

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра философии и акмеологии

**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОНСУЛЬТАНТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
Допущена к защите
Зав. кафедрой
О.В. Кружкова

Исполнитель:
Лядова Анна Владимировна
Студент УК-1601 группы

(подпись)

(подпись)

Научный руководитель:
Сигнаевская О. Р.
кандидат философских наук,
доцент кафедры философии и
акмеологии

(подпись)

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1. Корпоративная культура образовательной организации: понятие, структура.....	11
1.2. Ценности современной корпоративной культуры образовательной организации.....	24
1.3. Роль управленческого консультанта по совершенствованию корпоративной культуры образовательной организации.....	37
Вывод по 1 главе.....	43
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	46
2.1. Особенности корпоративной культуры СОШ № 68 с УИОП.....	43
2.2. Управленческое консультирование по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с УИОП.....	60
2.3. Проект по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов.....	63
Вывод по 2 главе.....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ 6.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ 7.....	104

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования

В свете принятий новых образовательных стандартов второго поколения происходят качественные изменения в подходах к образованию. Вместе с изменениями на государственном уровне, переменам подвергается и каждая образовательная организации отдельно.

В связи с тем, что образование в России является достаточно доступной услугой: среднее общее образование является бесплатным. Что касается высшего и среднего профессионального образования, по данным мирового рейтинга «Доклад о человеческом развитии», одним из компонентов которого является индекс образования (соотношение предполагаемого количества лет, затраченного на обучение в школе и университете, и реального), Россия занимает 50–е место среди 188 стран и входит в группу стран с «высоким человеческим потенциалом» [13]. Обучающиеся, не набравшие необходимое количество баллов для ВУЗа, или желающие пойти в рабочие специальности, могут поступить в СУЗы, которые также предлагают большой спектр программ обучения.

Поэтому каждая ОО (образовательная организация) должна быть конкурентоспособна на рынке образовательных услуг. Образовательная организация должна обладать эффективной организационной культурой для привлечения специалистов и обучающихся. В связи с непрерывными изменениями, необходимо постоянно совершенствовать корпоративную культуру, адаптировать под требования общества: персонала и клиентов.

Корпоративная культура – индивидуальный аспект для каждого образовательного учреждения (ОУ): для школы, ВУЗа, лицея, гимназии, учреждения дополнительного образования и др. Единая модель не всегда удовлетворяет требованиям конкретного ОУ, а администрация организации не может провести преобразования самостоятельно, в силу разных причин: нехватка времени, компетенций, и др. Тогда возникает необходимость подключения деятельности консультанта, чтобы адаптировать готовую модель или создать новую.

Проблема исследования связана с неготовностью руководителей образовательных учреждений обеспечить их эффективное функционирование посредством совершенствования корпоративной культуры, не разработанность научной базы для реализации консультационной деятельности, отсутствие инструкций для создания проекта и реализации совершенствования корпоративной культуры.

Противоречия:

Социально– управленческий уровень: образовательным организациям нужна эффективная организационная культура, но администрация ОО не имеет возможности самостоятельно адаптировать стандартные модели к образовательному учреждению, провести процедуру по совершенствованию корпоративной культуры.

Научно– управленческий уровень: потребность ОО в эффективной модели корпоративной культуры сопровождается отсутствием научно– обоснованного механизма по совершенствованию корпоративной культуры в ОУ.

Научно– методологический уровень: между потребностью в совершенствовании корпоративной культуры и отсутствием конкретных инструкций и алгоритма по совершенствованию корпоративной культуры ОУ.

Объект исследования – корпоративная культуры образовательной организации.

Предмет исследования – проект управленческого консультирования совершенствованию корпоративной культуры образовательной организации.

Цель: Создание проекта консультационной деятельности по совершенствованию корпоративной культуры образовательной организации, который будет способствовать развитию организации.

Задачи:

1. Проанализировать научную и методическую литературу по проблеме совершенствования корпоративной культуры ОО.

2. Выявить и проанализировать уже имеющиеся подходы к совершенствованию корпоративной культуры.

3. Провести диагностику и изучить корпоративную культуру МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов.

4. Разработать проект деятельности консультанта по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с УИОП.

Гипотеза:

Консультационная работа по совершенствованию корпоративной культуры в образовательной организации будет эффективна если:

1. Будет спроектирована деятельность консультанта по реализации проекта по совершенствованию корпоративной культуры ОО.

2. Консультационная работа по совершенствованию корпоративной культуры ОО включает следующие этапы: диагностика, планирование действий, анализ рисков и альтернатив, внедрение преобразований, коррекция действий и завершение.

3. Руководитель ОО будет согласен с предложенными консультантом изменениями и утвердит их реализацию.

Теоретическая значимость исследования: выделение понятия корпоративной культуры, образовательной организации, её структуры и ценностей. Рассмотрение алгоритма процесса консультирования по совершенствованию корпоративной культуры образовательной организации.

Практическая значимость исследования: создание и реализация проекта консультирования по совершенствованию корпоративной культуры образовательной организации.

Степень разработанности, место и значение в науке и практике.

