

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 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

**Кизелевич Инна Евгеньевна**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

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

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:**

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор  
Владимирова Ольга Николаевна

03.12.18

(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы:  
к.п.н., доцент

Галкина Елена Александровна

03.12.2018

(дата, подпись)

Научный руководитель: д.п.н., профессор  
Кольга Вадим Валентинович

03.12.2018

(дата, подпись)

Обучающийся:

Кизелевич Инна Евгеньевна

03.12.2018

(дата, подпись)

Красноярск 2018

## РЕФЕРАТ

Диссертация на соискание квалификации магистра состоит из введения, 8 параграфов, объединенных в 3 главы, заключения, изложенных на 84 страницах; содержит 3 таблицы, 15 рисунков и диаграмм. Список литературы содержит 72 наименования.

Ключевые слова: образовательная организация, организационная культура, функции и атрибуты культуры, стратегия, SWOT-анализ, миссия организации.

Объект исследования: Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя школа №62».

Предмет исследования: управление организационной культурой образовательной организации.

Цель исследования: разработать и апробировать комплекс мероприятий, направленный на совершенствования управления организационной культурой образовательной организации.

Для достижения поставленной цели и проверки выдвинутой гипотезы поставлены следующие задачи:

- Изучить теоретические основы управления организационной культурой образовательной организации.
- Рассмотреть основные составляющие организационной культуры общеобразовательной школы.
- Проанализировать управления организационной культурой образовательной организации МБОУ СШ №62.
- Разработать модель по совершенствованию управления организационной культурой на основе проектного подхода.
- Апробировать модель и описать результаты внедрения на базе МБОУ СШ №62.

Методы исследования: анализ факторов, влияющих на управление

организационной культурой, обобщение и классификация, SWOT-анализ, анкетирование и интервьюирование педагогического состава школы учеников.

Применение указанных методов позволило получить обоснованные и достоверные выводы и результаты диссертационного исследования.

Материалы исследования могут быть использованы руководителями образовательных учреждений и организаций для управления деятельностью своей организации, исследователями в области организационной культуры. Рекомендации, приведенные в данной работе, могут быть использованы управленцами для улучшения уровня организационной культуры образовательной организации. Содержащиеся в диссертации основные положения, выводы и полученные результаты ориентированы на применение в сфере образования.

В главе 1 раскрывается сущность организационной культуры образовательной организации, ее типология и функции. Организационная культура школьного коллектива рассмотрена на основе ключевых компонентов по трем уровням: объективный, объект-субъектный и субъективный, которые в целом раскрывают ее содержание. Выделены основные составляющие, при помощи которых можно положительно влиять на организационную культуру. Раскрыта суть управление организационной культурой, т.е. формирование, поддержание, изменение.

В главе 2 проведен подробный анализ деятельности МБОУ СШ №62, сделан SWOT-анализ. Описаны и проанализированы традиционные мероприятия, проводимые в школе на протяжении многих лет. На основе анкетирования, интервью и изучения документов была исследована организационная культура школы. В целом исследование в МБОУ СШ №62 показало, что организационная культура требует совершенствования.

В главе 3 разработана модель по совершенствованию управления организационной культурой образовательной организации на основе

проектного подхода и определен порядок внедрения разработанной модели.

По результатам исследования опубликовано 2 статьи:

– Кизелевич И.Е. Влияние организационной культуры на деятельность образовательной организации // Молодежь и наука XXI века: сб. науч.тр. по материалам XIX Междунар. форум студ., аспирантов и молодых ученых (Красноярск, 19–20 апреля 2018). КГПУ, 2018. С. 58-59.

– Кизелевич И.Е., Кольга В.В. Роль традиций в управлении организационной культурой образовательной организации// Современное психолого-педагогическое образование: материалы IX психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой. 2018. С. 77-80.

## ABSTRACT

The dissertation for the qualification of the master consists of an introduction, 8 paragraphs, combined in 3 chapters, conclusions, set out on 87 pages; contains 3 tables, 15 figures and diagrams. References contains 72 items.

Keywords: educational organization, organizational culture, functions and attributes of culture, strategy, SWOT-analysis, organization's mission.

Object of study: Municipal budgetary educational institution "High School №62".

Subject of research: management of organizational culture of an educational organization.

The purpose of the research: to develop and test a set of measures aimed at improving the management of the organizational culture of an educational organization.

To achieve the goal and test the hypothesis put forward the following tasks:

- To study the theoretical foundations of managing the organizational culture of an educational organization.
- To consider the main components of the organizational culture of a comprehensive school.
- Analyze the management of organizational culture of the educational organization School №62.
- To propose measures to improve the management of organizational culture based on the project approach.
- Test events and describe the results of testing on the basis of School №62.

Research methods: analysis of factors affecting the management of organizational culture, synthesis and classification, SWOT-analysis, questioning and interviewing the teaching staff of the school and pupils.

The use of these methods allowed us to obtain reasonable and reliable

conclusions and results of the dissertation research.

Research materials can be used by heads of educational institutions and organizations to manage the activities of their organization, researchers in the field of organizational culture. The recommendations given in this paper can be used by managers to improve the level of organizational culture of an educational organization. The main provisions contained in the thesis, conclusions and results obtained are focused on application in the field of education.

Chapter 1 reveals the essence of the organizational culture of an educational organization, its typology and functions.

The organizational culture of the school community is considered on the basis of key components on three levels: objective, object-subject and subjective, which in general reveal its content. The basic components with which help it is possible to positively influence organizational culture are allocated. The essence of organizational culture management is revealed, i.e. formation, maintenance, change.

Chapter 2, a general description of School № 62 was carried out, a SWOT analysis was made. The traditional events held in the school for many years are described and analyzed. On the basis of questioning, interviews and study of documents, the organizational culture of the school was investigated.

In general, the study in School №62 showed that the organizational culture requires improvement.

Chapter 3 developed a model for improving the management of the organizational culture of an educational organization on the basis of the project approach and defined the procedure for implementing the developed model. According to the study published two articles:

– Kizelevich I.E. Management of organizational culture of an educational institution // Youth and Science of the XXI century: Sat. scientific.tr. Based on the materials of the XIX International. Forum student. Asp. and the researchers (Krasnoyarsk, April 19–20, 2018). KSPU, 2018. P.58-59.

– Kizelevich I.E., Kolga V.V. The role of traditions in the management of the organizational culture on educational institutions activities. Modern Psychological and Pedagogical Education: Materials of the IX Psychological and Pedagogical Readings in Memory of L.V. Yablokovoy. 2018. P. 77-80.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	9
<b>Глава 1. Теоретические основы организационной культуры образовательной организации</b> .....	11
1.1. Понятие и типы организационной культуры образовательной организации .....	11
1.2. Основные составляющие организационной культуры образовательной организации .....	20
1.3. Управление организационной культурой .....	26
<b>Глава 2. Анализ образовательной организации МБОУ СШ №62</b> .....	33
2.1. Общая характеристика образовательной организации МБОУ СШ №62.	33
2.2. SWOT-анализ МБОУ СШ №62.....	38
2.3. Анализ организационной культуры в МБОУ СШ №62 .....	40
<b>Глава 3. Разработка и апробация модели совершенствования организационной культуры</b> .....	49
3.1. Модель мероприятий, направленная на совершенствование управления организационной культурой .....	49
3.2. Оценка эффективности внедрения модели мероприятий по совершенствованию организационной культуры .....	56
<b>Заключение</b> .....	62
<b>Список использованной литературы</b> .....	64
<b>Приложения</b> .....	72

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время перед российскими образовательными организациями как никогда остро стоит задача формирования собственного облика. Вследствие этого вопросы организационной культуры приобретают особую актуальность и значимость, поскольку именно это отличает одну организацию от другой, а также, влияет на престижность учебного заведения.

Организационная культура является одним из главных факторов влияющим на развитие и имидж образовательной организации, поэтому организационную культуру можно рассматривать как критерий, позволяющий выделить ее среди других точно таких же учебных заведений.

Особый интерес сегодня имеет исследование организационной культуры применительно к школам.

Вследствие всего вышесказанного основная задача школьного руководства в сфере организационной культуры заключается в сознательном воздействии на нее и целенаправленном внесении изменений, соответствующих целям организационного развития, т. е. управлению организационной культуры.

Цель заключается в следующем: разработать и апробировать комплекс мероприятий, направленный на совершенствования управления организационной культурой образовательной организации.

Объект исследования: Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя школа №62».

Предмет: управление организационной культурой образовательной организации.

Для достижения поставленной цели и проверки выдвинутой гипотезы поставлены следующие задачи:

- Изучить теоретические основы управления организационной культурой образовательной организации.

- Рассмотреть основные составляющие организационной культуры общеобразовательной школы.
- Проанализировать управления организационной культурой образовательной организации МБОУ СШ №62.
- Разработать модель по совершенствованию управления организационной культурой на основе проектного подхода.
- Апробировать модель и описать результаты внедрения на базе МБОУ СШ №62.

Гипотеза: управление организационной культурой образовательной организации будет более эффективным в случае реализации модели по совершенствованию управления организационной культурой на основе проектного подхода.

Методы исследования: анализ факторов, влияющих на управление организационной культурой, анкетирование и интервьюирование педагогического состава школы и учеников.

Практическая значимость состоит в том, что разработанный комплекс мероприятий, направленный на управление организационной культуры, может быть использован и внедрен в государственных образовательных организациях. Рекомендации, приведенные в данной работе, могут быть использованы управленцами для улучшения уровня организационной культуры образовательной организации.

## **Глава 1. Теоретические основы организационной культуры образовательной организации**

### **1.1. Понятие и типы организационной культуры образовательной организации**

Что же такое организационная культура в целом и образовательной организации в частности? Что влияет на формирование и управление этой организационной культуры? Вопросом организационной культуры исследователи в США начали заниматься лишь в 80–90-х годах, а в России и того позже. Проблематика изучения организационной культуры восходит к учениям М. Вебера, Ф. Тэйлора, А. Файоля, Г. Форда, Г. Эммерсона, Т. Парсонса, Ф. Селзника, Ч. Барнарда, Дж. Марча, Г. Саймона.

С точки зрения практикоориентированности, наибольший интерес представляют исследования организационной культуры образовательных организаций Ушакова, который привлекает внимание руководителей образования к управлению организационной культурой своей школы, понимая ее как социальную систему. Им адаптирован зарубежный социальный опыт, западные теории и стандарты организационной культуры к задачам исследования феномена организационной культуры российской школы.

Для выявления сущности организационной культуры необходимо в первую очередь обратиться к терминам «культура» и «организация».

Концепция культуры имеет долгую и запутанную историю, слово культура имеет множество значений и смыслов, однако, практически всегда речь идет: о результатах деятельности человека, созданными целенаправленными размышлениями и деятельностью.

Культура (от лат. *cultura* – возделывание, воспитание, образование, развитие) – «совокупность производственных, общественных и духовных

достижений людей» [36, с. 326].

Организация (от лат. organizo - сообщаю стройный вид, устраиваю) – «объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур» [14].

В настоящее время существует большое количество разнообразных определений организационной культуры, ниже приведем некоторые из них.

Один из основоположников организационной психологии и теоретиков организационной культуры, американский профессор Эдгар Шейн дает следующее определение: «Организационная культура - это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными» [61, с. 10].

Американский исследователь Уильям Оучи понимает под организационной культурой «символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях» [39, с. 135].

Р. Килманн, М. Сакстон придерживается такого определения: «Организационная культура - это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами» [37].

К. Голд дает следующее определение: «организационная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли» [37].

Александр Иванович Наумов и Олег Самуилович Виханский, понимают под организационной культурой «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих

выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [20, с. 488].

По мнению К. М. Ушакова, «организационная культура – набор представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор привычек, писанных и неписанных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем, сознательно и бессознательно разделяемых большинством членов организации» [52, с. 21].

Как видим, единой точки зрения на понятие «организационная культура» не существует, да и вряд ли это возможно, так как оно включает в себя много составляющих, которые влияют друг на друга и выделить которые весьма затруднительно. Определения организационной культуры можно разделить на две группы. Согласно авторам определений первой группы (Голд, Шейн и другие), организационная культура является частью структуры организации, авторы же второй группы (Килманн, Оучи, Сакстон, Ушаков и другие) внимание уделяется ценностным аспектам.

Объединяя описанные точки зрения, под организационной культурой далее будем понимать «свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией ее развития и находящихся выражение в совокупности социальных норм и ценностей данной организации, разделяемых большинством работников» [47, с. 148].

Проблемы управления школой в контексте теории организационной культуры рассмотрены в работах В.С. Лазарева, В. Ясвина, К.М. Ушакова и др. [32, 53, 55, 66, 67].

Что же собой представляет образовательной организации и ее организационная культура?

Согласно п. 18 ст. 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» образовательная организация - некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с

целями, ради достижения которых такая организация создана [5].

Как отмечают В. С. Лазарев и М. М. Поташник, организационная культура школы – это совокупность ценностей, традиций, обычаев, ритуалов, правил, регулирующих деятельность и взаимоотношения членов школьного коллектива и определяющих привычный уклад жизни школы [39, с.58].

Витольд Альбертович Ясвин, описывая организационную культуру педагогического коллектива, отмечает, что особенности организационной культуры школы определяют ее индивидуальность и неповторимость, специфику реакций педагогического коллектива на внешние и внутренние события. Понимание характера организационной культуры школы дает представление о человеческом потенциале школы, позволяет оценить целесообразность или же нецелесообразность определенных управленческих действий, более точно планировать направление и динамику стратегического развития образовательно-организационной системы школы [66, с.62].

Для исследования организационной культуры отечественными и зарубежными учеными и практиками предлагаются различные подходы к выделению ее типов. На сегодняшний день широко известны типологии Э. Шейна, О.С. Виханского и А.И. Наумова, К. М. Ушакова и другие.

В своей концепции Эдгар Шейна выделяет три уровня в культуре организации:

– «Поверхностный» (символы или артефакты). Сюда относятся предназначение организации, ее историю, традиции, наблюдаемые нормы и правила, культуру власти, личность руководителя и стиль его управления.

