая успеваемость детей (количество отличников и ударников), состояние материально-технической базы, уровень подготовленности к новому учебному году. Собираются отзывы родителей о каждом учреждении и их замечания по работе и др.

До интеграции, как мы видим, школа № 80 занимала более низкие позиции в рейтинге по сравнению со школой № 8 (таблица 4).

Таблица 4

Рейтинг школ до объединения (место)

Школа / Год	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2017-2018
МБОУ СШ № 8	105 (из 126)	105 (из 123)	103 (из 123)	103
МБОУ СШ № 80	108 (из 126)	108 (из 123)	108 (из 123)	–

Таким образом, руководителю приходится заново формировать коллектив, создавать психологический микроклимат и традиции, общее для всех переживание доверия, комфорта, интереса, что позволит создать культуру общих ценностей для всей Школы-комплекса.

Фокусированное интервью, проведенное через год после объединения, позволило выявить «плюсы» и «минусы» интеграции по ощущениям респондентов, представленные в таблице 5.

Таблица 5

Плюсы и минусы интеграции

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none"> –обучение в одну смену; создание профильных классов –возможность проведения дополнительных занятий, секций и кружков –появилась возможность выстроить индивидуальный образовательный маршрут по индивидуальному учебному плану –изменилось качество образования –упрощена схема финансирования –экономическая целесообразность реструктуризации в виде оптимизации затрат: на содержание одной большой школы тратится меньше денег на персонал, документооборот, хозяйственные расходы, чем на две небольших –ресурсы и имущество становятся общими (оборудование помещений, материально-техническое обеспечение образовательной деятельности): не нужно, например, оснащать лаборатории химии в двух зданиях –экономленные деньги направляются на другие нужды. исследовательские, методические и учебно-методические подразделения, лаборатории учебные мастерские, музей, выставочный зал, художественно-творческие мастерские, библиотеку, спортивные клубы, психологические и социально-педагогические службы, информационные ресурсы –становится больше классов (комплектов), соответственно, педагогов тоже становится больше, большее количество учеников в школе увеличивает (подушевое) финансирование –условия неэффективной школы действительно улучшились –учителя (из обеих школ) могут делиться друг с другом опытом, проводить открытые занятия друг для друга –у школы появились дополнительные площади, возможность организовать класс ресурсов для детей с РАС и интерактивную комнату отдыха –провалов на экзаменах стало меньше; доля учеников, получивших на ЕГЭ менее 30 баллов, снизилась, при этом доля двоечников уменьшилась, а доля детей, охваченных дополнительным образованием в школе, выросла 	<ul style="list-style-type: none"> – отбор в профильный класс: туда поступают самые сильные ученики, или перспективные учащиеся из других школ – дети, не попавшие в профильные классы, оказались в еще более уязвимом положении, чем раньше: простые классы формируются по остаточному принципу – школа пока не стала единым коллективом, ухудшился социально-психологический климат, снижена мотивация труда – происходит ротация, смешивание, увольняют некоторых учителей

Диагностика организационной культуры Школы

На этапе констатирующего эксперимента осуществлена диагностика актуального состояния и желаемого типа организационной культуры Школы (таблица 6) с помощью модификации адаптированного опросника «Типология организационной культуры» Ч. Ханди (описание и стимульный материал к методике в Приложении).

Таблица 6

Организационный профиль по результатам анкетирования (в %)

Тип организационной культуры	Настоящее	Будущее
Ролевая культура (1–4)	27,5	22
Культура власти (5–8)	30	15
Командная культура (деятельности) (9–12)	6,25	24
Культура индивидуальности (13–16)	16,25	19
Культура пассивного нейтралитета (17–20)	20	20

Построены графические профили настоящего и будущего (желаемого) состояния организационной культуры организации, а также профиль их несоответствия.

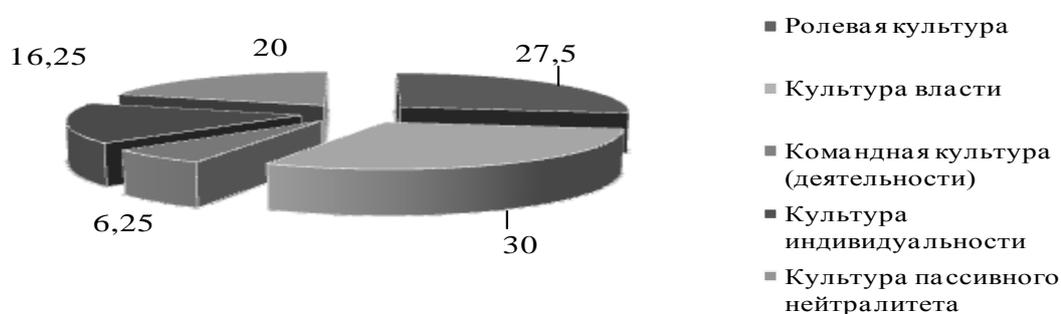


Рисунок 2. Выраженность типов организационной культуры школы в настоящем (констатирующий эксперимент), в %

Доминирование организационной культуры власти свидетельствует, что авторитет руководителя является движущей силой, на руководителе лежит полная и единоличная ответственность; планирование работы может осуществляться стихийно и не соответствовать выполняемой работе, сотрудники часто «делегируют» свои проблемы администрации.

Строгое распределение ролей и четко очерченного функционала каждой внутри роли не располагает к педагогическому творчеству. Однако, при условии новаторства руководителя и его безусловном авторитете, учреждение может достигать высоких результатов.

У части педагогов в приоритете культура пассивного нейтралитета, где предпочтение отдается позиции нейтрального наблюдателя, педагоги лояльны, избегают конфликтных ситуаций, безынициативны, не сопротивляются решениям руководства.

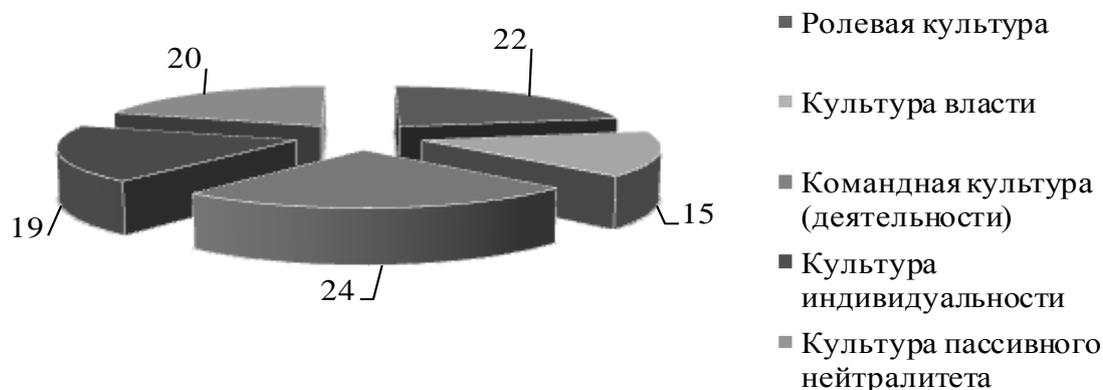


Рисунок 3. Выраженность типов организационной культуры школы в желаемом будущем (констатирующий эксперимент), в %

У педагогов присутствует желание и готовность работать командами, брать на себя ответственность за решение проблем организации и результаты деятельности, быть полноправными партнерами. Все это свидетельствует о

достаточной профессиональной зрелости коллектива и способности к изменениям.

Совместив профили реального и желаемого состояния организационной культуры, получаем графический профиль несоответствия (рисунок 4).