Термин «корпоративный» образовался от латинского слова corporatio – объединение, сообщество. Наличие в организации «корпоративного духа» обсуждалось еще в XIX веке. А.Файоль назвал устойчивость и сохранение корпоративного духа одним из основополагающих принципов управления организацией, определяя его как союз: «Союз – это сила. А она результат

гармонии персонала». Корпоративная культура определяет успех организации, имидж и репутацию в глазах общества, соединяет коллектив, обеспечивает благоприятный климат внутри организации. Понятие «корпоративная культура» понимают как систему формальных, неформальных правил, традиций и норм поведения, интересов, стиля руководства, профессиональных и личных качеств руководителя, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимосотрудничества. В настоящее время понятие «корпоративная культура» носит междисциплинарный характер, рассматривается в менеджменте, психологии, педагогике. Исследованием процессов становления корпоративной культуры занимались Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Организационно – управленческие аспекты рассматривали в своих работах Ч. Бернанд, Дж. К. Грейсон, В. Зигерт, Л.Ланг, Э. Шейн. Среди представителей отечественной науки, занимающихся этой проблематикой, можно назвать Т.Ю. Базарова, Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, А.И. Пригожина, М.М. Поташника, К.М. Ушакова [34]. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 1980– 90– х годах, а в России и того позже. В современной России злободневность исследований внутренней культуры организации обусловлена радикальными изменениями в политической и экономической областях. Переход от государственной к частной форме собственности, изменение статуса предприятий, выход на международный уровень – всё это заставило искать более эффективные организационные структуры, внедрять новые и эффективные формы отношений внутри компаний.

В педагогических, социологических исследования корпоративная культура определяется как одна из частей общей культуры человека и зависит от умения руководителя управлять ходом ее развития (Н.А.Капитонов, Н.Н.Пусенкова, А.Л.Черненко). Наличие эффективной культуры позволяет повышать качество работы организации, в том числе и образовательной. Собственными ценностями образовательных учреждений,

обеспечивающими его функционирование, выступают академические свободы, инновационная деятельность, организационная устойчивость, экономическая устойчивость [33, С. 11– 21]

Методология и методика исследования. Был проведён системный анализ и комплексный подход к изучению корпоративной культуры.

Методы исследования: холические (наблюдение за организацией с целью выявления характеристик её культуры), метафорические (изучение документов), количественные (анкетирование, беседа, опрос).

Этапы исследования:

1 этап 2016– 2017 гг. анализ литературы по данной теме: управленческой, экономической, психолого– педагогической, методической. Формулировка темы, целей и задач исследования.

2 этап 2016– 2017 гг. диагностика и анализ корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с УИОП.

3 этап 2017 г. разработка проекта деятельности консультанта по совершенствованию корпоративной культуры средней общеобразовательной организации.

3 этап 2017– 2018 гг. реализация проекта по совершенствованию корпоративной культуры средней общеобразовательной организации.

База исследования: МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов.

Научная новизна: В ходе анализа определений корпоративной культуры различных авторов, было составлено определение корпоративной культуры образовательной организации:

Корпоративная культура ОУ – набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации, отвечающих официальным законным требованиям и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих ориентиры их поведения, действий и правил в рамках принятых в обществе норм, а также, отражающих ее индивидуальность. То есть это общие установки, которые принимаются и разделяются членами

организации. В каждом образовательном учреждении существуют свои ценности, обычаи, ритуалы, традиции, а также социальное окружение, в котором образовательная корпорация самореализуется, вырабатывая стиль отношений и поведения в социуме.

2. Разработка рекомендаций для МАОУ СОШ № 68 с УИОП по совершенствованию корпоративной культуры организации. Рекомендации представляют из себя мероприятия, способствующие:

- Снижению кадровой утечки.
- Повышению числа удовлетворенных работой сотрудников.
- Снижению числа недовольств в сторону принятых управленческих решений администрацией.
- Повышению числа педагогов, участвующих в внутришкольных, городских и всероссийских конкурсах.
- Расширению численности профсоюзной организации.
- Повышению конкурентоспособности организации.

Основные положения работы, выносимые на защиту:

1. Понятие корпоративной культуры. Составляющие корпоративной культуры образовательной организации: внутренние и внешние ценности ОУ, культура управления, имидж организации, культура взаимодействия сотрудников, нормы поведения, правила, закрепленные в формальной документации, традиции ОО.

2. Проект деятельности консультанта в области совершенствования КК в образовательной организации, включающий в себя предпроектную, проектную и послепроектную стадию. Предпроектная стадия включает в себя знакомство консультанта организацией, первичную оценку, заключение контракта на сотрудничество. Проектная стадия включает в себя реализацию проекта по совершенствованию корпоративной культуры ОО, что является основной целью всего проекта, послепроектная стадия – это стадия оценки эффективности и анализа апробации мероприятий. Для

работы консультанта необходимы следующие качества и компетенции: умение пользоваться методами профессиональной психодиагностики, групповой и индивидуальной работы с клиентами, уметь анализировать рынок труда и профессий, прогнозировать изменения на нем, быть объективным, общительным, гибким, тактичным, внимательным, стрессоустойчивым.

3. Для реализации консультирования по совершенствованию КК ОО требуется создание проекта по совершенствованию КК, в ходе которого производится анализ уже имеющейся КК ОО, выделяются сильные и слабые стороны КК. Следующим этапом является планирование мероприятий по модернизации КК и внедрение их в образовательную организацию.