– «Подповерхностный» (ценности и верования). Он включает в себя общечеловеческие и профессиональные ценности, моральные нормы и верования.

Ценности – это ядро организационной культуры, что определяет непосредственную связь между тем или иным типом организационной культуры и ценностями, на основе которых они формируются. Ценности,

составляют основу организационной культуры, определяют трудовое поведение работников. Поэтому в процессе определения культурных ценностей очень важно не просто объявить их, а довести их до привычного и осознанного восприятия персоналом, до воплощения их в реальном поведении работников.

– «Глубинный» (базовые предположения). Включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру [61, с. 176].

Таким образом, возникает возможность управления культурой через проведение изменений на каждом из трех уровней.

О.С. Виханский и А.И. Наумов в своих работах выделяют два типа организационных культур: субъективную и объективную [20, с. 376].

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями. Сюда включают ряд элементов «символики»: героев организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, обряды и ритуалы, язык общения и лозунги. Этот тип организационной культуры служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и в целом поведения руководителей. Это создает различия между схожими на вид организационными культурами.

Объективная организационная культура обычно связана с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, комнаты отдыха и др. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация.

Также стоит отметить типологию С. Ханди, именно ее в своих работах адаптировал К. М. Ушаков. В основу адаптированной типологии положено

распределение власти. Согласно этой типологии выделяются четыре типа организационной культуры:

– Ролевая культура - наиболее распространенная и традиционная организационная культура в России, ориентированная на выполнение процедур и правил. Ее основная особенность заключается в наличии точной роли для каждого, ее элементы могут быть частью должностной инструкции. Работник здесь ценится за способность квалифицированно следовать описанной роли, этим определяется его профессионализм.

Основная задача управленца школ с такой культурой – организовать более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как выполняются инструкции. Ролевая культура наиболее эффективна в стабильной ситуации. Чем больше изменений происходит в организации, чем выше их скорость, тем менее эффективна ролевая культура, склонная игнорировать реальные изменения, которые происходят вокруг организации.

– Культура «Ордена». При типе организационной культуры «Ордена» центральной фигурой в организации является руководитель, обладающий формальной властью, которую он реализует в полной мере, и большим неформальным авторитетом.

Именно последнее отличает эту культуру от ролевой культуры. Карьера работника определяется способностью следовать основной линии руководителя. Организация такого типа сильно ориентирована на рост и развитие. Именно в рамках этой культуры часто возникают и развиваются инновационные учебные заведения. Задача первого лица – поддерживать уровень своего авторитета, задача управленцев второго эшелона – поддерживать уровень авторитета руководителя. Принципиальной особенностью «орденской» культуры является ее неустойчивость относительно замены первого лица: после его ухода такая организация впадает в глубокий кризис. Итак, организация с культурой «Ордена»

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

Но есть и минусы: очень большая нагрузка на руководителя, т.к. организация опирается на личные ресурсы директора; угроза усталости педагогов, так как организация слишком часто и быстро меняется. Реакция культуры «Ордена» зависит от отношения руководителя. Внешняя новация может быть отвергнута в явной или неявной форме, при позитивном отношении руководителя к внешней идее она может быть реализована достаточно быстро и творчески.

– Ориентированная на деятельность (командная). В этой культуре нет четкой иерархии. Основной деятельностью является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы.

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

Минусами такой организации являются: низкий уровень управляемости (группы, особенно успешные, слишком самостоятельны); трудности информационного обмена между группами (нужно наладить гласную отчетность); высокие требования к коммуникативной компетентности

педагогов (навыки групповой работы не возникают сразу); много времени затрачивается на обсуждение, когда нужно действовать быстро.

– Культура индивидуальности – организационная культура, ориентированная на людей. В основе этой культуры – личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех.

Для нее характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных взаимоотношений между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных достижений. Применительно к школе ее наивысшая ценность – автономия учителя. Руководство доверяет педагогу абсолютно независимо решать свои профессиональные задачи. В школе с такой культурой не принято ходить на уроки к коллегам, а если такое посещение все-таки происходит, то только после согласования с руководством. При доминировании данной культуры задача руководителя организации – повышать личную компетентность каждого ее члена. Если это удастся, то школа может давать хорошие результаты. Итак, «звездная» культура в основном использует индивидуальные ресурсы педагогов. Но организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств. Таким образом, основная цель организационной культуры – создание в учреждении здорового психологического климата для сплочения работников в единый коллектив, исповедующий определенные этические, моральные и культурные ценности. Немаловажную роль в этом играет руководитель [53, с. 22].

В своих работах Буева выделяет следующий ряд функций организационной культуры [16, с. 74]:

– Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.

– Интегрирующая функция — усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура — своего рода

социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присутствие для нее стандарты поведения.

- Регулирующая функция – является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

- Адаптивная функция выражается в чувстве общности всех членов организации.

- Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

- Мотивационная функция - усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей.

- Функция имиджа организации, формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.

Любой коллектив обладает организационной культурой, которая складывается постепенно, в ходе практической деятельности и взаимодействия. В реальной ситуации типы организационных культур переплетены, можно отметить лишь, какой тип доминирует в организации.

Поскольку организационная культура – сложное системное образование, управление ею является частью системы управления организацией.

Все происходящее в школе находится под большим и постоянным влиянием сложившейся школьной организационной культуры и внутренних условий жизнедеятельности или внутренней среды. Школьная организационная культура отражает сложившийся школьный порядок, характер взаимоотношений и общения людей, ее понимание позволяет предсказать поведение коллектива в той или иной ситуации.

Управление организационной культурой, также как и управление организацией, предполагает первоначальное определение целей организации,

разработку миссии и стратегии развития организации с учетом требований и его социальной ответственности.

Поведение людей в организации определяется некоторыми культурными установками, убеждениями, набором представлений о должном поведении, нормах, запретах, симпатиях, убеждениях, ритуалах, символах и т.д., которые осознанно и неосознанно разделяются большинством членов организации. Это и есть организационная культура.

Таким образом, знание организационной культуры школы дает руководителю понимание того, что можно, а что нецелесообразно делать, оценить ее человеческие ресурсы и потенциал в целом. Осознание культуры своей организации, ее элементов – это начало управления ею. Это новый и чрезвычайно достойный объект управления, определяющий реальное состояние образовательной организации. Его единственный минус заключается только в его сложности.

Высокая организационная культура характеризуется выраженными, осознанными, живыми ценностями и убеждениями, принимаемыми всеми членами коллектива, представляющими ориентиры, которых они желают достичь. В результате гордость за собственную организацию и ощущение высокого стиля жизни и общения в коллективе становится мощным инструментом мотивации к трудовой деятельности.

## 1.2. Основные составляющие организационной культуры образовательной организации

С проявлением организационной культуры мы сталкиваемся, как только переступаем порог школы. Она служит мощным фактором повышения престижности и привлекательности учебного заведения для потенциальных учащихся, а также для его персонала.

Особенность организационной культуры школы состоит в том, что

организационные отношения коллектива переносятся на детей и существующая организационная культура школы присваивается детьми и становится личностным достоянием.

И это становится важным условием формирования нормативно-ценностной системы личности каждого ребенка, его социального развития.

Высокая организационная культура характеризуется выраженными, осознанными, живыми убеждениям и ценностям, принимаемыми всеми членами коллектива, представляющими ориентиры, которых они желают достичь.

В результате гордость за собственную организацию и ощущение высокого стиля жизни и общения в коллективе становится мощным инструментом мотивации к учебной и трудовой деятельности.

По мнению О.Ю. Коровиной, «в последние годы образование все в большей степени начинает рассматриваться как сфера культуры. В недрах образовательной системы происходит медленная культурная революция – революция педагогического мышления, ценностей, способов деятельности. Каждая школа ищет свой путь, свою миссию, а значит, и свою неповторимую культуру» [31, с.26].

На основе ключевых компонентов организационную культуру школьного коллектива можно рассмотреть по трем уровням: субъективный, объективный и объект-субъектный (рисунки 1-3), которые в целом раскрывают ее содержание [54, с.85].

Первый уровень – субъективный представлен на рисунке 1, на котором отражается система отношений к себе, людям, коллективу, деятельности и обществу.

Здесь все-таки имеются ввиду именно внешние их проявления: стиль одежды участников организации, манера общения работников друг с другом и с учащимися и их родителями. Такие требования часто зафиксированы, например, в Уставе школы или в правилах внутреннего распорядка,

общедоступны и устно воспроизводимы. Так, например, в одних школах строго придерживаются единой формы одежды, иногда в ней присутствует школьная эмблема или корпоративные цвета, в других строго оговаривается только сам стиль одежды как официально-деловой, эти требования относятся не только к учащимся, но и к учительскому составу.



Рис. 1. Субъективный уровень

Второй уровень – объективный представлен на рисунке 2, к нему относятся внешние факторы, т.е. уровень объективных отношений, который характеризуется благополучным ближайшим окружением, общим видом здания школы, функционально-эстетичным дизайном и архитектурой, соответствующим внутренним оформлением, информационно-технической оснащённостью, внешним видом учащихся, учителей и других работников (стиль одежды), и демонстрацией символов школы (эмблема, гимн, устав).

Внешнее и внутреннее состояние территории школы должно соответствовать внутриорганизационному представлению носителей культуры данной образовательной среды и вызывать чувство солидарности, взаимопонимания, уважения и доверия. Каждый компонент объективного уровня организационной культуры, наряду с физическими характеристиками, обладая и социальным значением, способствует восприятию внутреннего содержания, идеологии организации, норм и ценностей, т.е. формированию общественной сущности каждого.



Рис. 2. Объективный уровень

Третий уровень – объект-субъектный представлен на рисунке 3, составляют факторы внутренние, связанные с жизнью самого коллектива, т.е. уровень объект-субъектных отношений, которые основываются на мировоззрении, символике, общих ценностях, традиции и нормах поведения.

Рассматривается как основа или условие организационного обеспечения социально-психологической среды развития отдельной личности, групп и коллектива в целом.



Рис. 3. Объект-субъектный уровень

На данном уровне самими участниками образовательного процесса создается внутреннее содержание школьной образовательной среды как модели общества, в котором каждый становится реальным субъектом и «носителем социально-человеческой деятельности», основанной на реализации цели (близкой и дальней), направленной на проведение социальной идеологии (сохранение и приумножение культурного наследия, традиций своего народа, страны, государства, культуры и языка), ценностей (честь, достоинство, свобода, социальная ответственность) и социальных отношений (взаимодействие, взаимопонимание, самореализация, самоопределение).

«Набор ценностей», которые существуют в культуре данной организации и закрепляются поведением руководства, может очень серьезно влиять на работников. Они задают ориентиры сотрудникам относительно того, какое поведение следует считать допустимым, т.е. помогают сотруднику понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации. Часто отражение ценностей компании мы можем заметить в таких сферах жизнедеятельности организации как: работа в команде, забота о персонале, компетентность и др.

В зависимости от этапа развития организации ценности могут существовать в различных формах (образцах базовых предположений): в форме предположений, убеждений, установок, норм поведения, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне как верные и не подлежащие сомнению.

Ценности, миссия, цели, традиции, ритуалы, кодексы и нормы поведения в компании являются наиболее значимыми элементами культуры. Эти элементы корпоративной культуры передаются новым членам организации через артефакты или символику. К ним относятся: рабочая среда (планировка и оформление помещения компании), стиль и язык, используемый при письменном и устном общении, форма одежды, лозунги, описание принятых ценностей, корпоративные праздники и т.д. Характерной особенностью является то, что их легко подметить, но достаточно сложно распознать его истинное значение без глубокого анализа.

Элементы организационной культуры не требуют доказательств, они принимаются на веру и передаются из поколения в поколение, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям. В конечном итоге организационная культура в явном виде выражается в символах, церемониях, мифах, в фирменном стиле, в формальных правилах и нормах деятельности, в стиле руководства, в способах материального и духовного взаимодействия работников данной

организации по отношению к внешней среде и собственным сотрудникам.

На основе всего вышесказанного, можно выделить основные составляющие организационной культуры образовательной организации:

- Разделяемые убеждения и взаимные ожидания (отношение к ученикам);
- Общечеловеческие ценности, мировоззрение;
- Миссия, задающая смысл существования организации (школы) и ее отношение к педагогам и другим сотрудникам;
- Символы (вид стендов и досок объявлений, награды);
- Герои организации («Доска почета»);
- Нормы поведения;
- Ритуалы (Как люди здороваются? Как одеваются?);
- Язык организации (фразы, словесные штампы наиболее употребляемые);
- Профессиональные ценности;
- Правила поведения, по которым ведется деятельность в организации (формальные и не формальные).

Таким образом, основными составляющими, при помощи которых можно положительно влиять на организационную культуру, являются: праздники, стенгазеты, школьные радио и журнал, музей школы, обряды, традиции и ритуалы посвящения в учащиеся и выхода из школы. Важно понимать, что осознание элементов своей организационной культуры чрезвычайно затруднительно для самих сотрудников школы.

### 1.3. Управление организационной культуры

Руководители не имеют систематизированных знаний о феномене организационной культуры в образовательной сфере, так как, во-первых, мало адаптированной к образованию литературы по менеджменту

образования; во-вторых, недостаточно разработаны теория и практика организационной культуры управленческой деятельности в сфере образования.

Поэтому менеджмент современных организаций не может упускать из виду управление организационной культурой, формирование ее в нужном для организации направлении.

Организационная культура позволяет отождествить одну образовательную организацию от другой, следовательно, культура каждой организации уникальна. Организационная культура не является чем-то статичным, она формируется как стихийно, так и благодаря целенаправленным управленческим воздействиям, поэтому должна быть объектом современного управления. Также, организационная культура является одним из факторов развития организации, поэтому ей необходимо управлять, что подтверждается большинством современных ученых.

Управление организационной культурой предполагает ее формирование, поддержание и, при необходимости, изменение (рисунок 4).