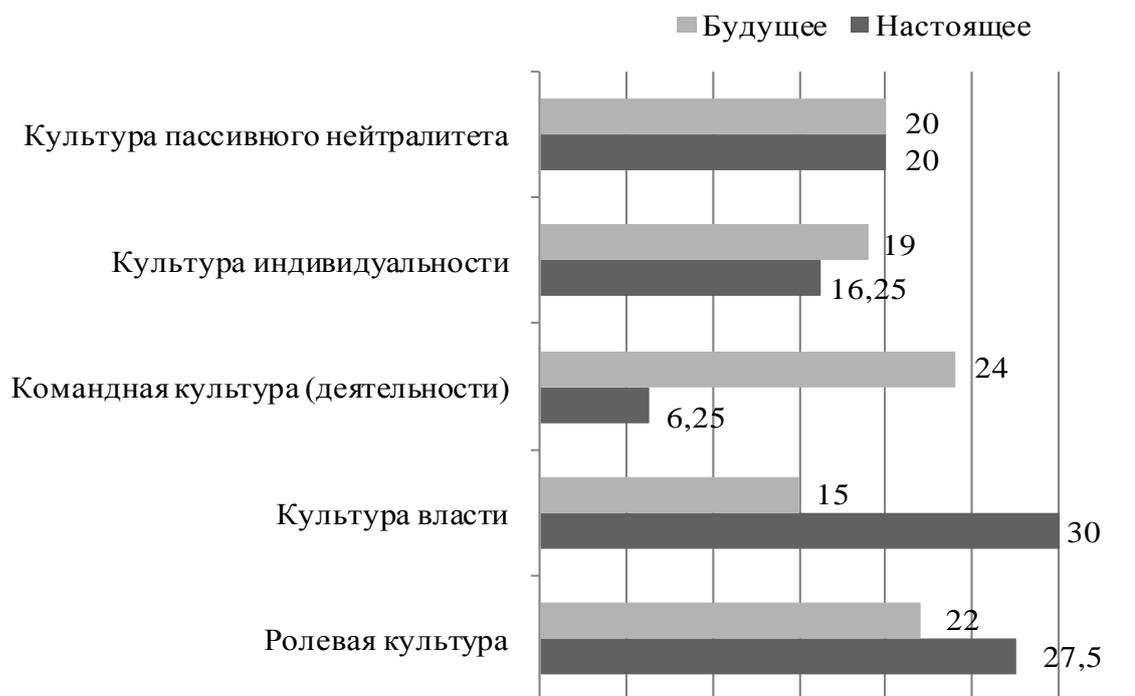


Рисунок 4. Профиль несоответствия организационной культуры школы в настоящем и будущем (констатирующий эксперимент), в %

По мнению (желанию) педагогов – в будущем должна доминировать культура деятельности (командная). Ожидается ослабление ролевого и усиление «звездного» (индивидуальности) типов организационной культуры.

Некоторые члены коллектива, оставаясь в рамках ролевой культуры, будут стремиться выполнять определенную, четко ограниченную общепринятыми стандартами роль.

Культура индивидуальности направлена на личные достижения педагога, его компетентность и успех, на высокую степень автономии профессионалов, поскольку для качественной работы контроль со стороны

администрации не требуется, – строится на постоянной мотивации и поддержке.

SWOT-анализ

Проведение SWOT-анализа на этапе проектирования процесса развития образовательной организации (ОО) является одним из самых распространенных видов анализа. SWOT-анализ включает в себя анализ ситуации внутри ОО и анализ внешних факторов в ситуации развития. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы, учет которых необходим при проектировании стратегии развития ОО. Достигается это за счет того, что аналитики проводят сравнение внутренних сил и слабостей с возможностями.

Регистрация данных SWOT-анализа предлагается в табличной форме, где фиксируются основные элементы по представленным четырем категориям (таблица 7).

Таблица 7

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Комбинации разных элементов SWOT-анализа образуют определенные стратегии:

– комбинация «возможности – сильные стороны» образуют стратегию развития;

– комбинация «возможности – слабые стороны» образует стратегию для внутренних преобразований;

– комбинация «угрозы – слабые стороны» рассматривается как ограничение стратегического развития;

– комбинация «угрозы – сильные стороны» используется как стратегия потенциальных преимуществ.

Результаты SWOT-анализа (см. анкету для ситуационного анализа (SWOT) в Приложении В) представлены в таблице 8.

Таблица 8

SWOT-анализ Школы в период объединения

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Хорошая наполняемость Нацеленность коллектива на преодоление трудностей Наличие плана работы Наличие возможностей для развития, освоения новшеств, освоения новых технологий и методов Направления дополнительного образования Наличие условий для выполнения образовательных стандартов начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования</p>	<p>Нехватка квалифицированных кадров Недостаточная оснащенность учебных кабинетов современными техническими средствами обучения Традиционные подходы в обучении у части педагогов Недостатки в системе управления отсутствие IT-коммуникаций, слабая разработанность школьного сайта Плохая система учета, контроля, планирования, стимулирования Наличие детей «группы риска» Слабая организация работы с родителями 20% педагогов считают, что они не реализуют себя в профессиональной деятельности</p>
Возможности	Угрозы (риски)
<p>Благоприятные условия для освоения перспективных новшеств Возможность привлечения заинтересованных партнеров Возможность привлечения финансовой поддержки попечителей и спонсоров Поддержка государства, Правительства РФ Поддержка Министерства КК, местной администрации, бюджетов разных уровней Возможность получения финансовых средств путем грантовой деятельности Возможность привлечения родителей к участию в жизни школы Возможность внедрения новых технологий и методов обучения и воспитания</p>	<p>Отсутствие обеспечения оборудованием (ценовые и другие барьеры) Снижение числа обучающихся Отсутствие учебных гаджетов у части школьников Наличие неблагоприятного социального окружения Крайне затруднено привлечение квалифицированных специалистов при росте обучающихся с ОВЗ Жесткие ограничения или отсутствие поддержки со стороны государственных органов Неблагоприятные законодательно-правовые условия деятельности Трудности в обеспечении партнерства Угроза применения процедур реорганизации и ликвидации предприятия Наличие сильных конкурентов в рейтинге Неправомерные действия партнеров, контролирующих органов и др.</p>

Результаты исследования свидетельствуют о высоком уровне разобщенности коллектива, отсутствии ценностно-ориентационного единства коллектива. Образовательное учреждение ориентировано командную и ролевую организационную культуру.

Таким образом, полученные данные убедительно доказывают необходимость развития ценностно-смысловой сферы коллектива и совершенствования организационной культуры Школы. Необходимо создавать условия для сплочения коллектива, неформального общения, выработки традиций. Осознавая слабые стороны Школы после объединения образовательных организаций, отмечая угрозы и вероятностные риски, педагоги видят ее сильные стороны и открывающиеся в данной ситуации возможности изменений.

2.2. Промежуточные результаты совершенствования организационной культуры школы

Ученые отмечают, что организационная культура – мало динамичный феномен, поэтому быстрых изменений ожидать не стоит. К тому же, во второй половине 2019/2020 учебного года ситуация для эмпирической работы осложнилась пандемией. Тем не менее, в октябре 2020 г. подведены промежуточные итоги.

Мы можем констатировать, что утрачена доминанта культуры власти и ролевой культуры, увеличились проявления культуры индивидуальности; в результате влияния разработки и реализации проектов, требующих командной работы, растет приоритет культуры деятельности.

Остается все же без изменений культура пассивного нейтралитета.



Рисунок 5. Профили организационной культуры в настоящем и желаемом будущем (на октябрь 2020 г.), в %

Динамика совершенствования организационной культуры Школы отражена на рисунке 6.

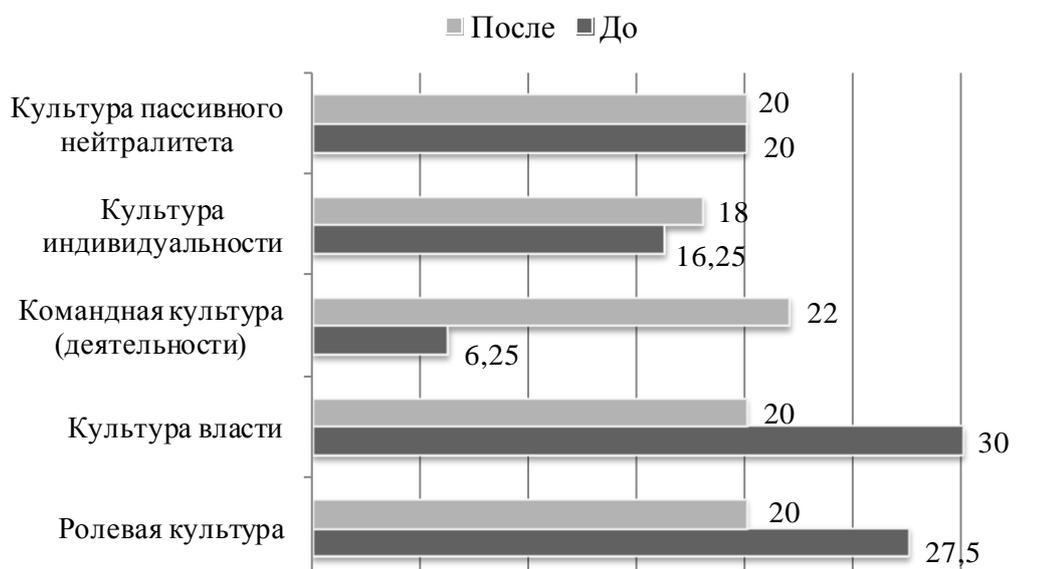


Рисунок 6. Профили организационной культуры школы в настоящем (до и после эмпирической работы), в %