Перечень публикаций автора по теме исследования

1. Лядова А. В. Креативные технологии в образовании взрослых: философско– антропологический аспект/ А. В. Лядова, О. Р. Сигнаевская // Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы: сб. науч. ст. Урал. гос. пед. ун– т.– Екатеринбург, 2017. – с.35–39

2. Лядова А. В. Технология совершенствования корпоративной культуры организации (на примере МАОУ СОШ № 68 г. Екатеринбурга)/ Лядова А. В.// Философия и наука: Материалы XV Всероссийской научно–практической конференции – Екатеринбург, 2017.– с. 123– 133

3. Лядова А.В. Стратегический анализ образовательной организации с углубленным изучением отдельных предметов //Лядова А. В., Оболенская А.Г., Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам III междунар. науч.– практ. конф. — № 1(3). — М., Изд. «МЦНО», 2017. — С. 22– 28.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Корпоративная культура образовательной организации: понятие, структура

Феномен корпорации вошел в систему российского образования сравнительно недавно. В ВУЗах и СУЗах тема корпоративных отношений наиболее распространена в наши дни, нежели в школах.

Исследователи отмечают, что во второй половине XX в. в зарубежной науке оформилось представление об университете как специфической форме корпорации.

Для того чтобы сформулировать определение корпоративной культуры ОУ (образовательного учреждения) рассмотрим несколько подходов к широкому определению корпоративной культуры.

Современное образовательное учреждение, поддерживающее и развивающее свою корпоративную культуру, рассматривает два аспекта развития – внешний и внутренний.

Внешний – экономический успех, рентабельность, презентабельность, количественные показатели успешности; внутренний – поддержание и развитие культурного образца деятельности, основанного на гуманистических ценностях педагогики. Введение понятий корпоративной деятельности и корпоративной культуры в педагогический тезаурус является оправданным, поскольку под культурой в широком смысле понимается целенаправленная деятельность людей по созданию новых значительных приращений в области социальных отношений, в экономике, искусстве, производстве, в создании новых технологий. В специфическом педагогическом понимании "культура выступает как содержательная

составляющая, источник способов деятельности, эмоционально– волевого и ценностного отношения человека к окружающим людям, труду, общению [38, С.67– 82].

Эдгар Шейн, теоретик и практик менеджмента выделил три уровня корпоративной культуры: видимый и два невидимых. К видимому относятся те факты, которые можно увидеть, услышать и потрогать. Если говорить о корпоративной культуре образовательного учреждения (ОУ) – это школьная форма, гимн, герб ОУ, устав, внешний вид педагогического коллектива.

К невидимым уровням относятся базовые представления, то есть ценности и верования, которые настолько закрепились в сознании работников, что стали являться неотъемлемой частью корпоративной культуры. [24, С.62– 65].

Для того чтобы сформулировать определение корпоративной культуры образовательного учреждения, необходимо рассмотреть из чего она состоит.

Основные документы, которым должен подчиняться каждый представитель образовательной организации, это устав и правила внутреннего распорядка. Эти документы содержат определенные правила и принципы, которым следует придерживаться работникам ОУ. Там прописано все от правил этикета в ОУ, до санкций, которые будут применяться при неисполнении обязанностей и нарушении правил устава. Данные документы являются неотъемлемой частью корпоративной культуры, именно они регламентируют отношения между обучающимися, педагогическим коллективом и руководством учреждения.

Ценности и традиции образовательного учреждения также являются неотъемлемой частью корпоративной культуры. Они направлены на достижение единых целей образовательного процесса, которые зафиксированы в Федеральном государственном образовательном стандарте и законе об образовании. В зависимости от целей и формируются нормы поведения, ценности и имидж ОУ.

Поэтому определение корпоративной культуры было составлено нами в соответствии с требованиями современных подходов к образованию, школе и ее представителям. За основу были взяты определения Шейна Э. и Ларичевой Е. А.

Корпоративная культура ОУ – набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации, отвечающих официальным законным требованиям и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих ориентиры их поведения, действий и правил в рамках принятых в обществе норм, а также, отражающих ее индивидуальность [26]. То есть это общие установки, которые принимаются и разделяются членами организации. В каждом образовательном учреждении существуют свои ценности, обычаи, ритуалы, традиции, а также социальное окружение, в котором образовательная корпорация самореализуется, вырабатывая стиль отношений и поведения в социуме.

Среди основных объектов осмысления корпоративной культуры образовательных учреждений можно выделить два:

1) статус образовательного учреждения как типичной корпорации со всеми ее соответствующими признаками

2) статус образовательного учреждения как специфической корпорации, чье целеполагание не может ограничиваться исключительно экономическими соображениями.

Перед университетами встал реальный выбор: либо копировать бизнес-систему, либо идти своим путем, сочетая лучшие черты академического и предпринимательского подходов [41].