Рис. 4. Управление организационной культуры

Если не предпринимать никаких действий, направленных на формирование организационной культуры, она все равно будет формироваться в результате внутришкольных процессов и взаимодействий. Стоит отметить, что любой коллектив обладает организационной культурой,

которая складывается постепенно, в ходе практической деятельности и взаимодействия.

При этом стихийно сложившаяся, она может способствовать достижению цели организации, реализации тех или иных управленческих планов, а может и создавать затруднения на этом пути.

По словам Т.О. Соломанидиной, «Организационная культура может служить на пользу организации, но может работать и против» [44, с. 13].

Основной целью управленческого воздействия на организационную культуру при ее формировании является развитие в направлении организационного роста. Ведущую роль в процессе формирования культуры принадлежит высшему руководству организации, однако, без дополнительных работников в этом направлении, процесс не будет достаточно эффективным.

Формирование организационной культуры заключается в разработке системы норм, правил, ценностей, представлений для достижения стоящих перед организацией целей.

Формирование организационной культуры предполагает использование таких мер, как:

- определение целей организации;
- разработку ценностей и норм организации;
- разработку фирменной символики;
- формирование образов и образцов поведения, воплощающих ценности и нормы организации.

В том числе, при формировании организационной культуры руководителю организации следует уделить особое внимание следующим аспектам:

- Поведение руководителя. Собственный пример руководителя для других работников организации.
- Обучение персонала. Повышение квалификации персонала

занимают важное место в образовательных организациях.

- Традиции и порядки. Организационная культура передается в традициях и порядках, действующих в организации.

- Внедрение символики. Использование официальных символов организации положительно влияет на отношение персонала к работе, появляется чувство гордости.

- Система стимулирования.

- Критерии отбора в организацию.

Таким образом, формирование организационной культуры является сложным процессом, требующим значительных затрат времени и высокого профессионализма руководителей.

Контроль над процессом формирования организационной культуры предполагает постоянное выявление в поведении работников отклонений от установленных внутри организации норм, анализ причин и корректировку трудового поведения.

После формирования организационной культуры необходима ее диагностика, заключающаяся в выявлении ее соответствия стратегическому курсу. Организационная культура и стратегия организации тесно связаны между собой, они должны гармонизировать друг с другом и дополнять друг друга [43, с. 68].

К основным критериям сформированности культуры организаторской деятельности можно отнести знание правил, норм, традиций и ценностей школы; способность к самоорганизации, совместной деятельности; отношение к себе и нравственным ценностям, к коллективу.

Стоит также отметить, что хорошо сформированная организационная культура способствует сплоченности членов организации. Сплоченность коллектива раскрывает особенности межличностных отношений в коллективе, формирует единство ценностных ориентаций, единство целей и мотивов деятельности в пределах совместной деятельности. Эффективность

организации напрямую зависит от уровня сплоченности коллектива, ведь именно сплоченность означает единство поведения его членов, основанное на общности интересов, ценностных ориентаций, норм, целей и действий по их достижению. Стоит отметить, что в сплоченных коллективах уменьшена текучесть рабочей силы, т.к. вероятность межличностных конфликтов внутри рабочего коллектива, вследствие которых меняется место работы, очень мала.

В большинстве случаев руководителю приходится работать с уже сложившейся организационной культурой образовательного учреждения, постепенно изменяя её. Разработка мероприятий, направленных на формирование и закрепление желательных ценностей, всегда начинается с изучения существующей организационной культуры и доминирующих в ней ценностей. Ведь, ценности – это ядро организационной культуры, что определяет непосредственную связь между тем или иным типом организационной культуры и ценностями, на основе которых они формируются.

Изменение организационной культуры оказывается необходимым в случае, если она не удовлетворяет основным требованиям, предъявляемым к организации, не соответствует выбранной стратегии, не способствует организационному развитию.

Изменения культуры можно разбить на две группы. Изменения в первой группе происходят естественным путем под влиянием внешней или внутренней среды, необязательно изменения проходят в лучшую сторону. Второй тип изменения – со стороны руководства организации.

Для изменения культуры потребуется приложить больше усилий, причем как со стороны директора, так и со стороны сотрудников организации.

Следует признать, что изменить уже сложившуюся культуру непросто. При её изменении очень важно соблюдать и постепенность нововведений.

Легко предсказуемые препятствия и сложности связаны с необходимостью изменения приобретенных сотрудниками мотивационных установок, сложившихся отношений, с перераспределением внутриорганизационных ролей и изменением организационных структур, которые в совокупности поддерживают и обеспечивают функционирование традиционной организационной культуры.

Говоря об изменениях связанных с организационной культуры, следует понимать и то, что они влекут за собой изменение поведения каждого сотрудника организации. Однако любые действия, предполагающие какие-либо изменения, негативно воспринимаются персоналом. Вместе с тем, изменение культуры, предполагающее изменение базовых представлений, является чрезвычайно долгим и трудным делом, порождающим в организации атмосферу чувство страха и тревоги.

Процесс изменения организационной культуры носит инновационный характер и означает, в первую очередь, принятие новых ценностей, а также новые процедуры, изменение целей, культуры труда, стиля руководства, изменение норм и принципов коммуникаций или добавление новых, смену или корректировку ряда традиций. Ведь традиции могут стать одновременно фактором, сдерживающим перемены, тормозящим развитие, если уже не отвечают меняющимся требованиям времени.

Кроме того, культурные изменения затрагивают и символы организации: появляются логотипы, слоганы и униформа, отождествляющие новую единую культуру. Новые символы без фундаментальных изменений более глубоких слоев культуры быстро утрачивают свое значение. Таким образом, управление изменением организационной культуры – довольно сложный процесс, который влечет за собой пересмотр основ организационной культуры – ее ценностей, а также принципов и стиля работы фирмы.

Организационная культура, как правило, обладает высокой степенью

устойчивости, меняется очень медленно, несмотря на усилия руководства. Попытка радикального изменения организационной культуры может вызвать у педагогического коллектива ощущение разрушения школы, которая, с точки зрения сотрудников, до этого весьма успешно функционировала.

С течением времени под воздействием внешней среды организационная культура может претерпевать преобразования.

Поддержание организационной культуры означает необходимость разработки методов управления персоналом (административных, экономических, социально-психологических, либо их комбинации) совместно с механизмами трудовой мотивации (вынужденная мотивация, стимулирование персонала, социально-психологическая мотивация, либо их комбинации), программ социализации, адаптации и обучения персонала, системы оценки результативности персонала, системы коммуникаций в организации и пр.

Поддержание и укрепление организационной культуры является частью процесса управления ею и имеет место в случае, если сформировавшаяся организационная культура удовлетворяет требованиям внутренних и внешних сторон организации, соответствует избранной миссии и стратегии.

Таким образом, понимание особенностей организационной культуры образовательной организации позволит выявить сущность уникальности данной школы, ее реальные отличия от других школ, определить приоритеты и ограничения управленческих действий в рамках данной организационной культуры, предвидеть реакции педагогического коллектива на определенные инновации и уровень сопротивления изменениям, выяснить истинную причину многих конфликтных ситуаций, получить критерии применимости опыта других школ в данном коллективе.

## Глава 2. Анализ образовательной организации

### 2.1. Общая характеристика образовательной организации МБОУ СШ №62

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя школа №62» является учреждением, осуществляющим образовательный процесс, а именно реализующим общеобразовательные программы начального общего, основного общего и среднего общего образования.

Средняя школа № 62 была открыта в 1957 году. Имела статус общеобразовательной средней школы. В течение 60 лет со дня открытия школа предоставляет образовательные услуги, ориентированные на развитие, воспитание и обучение детей.

В 2015 году школа прошла лицензирование: Лицензия № 8329-лот 11.11.2015 г., срок действия бессрочно. В 2015 году школа успешно аккредитована: свидетельство № 4430 от 28.10.2015 г., срок действия до 25.03.2026 г.

Учащихся на 2017-2018 учебный год – 661 человек, 25 классов-комплектов. На момент начала 2018-2019 учебного года – 714 учащихся, 26 классов-комплектов. Из них 44,6% учащихся – начальная школа, 48,2 учащихся – подростковая школа 7,2% учащихся – старшая школа. Из-за нехватки помещений школа функционирует в две смены. В первую смену (с 08.00 до 13.30) обучаются 1, 4, 5, 8, 9, 10, 11 классы. Во вторую смену (с 14.00 до 18.55) обучаются 2, 3, 6, 7 классы.

Продолжительность учебного года:

- 33 учебных недели (сокращенный) – для 1, 9, 11-х классов;
- 34 учебных недели для 2-4 классов, 5-8, 10 классов.

Продолжительность учебной недели – 6 дней для учащихся 7-11

классов. Продолжительность учебной недели для учащихся 1-6 классов – 5 дней. Продолжительность уроков – 45 минут, в соответствии с Уставом школы. Продолжительность перемен между уроками: от 10 до 20 минут. Группы продленного дня для учащихся начальной школы работают с понедельника по пятницу в две смены.

Каникулы – согласно календарному учебному графику, в 1 классах дополнительные каникулы в феврале.

72% учащихся воспитываются в полных семьях, 13 % учащихся – из семей, воспитывающих 3-х и более детей. 99 % учащихся воспитываются в благополучных семьях. 8 учащихся находятся под опекой и попечительством, 19 человек воспитываются в КГКОУ «Красноярский детский дом «Самоцветы». 92% учащихся являются гражданами Российской Федерации.

Образование и направление деятельности родителей: 45% родителей имеют высшее образование, 54% - средне-специальное; преимущественно (34%) профессиональная деятельность родителей имеет торговый профиль, 4% - медицинские работники, 2% - педагоги, 2% - предприниматели, 8% родителей – домохозяйки, 3% - безработные, 0,5% - пенсионеры. 79% учащихся проживают в удовлетворительных бытовых условиях, пригодных для полноценной жизни и учебы ребенка.

Миссия школы заключается в том, чтобы через благоприятные, комфортные условия, на основе сотрудничества детей и взрослых, мотивации достижения успехов, через здоровьесохраняющую образовательную среду, построенную на принципах природосообразности, сформировать в ребенке ярко индивидуального, позволяющего стать и оставаться собой, в постоянно изменяющемся социуме, гражданина России.

Особое внимание при анализе Муниципального общеобразовательного учреждения «Средняя школа №62» стоит уделить педагогическому составу. Важной характеристикой педагогического персонала МБОУ СШ № 62

является стаж, информация представлена на рисунке 5.

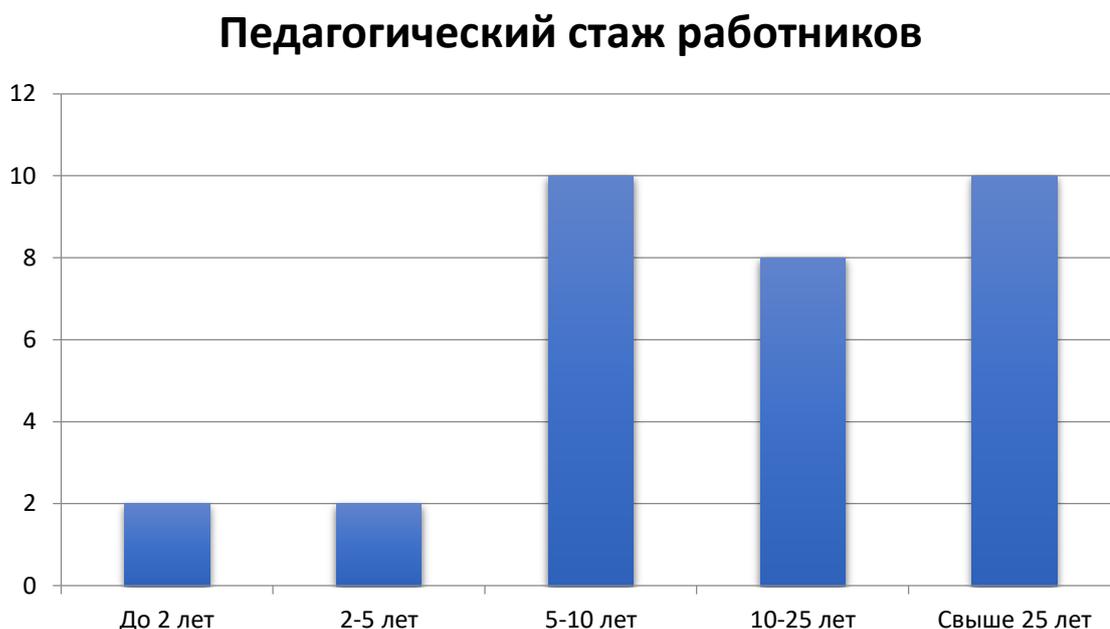


Рис. 5. Педагогический стаж работников

Обновление состава педагогического коллектива за 2017-2018 учебный год привело к увеличению учителей, имеющих стаж работы менее 5 лет. Все педагоги школы – это высококвалифицированные специалисты, несмотря на то, что у 4 человек стаж менее пяти лет. Однако, очень велика доля возрастных педагогов, имеющих стаж более 25 лет.

Администрация школы особое внимание уделяет повышению квалификации педагогов. Целью повышения квалификации педагогов является обновление теоретических и практических знаний специалистов в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач. Заместителем директора составлен перспективный план курсовой подготовки педагогов на 2015-2020 годы и план-график поэтапного повышения квалификации для успешного введения и реализации ФГОС на разных уровнях обучения.

Ежегодно проводится анализ повышения квалификации, который показывает, что 78,1% педагогических работников постоянно повышают

профессиональную компетентность через курсовую подготовку на базе КК ИПК РО, различные площадки, с использованием очных, заочных и дистанционных форм обучения. Необходимость повышения квалификации связано с введением новых федеральных государственных стандартов, новой системы оплаты труда, реализацией индивидуальных образовательных программ, активным участием педагогов и учащихся в интеллектуальных конкурсах, проектах, мероприятиях разного уровня. Всё это требует постоянного повышения квалификации.