За полтора года осуществлены следующие мероприятия в реализации модели:

- корректировка миссии, стратегических перспектив и приоритетных направлений развития Школы; определение трудовых и поведенческих норм, ритуалов, традиций и символики;

- обучающие семинары, настраивающие на инициирование и восприятие инноваций;

- тренинги для формирования команд и конкретных навыков;

- разработка конкретных инструментов и процедур стимулирования инновационной активности сотрудников;

- корпоративные мероприятия;

- разработка и реализация педагогических и детско-взрослых проектов.

Освоение командной работы происходит в проектах разного рода, совершенствуя культуру деятельности в ОО. Так, команда педагогов (заместитель директора по воспитательной работе, психолог и социальный педагог, привлеченные классные руководители, учителя физической культуры) разрабатывают и реализуют проекты направления «воспитательная работа».

Проект по ранней профессиональной ориентации «Выбор за тобой». Цель проекта профессиональная ориентация обучающихся 1–6 классов МАОУ СШ № 8. В рамках проекта командой реализованы: диагностика профессиональных предпочтений (по Климову), занятия и викторины по теме профессии. Проект занял второе место в городском конкурсе проектов «Профессиональный хит-парад», организатор «Центр профессионального определения».

В рамках проекта «Время ЗОЖ» (цель – проведение цикла мероприятий, направленных на пропаганду здорового образа жизни) проведены спортивные мероприятия, классные часы, семинары для обучающихся 6–11 классов и их родителей.

Проект «Районоведение» поддержан в краевом конкурсе проектов «Территория – Красноярский край». В рамках проекта предполагается изучение истории Кировского района г. Красноярска, проведение виртуальных и пешеходных экскурсий по району, викторины, квесты для обучающихся 6–9 классов; работа с информацией и документами по истории Кировского района на базе музея истории Кировского района г. Красноярска (который находится в здании образовательной организации).

Разрабатывается и планируется к реализации проект «Наставник», в рамках которого планируется методическая поддержка и практическое обучение молодых специалистов, которые приходят работать в образовательную организацию, срок реализации до 01.09.2021.

По разработке «Рабочей программы воспитания образовательной организации МАОУ СШ № 8» создана проблемно-творческая группа, которая состоит из административного корпуса, учителей-предметников, психологов, социальных педагогов, классных руководителей. В рамках работы планируется выбрать вариативные и инвариантные модули для организации воспитательного процесса образовательной организации.

Данные мероприятия и проекты способствуют сплочению коллектива, развитию творческого потенциала педагогов.

Административная команда прошла обучение на курсах по программе «Управление школой 2020+», где были представлены основные проблемы и тренды современного образования. В дальнейшем (после снятия ограничений в связи с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой в г. Красноярске) планируется трансляция полученной информации педагогам образовательной организации и применение знаний на практике.

Педагоги проходят курсы и повышают квалификацию в рамках своих предметных и профессионально-педагогических компетенций. На 2021 календарный год планируется обучить более 50% педагогов.

Таким образом, в МАОУ СШ № 8 созданы благоприятные условия для реализации образовательных стандартов начального общего, основного

общего, среднего (полного) общего образования и организации воспитательного процесса.

Педагогический коллектив Школы обладает высоким уровнем профессионализма и творческого потенциала, в целом готов к апробации и внедрению в образовательный процесс инновационных образовательных программ и технологий, актуальных для развития современной системы образования.

Результаты SWOT-анализа Школы через 2,5 года после объединения образовательных организаций представлены в таблице 9.

Таблица 9

SWOT-анализ Школы после объединения

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Наличие квалифицированных кадров Наличие специализированного класса правового профиля (монопольное положение на рынке образовательных услуг) Наличие условий для реализации образовательных стандартов дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, дополнительного образования Оснащение учебных кабинетов современными техническими средствами обучения, в том числе – ресурсный класс для детей с РАС Хорошая наполняемость Нацеленность коллектива на преодоление трудностей Наличие обоснованного плана перспективного развития Наличие возможностей для развития, освоения новшеств, освоения новых технологий и методов Наличие заинтересованных лиц, проектов, перспективных планов в коллективе и окружении Организация образовательного процесса в одну смену Большой выбор направлений дополнительного образования Активная социальная позиция обучающихся (участие в мероприятиях различного уровня) С обучающимися 9 классов выстроена работа по профессиональной навигации Индивидуальный подход к формированию учебных планов обучающихся 10-11 классов Развитие сетевого взаимодействия с ВУЗами и учреждениями СПО Организована работа по воспитанию толерантного отношения к учащимся различных национальностей Создана система повышения уровня педагогической компетентности родителей, вовлечение родителей к участию в общешкольных мероприятиях</p>	<p>Нехватка кадров Традиционные подходы в обучении у части педагогов Недостатки в системе управления Слабая техническая организация ИТ-коммуникаций и школьного сайта Высокая трудозатратность педагогической деятельности по сравнению с достижениями Неэффективная система оплаты труда (стимулирования) Отсутствие задела в научно-исследовательской и опытно-экспериментальной деятельности Наличие детей «группы риска», состоящих на учете в различных системах профилактики (влияет на рейтинг ОО) Недостаточная активность родительской общественности в создании детско-взрослой общности</p>

Возможности	Угрозы (риски)
<p>Возможность получения преимуществ по сравнению с другими ОУ</p> <p>Благоприятные условия для освоения перспективных новшеств</p> <p>Возможность привлечения заинтересованных партнеров</p> <p>Возможность финансовой поддержки попечителей и спонсоров</p> <p>Поддержка государства, Правительства РФ</p> <p>Поддержка Министерства КК, местной администрации, бюджетов разных уровней</p> <p>Возможность получения финансовых средств путем грантовой деятельности</p> <p>Возможность модернизации образовательного процесса и технического развития</p> <p>Создание системы повышения уровня педагогической компетентности родителей, привлечение родителей к участию в жизни школы</p> <p>Внедрение в систему воспитательной работы школы технологии социального проектирования</p> <p>Повышение эффективности работы с одаренными и талантливыми детьми за счет привлечения социальных партнеров</p> <p>Разработка системы профилактики заболеваний и организации спортивно-оздоровительной работы с привлечением социальных партнеров</p>	<p>Проблемы обеспечения новейшим оборудованием (ценовые и другие барьеры)</p> <p>Отсутствие учебных гаджетов у части школьников</p> <p>Наличие неблагоприятного социального и семейного бэкграунда</p> <p>Жесткие ограничения со стороны государственных органов</p> <p>Неблагоприятные законодательно-правовые условия деятельности</p> <p>Высокие цены и тарифы на услуги сторонних организаций</p> <p>Наличие сильных конкурентов в рейтинге</p> <p>Неправомерные действия со стороны различных органов и людей</p> <p>Неправомерные/жесткие действия партнеров, контролирующих органов и др.</p>

Опыт работы с социальными партнерами в организации урочной и внеурочной деятельности выступает потенциалом в процессе обеспечения условий для предоставления доступного качественного образования обучающимися в соответствии с запросами личности, семьи и государства.

Формирование системы школьного соуправления выступает потенциалом для расширения социальной открытости образовательной организации для окружающего социума и создания системы эффективного соуправления ОО.

Некоторые слабые стороны и угрозы переведены в статус возможностей; некоторых рисков удалось избежать, часть рисков лишены вероятного исполнения.

Сделаем вывод: при наличии должного материально-технического оснащения, привлечения квалифицированных кадров и партнеров для реализации образовательного процесса на всех его ступенях – образовательная организация может добиться устойчивого качества организационной культуры деятельности и, соответственно, иного качества образования.