Л. Ю. Вольдман отмечает, что одной из важных задач университета является создание своего уникального имиджа, который в значительной мере определяет их конкурентоспособность. Он считает, что имидж – это инструмент, влияющий на поведение тех категорий контрагентов, от которых прямо или косвенно зависит судьба функционирования образовательного учреждения [10]. К имиджу мы можем отнести внешние

формы корпоративной культуры учреждения: корпоративная идентичность (фирменный стиль), поведенческие нормы работников и в линиях взаимодействия руководитель– подчиненный, руководитель– руководитель, подчиненный– подчиненный, подчиненный– контрагент, социальные акты. Зачастую именно имидж образовательной организации играет главную роль при выборе потенциальными клиентами данного ОУ. Главной функцией имиджа является формирование положительного отношения к кому– либо или к чему– либо. К имиджу ОУ можно отнести стиль – наличие детских и юношеских объединений, внутренних конкурсов и фестивалей, стиль взаимодействия между участниками образовательного процесса; внешнюю атрибутику; уровень психологического комфорта; образ руководителя и персонала – сюда входят такие характеристики, как образование, биография, культура, характер, поведение, осведомленность в инновациях, знание стратегии развития образования; качество образовательных услуг [32, С. 54– 55]. Говоря об имидже, целесообразно затронуть понятие репутации. Ожегов так дает определение данному термину: это приобретаемая кем– нибудь общественная оценка, общее мнение о качествах, достоинствах и недостатках чего– либо [29]. Репутация является итогом построения имиджа, она удерживается в массовом сознании долгие годы.

При формировании имиджа выделяются следующие этапы:

1. Анализ внешней и внутренней среды образовательной организации. Необходимо определиться с базовой идеей или концепцией ОУ, то есть с тем, к чему стремиться организация, что для неё наиболее важно, выявить сильные и слабые стороны, изюминки, а затем актуализировать эти сильные стороны, и поработать над слабыми.

2. Определение целевой аудитории, кого бы ОУ хотело видеть в качестве обучающихся и союзников. Это могут быть ученики и их родители, социальные партнеры, СМИ.

Целевая аудитория ОУ не всегда одинаковая. Все зависит от типа образовательной организации. Существуют языковые, математические, гуманитарные, творческие и другие типы школ, в каждой из которых преобладает свой тип учеников. Перед руководством стоит задача привлечь именно тех обучающихся, которые заинтересованы обучаться по профилю школы. В профессиональных образовательных организациях в приоритете талантливая и активная молодежь, участвующая в различных олимпиадах и имеющая высокие баллы по результатам ЕГЭ, для коммерческих ОУ важно найти обучающихся, готовых производить своевременную оплату за обучение.

Другая, не менее значимая целевая аудитория – это родители. Это самые авторитетные субъекты, способные не только дать реальную оценку работы школы, но и откорректировать общественное мнение и мнение своих детей о ней. Очень важно как средним, так и профессиональным ОУ ориентироваться на родителей в имиджевой работе, так как большая часть выбора осуществляется именно ими.

Что касается СМИ, то это также немаловажный аспект в имидже образовательной организации. Своевременная публикация достижений и наград ОУ позволит привлечь другую целевую аудиторию, а также сформировать позитивное мнение о данном ОУ.

3. Планирование и разработка конкретных мероприятий для формирования имиджа.

Это может быть создание гимна, герба и другой отличительной атрибутики, а также мероприятия, направленные на формирование культуры и этики поведения всех участников образовательного процесса. Это может быть создание различных конкурсов и фестивалей, которые впоследствии могут выйти из внутришкольных рамок и получить популярность в районе или городе. Это могут быть мероприятия направленные на повышение качества образования, улучшение внешних результатов обучающихся (итоговой аттестации).

4. Реализация запланированных мероприятий.

5. Анализ достигнутого. Измерение эффективности в соотношении с затратами.

Руководитель делает подсчет того, сколько затрат материальных и нематериальных было осуществлено и какой эффект от этого был получен. После этого возможны некоторые изменения и исключения каких-либо мероприятий.

Если рассматривать внутреннюю сторону корпоративной культуры образовательной организации, то к ней относятся собственные ценности, позволяющие ему функционировать в реальном социуме. Это академические свободы, инновационная деятельность, организационная и экономическая устойчивость.

Академические свободы – общепринятое название группы специфических прав и свобод личности, реализуемых в области образования и научных исследований. [8]. Международным объединением «Академия за академические свободы» сформулировало два основных принципа таких свобод:

1. Внутри и за рамками образовательного учреждения допускается полная свобода ставить любые вопросы, отстаивать свои взгляды, в том числе противоречивые и непопулярные, независимо от того, задевает или нет кого-либо выдвинутая точка зрения.

2. Сами учебные заведения и научно-исследовательские организации не имеют права ограничивать академические свободы для своих штатных сотрудников, а также использовать их публичные заявления в качестве повода для дисциплинарных мер или увольнения.

Академические свободы дают возможность ОУ реализовывать различные научно-исследовательские проекты, выдвигать идеи в научное общество, выбирать направленность (гуманитарную, естественнонаучную и др.) которая будет преобладающей в обучении.

Понятие инновационной деятельности в образовании имеет широкий диапазон.

М. В. Кларин считает, что инновация – это не только создание и распространение новшеств, но и к преобразованиям, изменения в образе деятельности, стиле мышления, который с этими новшествами связан [21]. В Современном словаре по педагогике так определена педагогическая инновация: «Педагогическая инновация – нововведение в педагогическую деятельность, изменение в содержании и технологии обучения и воспитания, имеющие целью повышение их эффективности [36].