Так в 2017 учебном году прошли курсовую подготовку 25 (78,1%) педагогов:

- «Разработка ООП» с учетом федеральных государственных требований» – 12 учителей;
- «Организация образовательной деятельности в контексте ФГОС образования обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями) и ФГОС начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья» – 2 учителя;
- «Содержание и методика преподавания истории в контексте федеральных государственных образовательных стандартов» – 1 человек;
- «Современный менеджмент» – 1 учитель;
- «Составление рабочих программ с учетом ФГОС» – 6 учителей;
- «Программа логопедической работы как компонент адаптированной образовательной программы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья» – 1 учитель;
- «Организация инклюзивного образования в условиях реализации ФГОС НОО» – 1 учитель;
- «Преподавание информатики в основной школе в соответствии с требованиями ФГОС ООО» – 1 учитель.

В 2017 году 6 педагогов прошли обучение в свете требований введения ФГОС ООО.

Сертификаты имеют 16 педагогов:

– за участие в семинаре «Освоение ФГОС НОО» - 3 педагога;  
«Освоение ФГОС ООО» - 9 педагогов.

– за обучение на семинарах «Подготовка экспертов ЕГЭ и ГИА» - 6 педагогов.

Из 29 человек, работающих в МБОУ СШ №62, знаки отличия имеют 9 человек (31 %) (таблица 1).

Таблица 1.

#### Почетные награды учителей

Награды учителей	Количество
Почетный работник общего образования РФ	8
«Отличник народного просвещения»	1
Заслуженный педагог Красноярского края	1
Победители приоритетного национального проекта «Образование»	1
Деятельность отмечена грамотой Министерства образования и науки РФ	3

В школе №62 сложилась система внеурочной воспитательной работы, в которой большое место отводится традиционным мероприятиям. И самое первое и главное из них, конечно, День Знаний. Именно этот праздник даёт старт новому учебному году.

Следующим традиционным мероприятием является одним из главных праздников школы – День здоровья. Это спортивно-оздоровительное мероприятие, ежегодный праздник, проводимый всеми учителями и обучающимися школы с 1 по 11 классы, охватывающий более 500 человек. Как правило, в этот день организуется выезд учителей и учащихся с целью формирования физически здорового человека.

Также в добрую традицию сложилось проведение на базе школы районного «Детского компьютерного фестиваля» («ДКФ»). Фестиваль проводится уже более 10 лет, его основные цели организовать совместное творческое взаимодействие школьных коллективов, средствами

информационных технологий и компьютерного творчества; демонстрация достижений коллективов образовательных учреждений в освоении современных информационных технологий.

Первые годы «ДКФ» имел большие масштабы, это был городской фестиваль и проводился он очень масштабно и крупно, включавший в себя предметный олимпиады, проекты, различные конкурсы, сетевые и игровые турниры, демонстрацию программного обеспечения, знакомство с новыми технологиями и обучению работы с ними. Например, в 2003 году компьютерный фестиваль собрал более 6000 ребят в течении 4 дней.

Но с течением времени фестиваль затух и из крупного городского фестиваля превратился в небольшое районное мероприятие, в котором участвуют одни и те же педагоги района. Для детей данное мероприятие также не является интересным, желание участвовать в нем очень низкое. Стоит также отметить, что в 2017-2018 учебном году этот фестиваль уже не проводился.

Следующая традиция является действительно особенной для всех учителей и учащихся. Это День рождения школы. В рамках праздника в школе есть еще одна традиция – создание 12 «А» класса из состава учителей и школьной администрации, а в роли учителей выступают учащиеся школы.

К этим традиционным делам школы добавляются такие мероприятия как: День учителя, День пожилого человека, Осенний кросс, Парад наук, Мастерская Деда Мороза, Новогодний карнавал, Праздник песни и строя, Последние звонки и выпускные для 9 и 11 классов.

Но все эти внеклассные мероприятия, перечисленные выше, имеются практически во всех школах и никак не выделяют школу №62.

## 2.2. SWOT-анализ МБОУ СШ №62

Все годы МБОУ СШ №62 динамично развивается, внедряя в образовательный процесс современные образовательные технологии. Для

полноценного и всестороннего развития необходим качественный анализ сильных и слабых сторон потенциала школы. Далее в таблице 2 представлен SWOT-анализ образовательной организации МБОУ СШ №62.

Таблица 2

SWOT-анализ МБОУ СШ №62

Сильные стороны	<p>Постоянный педагогический коллектив Педагогический состав регулярно посещает курсы повышения квалификации, происходит обмен опытом Доброжелательность, вежливость, компетентность работников организации</p>	<p>Повышение квалификации учителей Организация занятости детей во внеурочное время Приобщение социума к участию в жизни школы Привлечение родителей к участию в общешкольных мероприятиях Привлечение партнеров к решению вопросов развития школы</p>	Возможности
Слабые стороны	<p>Низкие показатели успеваемости Недостаточный уровень культуры Недостаточно учебных помещений в школе Отсутствие актов зала Невысокая посещаемость сайта учащимися и родителями Отсутствие дополнительных занятий для старшеклассников Низкое качество школьных традиций Отсутствие единого стиля школьников</p>	<p>Снижение бюджетного финансирования Рост социально-неблагополучных семей Высокая конкуренция со стороны других школ</p>	Угрозы

В школе созданы условия для выполнения образовательных стандартов начального общего, основного общего, среднего общего образования и организации воспитательного процесса. Педагогический коллектив с высоким профессиональным уровнем и творческим потенциалом готов к апробации и внедрению в образовательный процесс школы инновационных образовательных программ и технологий, актуальных для развития системы образования

Анализируя сильные, слабые стороны, также возможности и угрозы, можно предложить список рекомендаций для взаимодействия с внешней средой.

Во-первых, организация занятости детей во внеурочное время опытными педагогами школы, которые могут повести за собой детей.

Во-вторых, педагоги, как правило, выбирают одних и тех же учащихся при проведении различных школьных мероприятий. Стоит расширить круг учащихся, которые активно участвуют в школьной жизни.

В-третьих, необходимо увеличить число «масштабных» школьных мероприятий, в которых принимает участие более 50% обучающихся школы.

В-четвертых, необходимо налаживать контакты с социумом, родителями и прочими партнерами, которые могут предложить свои ресурсы и помощь, в том числе при проведении школьных мероприятий.

### 2.3. Анализ управления организационной культуры в МБОУ СШ №62

Единой методики для полной диагностики организационной культуры образовательных организаций не существует. Тем не менее, исследовать организационную культуру возможно разными способами, среди них можно выделить основные: анкетирование, интервью, изучение документов. При изучении организационной культуры в качестве инструмента управления и стратегического ресурса предприятия важным методологическим вопросом становится оценка эффективности, как самой организационной культуры, так и управления ею.

Организационная создает общественное мнение, репутацию, которая влияет на рейтинг школы во внешней среде. Хорошо сформированная культура образовательной организации притягивает к себе и помогает формировать чувства привязанности, общности учителей и учащихся к школе. Можно выделить достаточно много каналов, при помощи которых можно положительно влиять на организационную культуру. Сюда можно отнести школьные праздники, стенгазеты обучающихся, школьный музей, традиции и ритуалы посвящения в учащиеся и выхода из школы. Акцент именно на эти аспекты поставлен при проведении опроса.

В анкетировании обучающихся приняли участие 92 ученика МБОУ СШ №62. Основной контингент – обучающиеся 7-10 классов. Главной целью анкетирования являлся анализ, довольны ли учащиеся организационной культурой, сложившейся в их школе.

Анонимная анкета состояла из 6 основных вопросов, в каждом вопросе было 3-4 варианта предполагаемых ответов.

Половина обучающихся (52 %) частично довольна внутренним оформлением школы, вторая половина практически разделась пополам, 22 % недовольны оформлением и 26 % полностью удовлетворены внутренним стилем школы (рисунок 6).

Учащиеся заметили, что в последний год появилось очень много стендов с различной информацией, также оформление школы в целом намного улучшилось.

### **Нравится ли вам внутренний стиль школы (стенды, выставки и т.д.)?**



Рис. 6. Удовлетворенность внутренним оформлением школы

На вопрос про внеклассные мероприятия, респонденты отметили, что в большей степени они частично удовлетворены внеклассными мероприятиями, проводимыми в школе (57 %), лишь треть учащихся полностью довольны ими (32 %), однако, малая часть опрошенных (11 %) высказали полное недовольство мероприятиями (рисунок 7). Причем,

основная причина подобной ситуации заключается, по мнению респондентов, в отсутствии чего-то нового в школе.

«Каждый год одно и то же, ничего нового» - так многие учащиеся отзывались о традиционных мероприятиях школы.

В связи с этим падает и оценка школьных мероприятий, обучающиеся поучаствовав в мероприятиях единожды, в будущем уже этого не планируют и не хотят этого делать.

### **Нравится ли вам внеклассные мероприятия в школе?**

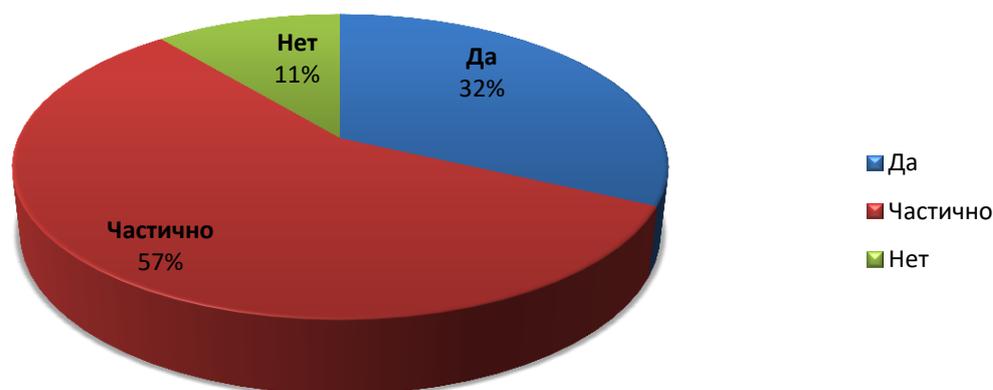


Рис. 7. Удовлетворенность внеклассными мероприятиями школы

Стоит также отметить опрос и про сайт школы № 62 (рисунок 8). Учащиеся отметили, что очень редко заходят на сайт школы, причиной этому является редкое обновление информации на сайте.

Школьного расписания нет, анонса мероприятий и фотографий на сайтах тоже практически не бывает.

В том числе, респонденты отметили, что изменения в расписании на сайте не публикуются, что очень неудобно для них.

Отчеты о прошедших мероприятиях порой бывают скудны и скучны, фотографий нет или их совсем мало, текст неинтересен и долго читаем, носит официальный характер.

## Как часто вы посещаете школьный сайт?

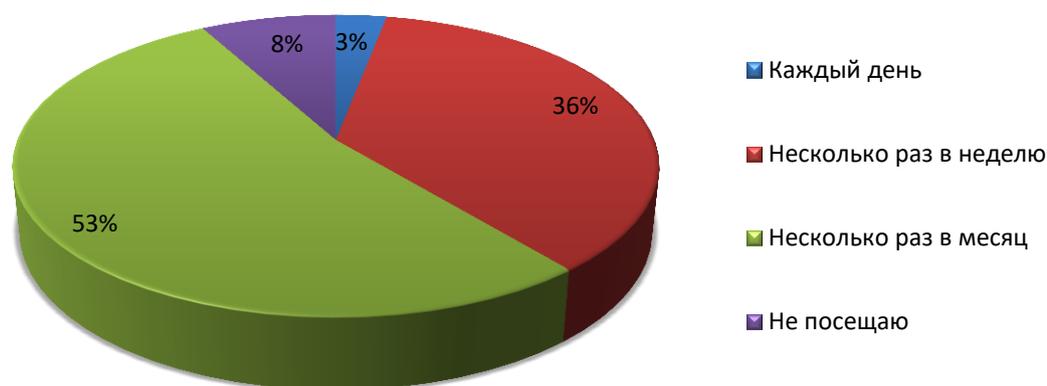


Рис. 8. Частота посещения сайты школы

В анкетировании учителей и администрации школы приняли участие 23 человека. Для того чтобы рассмотреть существующее управление организационной культурой в МБОУ СШ №62 анализ проводился по следующим аспектам:

- Определение типа культуры (приложение 1);
- Определение внешних параметров организационной культуры (приложение 2);
- Определение стиля управления (приложение 3).

Анкета «Определение типа организационной культуры» (приложение 1) включает в себя вопросы, характеризующие наиболее распространенные типы культур: ролевая, культура «Ордена», командная культура, культура индивидуальности. Вопросы с 1 по 4 являются определяющими для ролевой культуры; с 5 по 8 – для культуры «Ордена»; с 9 по 12 – для командной культуры; с 13 по 16 – для культуры индивидуальности. Ответы получают по двум шкалам – «Настоящее» и «Будущее».

Выделяются следующие типы культур:

- ролевая;
- культура «Ордена»;
- командная культура;
- культура индивидуальности [53, с. 22].

Анализируя данные анкеты «Организационная культура образовательной организации» получен вывод, что на данный момент в МБОУ СШ №62 преобладает ролевая культура (более подробно о данных типах организационных культур описано в параграфе 1.1.). Результаты анкетирования представлены в диаграмме на рисунке 9.