2.3. Методические рекомендации по реализации модели совершенствования организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций

Предложенные ниже рекомендации помогут руководителю обеспечить планирование работы по реализации разработанной нами модели совершенствования организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций.

- Нужно чрезвычайно осторожно реагировать на суждения, призывающие к стремительным и интенсивным изменениям или навязыванию того или иного типа организационной культуры.

- Необходимо акцентировать внимание на нематериальных, внешне явно не обнаруживаемых признаках. Следует иметь в виду, что на изменение в сознании сотрудников ценностей, сложившихся стереотипов, норм поведения могут потребоваться продолжительное время, специально организованные воздействия, трансформации структуры и всей системы управления.

- Постарайтесь выявить и осмыслить наиболее значимые и существенные символы организации, принимаемые большей частью коллектива.

- Прислушайтесь к историям и мифам, передаваемым в организации, выясните, кто их «герои», что и как они своим содержанием отражают.

- Систематически разрабатывайте и вводите новые обряды, ритуалы, обычаи, традиции. С их помощью Вы транслируете базовые идеалы и укореняете желаемый тип культуры.

Периодически руководителю организации необходимо соотносить, насколько адекватны используемые управленческие стратегии желаемым приоритетным типам организационной культуры.

Деятельность любой организации осуществляется конкретными людьми, в нашем случае – сотрудниками школы. Однако, их профессионализм, компетентность, современные технологии и наличие новейшего оборудования стоят по значимости на втором месте. И именно организационная культура и внутренний корпоративный дух – выступают фундаментом конкурентоспособности, эффективности и высокого уровня качества работы образовательного учреждения.

Необходимо создать определенные организационные условия, для того чтобы педагогические кадры не только овладели комплексом профессиональных умений и компетенций, необходимых для реализации трудовой деятельности, но и могли интериоризировать разделяемые и поддерживаемые большинством сотрудников формализованные (документированные в инструкциях и должностных обязанностях, кодексах и пр.) и неформализованные, существующие в сознании ценности, нормы, правила осуществления профессиональной трудовой деятельности.

Для наиболее полной реализации целей и задач организации необходимо создавать условия для разработки, обсуждения и осознания сотрудниками существенных компонентов организационной культуры, которые обуславливают успешную деятельность организации и ее развитие.

К ним относят

- миссию, философию и политику развития организации;
- ценностные ориентации и поведенческие нормы, сложившиеся стереотипы, в том числе – представления о сущности и конечных результатах педагогической деятельности, выбор определенного отношения к

профессиональному труду, к коллегам в коллективе, к обучающимся и их родителям, к партнерам в образовательном процессе [62].

Осмысленное формирование и развитие указанных выше компонентов, освоение эффективных способов, обеспечивающих достижение заявленных целей и решение поставленных задач, – и создают культуру организации [62].

Высокие позиции в рейтинге как отражение успешности и конкурентоспособности образовательной организации по сути выступают результатом деятельности всех работников школы, связанных общими целями. При этом цели должны быть реалистичны, достижимы за определенный период времени, они должны быть принятыми и понятыми каждым сотрудником.

Вслед за Ю.Ю. Темрюковым, мы предлагаем алгоритм управления совершенствованием организационной культуры образовательной организации, который представляет собой поэтапную реализацию управленческих действий:

1 этап – определить/скорректировать философию, миссию, образовательную политику, цели и задачи; разработать стратегию и тактику их достижения;

2 этап – исследовать сложившуюся организационную культуру: определить, выделить и описать основные ценности, приоритеты, правила и нормы; подходы, принципы и стили управления, традиции, ритуалы и символику как компоненты организационной культуры;

3 этап – на основе полученной информации определить степень соответствия разработанной стратегии развития школы содержательным характеристикам формируемого типа организационной культуры, сформулировать желательные стандарты и ограничения в поведении работников;

4 этап – разработать план организационных мероприятий, направленных на совершенствование и закрепление желаемых ценностей,

правил, норм и стандартов, образцов поведения сотрудников и руководителей;

5 этап – стимулировать формирование осознанных установок, обеспечивающих реализацию разработанной стратегии;

6 этап – различными диагностическими методами оценить динамику совершенствования организационной культуры образовательной организации в соответствии с разработанными критериями, внести необходимые коррективы [62].

В ходе исследования мы пришли к выводу, что предпринятые по совершенствованию организационной культуры усилия будут эффективны, если поддерживать позитивный эмоциональный фон; обеспечить общественную поддержку изменений с помощью привлечения конструктивных сотрудников, имеющих авторитет, в том числе со статусом неформальных лидеров; разработать систему контроля процесса и учета результатов изменений; предоставлять регулярную обратную связь о динамике и результатах изменений.

Выводы по главе II

Во второй главе охарактеризован констатирующий эксперимент: база (объект) исследования, методы и результаты диагностического анализа организационной культуры школы. Школа № 80 в 2017 г. объединена со школой № 8 в один образовательный комплекс на 1 100 обучающихся. Таким образом, одна школа «поглотила» другую. Руководителю пришлось заново формировать коллектив, создавать психологический микроклимат и традиции, общее для всех переживание доверия, комфорта, интереса, что позволяет создать культуру общих ценностей для всей Школы-комплекса.

Диагностика актуального состояния и желаемого типа организационной культуры Школы проводилась с помощью модификации адаптированного опросника «Типология организационной культуры» Ч. Ханди. SWOT-анализ позволил выявить и структурировать сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы. Фокусированное интервью, проведенное через год после объединения, позволило выявить «плюсы» и «минусы» интеграции по ощущениям респондентов.

Промежуточные диагностические процедуры зафиксировали динамику изменений в характеристиках организационной культуры Школы. Смещение доминанты типа организационной культуры свидетельствует о признании коллективом культуры деятельности как наиболее адекватной в ситуации объединения, приверженности сотрудников командным форматам работы. SWOT-анализ Школы через 2,5 года после объединения показал рост количества сильных сторон, изменение характеристик слабых сторон, видение большего количества возможностей, снижение угроз и устранение рисков, присутствовавших на этапе объединения.

Предложены рекомендации руководителю, позволяющие обеспечить планирование работы по реализации разработанной нами модели совершенствования организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ опыта образовательных организаций показывает, что формирование их организационной культуры происходит в большей мере спонтанно, без использования результатов теоретических исследований, открывающих закономерности данного процесса. В итоге руководители сталкиваются со значительными трудностями в процессе развития организационной культуры как объекте управления деятельностью конкретной организации. В ситуации объединения образовательных организаций трудности и риски в управлении педагогическим коллективом многократно возрастают вследствие «недооценки руководителем различий организационных культур объединяемых учреждений».

В решении задач исследования раскрыта сущность понятия «организационная культура» как объекта управления образовательной организацией. Установлено, что при всем многообразии трактовок феномена, существующие концепции и дефиниции организационной культуры отражают либо ее атрибутивный характер, что предполагает возможность влиять на ее формирование, развитие и совершенствование; либо подчеркивают ее пассивно-спонтанный характер, отрицающий возможность направленного воздействия на нее. Вслед за В.А. Ясвиным, Э. Шейном, К.М. Ушаковым и другими учеными, мы полагаем, что «управление организацией» по сути является «управлением культурой организации».

В работе выделены организационные риски и эффекты объединения образовательных организаций. Выяснено, что большинство слияний и поглощений оказываются неудачными по причине невозможности преодолеть противоречия организационных культур объединяющихся организаций. Далее обоснована и разработана модель совершенствования организационной культуры школы, позволяющая обеспечить преодоление рисков и негативных эффектов объединения образовательных организаций, где в качестве желаемого приоритетного типа организационной культуры

признана культура деятельности (командная); представлены критерии результативности ее реализации.

Охарактеризован констатирующий эксперимент: база (объект) исследования, методы и результаты диагностического анализа организационной культуры школы, "поглотившей" в результате объединения менее эффективную школу.

Промежуточные диагностические процедуры в ходе реализации разработанной модели совершенствования организационной культуры позволили зафиксировать динамику изменений в характеристиках организационной культуры Школы-комплекса. Так, смещение доминанты в типах организационной культуры свидетельствует о признании коллективом культуры деятельности как наиболее адекватной в ситуации после объединения, приверженности сотрудников командным форматам работы.