По мнению В. И. Загвязинского инновация в педагогике – это не только идеи, подходы, методы, технологии, которые в представленном виде, в таких сочетаниях, еще не выдвигались или еще не использовались, но это и комплекс элементов (или отдельные компоненты педагогического процесса), которые несут в себе прогрессивное начало, позволяют в изменяющихся условиях и ситуациях достаточно эффективно решать задачи воспитания и образования [17, С. 46– 59].

В. Г. Суворина трактует данное понятие, как «внедренное новшество, обладающее высокой эффективностью, которое является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации в виде новых или отличных от предшествующих объектов [52]

Инновационная деятельность позволяет педагогам ОУ разрабатывать и новые технологии обучения, внедрять свои методики преподавания, использовать различные инновационные технологии.

Основной нематериальной проблемой в инновационном развитии является неготовность педагогического коллектива к инновационной деятельности в силу различных причин, таких как нехватка времени, страх перед новым, нежелание адаптироваться и другие. Поэтому персонал должен быть замотивирован на внедрение инноваций в свою педагогическую деятельность. Конкурентоспособная зарплата, льготы и

бонусы позволяют поднять мотивацию персонала образовательного учреждения, поэтому здесь немаловажным фактором является экономическая устойчивость. Уровень организационной культуры зависит от стабильного экономического состояния ОУ.

Одни авторы под экономической устойчивостью понимают равновесное, сбалансированное состояние экономических ресурсов, которое обеспечивает стабильную прибыльность и нормальные условия для расширенного воспроизводства устойчивого экономического роста в длительной перспективе с учетом важнейших внешних факторов; другие считают, что экономическая устойчивость – это синтез совокупных свойств элементов хозяйственной системы, позволяющих образовывать динамически равновесную систему, имеющую потенциал самоорганизации и саморазвития и определяющую целенаправленное движение в настоящем и прогнозирующем будущем [18]. Такие авторы, как Э. Коротков, Д. Ковалев, Т. Сухорукова, З. В. Коробкова экономическую устойчивость предприятий отождествляют с финансовым состоянием, в котором важная роль отводится убыткам и прибыли предприятия. Банкротство они рассматривают, как институт, предназначенный для функционирования устойчивых предприятий.

А. Г. Коряков под устойчивым экономическим развитием понимает такое развитие предприятия, при котором минимизируется отрицательное воздействие внешних и внутренних факторов, влияющих на экономическую систему, на основании предвидения различных рыночных преобразований и принятия современных управленческих решений [23, С. 26– 29].

К устойчивому экономическому состоянию образовательной организации относятся: стабильная заработная плата сотрудников, содержание учебного корпуса в благоприятном состоянии, возможность своевременной выдачи премиальных выплат и бонусов.

Также, это возможность ежемесячных стимулирующих выплат педагогам, покупка инновационного оборудования, организация

мероприятий на базе ОУ, оплата образования педагогам (КПК, курсы переподготовки и т.д.).

Для обеспечения устойчивости образовательного учреждения (ОУ) в постоянно изменяющихся экономических условиях ВУЗы и СУЗы должны анализировать внешнюю ситуацию, всевозможные изменения и инновации, стремиться адаптировать их внутри своей организации.

За счет поддержания конкурентоспособности ВУЗов и СУЗов, осуществляется поток студентов, желающих обучаться, вместе с ними появляются новые потоки материальных средств в ОУ. Студенты являются основной клиентской группой любой образовательной организации – коммерческой и государственной. Они являются ключевыми фигурами в формировании конкурентоспособности ОУ, а впоследствии экономической устойчивости: высокобалльники, поступающие в конкретное учебное заведение, повышают имидж, а активные и инициативные обучающиеся способствуют формированию ценностей и традиций организации. В коммерческих ОУ экономическая устойчивость также напрямую зависит от притока клиентской базы. Чтобы расширять клиентскую базу, ВУЗЫ и СУЗЫ открывают новые направления подготовки, которые актуальны на данный период, реализуют программы переподготовки, организуют курсы повышения квалификации для персонала различных профессий. Некоммерческие организации также открывают новые направления в образовании, расширяют возрастные границы, осуществляют поиск новых партнеров. Так образовательные центры, специализирующиеся на обучении английскому языку, увеличивая преподавательский состав, увеличивают спектр услуг. Это может быть изучение других языков, наравне с подготовкой к ОГЭ и ЕГЭ может осуществляться обучение деловому английскому. Зачастую такие организации реализуют не только изучение иностранным языкам, но и групповое или индивидуальное обучение другим дисциплинам.

В средних общеобразовательных организациях экономическая устойчивость зависит от грамотного распределения выделяемых государством средств, участия в различных программах и конкурсах, а также организации различных программ и конкурсов на базе самого ОУ, выполнения индивидуального маршрута. Это может быть организация платных образовательных услуг, различных олимпиад, городских лагерей и др. То есть, основную роль здесь играет администрация организации.

Важно непрерывно оценивать экономическую устойчивость ОУ и повышать её.