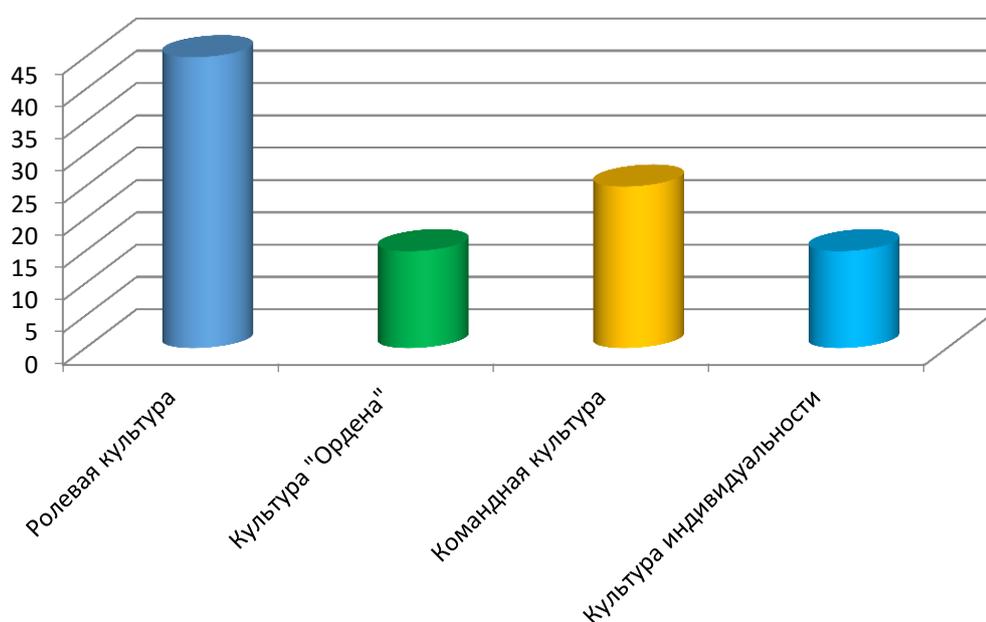


Рис. 9. Преобладающий тип организационной культуры

Одно из анкетирований учителей было направлено на определение внешних параметров организационной культуры общеобразовательной организации (приложение 1), которое позволит выяснить особенности восприятия параметров, характеризующих внешнее проявление организационной культуры, т.к. то, с чем каждый из нас непосредственно сталкивается при посещении образовательного учреждения. Несмотря на то, что этот уровень организационной культуры называют «поверхностным» он очень важен, т.к. определяет настрой, микроклимат в коллективе.

В ходе анкеты были получены сведения о том, что представляют под организационной культурой педагогические работники школ, правильно ли ее понимают, также какое значение вкладывают в это понятие. Полученные данные могут быть основанием для проведения в образовательных организациях дальнейшей управленческой работы с целью формирования сознательного отношения к организационной культуре.

Как показало это анкетирование большинство учителей (67%) считают, что организационная культура есть во всех организациях, однако, почти четверть респондентов (26 %) считают, что организационная культура отсутствует у образовательных организаций, всего 7 % затруднились ответить на этот вопрос.

В ходе опросы учителя подчеркнули, что в школе № 62 существует давняя традиция празднования Дней рождений коллег, однако, стоит отметить, что в эти мероприятий вхожи не все члены коллектива, все празднования проводятся в небольших коллективах.

С недавнего времени у школы появилась традиция выездов на базы отдыха для совместного отдыха. Учителя очень хорошо отзываются о проведенных мероприятиях и с нетерпением ждут их. Но не весь коллектив участвует в выездах на природу, необходимо увеличивать число учителей на неформальных мероприятиях.

Однако все респонденты отметили, что нет традиций по поводу окончания обучения и стажировок, но, стоит отметить, что в школе ведется активная работа с нематериальной мотивацией персонала, по окончанию учебных четвертей и учебного года проходят совещания, на которых происходит награждения учителей.

Практически все респонденты (92 %) отметили, что у школы отсутствуют лозунги, но есть своя символика – логотип. И лишь несколько человек вспомнили о когда-то существовавшем гимне школы. Школьная летопись не ведется уже несколько лет, т.к. школьный музей расформирован.

Также анкетированные отметили, что в их речи присутствует профессиональные жаргонизмы или особый стиль общения, и также посчитали, что это не оказывает влияние на организационную культуру.

Роль руководителя в образовательной организации очень сложная, он не только должен уметь ставить цели, обучать, развивать подчиненных, решать противоречия и конфликты, быть открытым к инновациям, делать упор на постоянный личностный рост, уметь решать проблемы, поддерживать свой авторитет, знать современные управленческие подходы, умение управлять собой, формировать эффективные рабочие группы, обладать определенным набором личностных качеств, уметь держать дистанцию, но в тоже время быть открытым для коллег.

Для того, чтобы определить роль руководителя в образовательной организации целесообразно провести диагностику стиля руководства, также выделить качества его деятельности как руководителя.

Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является теория лидерства К. Левина (1938 г.).

Она выделяет три стиля лидерства: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный стиль лидерства — характеризуется жесткостью управленца, требовательностью, единоначалием, преобладанием властных функций, строгой дисциплиной и контролем, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов.

Демократический стиль лидерства — опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения.

Либеральный стиль лидерства — отличается низкой требовательностью, даже попустительством, низкой или отсутствующей дисциплиной и требовательностью, пассивностью руководителя и потерей

контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

С помощью анкеты «Диагностика стиля руководства», представленной в приложении 3, можно выяснить приверженность к стилю управления. Анкетирование содержит 27 вопросов с пятью вариантами ответов, каждый ответ при обработке данных содержал количество баллов и маркер, после подсчета, выявили доминирующий стиль поведения.

На основе проанализированных данных была составлена сводная диаграмма, она представлена на рисунке 10, по которой видно, что доминирующий стиль управления – авторитарный.

Авторитарный стиль управления предполагает ориентацию на собственные оценки и мнение руководителя. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, также свойственно для руководителя не признавать свои ошибки [58, с. 58].

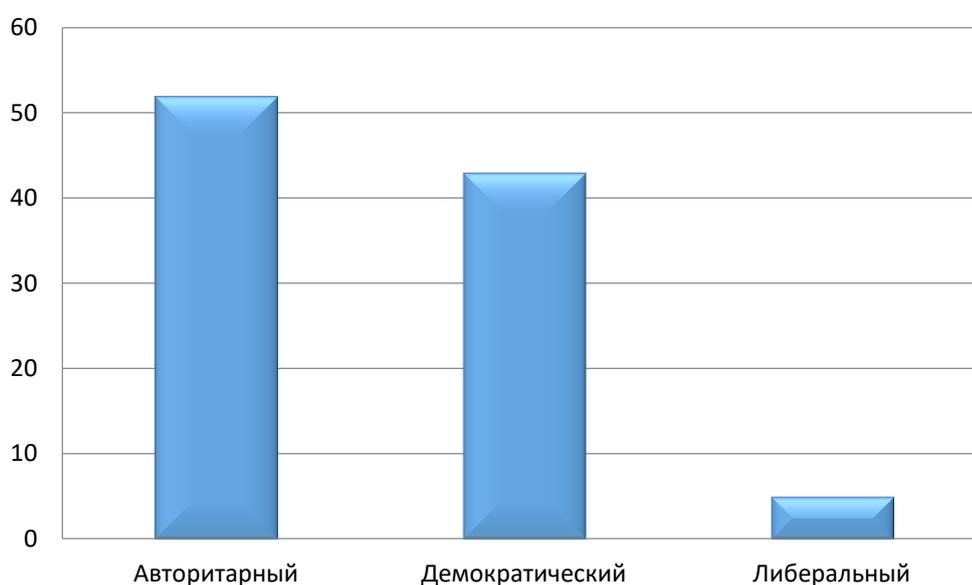


Рис. 10. Преобладающий стиль управления в образовательной организации

На основе проанализированной информации можно сделать вывод о управлении организационной культуры в МБОУ СШ №62.

В ходе исследования были выявлены следующие проблемы:

- Неактуальность школьных традиций.

- Низкая узнаваемость символов школы.
- Низкая посещаемость сайта школы учащимися и их родителями.
- Необходима проработка дизайна и оформления внутренних помещений школы (выставок, стендов и т.п.).

Исходя из вышеописанных результатов анкетирования учащихся, учителей и администрации школы, можно сделать вывод, что сложившийся уровень организационной культуры недостаточно высок и требует совершенствования, таким образом, необходимо целенаправленного управления организационной культурой образовательной организации.

## Глава 3. Разработка и апробация организационных мероприятий

### 3.1. Комплекс мероприятий по управлению организационной культурой

На основании проблем, выявленных в параграфе 2.3., разработана модель по совершенствованию организационной культуры образовательной организации. Модель представлена на рисунке 11.

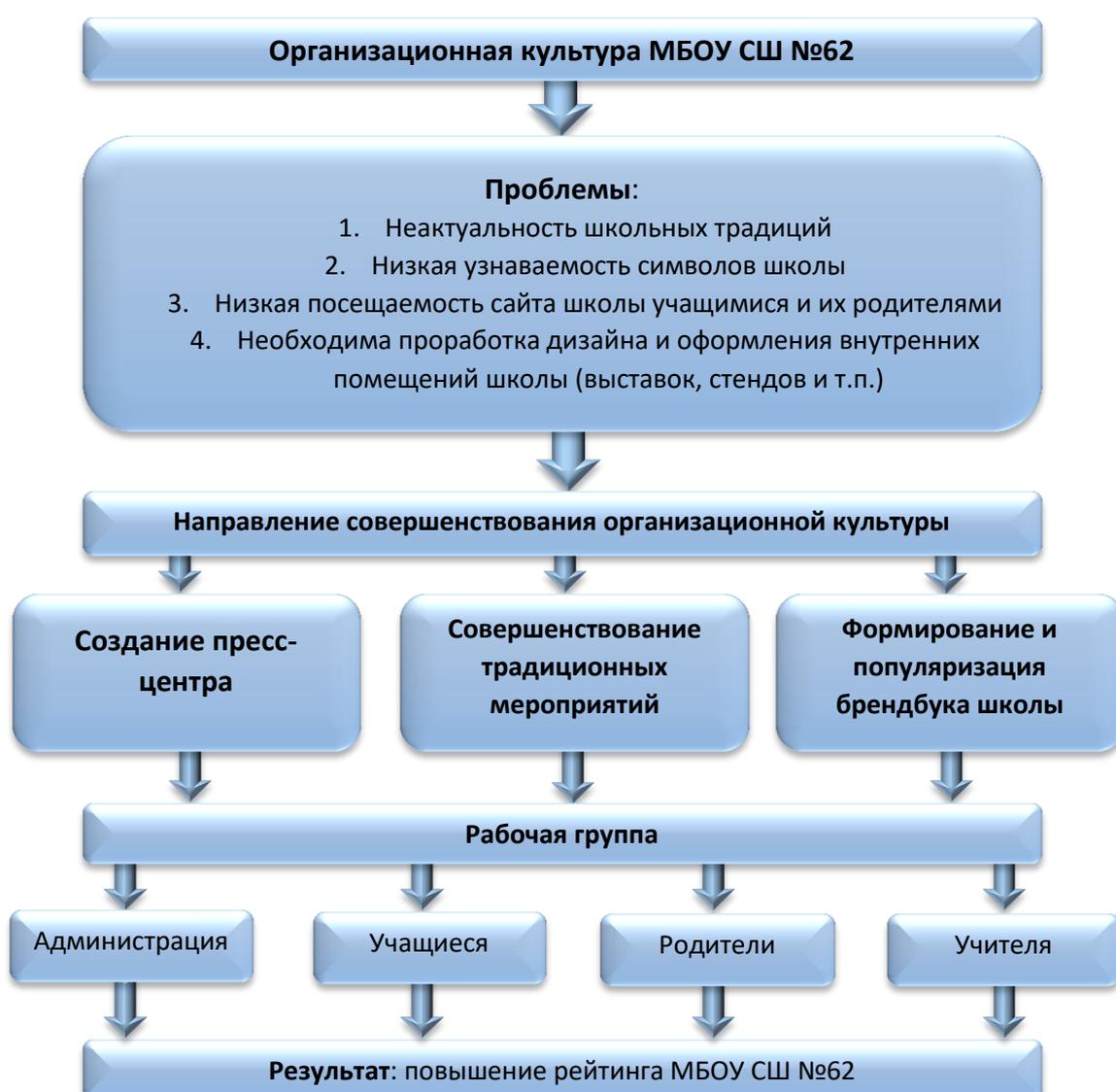


Рис. 11. Модель совершенствование управления организационной культуры

В процессе работы выделены основные направления

совершенствования организационной культуры:

- Создание пресс-центра;
- Совершенствование перечня и содержания проводимых мероприятий;
- Формирование и популяризация брендбука школы.

На совершенствование организационной культуры коллектива могут повлиять формы школьников организации деятельности учащихся, которые косвенно воздействуют на каждого ребенка через коллектив. Ярким примером в этой области является создание пресс-центра на базе образовательной организации.

Основная цель пресс-центра «Премьер» – создание позитивного имиджа школы, популяризация символов школы, развитие творческих способностей учащихся, формирование активной жизненной позиции, повышения интереса к учебе и воспитание информационной культуры.

Основными задачами деятельности пресс-центра являются:

- Представление возможности всем членам школьного коллектива получать информацию о школьной жизни, событиях, волнующих школьников на сайте школы.
- Отражение текущих школьных новостей, достижений школы в целом и учащихся в частности на сайте школы.
- Создание условий для реализации активных учащихся в интересной для них деятельности.
- Создание условий для реализации профессионального потенциала.
- Накопление, сбор, обработка, обобщение и изучение общественного мнения.

Основные направления работы пресс-центра:

- Публикация материала на школьном сайте.
- Создание видеороликов о школе.

- Сбор и последующая обработка информации.
- Встречи с увлекательными людьми, интервью.
- Пропаганда здорового образа жизни.
- Мониторинг своей деятельности.

Ожидаемые результаты деятельности пресс-центра, формирование умений:

- Информирование общественности (родителей, учащихся и др.) об достижениях учащихся школы, и перспективах развития;
- Реализация совместных проектов;
- Правильно излагать информацию в форме статьи, интервью;
- Вести интервью и беседу;
- Оценивать поступки людей в очерках, интервью с точки зрения этики и эстетики;
- Воспитание активной гражданской позиции;
- Развитие творческих способностей.