SWOT-анализ Школы через 2,5 года после объединения показал рост количества сильных сторон, изменение характеристик слабых сторон, видение большего количества возможностей, снижение угроз и устранение рисков, присутствовавших на этапе объединения.

Предложены рекомендации руководителю, позволяющие обеспечить планирование работы по реализации разработанной нами модели совершенствования организационной культуры школы в ситуации объединения образовательных организаций.

Таким образом, мы можем заключить, что задачи исследования решены, гипотеза подтверждена, цель достигнута.

Продолжение исследования предполагает приложение дальнейших усилий по совершенствованию организационной культуры образовательной организации и описание ее феномена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абанкина И.В., Филатова Л.М. Доступность дошкольного образования // Вопросы образования / Статистика и социология образования. № 3. 2018. С. 216–246.
2. Андреева Т. Слияние и поглощение бизнеса: западный опыт и актуальность вопроса для России. URL: <http://www.bel.biz/news/1399.html> (дата обращения: 12.10.2020).
3. Бекье М. Путеводитель по слиянию // Вестник McKinsey. Теория и практика управления. 2003. № 2. С. 31–43.
4. Бишоп Д., Эванс Ф. Оценка компаний при слияниях и поглощениях. Создание стоимости в частных компаниях: Пер. с англ. М.: Альпина, 2012. 312 с.
5. Вердиев Д.О. Управление рисками в сделках слияний и поглощений // Вестник МГИМО-Университета. 2015. № 42(3). С. 232–238.
6. Вселенская И.В. Характерные риски сделки слияния и поглощения // Управленческое консультирование. № 9. С. 106–120.
7. Газин Г., Манаков Д. Наука поглощений // Вестник Mc Kinsey: Теория и практика управления. 2003. № 2 (4). URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/archive/> (дата обращения: 10.10.2017).
8. Гайнутдинов Р.И. Антикризисный инструмент // Директор школы. 2014. № 9. URL: <https://direktor.ru/article.htm?id=127> (дата обращения: 15.10.2017).
9. Галпин Т.Д., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2005. 237 с.
10. Гамова Е.М. Анализ организационной культуры педагогического коллектива как инструмент стратегического управления образовательной организацией: дис. ... магистр. по напр. «Государственное и муниципальное управление». М.: ВШЭ, 2015. 82 с.

11. Горьканова Л., Прытков Р. Организационное поведение: учебное пособие. Оренбург: ОГУ, 2011. 242 с.
12. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: учебное пособие. М.: Дело и сервис, 2010. 207 с.
13. Давыткина Е.В. Исследовательский подход в управленческой деятельности руководителей ДОУ: дис. ... канд. пед. наук. М., 2003. 224 с.
14. Забродин Ю.Н. Управление реструктуризацией компаний: Справ. пособие. М.: Дело, 2010. 524 с.
15. Иванова А.С. Трансформация организационной культуры в процессе слияний и поглощений // Проблемы современной экономики. № 3(35). 2010. С. 209–212.
16. Иванюшина В.А., Уильямс Е.П. Трекинг, школьная мобильность и образовательное неравенство // Вопросы образования. № 4. 2019. С. 47–70.
17. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / Под ред. И.В. Андреевой. СПб: ПИТЕР, 2001. 320 с.
18. Карстанье П., Ушаков К.М. Управление в образовании. Проблемы и подходы. Практическое руководство, 1995. – 331с., с. 83
19. Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА. М, 2014. 220 с.
20. Конакова О.В. К вопросу влияния организационной культуры на деятельность компании // Вестник Челябинского гос. ун-та. 2015. № 1. С. 62–67.
21. Константиновский Д.Л., Вахшайн В.С., Куракин Д.Ю., Рощина Я.М. Доступность качественного общего образования в России: возможности и ограничения // Вопросы образования / Статистика и социология образования. № 3. 2006. С. 186–202.
22. Коровина О.Ю. Организационная культура в сфере образования: Учеб. пособие Вологда: ВИРО, 2006. 235 с.

23. Королева С.В. Моделирование процесса управления качеством в дошкольной образовательной организации // Педагогическое образование в России. 2014. № 1. С. 31–34.

24. Котляр М.Л. Представления основных участников учебного процесса о социально-психологической ситуации в образовательном учреждении: дис. ... канд. психол. наук. М.: МГППУ, 2014. 179 с.

25. Красноярский краевой статистический ежегодник 2014. URL: <https://krasstat.gks.ru/folder/30015> (дата обращения: 28.10.2020).

26. Красноярский краевой статистический ежегодник 2019. URL: <https://krasstat.gks.ru/folder/30015> (дата обращения: 28.10.2020).

27. Крупицкая О.С., Краснокутский И.Н., Счисляева Е.Р. Международный бизнес. Международные слияния и поглощения как способ экстенсивного роста компаний: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. 100 с.

28. Крыжко В.В., Павлютенков Е.М. Психология в практике менеджера образования. СПб., 2001. 304 с.

29. Курт Левин. Динамическая психология: избранные труды // под общ. ред. Д.А. Леонтьева и Е.Ю. Патяевой, пер. с нем. и англ. Е. Патяевой, Д. Леонтьева. М.: Смысл, 2001. 572 с.

30. Кутузова И.А. Что должен знать руководитель учреждения. М.: Академия, 2004. 159 с.

31. Латуха М.О., Санникова Ю.С., Денисов А.Ф. Оценка системы управления человеческими ресурсами при слияниях и поглощениях // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2013. Вып. 3. С. 69–90.

32. Ленков С.Л. Российская организационная культура: специфика с позиций метасистемного подхода // Журнал практического психолога № 4. М.: Издатель ООО «ИГ-СОЦИН», 2007. С. 37–49.

33. Любарский Г.Ю. Разным людям – разные школы: судьба всеобщего, одинакового и качественного образования. Рецензия на книгу: А. Любжин

«Сумерки всеобуча. Школа для всех и ни для кого» // Вопросы образования. № 1. 2018. С. 247–256.

34. Ляленкова Т. Слияние московских школ // Радио Свобода. 2012. 29 апр. URL: <https://www.svoboda.org/a/24562345.html> (дата обращения: 25.10.2017).

35. Мелешенко А. Собянин: Школы Москвы готовы к новому учебному году // Российская газета. 2016. 23 авг. URL: <http://mosday.ru/news/item.php?747635> (дата обращения: 25.10.2017).

36. Минаева И.В. Формирование и развитие организационной культуры крупного торгового предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб.: РГБ, 2016. 180 с.

37. Минсберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб., 2001. 431 с., с. 312.

38. Монди У.Р., Роберт М.Н. Управление персоналом: пер. с англ. / Под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. СПб.: Нева, 2004. 640 с.

39. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение // Управление персоналом. № 6. М., 2005. С. 16–24.

40. Музыченко В.В. Управление персоналом: лекции: учеб. для студ. вузов, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации». М.: Академия, 2003. 528 с.

41. Муругова Е.Г. Командный менеджмент: ролевые позиции в команде. – Педагогическое образование в России. Екатеринбург: 2012. № 6, С. 41–43.

42. Муругова Е.Г. Подготовка управленческих кадров образования в системе повышения квалификации к командному менеджменту: дисс. ... канд. пед. наук. Томск, 2013. 188 с.

43. Муругова Е.Г. Исследование организационной культуры образовательного учреждения в период инновационных преобразований // Инновации в образовании. М.: СГУ, 2010. № 11. С. 78–98.

44. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: оценка эффективности. М.: Экзамен, 2004. 256 с.