Экономическая устойчивость способствует организационной устойчивости. В современном социологическом понимании устойчивость предприятия рассматривается как безупречная репутация, определяющая особенности корпоративной культуры [12]. Некоторые авторы отождествляют устойчивость предприятия с его стабильностью, безопасностью или надёжностью (Л.И. Абалкин, А. Л. Бобров, Д. В. Гордиенко, А. Лившиц, Т.М. Конопляник). Так, И.Н. Омельченко и Е. В. Борисова не разграничивают понятия «стабильность» и «устойчивость», считают их единым целым [30, С.63– 74.].

По мнению И. Н. Петренко, устойчивость отражает стабильность и эффективность элементов производственной системы и способность сохранять свои функциональные параметры при изменении внешних и внутренних условий [31].

Исходя из определений, можно сделать вывод, что организационная устойчивость ОУ предполагает стабильное состояние. Но невозможно исключить развитие организации из организационной устойчивости, а именно совершенствование каких-либо структур, вплоть глобального изменения в позитивную сторону. Этот фактор позволяет избегать упадка, различного рода рисков, ведущих к негативным последствиям. Если рассматривать факторы, влияющие на организационную устойчивость, то это:

- стабильный кадровый состав;
- высокие внешние и внутренние показатели результатов участия ОУ в различных конкурсах и программах, в том числе и получение грантов;
- высокая замотивированность и работоспособность персонала;
- положительная динамика участия обучающихся в проектной деятельности, олимпиадном движении, и других конкурсах;
- позитивная и доброжелательная обстановка внутри ОУ.

Все эти аспекты являются составляющими корпоративной культуры ОУ. Многие из которых зависят от личных качеств представителей персонала, одним из которых является креативное лидерство как руководителей организации, так и преподавательского состава.

В зависимости от признаков существует несколько классификаций типов организационных культур. Американский социолог Ч. Ханди разработал свою классификацию типов организационной культуры, которая основывается на системе распределения власти, полномочий и ответственности [37].

1. Культура Власти.

В такой культуре главная роль стоит за лидером, его способностями и личными качествами. Организации такого типа обычно имеют жесткую иерархическую структуру. Все основные решения принимаются в одном определенном центре, оттуда же и осуществляется контроль за деятельностью сотрудников. Предприятия характеризуются неформальной структурой власти, небольшим числом правил и процедур, формализующих деятельность. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. Здесь часто придерживаются принципа: «Цель оправдывает средства». Эти культуры склонны к развитию крайне быстрыми темпами. Данный тип корпоративной культуры характерен организациям, в которых руководитель является ведущим лидером. Но как только у лидера возникают проблемы, вся организация становится

неустойчивой и уязвимой. Сотрудники организаций с данным типом корпоративной культуры способны работать в среде неопределенности, стремятся и не боятся рисковать.

2. Ролевая культура.

Это наиболее широко распространенная культура. Она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков (каждый сотрудник хорош не сам по себе, а «в свое время и на своем месте»). Для каждого типа сотрудников четко прописаны их функции, права и обязанности. Основным источником является положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Таковы структуры крупных промышленных компаний. Слабые стороны такой корпоративной культуры – это малая адаптивность к постоянно меняющейся среде, обезличенность сотрудников, безынициативность, отсутствие инноваций. В основе такой организации лежит стабильность, что позволяет ей быть эффективной и продуктивной. В таких организациях четко описаны ролевые процедуры (должностные инструкции, порядок документооборота, способы обмена информацией и т. д.) Отбор персонала производится по принципу соответствия качеств кандидата требованиям должностной позиции, поэтому существуют жесткие требования к персоналу. Организации такого типа предлагают людям безопасность и предсказуемость. Поэтому при подборе персонала низшего уровня иерархии нужно искать кандидатов, обладающих следующими личностными характеристиками: исполнительность; стремление к стабильности.

3. Культура задачи.

Эта культура основана на обладании специфическими знаниями и предназначена для решения специфических задач. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников. Большими властными полномочиями в таких организациях обладает тот, кто в данный момент

является экспертом в ведущей области деятельности и обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Она начала формироваться в связи с выполнением крупных военных и аэрокосмических проектов и развитием системно– кибернетической школы в теории менеджмента. В подобных компаниях работа оценивается по результату решения задачи. При подборе персонала нужно учитывать, что эффективнее всего здесь работают люди, обладающие самомотивацией, ориентирующиеся на разнообразную работу.

4. Культура личности.

В организации с данным типом культуры личность – является основной фигурой, при этом ценится индивидуальность и компетенции каждого сотрудника. Она объединяет людей, ориентированных на достижение собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме, на силе личных качеств, способностей и интеллекта. Такая корпоративная культура свойственна организациям, каждый кадр которой незаменим, индивидуален, максимально продвинут и профессионален в своей области. В таких компаниях сотрудники никогда не делают то, что противоречит их системе ценностей, чтобы не потерять себя как личность. Структура в подобных фирмах минимальна. Культура личности характерна для некоторых профессиональных организаций (адвокатские конторы, ассоциации писателей и художников и т. д.). У сотрудников таких организаций очень велика потребность в независимости. Человек – сложная и противоречивая структура, поэтому культура личности конфликтна, неустойчива. Она редко встречается в явной форме. По мнению Ч. Ханди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур.