Для оценки работы пресс-центр необходимы критерии эффективности программы. Эффективность поделанной работы в ходе реализации программы можно определить следующими критериями:

- Повышение информированности родителей, обучающихся и педагогического коллектива;
- Рост активности деятельности учеников в работе пресс-центра;
- Повышение качества выпускаемого материала (отзывы);
- Увеличение количества информационных материалов;
- Достижения учащихся в конкурсах различного уровня.

Оценка качества проводимых мероприятий и уровень сформированности качеств у учащихся можно следующими методами: социологический опрос, наблюдение и исследование.

Планируемый штат пресс-центра. Участниками проекта являются увлеченные инициативные ребята с разным уровнем подготовки с 8 по 11

класс, с потребностью в самореализации, желании попробовать свои силы, сделать что-то значимое, попробовать себя в той или иной профессии, также участвуют в реализации проекта администрация и учителя школы.

Главный редактор: контроль над публикацией статей на школьном сайте, сбор и редактирование полученного материала, решение всех важных и спорных вопросов.

Корреспонденты: подбор актуального, интересного, поучительного материала для статей и их написание, проведения интервью.

Фотограф: создание фоторепортажа и обработка, подготовка фотографий для статей на сайте.

Администратор Интернет-сайта: поиск интересного материала в Интернете, помощь в публикации материала о деятельности Пресс-центра на сайте школы.

Оформитель текста: разработка дизайна статьи.

Наборщик текста: набор полученного материала.

Режиссер: организатор всего съемочного процесса, следит за исполнением всех работ, истолковывает материал и находит необходимое решение.

Сценарист: составляют сценарии видеосюжетов и видеофильмов.

Оператор: видеосъемка материала.

Видеомонтаж: монтаж новостных видеосюжетов и видеофильмов.

Звукооператор: работа над музыкальным оформлением видеосюжетов и видеофильмов.

Оформитель: разрабатывают декорации, художественное оформление съемок

Руководит работой педагог - организатор. При подготовке и проведении теоретических занятий к работе подключается учитель русского языка и литературы, учитель истории и МХК, при практической работе - учитель информатики.

Структура пресс-центра представлена на рисунке 12.

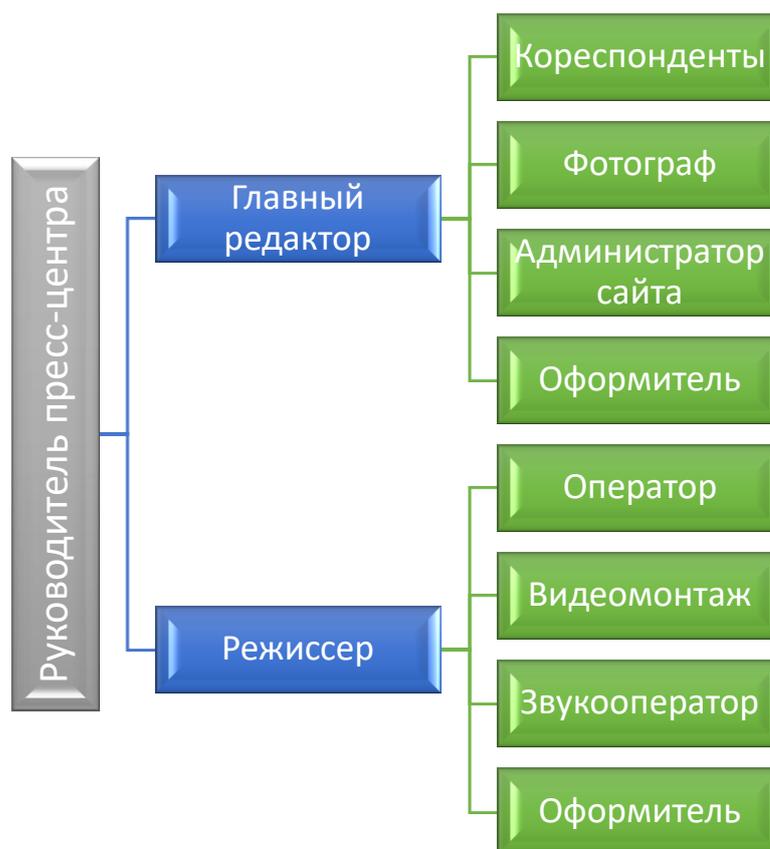


Рис. 12. Структура пресс-центра

Обязанности распределены с учетом интересов, способностей, возможностей воспитанников. Но обязанности не четко закрепленные на весь учебный год, они могут изменяться и варьироваться, в зависимости от предложений учащихся, работающих в пресс-центре.

Должностные обязанности членов пресс-центра: школьный пресс-центр составляет план на полгода и имеет отчёты о проделанной работе.

Пресс-центр организован и действует в детской организации, документы рассматриваются и утверждаются высшим органом самоуправления ДОО «Премьер».

Для организации работы школьного пресс-центра следующее материально-техническое обеспечение: кабинет, стенд, ноутбук (компьютер), МФУ или принтер, фотоаппарат и видеокамера, канцелярские товары.

Ресурсное обеспечение программы: финансирование пресс-центра осуществляется за счет бюджета школы и при возможности привлечения внебюджетных, спонсорских средств.

Контроль осуществляет заместитель директора по воспитательной работе.

Оценка возможностей. Обеспеченность проекта кадровыми ресурсами: заинтересованные в организации социально полезной деятельности детей педагоги: преподаватели информатики, русского, английского языков и литературы, организаторы. Учащиеся как заинтересованные в освоении новых видов деятельности субъекты.

Хорошая обеспеченность техническими ресурсами: школа имеет хорошую материально-техническую базу: компьютеры, программное обеспечение для обработки текстов и видеоинформации.

Риски проекта и действия для их минимизации представлены в таблице 3.

Таблица 3

#### Риски проекта и их минимизация

Риск	Минимизация риска
Увеличение срока реализации проекта	Правильное составление договорной и проектной документации
Нехватка финансов при создании общего стиля помещений школы	Поиск дополнительных спонсоров, включение в бюджет проекта непредвиденных затрат
Небольшое количество учащихся, желающих работать в пресс-центре	Расширить круг привлекаемых участников
Низкое качество статей и видеоматериалов	Контроль выходящего материала завучем и педагогом-организатором
Низкая квалификация учителей	Повышения квалификации учителей
Недокомплектация техникой школьного пресс-центра	Привлечение дополнительных материальных и финансовых ресурсов

Список традиций МБОУ СШ № 62 можно расширить, внося в план мероприятий дополнительные ритуалы. Например, начала школьных

мероприятия можно начинать с традиции поднятия флага школы, встреча учащихся на пороге школы директором, проведение итоговых линеек и награждение по результатам окончания четвертей, года.

Любопытной может быть традиция совместного чаепития отличников школы, их родителей и школьной администрации или званый ужин с победителями олимпиад, конкурсов. Эти изменения касаются поверхностного уровня (артефактов) организационной культуры и таких элементов, как символы, культура труда, коммуникации.

В настоящее время продолжается вестись работа над единой символикой, планируется вестись работа в следующих направлениях:

- Создание школьного радио с проигрыванием за 5 минут до начала занятий гимна школы.
- Все учителя и учащиеся проводят мероприятия в классах с исполнением гимна школы.
- Все учителя работают и взаимодействуют друг с другом на основе положения об организационной культуре, главный принцип положения – работа в команде.
- Внедрение формы учащихся с логотипом школы на груди учащегося.
- Выступление учащихся на районных и городских соревнованиях в фирменной спортивной форме.
- Проведение дней здоровья с командными играми на сплочение коллектива.
- Проведение еженедельных планерок педагогического коллектива с выступлениями педагогов по различным направлениям.

Традиции школы, как и ритуалы педагогического состава, могут быть самыми разноплановыми: от совместного празднования юбилеев, до традиционных выездов на туристические сборы, корпоративные смены в пригородные лагеря и на турбазы.

Традиции коллективов передаются из поколения в поколение и поддерживаются всем участниками.

Стоит также отметить, что они играют ключевую роль в управлении организационной культурой.

Данные традиции, ритуалы будет делать привлекательной школу для детей и родителей, повышать мотивацию обучающихся к достижению больших результатов, и создавать неповторимую обстановку конкретной школы.

Реализация пресс-центра и внедрение традиций и ритуалов, описанных выше, реализуется за счет привлечение педагогов школы в этот процесс, за счет этого происходит включенность членов школьного коллектива в общую деятельность.

Все эти действия будут оказывать положительное влияние на организационную культуру школы.

Все эти изменения будут благоприятно сказываться на социально-психологическом климате в коллективе, приверженности персонала организации, имидже школы.

### 3.2. Оценка эффективности комплекса организационных мероприятий

Чтобы оценить влияние комплекса мероприятий, направленного на совершенствование управления организационной культуры образовательной организации, нужны критерии для оценки.

В качестве критериев могут выступать как внутренние проявления культуры организации, так и внешние.

Нами выделено четыре основных критерия для оценки эффективности модели мероприятий по совершенствованию управления организационной культурой образовательной организации. Критерии представлены на рисунке 13.



Рис. 13. Критерии оценки комплекса мероприятий

Первый критерий – увеличение посещаемости сайта школы. На первый взгляд, предназначение сайта – информировать учащихся и родителей о работе учреждения. Сайт образовательного учреждения не только информационный ресурс, выполняющий образовательную, коммуникационную и организационную функции, сайт школы может стать эффективным инструментом для повышения организационной культуры.

Из-за официального контента на школьном сайте происходит процесс отчуждения учащихся от сайтов их школ. Чтобы этого не происходило на сайт школы необходимо размещения творчества учеников – результат работы пресс-центра. Например, анонс будущих мероприятий, информация о проведенных школьных событиях, различные видеofilмы учащихся о школе и прочее. Сайт будет полезен и тем, что будет вовлекать и сторонних людей. Родители, которые только собираются отдать детей в школу и еще не определились с выбором учебного заведения, видя активных и творческих

учащихся, любящих свою школу, отдадут приоритет именно такому учебному заведению.

Контроль динамики посещаемости сайта ввелся с помощью счетчика на сайте [www.liveinternet.ru](http://www.liveinternet.ru). Динамика посещаемости школьного сайта велась с начала 2017 года.

На рисунке 14 изображена динамика количества посетителей по месяцам за 2017 г. и 2018 г.

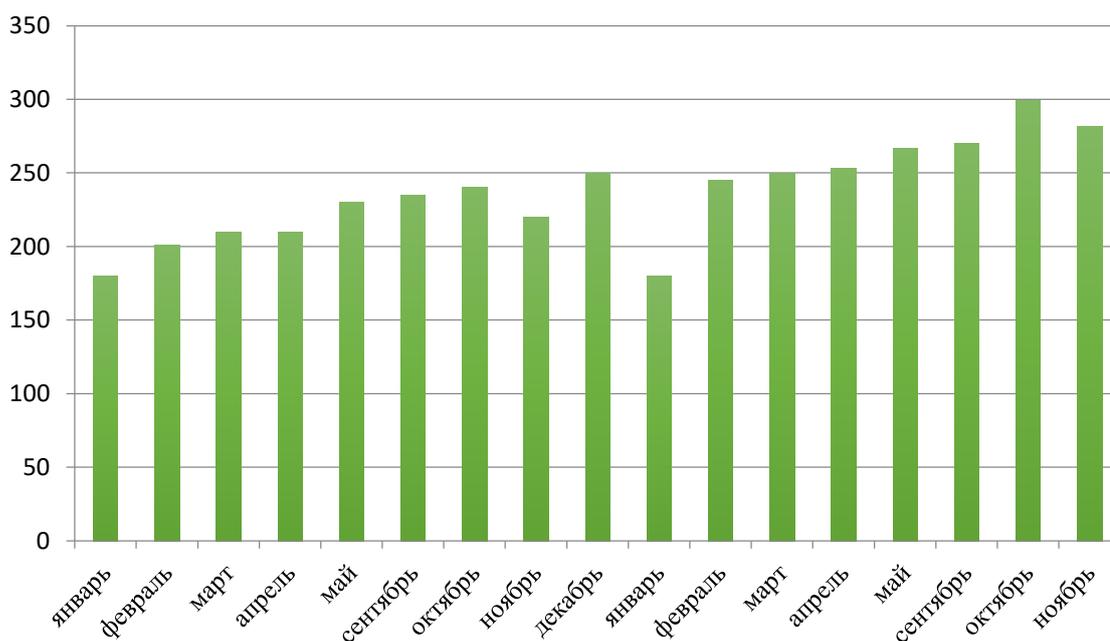


Рис. 14. Посещаемость школьного сайта за 2017 г. и 2018 г.

Как видно из результатов, есть положительная динамика по увеличению посетителей сайта. Но стоит отметить и месяцы с пониженной посещаемостью – ноябрь 2017 и ноябрь 2018 годов. В ноябре в школе №62 нет крупных мероприятий, День учителя прошел, а Новый год только впереди, в это время не было анонсов и интересных новостей на сайте. Еще стоит отметить январь 2018 года, понижение посещаемости связано с длительными каникулами в школах и модернизацией сайта в это время, почти 2 недели сайт находился на техническом обслуживании.

При более подробном анализе посещаемости сайта, было получено, что большую популярность имеют страницы с деятельностью пресс-центра.

Второй критерий – повышение рейтинга мероприятий школы у учащихся и их родителей. Мероприятия, проводимые на базе школы, были радушно приняты и получили хорошие отзывы по итогам анкетирования родителей «Оценка качества мероприятия» (приложение 4), в анкете было 4 вопроса для оценки аспектов мероприятия по пятибалльной системе и вопрос с открытым ответом с предложениями. По первым трем вопросам анкеты была получена средняя оценка мероприятия, она представлена на рисунке 15.