45. Организационная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. В.Г. Смирновой. М.: Юрайт, 2016. 306 с.
46. Павловский В.В. Система образования в Красноярском крае: камо грядеши? // Вестник КрасГАУ. 2013. № 11. С. 341–347.
47. Петрова Г.М. Управление развитием организационной культуры школы // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2015. № 2. С. 9–13.
48. Пинская М.А., Хавенсон Т.Е., Косарецкий С.Г., Звягинцев Р.С., Михайлова А.М., Чиркина Т.А. Поверх барьеров: исследуем резильентные школы // Вопросы образования. 2018. № 2. С. 198–227.
49. Подвигаило А.А., Селюкова В.Н., Шукчус Л.В. Развитие организационной культуры педагогических кадров в условиях сетевого взаимодействия образовательных учреждений // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 6. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=10969> (дата обращения: 25.10.2017).
50. Проценко Л. Не только для избранных: Исаак Калина: Массовое соединение школ в столице завершено // Российская газета. Федеральный вып. 2014. 23 окт. URL: <http://www.rg.ru/2014/10/22/kalina.html> (дата обращения: 25.10.2017).
51. Редько Л.А. Управление качеством в организации. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. 59 с.
52. Савчук С.В. Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудачи и способы уменьшения рисков сделок // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 1. С. 34–42.
53. Сехин С.С. Школа как социально-экологический комплекс: дис. ... магист. психол.-пед. образования. М.: МГПУ, 2014. 126 с.
54. Слияния и поглощения: выгоды и риски. URL: <https://hr-portal.ru/article/sliyaniya-i-pogloshcheniya-vygody-i-riski> (дата обращения: 25.10.2020).

55. Сметана В.В. Социальные организации: Структура, виды, организационная культура и организационный менеджмент. М.: Современная экономика и право, 2007. 296 с.
56. Соломандина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. М.: ИНФРА-М, 2007. 395 с.
57. Сорокина И.О. Специфические риски процессов слияний и присоединений // Финансы и кредит. 2009. № 18(354). С. 26–34.
58. Спивак В.А. Организационная культура. СПб.: Нева, 2014. 224 с.
59. Статистика и показатели. URL: <https://rosinfostat.ru/uroven-obrazovaniya/#i-3> (дата обращения: 28.10.2020).
60. Столин В., Кириллов Л. Менеджмент в процессе слияний и поглощений // Управление персоналом. 2000. № 1. С. 23–28.
61. Талызина Н.Ф. Управление процессом усвоения знаний. М.: МГУ, 1975.
62. Темрюков Ю.Ю. Формирование и развитие организационной культуры в общеобразовательном учреждении: дисс... канд.пед. наук. М., 2008. 235 с.
63. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. 151 с.
64. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб.: СПб ГУ ИТМО, 2008. 156 с.
65. Толковый словарь Ушакова. URL: <https://ushakovdictionary.ru> (дата обращения: 17.10.2019).
66. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Учеб. для вузов. СПб.: Питер, 2000. 359 с.
67. Топ необычных школ Красноярска. URL: <https://newslab.ru/article/672797> (дата обращения: 28.10.2020).
68. Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования. М.: Сентябрь, 1997. 176 с.

69. Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. М.: Сентябрь, 2004. 182 с.
70. Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. М.: Сентябрь, 2000. 144 с. с. 59.
71. Ушаков К.М.. Управление школой: кризис в период реформ. М.: Сентябрь, 2011. 176 с.
72. Устав Муниципального бюджетного образовательного учреждения МАОУ СШ № 8 «Созидание». URL: <http://sch8.ucoz.ru/> (дата обращения: 19.08.2019).
73. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ. URL: <https://fzrf.su/zakon/ob-obrazovanii-273-fz/st-3.php> (ред. от 31.07.2020) (дата обращения: 28.10.2020).
74. Фишбейн Д.Е. Влияние базовых представлений работников общего образования Российской Федерации на процесс управления изменениями в российском образовании: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. М., 2007. 193 с.
75. Хворостовский А.В. Особенности протекания процесса интеграции после проведения сделки по слиянию и поглощению // Вопросы экономики. 2013. № 35. С. 39–42.
76. Чувелева Е.А. Факторы рискогенности корпоративной интеграции в нефинансовом секторе экономики // Вестник Международного института экономики и права. 2015. № 3 (20). С. 16–29.
77. Шевченко П.В., Весманов С.В. Слияние образовательных организаций: цели и модели // Тенденции развития образования. Что такое эффективная школа эффективный детский сад: Материалы XI Междунар. научно-практ. конф. Москва, 19–20 фев. 2014 г. М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2014. С. 260–266.
78. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. СПб.: Питер, 2013. 352 с.
79. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование: пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 335 с.

80. Шингарев П.В. Модель факторов стоимости – инструмент оценки проектов слияний и поглощений. URL: http://www.insure.ru/files/pdf/Upravlenie_07/Day_2/BKR_Shingarev_Day2.pdf (дата обращения: 20.10.2020).

81. Шишкин С.В. Элитное и массовое высшее образование: социально-экономические различия // Вопросы образования / Статистика и социология образования. № 3. 2019. С. 203–221.

82. Шура П. Слияния и поглощения. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 192 с.

83. Ясвин В.А. Экспертно-проектное управление развитием школы. М.: Сентябрь, 2011. 176 с.

84. Ясвин В.А., Рыбинская С.Н., Белова С.А. Программа для диагностики и мониторинга развития организационной культуры педагогических коллективов в образовательных учреждениях и организациях. URL: <http://yasvinlab.ru> (дата обращения: 25.10.2017).

85. Ясвин В.А. Организационная культура педагогических коллективов в ситуации объединения образовательных организаций // Вестник РГГУ. № 4(10), 2017. С. 58–74.

86. Adizes Corporate Lifecycles How and Why Corporations Grow and Die and What to About It/ Prentice Frankfurt a/ Main, 2000. 354 p.

87. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1999. 256 p.

88. Cyert R.M., March J.G. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

89. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

90. Denison Daniel R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & sons, 1990.

91. Handy C. Gods of Management: The changing work of organizations. Oxford University Press, 1995. 245 p.
92. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McCraw-Hill, 1991. Vol.7. №1. 279 p.
93. Joshua S. Grover Organizational Behavior in Education. Final Leadership Essay. 2010. URL: scholar.google.ru (дата обращения: 27.10.2017).
94. Klein A.S., Wallis J., Cooke R.A. The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study // Journal of Management & Organization. 2013. Т. 19. №. 03. P. 241–254.
95. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. 1981. Summer. Vol. 10. Issue 1.
96. Usher A., Servenan A. Global Higher Education Rankings. Affordability and Accessibility in Comparpective. Toronto. On: Educational Policy Institute. 2005.
97. Warter I., Warter L. Cultural due diligence in M&F. Importance of soft risks factor // Annals of Spiri Haret University. Economic Series. 2017. № 2. P. 38–61.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение А

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

Ролевая культура

Культура, в условиях которой каждый член организации выполняет определенную, строго ограниченную общепринятыми рамками или должностными инструкциями только ему присущую роль.

В рамках ролевой культуры сотрудник ценится за способность квалифицированно следовать описанной роли. Ролевая культура отличается традиционностью, предсказуемостью, четкостью планирования, устойчивостью, особенно эффективна в стабильной ситуации. Чем больше нестабильность, тем менее эффективна ролевая культура, т.к. склонна игнорировать потребности в изменениях или реальные изменения, которые происходят вокруг нее, в целом». Скорость реакции на изменения весьма низкая. Инновационные процессы внутри образовательного учреждения с ролевой культурой «тормозятся», если отсутствует жесткий контроль со стороны администрации. На выработку собственных инноваций не ориентирована, но достаточно позитивно относится к инновациям извне. Время реакции определяется временем «переписывания ролей», созданием новых правил, инструкций, техник контроля и т.д. В целом хорошо отлаженная ролевая культура достаточно удобна для руководителя, если вокруг не происходит особых изменений и на них не надо реагировать.

Итак, организация с ролевой культурой – это стабильная, устойчивая, ориентированная на традиции организация с высокой степенью управляемости.

Культура власти

Культура, ориентированная на власть и силу – культура беспорного

лидера – руководителя организации, авторитет которого является движущей силой, а идеи – решающим фактором всех достижений и побед.

Центральной фигурой в организации с такой культурой является руководитель. Он обладает формальной властью, которую реализует в полной мере, а также большим неформальным авторитетом. Именно большой неформальный авторитет отличает эту культуру от предыдущей. Организация обычно ориентирована при этом на ценности руководителя, его представления, ожидания».

Реальная власть и сила руководителя в организации, опираясь на доверие сотрудников, значительно превосходят ту власть и силу, которая формально сопутствует должности. Роли (должностные инструкции) часто не выполняются, реальное распределение обязанностей отличается от формально зафиксированных, ежедневная деятельность формируется руководителем, его идеями и намерениями. Если распределение обязанностей и ответственности, нарушается, то это не вызывает серьезных протестов в силу его высокого авторитета. Карьера продвижения работника определяется способностью следовать основной линии руководства. «Такую организацию часто называют командой единомышленников. Альтернативных идей не возникает или они не высказываются. Это в будущем может привести к серьезным ошибкам.