1.2. Ценности современной корпоративной культуры образовательной организации.

Корпоративная культура организации – это сложная система, состоящая из ряда ценностей, присущих данному типу организации. В среде инновационных перемен в системе образования выдвигаются все новые требования от всех участников образовательного процесса. В связи с переменами возникают проблемы, связанные с адаптацией к новым тенденциям и требованиям ФГОСа, взаимоотношением между администрацией и педагогическим коллективом, между родителями и учителями, большой нагрузкой педагогов отчетной документацией, «утечкой кадров», снижением социальной роли педагога и т.д.

Зачастую руководитель образовательного учреждения вынужден самостоятельно искать пути решения данной проблемы и многих других, создавая собственную систему корпоративных стимулов, льгот, организуя комфортабельную психологическую обстановку, заботясь о морально–психологических факторах стабильности педагогического коллектива. Потому руководитель должен быть не просто администратором, дающим указания и распоряжения, а креативным лидером или инновационным лидером.

1. Креативное лидерство является одной из системообразующих ценностей современной эффективной корпоративной культурой.

Основная работа управления любой современной организации, включая молодежные и детские организации состоит в постановке и координировании достижения целей и задач. Эффективно этими процессами

может управлять лидер. Когда мы говорим о лидерстве и менеджменте, то необходимо подчеркнуть, что в лучшем случае каждый менеджер должен быть лидером, но так бывает не всегда. Зачастую в обществе привыкли воспринимать лидера в межличностных отношениях. Это яркая, сильная, решительная, способная повести за собой личность. Но это далеко не все качества, которыми должен обладать лидер – управляющий организацией. Существует несколько типов лидерства. Так, Л.И. Уманский выделяет шесть типов (ролей) лидера:

1. лидер– организатор (выполняет функцию групповой интеграции);
 2. лидер– инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи);
 3. лидер– генератор эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы);
 4. лидер– эрудит (отличается обширностью знаний);
 5. лидер– эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом);
 6. лидер– мастер, умелец (специалист в каком– то виде деятельности)
- [40].

Но это лишь одна из множества классификаций, которые существуют по сей день. Сейчас, находясь в мире инновационной неопределенности, то есть интенсивных изменений во всех сферах жизни. Поэтому появляются новые типы лидерства, такие как инновационное и креативное лидерство. Основной задачей для лидеров инновации является совмещение креативности с ее продвижением — нужно уметь находить другие способы ведения бизнеса и быть уверенным, что новые идеи будут реализованы. Ведь только когда новые идеи совершенствуются и реализуются, мы можем сказать, что кто– то изобретателен или что– то оригинально [46].

Что касается креативного лидерства, то точного единого определения данному термину не существует, но существуют различные трактовки и объяснения данного понятия. Руководитель рекламного агентства

Saatchi&Saatchi Кевин Робертс прочел в центре дизайна Artplay лекцию «Креативное лидерство», где выделили главные аспекты для креативного лидера:

1. Умение превращать проблемы в возможности.
2. Выдвижение мелких идей для того, чтобы другие работники могли развивать эти идеи, вдохновиться творчеством.
3. Осуществлять задуманное, а не только строить планы
4. Терпеть неудачи и быстро исправлять ошибки.

Если рассмотреть два понятия креативность и лидер отдельно, то можно сформулировать несколько подходов к определению.

Лидер — это тот, кто способен поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки [15].

Лидер — это человек, который объединяет людей вокруг себя, вокруг единой цели и мысли. [20].

И. П. Волков, А. И. Захаров, О. П. Ерицян и Ю. Т. Тимофеев описывают лидерство как процесс социально– психологической самоорганизации и самоуправления общением и деятельностью членов малой группы, осуществляемый лидером как субъектом спонтанно формирующихся в группе межличностных взаимоотношений на основе восприятия, понимания друг друга и т. д. При этом под эффективным лидерством они, со ссылкой на зарубежных исследователей, понимают такой процесс взаимовлияния с целью самоуправления, который наиболее соответствует потребностям участников поддержать свой статус на высоком уровне [9, С. 130– 142]. Еще в 20 веке, зарубежные ученые выделили те качества лидера, которые сейчас активно используются и в России.

Профессор университета Южной калифорнии Барт Нанус выделяет следующие основные навыки:

1. Прозорливость – непрерывный анализ фактов из прошлого, оценка настоящего и построение, и построение, на основе этого перспектив будущего.

2. Искусство осуществления перемен – регулирование направления изменений организации так, чтобы её рост и эволюция соответствовали ходу и тенденциям внешних событий.

3. Способность к построению организаций.

4. Способность к опережающему обучению.

5. Инициативность.

6. Совершенное понимание взаимозависимости– побуждение сотрудников к взаимопониманию, поддержанию идей, доверию и взаимопомощи.

7. Высокая честность и цельность характера [49, С.81– 97].

Другой перечень лидерских качеств разработал Джон Гарднер, который был составлен с учетом качеств как руководителя– предпринимателя, так и государственного деятеля. Джон У.Гарднер был секретарем Департамента здравоохранения, образования и социального обеспечения, советником шести президентов и профессором бизнеса в Стэнфордском университете.

1. Жизненная сила и неутомимость.