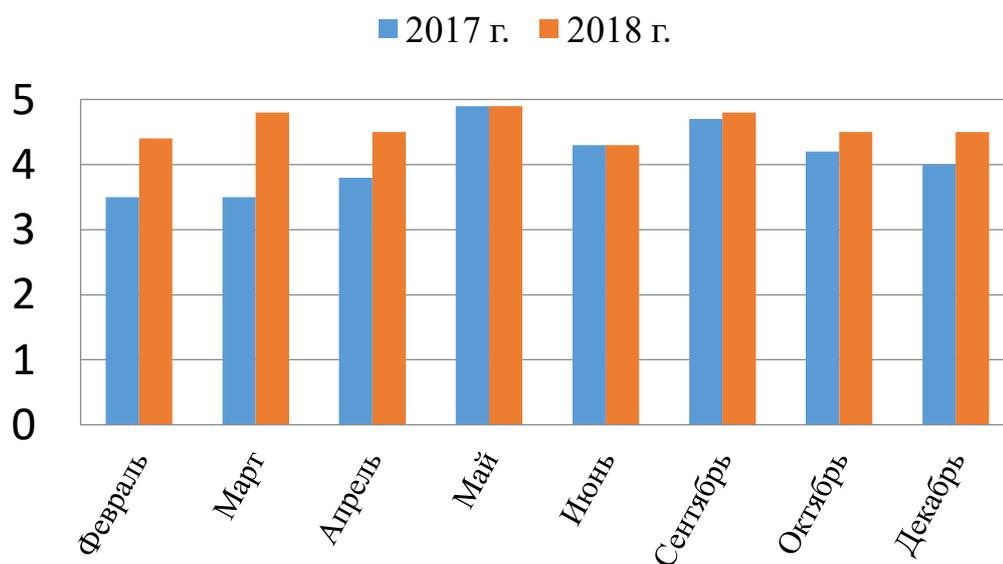


Рис. 15. Рейтинговая оценка мероприятий родителями учащихся

Оценка школьных мероприятий в зависимости от месяца возросла от 0 до 26%, в среднем за все время анкетирования оценка возросла на 9,5%.

Учащиеся тоже очень хорошо отзывались о мероприятиях в интервью, просили проводить их как можно чаще. А школьный фестиваль первые проводимый в марте 2018 г. «На разных языках мы будем прославлять ту женщину, чьё имя - Мать!», приуроченный к Международному женскому дню 8 Марта, получил хорошие отзывы не только от родителей, но и от учащихся и коллектива школы. В 2019 г. планируется выводить фестиваль на районный уровень, этот фестиваль может стать отличительной чертой школы №62 и перерасти в список традиционных мероприятий.

Третий и четвертый критерии оценки модели по совершенствованию

управления организационной культурой нельзя показать в динамике.

Третий критерий – участие пресс-центра школы в районных, городских, краевых конкурсах и их достижения. Пресс-центр существует в школе №62 с 2018 г. и нельзя показать этот критерий в динамике, в 2017 году просто не было пресс-центра, соответственно достижений в 2017 году нет, но уже стоит отметить, что пресс-центр активно участвует во всех школьных мероприятиях, также районных и городских, таких как:

- Городской конкурс видеороликов «Самоучитель ГТО или как это сделал Я» (1 место, приложение 5 и 6);

- Городской конкурс «Спорт – альтернатива пагубным привычкам».

И даже за небольшое время работы уже есть некоторые достижения.

Четвертый критерий – оценка брендбука учителями, учащимися и их родителями.

Брендбук – это неотъемлемая составляющая любой организации, даже образовательной. Именно брендбук изначально определяет стиль и внешний вид не только здания, но и учащихся. Логотип организации должен наноситься на все: стенды, стенгазеты, плакаты, какую-либо сувенирную продукцию.

Брендбук школы №62 включает в себя: логотип, фирменные цвета, фирменные шрифты, фирменные бланки для грамот, сувенирную продукцию – блокнот, ручка.

Осуществление предложенных действий и мероприятий по управлению организационной культурой способствует совершенствованию организационной культуры, организационному росту и имиджу. Организационная культура создает общественную репутацию, который будет влиять на рейтинг школы во внешнем мире.

Дополнительный ожидаемый эффект от реализации модели мероприятий будет выражаться в повышение качества управления

администрации.

Наблюдения и контрольные срезы показали значительное повышение совершенствования организационной культуры образовательной организации школы №62.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показало проведенное исследование, одной из отличительных черт организационной культуры является ее многофакторность. Управление организационной культурой необходимо осуществлять по различным направлениям, в зависимости от специфики образовательной организации, уровня сформированности организационной культуры, вовлеченности работников и обучающихся в процесс развития организационной культуры. Например, если мы говорим о управлении организационной культурой общеобразовательной школы, основными мероприятиями, при помощи которых можно положительно влиять на организационную культуру, являются: школьные мероприятия и праздники, стенгазеты, школьные журналы и статьи на сайте, ритуалы и традиции посвящения в учащиеся и выхода из школы и т.п.

Совершенствование управления организационной культурой образовательной организации позволяет:

- определить приоритеты управленческих действий по совершенствованию организационной культуры;
- выявить уникальность данной образовательной организации, ее реальные отличительные черты от других школ;
- предусматривать реакцию педагогического коллектива школы на определенные инновации и уровень сопротивления изменениям;
- выяснить истинную причину многих конфликтных ситуаций.

Проблема, рассмотренная в магистерской работе, актуальна и всесторонне раскрыта. В результате выполнения магистерской работы цель была достигнута, были решены следующие задачи:

- Изучить теоретические основы управления организационной культурой образовательной организации.
- Рассмотреть основные составляющие организационной культуры

общеобразовательной школы.

- Проанализировать управления организационной культурой образовательной организации МБОУ СШ №62.

- Разработать модель по совершенствованию управления организационной культурой на основе проектного подхода.

- Апробировать модель и описать результаты внедрения на базе МБОУ СШ №62.

В итоге, можно сделать вывод о том, что выдвинутая гипотеза была подтверждена. Поэтому разработанная модель рекомендована образовательных организаций для совершенствования организационной культуры.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О Федеральном государственном образовательном стандарте общего образования: докл. Рос. акад. образования / Под ред. А.М. Кондакова, А.А. Кузнецова. – М.: Просвещение, 2008. – 42 с.
2. Отчет о самообследовании муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя школа №62» Свердловского района, г. Красноярска. 2017.
3. Устав (новая редакция) муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя школа №62» . 2015.
4. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования. Утв. приказом Минобрнауки от 17.12.2010 No 1897. [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф/документы/938> (дата обращения 18.01.2018).
5. Федеральный закон «Об образовании в РФ» [Электронный ресурс]: URL: <http://www.zakonrf.info/zakon-ob-obrazovanii-v-rf/> (дата обращения 24.03.18).
6. Алексеева К.А. Организационная культура как фактор развития организации// Система ценностей современного общества. 2013. №32. С. 133-135.
7. Акофф Р. Искусство решения проблем. М.: Мир, 1982. – 224 с.
8. Ахалая О.А. Инновационная культура как элемент организационных изменений// Труды СпбГТУ. 2013. №515. С. 108-113.
9. Афанасьева, Т. П. Готовность учителей к управлению развитием своей школы [Текст] / Т. П. Афанасьева Новикова Г. П. // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2016. № 4. С. 65-72.
10. Афанасьева, Т. П. Факторы, определяющие различия в готовности учителей к управлению развитием школы [Текст] / Т.П. Афанасьева, Г.П. Новикова // Инновационные проекты и программы в

образовании. – 2016 – № 5. – С. 30- 38.

11. Безруков Д.Н. Управление организационной культурой//Казанская наука. 2011. №4. С.34-37

12. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999. – 816 с.

13. Божович Л. И. Личность и ее формирование в детском возрасте: психологическое исследование / Л. И. Божович ; АПН СССР. – М. : Просвещение, 1968. – 464 с.

14. Большой энциклопедический словарь. [Электронный ресурс]: URL: <https://www.gufo.me/dict/bes/ОРГАНИЗАЦИЯ> (дата обращения 18.01.2018).

15. Бортник Е.М., Коротков Э.М., Никитаева А.Ю. Управление связями с общественностью. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 128 с.

16. Буева И.И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ // Мир образования - образование в мире. 2007. №3. С.73-79.

17. Быкова, М.В. Формирование организационной культуры/ М.В. Быкова // Все для администратора школы. – 2014. - № 2. – С. 9-10

18. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: ГНОМ-пресс, 1999. – 440 с.

19. Веряскин И.Г. Методы формирования и управления организационной культурой// Экономика и социум. 2017. №4. С. 133-138.

20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / 5-е изд. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

21. Гермогенова М. Д. Организационная культура – основа развития современной школы / М. Д. Гермогенова, А. Е. Ушницкая. – М. : Изд-во МПСИ, 2011. – 201 с.

22. Грудистова Е.Г. К вопросу об управлении организационной культурой// Известия Иркутской государственной экономической академии.

2010. №2. С. 113-116.

23. Грудистова Е.Г. Методические основы управления организационной культурой// Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2010. №2. С. 9-20.

24. Гуреева Е.Г., Макаров А.С. Специфика управления организационной культурой образовательной организации и её учет при разработке программы организационных изменений// Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2016. №2. С.137-143.

25. Давыдова Ю.А., Левина В.Н. Культура делового общения в системе организационной культуры// Новая наука: современного состояние и пути развития. 2015. №6. С. 55-56.

26. Донгуроол А.А., Донгак Ч.Г. Управление организационной культурой// Экономика и социум. 2017. №5. С. 444-447.

27. Ивикеева Ю.А., Резанович Е.А. Влияние стиля руководителя на организационную культуру компании// Научная дискуссия: актуальные научные проблемы XXI века. 2016. С.89-95.

28. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и измерение организационной культуры: пер. с англ. / под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

29. Кизелевич И.Е. Влияние организационной культуры на деятельность образовательной организации // Молодежь и наука XXI века: сб. науч.тр. по материалам XIX Междунар. форум студ., аспирантов и молодых ученых (Красноярск, 19–20 апреля 2018). КГПУ, 2018. С. 58-59.

30. Кизелевич И.Е., Кольга В.В. Роль традиций в управлении организационной культурой образовательной организации// Современное психолого-педагогическое образование: материалы IX психолого-педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой. 2018. С. 77-80.

31. Коровина О. Ю. Организационная культура в сфере образования: Методические материалы в помощь слушателям курсов повышения

квалификации / Вологда: Издательский центр ВИРО, 2006. – 64 с.

32. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П., Елисеева И.А., Пуденко Т.И. Руководство педагогическим коллективом модели и методы: пособие для руководителей образовательных учреждений / В.С. Лазарев, Т.П. Афанасьева, И.А. Елисеева, Т.И. Пуденко. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1995. – 158 с

33. Лебедева А.В., Сазонов В.Г. Методический подход к оценке эффективности управления организационной культурой// Интеграл. 2013. №4. С. 100-101.

34. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.]

35. Могдоева М.П., Николаева Л.В. Организационная культура как основа управленческой культуры ДОО// Международный студенческий научный вестник. 2016. №5-3. С.381-382.

36. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. – 4-е изд. – М., 1997.

37. Управление организационной культурой [Электронный ресурс] URL: <http://hrland.org/organizatsionnaya-kultura-opredelenie> (дата обращения 09.10.2017).

38. Пак В.Д. Основные определения организационной культуры// Международный научно-исследовательский журнал. 2014. №9 (28). С. 135-136.

39. Поташник М. М. Управление развитием школы / М. М. Поташник, В. С. Лазарев. – М. : Новая школа, 1995. – 350 с.

40. Самоненко Ю.А., Жильцова О.А., Самоненко И.Ю. Человеческий фактор в организационной культуре образовательного учреждения// Мир психологии. 2017. №3.С. 157-167.

41. Сидорова А.С., Плеханова Е.А. Профилактика конфликтов в

организационной культуре// Studium. 2016. №4. С. 8.

42. Ситалиев Д.С. Влияние информационных технологий на организационную культуру организации// Психология, социология и педагогика. 2017. №5 (68). С.7-8.

43. Слинкова О.Г., Грудистова Е.Г. Управление организационной культурой// Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2009. №21. С. 64-74.

44. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2007.

45. Социология управления: от группы к команде. Типология С. Ханди [Электронный ресурс] URL: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/39.htm> (дата обращения 09.10.2017).

46. Терещенко А.Г., Васильев Н.Г. Нормативная функция аксиологического ряда корпоративной культуры организации// Пролог: журнал о праве. 2013. №3. С. 55-61.

47. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.

48. Ушаков К. М. Источник сопротивления – организационная культура. // Директор школы. 2002. № 7. С. 3-7.

49. Ушаков К. М. Организационная культура: понятие и типология // Директор школы. 1995. № 2. С. 3-10.

50. Ушаков К. М. Организационная культура: реализация на практике // Директор школы. 1995. № 4. С. 3-8.

51. Ушаков К. М. Организационная культура: уровневая модель оценки // Директор школы. 1995. № 3. С. 2-4.

52. Ушаков К. М. Ресурсы управления школьной организацией. М.: Сентябрь, 2000. - 128 с.

53. Ушаков К. М. Подготовка управленческих кадров образования. – М.: Сентябрь, 1997.

54. Ушницкая А.Е. От культуры организаторской деятельности к организационной культуре// Известия Иркутского государственного университета. Серия: психология. 2013. №1. С.84-91.
55. Ушницкая А.Е. Роль культуры организаторской деятельности в организационной культуре// Новое в психолого-педагогических исследованиях. 2013. №2. С. 115-122.
56. Ушницкая А. Е. Формирование организационной культуры коллектива младших школьников / А. Е. Ушницкая : монография / под ред. М. Д. Гермогеновой. – М. : Изд-во МПСИ, 2008. – 176 с.
57. Фалеева Л.В. Структурный анализ культуры и культуры личности в контексте ее организационной культуры// Педагогика. Общество. Право. 2016. №4. С. 22-41.
58. Фахрутдинова, А. Культура организации [Текст] / А. Фахрутдинова, Н. Ямпонец, Г. Климова // Директор школы. – 2013. - № 9. – С. 19-28.
59. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы» - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 608 с.
60. Шапиро С.А. Организационная культура. М. : КНОРУС, 2016. – 256 с.
61. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. - 330 с.
62. Ши С. Управление организационной культурой современных компаний в Китае// Молодой ученый. 2017. №14. С. 479-480.
63. Шиндряева И.В. Процесс трудовой мотивации и его взаимосвязь с организационной культурой// Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. 2016. №2. С. 71-75.
64. Юхнева Н.А. Особенности управления организационной культурой. 2015. С.1893-1897.