В сегодняшней российской действительности именно в рамках данной культуры, если лидер – инноватор, а не консерватор, часто возникают и развиваются инновационные учреждения. На деле эту культуру следовало бы назвать «инфарктной» для руководителя, т.к. ответственность и напряжение чрезвычайно велики, большинство решений принимается именно им, а ресурс личных возможностей не безграничен, рано или поздно руководитель устает от такого напряжения. Принципиальной особенностью данной культуры является неустойчивость относительно замены первого лица. Организацию может постигнуть затяжной кризис.

Организация с культурой, ориентированной на власть и силу – это

управляемая, весьма «реактивная» организация, ориентированная на успех и способная быстро его достичь. За счет высокой концентрации власти решения принимаются чрезвычайно быстро и также быстро реализуются.

Культура деятельности

Культура, ориентированная на деятельность или «командная» – это культура, при которой все устремления и помыслы каждого члена организации направлены на решение задач, стоящих перед организацией. В этой культуре нет четко выраженной иерархии. Основой деятельности является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. Носителем власти является, как правило, лицо, взявшее на себя ответственность за решение проблемы (собственно, носителем власти является сама проблема). В людях более всего ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решение и результаты. Задача руководителя – создавать условия для работы (систему стимулов, поощрений) групп и объединений, демонстрировать свою поддержку командного способа работы, обеспечивать обмен информацией между группами, так как они тяготеют к замкнутости».

Часто у руководства организацией может возникнуть дискомфортное ощущение, что его роль ослаблена и не соответствует общепринятому представлению о роли руководителя в учреждении, хотя это не так. При этом следует обратить внимание на то, что это – первая культура, в которой объектом управления является не отдельный человек, а группа. В странах, где эта культура сильно развита, обсуждается тезис о том, что основным критерием деятельности руководителя в этой культуре является количество эффективно действующих в организации профессиональных групп и объединений.

Итак, «организация с культурой, ориентированной на деятельность – это гибкая, динамичная организация, способная вырабатывать собственные инновации, члены которой, объединяясь в команды, берут на себя

ответственность за решение проблем организации и результаты деятельности. Основа взаимодействия – партнерство.

Если в ролевой культуре руководитель уважаемый, культуре власти – обожаемый, то в командной – партнер. Культура, наиболее эффективная в ситуации нестабильности, успех достигается за счет объединения усилий сотрудников, синергетического эффекта командной работы, когда общие усилия суммируются и многократно преумножаются. Но сложна в управлении и неустойчива, т.к. требует непрерывных усилий по ее поддержанию.

Культура индивидуальности

Культура, стратегия которой, по преимуществу, направлена на личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех. Для нее характерно отсутствие стабильных формальных и неформальных профессиональных коммуникаций между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных, профессиональных достижений. Иначе говоря, применительно к образовательному учреждению наивысшая ценность – это автономия сотрудника. Доминирует осознанное или неосознанное, но разделяемое убеждение, что профессионал имеет право на автономию. Этот тезис имеет под собой основания, так как известно, что чем выше профессионализм человека, тем больше он претендует на автономию.

При доминировании такой культуры в образовательном учреждении задача руководителя – повышать личную компетентность каждого ее члена. Культура, скорее, равнодушная к «погоде за окном», к нестабильности ситуации, поскольку сотрудники, по преимуществу, уверенно чувствуют себя благодаря своему профессионализму. Такая культура часто доминирует в высших учебных заведениях. Иногда ее называют «звездной». Самая непредсказуемая из всех культур, поскольку невозможно предугадать, как поведут себя сотрудники в тех или иных обстоятельствах.

Итак, культура индивидуальности или «звездная» – это культура, стратегия которой обычно направлена на личные достижения сотрудника, его

профессионализм, компетентность, успех, нормой которой считается автономная работа. При условии заботы руководителя о повышении компетентности членов организации может давать блестящие результаты. «Сильное» управление необязательно. Правило менеджмента по поводу культуры индивидуальности: «Чем талантливее человек, тем длиннее должен быть поводок».

В ходе проведенных исследований Е.Г. Муруговой дополнительно к существующей типологии выделен еще один тип организационной культуры, который присутствует в педагогической организации: культура пассивного нейтралитета – культура, направленная на поддержание режима функционирования учреждения, бесконфликтная, управляемая, характеризующаяся отсутствием инициативы и сотрудничества педагогов, высокой степенью лояльности.

Выделение данного типа культуры важно для руководителя, т.к. это второй уровень ресурсов педагогической организации (ресурсы малых групп), и планирование работы с данным ресурсом будет влиять на эффективность педагогической организации в целом.

В рамках культуры пассивного нейтралитета «педагог лоялен, нейтрален, не создает конфликтных ситуаций, не сопротивляется решениям руководства, но и особо не поддерживает, в ситуации выбора идет за большинством – «куда все, туда и я». К различного рода инициативам и решениям равнодушен, но если надо поддержать – поддержит. На педсоветах голосует как все, но закрыв за собой дверь в класс, работает так, как считает нужным, автономность педагогической профессии позволяет это делать, администрации проверять выполнение решений некогда, она вся в бумажной работе и отчетности, так что упрекнуть педагога особо и не в чем. В отношениях с коллегами ровен, но к сотрудничеству не склонен, предпочитая работать автономно. Считает, что свою работу делает нормально – результаты невысокие, но и не самые плохие, если администрация потребует, могут быть и выше. Нельзя сказать, что он не

выполняет установленные процедуры и правила, но если есть возможность что-то не делать – не будет. Инициативность и самостоятельность не проявляет, предпочитая, чтобы за него это делали другие. Ограждает себя от излишних хлопот, старается избегать ответственности, в случае необходимости старается «отписаться». Игнорирует всякого рода изменения и инновации, если это возможно, если нет – будет делать вид, что внедряет. Склонен «делегировать» решение возникающих проблем администрации школы, часто не желая тратить на них свое личное время и усилия. Администрация не хвалит, но и не ругает. Девизом деятельности часто является – «все пережили, и это переживем». Если бы была возможность уйти (только вот некуда) – ушел бы без сожаления, или есть возможность уйти, но не совсем хочется, привык. Получается некий двойной стандарт – если ничего нельзя изменить, а спорить и доказывать – «себе дороже», лучше приспособиться.

Если в педагогической организации доминирует культура пассивного нейтралитета, то – это инертная, устойчивая в силу своей приспособляемости, не ориентированная на изменения и достижение результата организация с высокой степенью автономии. Может долгое время давать усредненные результаты, но если руководитель не найдет ресурса изменений, организацию ждет этап стагнации. Настойчивые требования администрации по улучшению работы способны спровоцировать «круговую поруку», педагоги могут объединиться, чтобы упорно бойкотировать требования, явно или скрыто. Если не помогает стратегия мотивации, стимулирования, контроля, необходим приток новых кадров с другой профессиональной ориентацией».

Сравнительная таблица типов организационной культуры образовательной организации

Особенности	Тип организационной культуры				
	Ролевая культура	Культура власти (культура «ордена»)	Культура деятельности (командная)	Культура индивидуальности, «звездная»	Культура пассивного нейтралитета
Характеристика типа организационной культуры	Культура, в условиях которой каждый член организации выполняет определенную, строго ограниченную общепринятыми рамками или должностными инструкциями роль.	Культура бесспорного лидера – руководителя организации, авторитет которого является движущей силой, а идеи – решающим фактором всех достижений и побед, отличающаяся высокой концентрацией власти.	Культура, не имеющая четко выраженной иерархии, при которой все устремления и помыслы каждого члена организации направлены на решение задач, стоящих перед организацией.	Культура, стратегия которой, по преимуществу, направлена на личные достижения человека, его компетентность и успех, имеющая высокую степень автономии.	Культура, направленная на поддержание режима функционирования учреждения, бесконфликтная, управляемая, характеризуется отсутствием инициативы и сотрудничества педагогов, высокой степенью лояльности.