65. Яндарбаева Л.А., Саралинова Д.С. Методы управления организационной культурой// Вестник Чеченского государственного университета. 2015. №4. С. 54-58.

66. Ясвин В.А., Моргачева Е.М. Организационная культура педагогических коллективов в ситуации объединения образовательных организаций// Вестник РГГУ. Психология. Педагогика. Образование. 2017. №4(10). С.58-74.

67. Ясвин В.А. Образовательная среда от моделирования к проектированию - М.: Смысл, 2001. – 365 с.

68. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. - 1982. - Nov.-Dec. - P.

69. Kilmann R.H. Issues in Understanding and Changing Culture / R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa // California Management Review, Winter. – 1986. – P. 87-94.

70. Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

71. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. - San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985.

72. Tom DeMarco, Timothy Lister. Peopleware. Productive projects and teams. Dorset House Pablising Co.1999. – 256 p.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 72 наименования.

Один экземпляр сдан на кафедру.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018г.  
(дата)

Нормоконтроль пройден

\_\_\_\_\_  
(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева  
(Ф.И.О.)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018г.  
(дата)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Анкета «Определение типа организационной культуры»

Уважаемые коллеги, просим Вас внимательно прочитать вопросы анкеты и ответить на них.

Отметьте, пожалуйста, в соответствующих графах вариант Вашего ответа (знаком «+») по 2 позициям:

- 1) Тип организационной культуры сегодня («Настоящее»);
- 2) Какой тип организационной культуры Вас в большей степени устраивает в будущем («Будущее»).

При заполнении анкеты укажите Вашу должность\_\_\_\_\_.

Цель: определить преобладающий тип организационной культуры.

№	Вопрос	«Настоящее»				«Будущее»			
		Да	Скорее да	Скорее нет	Нет	Да	Скорее да	Скорее нет	Нет
1	Ваша деятельность строго регламентирована вышестоящей организацией и документами?								
2	В вашей школе существует единый порядок планирования?								
3	Администрация строго контролирует выполнение утвержденных правил и процедур?								
4	Работает ли администрация с учителями по повышению их профессионального мастерства?								
5	Часто ли Вы выполняете поручения, не входящие в должностные обязанности?								
6	Авторитет директора в вашей школе признается всеми членами коллектива?								
7	Считаете ли Вы, что все решения должен принимать директор?								

## Окончание Приложения 1

8	Все идеи директора разделяются и поддерживаются?								
9	Есть ли в вашей школе творческие группы?								
10	Администрация видит в учителях равных партнеров?								
11	Администрация поддерживает творческие группы и создает условия для их успешной деятельности?								
12	Учителя активно участвуют в обсуждении учебного процесса и путей его совершенствования?								
13	Имеется ли у Вас как у директора определенная свобода, чтобы в какой-то степени работать автономно?								
14	Можете ли Вы работать над интересующей Вас проблемой?								
15	Педагоги прислушиваются к Вашему мнению?								
16	Считаете ли Вы, что для качественной работы Вам нужен жесткий контроль вышестоящей организации?								

## Приложение 2

### Анкета для учителей «Определение внешних параметров организационной культуры общеобразовательной организации»

Уважаемый коллега, ответьте, пожалуйста, на вопросы анкеты. При заполнении анкеты укажите Вашу должность \_\_\_\_\_

Отметьте в соответствующей строке каждого из вопросов вариант Вашего ответа знаком «+».

1. Согласны ли Вы с тем, что в каждой организации должна быть своя организационная культура?
  - а) Да.
  - б) Нет.
  - в) Не знаю.
2. Для Вас организационная культура – это:
  - а) совместный отдых с коллективом.
  - б) наличие знаков Вашей организации.
  - в) комплекс традиций и обрядов.
  - г) другое \_\_\_\_\_.
3. Есть ли в Вашей организации четкий ритуал приема новых сотрудников (вручение в день приема на работу буклета с необходимой информацией; организация адаптации новичков к условиям работы, включая закрепление наставников; обучение новичков и т. д.)?
  - а) Да (укажите, что именно) \_\_\_\_\_.
  - б) Нет.
4. Есть ли у Вас в организации какие-либо обряды по поводу окончания обучения, стажировки (например, торжественное вручение дипломов)?
  - а) Да.
  - б) Нет.
5. Существуют ли в Вашей организации закрепленные письменно правила поведения, этикет?
  - а) Да.
  - б) Нет.
  - в) Не знаю.
6. Есть ли в Вашей организации специфический жаргон, особый стиль общения?

## Окончание Приложения 2

- а) Да.
  - б) Нет.
7. Имеются ли у Вашей организации лозунги? Если есть, то какие?
- а) Да \_\_\_\_\_
  - б) Нет.
8. Есть ли в организации определенная символика? Если есть, то какая?
- а) Да \_\_\_\_\_
  - б) Нет.
9. Имеется ли у Вас традиция отмечать День рождения организации?
- а) Да.
  - б) Нет.
10. Существует ли у Вас в организации традиция отмечать Дни рождения сотрудников?
- а) Да.
  - б) Нет.
11. Ведется ли у Вас летопись основных событий, дел?
- а) Да.
  - б) Нет.
12. Организуются ли у Вас конкурсы профессионального мастерства среди работников?
- а) Да.
  - б) Нет.
13. Проводятся ли мероприятия по совместному отдыху? Если да, то какого рода?
- а) Юбилеи работников.
  - б) Экскурсии.
  - в) Спортивные соревнования.
  - г) Выезды на природу.

### Анкета «Диагностика стиля руководства»

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:
  - а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;
  - б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;
  - в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
  - г) ожидает указаний сверху;
  - д) централизует руководство только в трудных ситуациях.
2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:
  - а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
  - б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
  - в) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
  - г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
  - д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
3. Контакты руководителя с подчиненными:
  - а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
  - б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
  - в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
  - г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
  - д) общается в основном с активом коллектива.
4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:
  - а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
  - б) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;
  - в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;
  - г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;
  - д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.
5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:
  - а) сам обращается за советом к подчиненным;
  - б) не допускает, чтобы подчиненные ему советовали и тем более возражали;
  - в) подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю;

### Продолжение Приложения 3

- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
  - д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.
6. Контроль деятельности подчиненных:
- а) контролирует работу от случая к случаю;
  - б) всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом;
  - в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
  - г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;
  - д) нередко вмешивается в работу исполнителей.
7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:
- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
  - б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
  - в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
  - г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
  - д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.
8. Характер приказов руководителя:
- а) приказывает так, что хочется выполнять;
  - б) приказывать руководитель не умеет;
  - в) просьба руководителя не отличается от приказа;
  - г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
  - д) его приказы вызывают у подчиненных недовольство.
9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:
- а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;
  - б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
  - в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
  - г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
  - д) не реагирует на критику.
10. Поведение руководителя при недостатке знаний:
- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
  - б) если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
  - в) можно сказать, что руководитель не стремится восполнить недостающие знания;

### Продолжение Приложения 3

- г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;
  - д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.
11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:
- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
  - б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
  - в) всю ответственность возлагает только на себя;
  - г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
  - д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.
12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:
- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
  - б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
  - в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
  - г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
  - д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов
13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:
- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
  - б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
  - в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
  - г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
  - д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.
14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:
- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
  - б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
  - в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
  - г) часто делает подчиненным замечания и выговоры;
  - д) его замечания всегда справедливы.

### Продолжение Приложения 3

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:
- а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
  - б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;
  - в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
  - г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
  - д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.
16. Участие членов коллектива в управлении:
- а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;
  - б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
  - в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
  - г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.
17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:
- а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
  - б) не может влиять на дисциплину;
  - в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;
  - г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
  - д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.
18. Характер общения руководителя с исполнителями:
- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
  - б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
  - в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
  - г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
  - д) нередко руководителя трудно понять в общении с ними.
19. Характер принятия решений по руководству коллективно:
- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
  - б) редко берется за выполнение сложного дела, скорее уходит от этого;
  - в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
  - г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решения;
  - д) берется за решение в основном мелких вопросов.
20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:
- а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
  - б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
  - в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров;

### Продолжение Приложения 3

- г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, подружески;
  - д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.
21. Предоставление самостоятельности подчиненным:
- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;
  - б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
  - в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
  - г) исполнители предоставлены самим себе;
  - д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.
22. Отношение руководителя к советам других:
- а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытным работниками;
  - б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
  - в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
  - г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
  - д) советуется только с вышестоящими руководителями.
23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:
- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
  - б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
  - в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
  - г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;
  - д) инициативы не проявляют ни он сам, ни его подчиненные.
24. Характер требовательности руководителя:
- а) его любимый лозунг: «Давай- давай!»;
  - б) он требователен, но одновременно и справедлив;
  - в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
  - г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
  - д) руководитель требователен к себе и к другим.
25. Отношение руководителя к нововведениям:
- а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
  - б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
  - в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
  - г) лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере;
  - д) нововведения проходят мимо руководителя.
26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

### Окончание Приложения 3

- а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
  - б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
  - в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
  - г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
  - д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.
27. Отношение руководителя к самому себе:
- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
  - б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
  - в) считает себя незаменимым в коллективе,
  - г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
  - д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

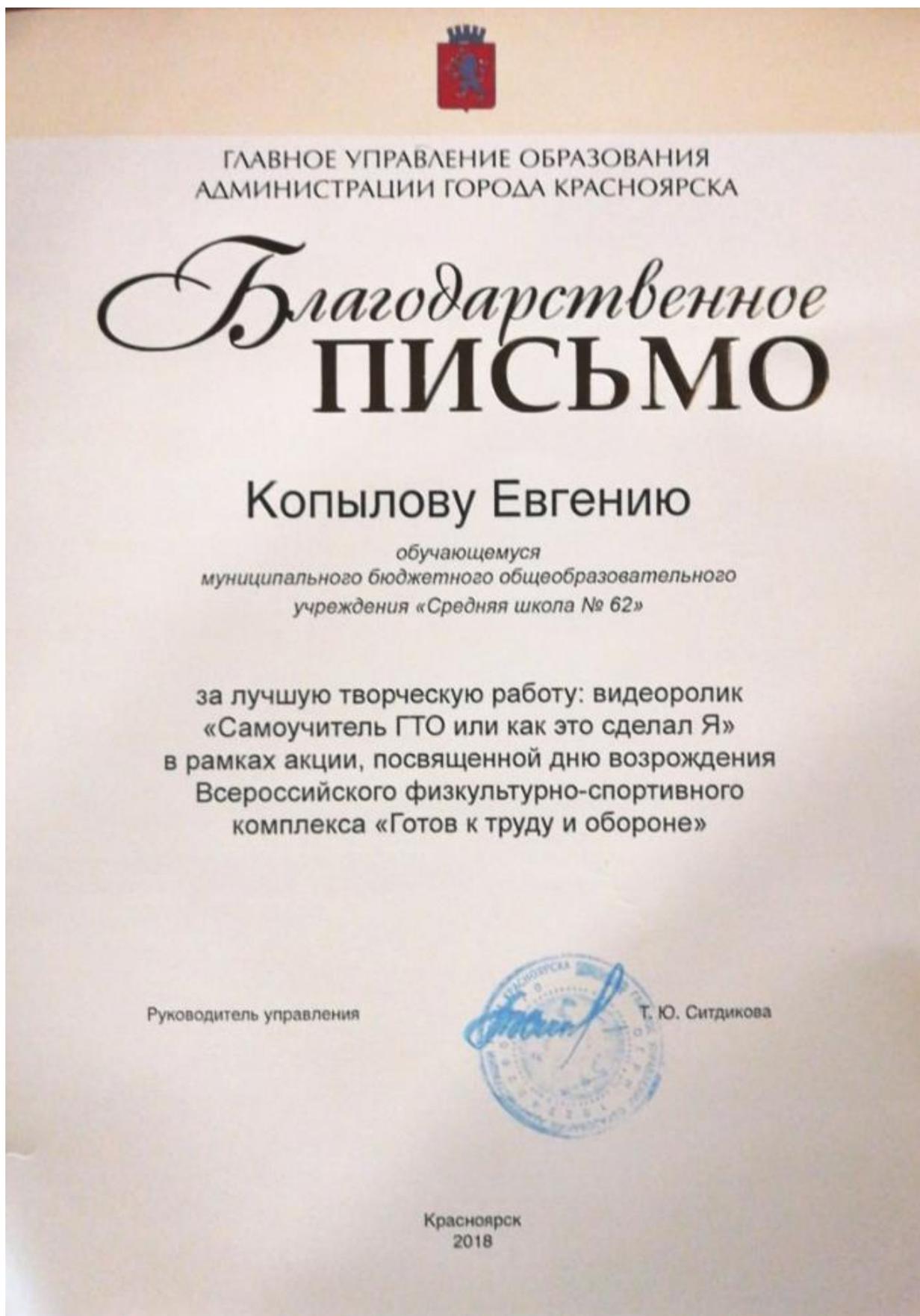
## Приложение 4

### Анкета «Оценка качества мероприятия»

Оцените по 5-ти балльной шкале показатели, представленные ниже (где 1 – «очень плохо», 2 – «плохо», 3 – «удовлетворительно», «нейтрально», 4 – «хорошо», 5 – «очень хорошо»)

1. Насколько проведенное мероприятие соответствовало Вашим ожиданиям?	1	2	3	4	5
2. Оцените мероприятие в целом?	1	2	3	4	5
3. Оцените профессионализм организаторов мероприятия?	1	2	3	4	5
4. Насколько вероятно, что Вы примите участие на подобном мероприятии в будущем?	1	2	3	4	5
5. Ваши пожелания (предложения)					

Благодарственное письмо за лучшую творческую работу.



Сертификат участника городского массового мероприятия.