Особенности	Тип организационной культуры				
	Рольевая культура	Культура власти (культура «ордена»)	Культура деятельности (командная)	Культура индивидуальности, «звездная»	Культура пассивного нейтралитета
Характеристика организации с доминирующим типом культуры	<p>Стабильная, устойчивая, ориентированная на традиции, выполнение процедур и правил организация с высокой степенью управляемости, реализуемой на всех уровнях иерархии. Эффективна в ситуации стабильности, удобна для руководителя. Негибкая, неэффективная в ситуации нестабильности, требуется время на «переписывание ролей» и создание новых правил.</p>	<p>«Реактивная» организация, ориентированная на успех и способная быстро его достичь. Отличается высокой концентрации власти руководителя; решения принимаются чрезвычайно быстро и также быстро реализуются. Планирование часто стихийно и не соответствует выполняемой работе. Нестабильна, в отсутствие руководителя не управляема. При условии новаторства руководителя достигает высоких результатов.</p>	<p>Гибкая, динамичная организация, способная выработать собственные инновации, члены которой, объединяясь в команды, берут на себя ответственность за решение проблем организации и результаты деятельности. Основа взаимодействия – партнерство. Эффективна в ситуации нестабильности, требует постоянной поддержки командной работы.</p>	<p>Автономная, стабильная организация. «Сильное» управление необязательно. Сложно организовать совместную деятельность, направленную на достижение общих целей организации. При поддержке профессиональной деятельности педагогов может давать блестящие результаты.</p>	<p>Инертная, устойчивая в силу своей приспособляемости, не ориентированная на изменения организация с высокой степенью автономии. Все решения руководства поддерживаются, но не всегда выполняются. Педагоги часто «делегируют» свои проблемы администрации. Может долгое время давать усредненные результаты. Необходим поиск ресурса изменений или организацию постигнет этап стагнации.</p>

Особенности	Тип организационной культуры				
	Рольевая культура	Культура власти (культура «ордена»)	Культура деятельности (командная)	Культура индивидуальности, «звездная»	Культура пассивного нейтралитета
Ценности, нормы, правила	Традиции. Строгое выполнение норм, процедур, правил, обязанностей. Четкость планирования. Последовательность. Предсказуемость.	Ориентация на идеи лидера, его представления, ожидания, поддержка линии руководства. «Горение на работе», Доверие руководителю. Руководитель отвечает за всё.	Ориентация «на задачу», совместную деятельность, способность и потребность работать в команде Ответственность. Командные ценности.	Автономия педагога. Независимость. Профессионализм. Креативность. Компетентность. Личные профессиональные достижения и успех.	Нейтралитет, лояльность, поддержка режима функционирования, отсутствие конфликтных ситуаций. Приоритет личных интересов.
Реакция педагогов на изменения, введение инноваций	Явное или скрытое сопротивление, время реакции определяется временем «переписывания ролей», созданием новых правил. Требуется постоянная мотивация и контроль.	Инновации будут поддержаны коллективом, т.к. действует принцип «кто не с нами – тот против нас». Оппозиция отсутствует. Альтернативные идеи не рассматриваются.	Позитивная. Инновации рассматриваются как норма. Команды могут разрабатывать и внедрять собственные инновации. Альтернативные конструктивные идеи приветствуются.	Инновации и изменения будут происходить в зависимости от потребностей и заинтересованности педагогов в личных профессиональных успехах	Против инноваций никто не возражает, но никто особо и не реализует. Инновации могут вводиться только под жестким контролем администрации. Скрытое сопротивление.

АНКЕТА ДЛЯ СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА (SWOT)

Пожалуйста, назовите (в порядке значимости!) две-три наиболее важные причины, которые определяют сильные и слабые стороны вашего учреждения, а также благоприятные внешние условия и негативные факторы (внешние угрозы) его развития в настоящее время. Первым указывается наиболее важный, по Вашему мнению, фактор (причина), затем другие существенные причины и факторы – в порядке убывания значимости.

Ниже приведен примерный перечень факторов, который поможет Вам сформулировать свое мнение.

Пожалуйста, коротко изложите важную, на Ваш взгляд, информацию о состоянии и проблемах развития учреждения, укажите другие, дополнительные причины и факторы, отметьте свое особое мнение, если считаете нужным.

Можете не указывать своего имени, если же подпишете анкету, то, пожалуйста, сделайте это разборчиво.

Спасибо!

1. Сильные стороны

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

2. Слабые стороны

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

5.

3. Благоприятные возможности

1.

2.

3.

4.

5.

4. Внешние угрозы

1.

2.

3.

4.

5.

Примерный перечень факторов для SWOT-анализа

1. Сильные стороны

1. Хорошая наполняемость (нет недостатка в контингенте).
2. Монопольное положение на рынке образовательных услуг.
2. Наличие современных технологий, площадей, инфраструктуры.
3. Надежная система управления и сильные управленцы.
4. Наличие квалифицированных кадров.
5. Высокий уровень оплаты труда, эффективное стимулирование, стабильность работы.
6. Конкурентоспособность за счет высокого качества специального образования.
7. Хорошие возможности для развития, освоения новшеств, освоения новых технологий и методов.
8. Наличие резервов времени для повышения эффективности труда.
9. Хорошие возможности для повышения качества образовательных услуг.
10. Наличие заинтересованных лиц, проектов, перспективных планов.
11. Возможность реорганизации, перепрофилирования с учетом требований.

12. Возможность защиты от давления.
13. Возможность финансирования новых проектов.
14. Нацеленность коллектива на преодоление трудностей.
15. Наличие обоснованного плана перспективного развития.
16. Другие?

2. Слабости

1. Финансовая несостоятельность.
2. Устаревшее оборудование и технологии.
3. Отсутствие заказчиков, потеря позиций на рынке образовательных услуг, плохая перспектива.
4. Слабая техническая организация.
5. Низкая зарплата, непрестижность работы.
6. Нехватка кадров.
7. Слабый менеджмент, недостатки в системе управления.
8. Неэффективная форма оплаты труда.
9. Низкая трудовая дисциплина.
10. Безхозяйственность, непроизводительные потери и хищения.
11. Неразвито рыночное мышление и конкурентный подход в управлении.
12. Отставание/отсутствие задела в научно-исследовательской и опытно-экспериментальной деятельности.
13. Слабая организация работы с родителями.
14. Низкое качество образовательных услуг.
15. Плохая система учета, контроля, планирования, стимулирования.
16. Отсутствие финансов для реорганизации и развития.
17. Высокая трудозатратность по сравнению с достижениями.
18. Отсутствие стратегии развития.
19. Другие?

3. Благоприятные возможности

1. Поддержка государства, Правительства РФ.

2. Поддержка Министерства КК, местной администрации, бюджетов разных уровней.
3. Благоприятные условия для освоения перспективных новшеств.
4. Выход на новые группы потребителей, заказчиков.
5. Возможность модернизации процесса и технического развития.
6. Наличие условий для реорганизации предприятия, реализации перспективных проектов.
7. Возможность вертикальной и горизонтальной интеграции, вхождения в состав успешно работающих объединений, ассоциаций, сообществ, учреждений, кластеров.
8. Возможность получения преимуществ по сравнению с другими ОО.
9. Возможность финансовой поддержки.
10. Возможность привлечения заинтересованного партнера – отечественного или зарубежного.
11. Возможность получения финансовых средств путем грантовой деятельности.
12. Оптимальное изменение статуса.
13. Другие?

4. Внешние угрозы

1. Неблагоприятные законодательно-правовые условия деятельности.
2. Жесткие ограничения или отсутствие поддержки со стороны государственных органов.
3. Угроза применения процедур реорганизации и ликвидации предприятия.
4. Резкое отставание техники и технологий по сравнению с другими.
5. Неблагоприятные условия.
6. Крайне затруднено привлечение квалифицированных специалистов.
7. Неправомерные/жесткие действия партнеров, контролирующих органов и др.
8. Наличие сильных конкурентов, неправомерные действия со стороны различных органов и людей.

9. Незаинтересованность потребителей образовательных услуг (родителей и др.).
10. Серьезные препятствия и барьеры для развития (какие?).
11. Проблемы обеспечения оборудованием (ценовые и другие барьеры).
12. Трудности в обеспечении партнерства.
13. Высокие цены и тарифы на услуги сторонних организаций.
14. Другие?