2. Интеллект и способность рассуждать в процессе деятельности

3. Готовность принимать на себя ответственность и выполнять все обязанности

4. Достаточная компетентность в решении задач

5. Понимание нужд и профессиональных интересов подчиненных.

6. Навыки работы с людьми и коммуникабельность.

7. Желание достигать результат, а не просто ставить цели.

8. Способность к мотивации.

9. Сильные личные качества, такие как смелость, упорство, уверенность, способность завоевать доверие.

10. Способность грамотно расставлять приоритеты, управлять и принимать решения.

11. Способность к господству и доминированию

12. Гибкость и адаптивность, умение идти параллельно с окружающей средой [47, С.48– 53].

Рассмотрим понятие креативности. Как отмечает Г. Адлер, «креативность – уникальное состояние человеческого ума – станет в первой половине нового столетия ресурсом, от критической массы которого будет зависеть все» [5, С. 14].

Одним из создателей теории креативности стал Дж. Гилфорд [11]. Он выделяет шесть основных параметров креативности:

1. Способность к обнаружению и постановке проблем;
2. Способность к генерированию большого количества проблем;
3. Семантическая спонтанная гибкость — способность к продуцированию разнообразных идей;
4. Оригинальность — способность продуцировать отдаленные ассоциации, необычные ответы, нестандартные решения;
5. Способность усовершенствовать объект, добавляя детали;
6. Способность решать нестандартные проблемы, проявляя семантическую гибкость, т. е. способность увидеть в объекте новые признаки, найти их новое использование.

В своей теории Дж. Гилфорд определяет креативность как совокупность личностных характеристик. По его мнению, креативность опирается на разные умственные операции и в основе дивергентное мышление.

М.А. Холодная отмечает, что креативность рассматривается в узком и широком значении. Креативность в узком значении – это дивергентное мышление (точнее, операции дивергентной продуктивности, по Дж. Гилфорду), отличительной особенностью которого является готовность выдвигать множество в равной степени правильных идей относительно

одного и того же объекта. Креативность в широком смысле слова – это творческие интеллектуальные способности, в том числе способность привносить нечто новое в опыт (Ф. Баррон), способность порождать оригинальные идеи в условиях разрешения и постановки новых проблем (М. Валлах), способность осознавать пробелы и противоречия, а также формулировать гипотезы относительно недостающих элементов ситуации (Е. Торренс), способность отказываться от стереотипных способов мышления (Дж. Гилфорд) [44].

Понятие креативности часто встречается в зарубежной литературе. Р. Холлменн обобщил некоторые из них и получил довольно полное определение креативности: «Креативность представляет собой сплав восприятий, осуществленных новым способом (Э. Маккеллар), способность находить новые связи (Л.Кюби), возникновение новых отношений (К. Роджерс), появление новых сочинений (Г. Меррей), предрасположение совершать и узнавать новшества (Г. Лассуэль), деятельность ума, приводящая к новым прозрениям (К. Жерар), трансформация опыта в новую организацию (Ф. Тейлор), воображение новых констелляций значений (И. Гизелин)» [6, С. 521– 525].

Так как креативное лидерство мы рассматриваем в рамках школы, то целесообразно рассмотреть как трактуется понятие креативности в педагогических источниках.

В терминалогическом словаре современного педагога [53] креативность – это способность, отражающая глубинное свойство индивидов создавать оригинальные ценности, принимать нестандартные решения.

Анализируя данные определения двух понятий «лидер» и «креативность» сформулируем каким креативным лидером должен быть управляющий образовательной организацией.

Креативный лидер – это лидер, имеющий креативное мышление, то есть способность порождать оригинальные и инновационные идеи, быстро находить нестандартные решения поставленных проблем или задач.

Современная школа – это сложная и динамичная организационная структура, имеющая свою корпоративную культуру. Каждая школа имеет индивидуальные особенности, конкурентоспособна, целостна, является открытой организацией и имеет прямую связь с обществом.

Поэтому управляющие ОУ (директор и заместители), а также управляющие образовательным процессом (преподаватели) должны иметь качества креативного лидера, выполняя свою роль в зоне своей ответственности.

Рассмотрим, каким инновационных изменениям подверглись образовательные организации с позиции управления в среде последних принятых образовательных стандартов и закона об образовании.

На каждом уровне управления школой, за последние годы произошли некоторые изменения: появились новые требования, несколько изменились и добавились цели и задачи.

Поэтому еще одной системообразующей ценностью является

2. Адаптивность к инновационным изменениям. Адаптивной должна быть как система управления, так и каждый сотрудник в отдельности. На наш взгляд, адаптивность представляет собой способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, умение видеть и определять проблему и пути решения, способность оценивать результаты, готовность к изменениям, способность чувствовать парадоксы и противоречия и действовать с их учетом, способность успешно адаптироваться к изменяющимся требованиям и условиям [27, С. 123–125].

Адаптивность – уровень фактического приспособления человека к жизни, взаимосоответствия его социального статуса и удовлетворенности или неудовлетворенности собой. Человек может быть гармоничен и адаптирован или дисгармоничен и дезадаптирован. [22]. Адаптивность к инновациям означает умение использовать данные инновации, перестраиваться от старых традиций к новым, принимать эти инновации и быть готовым к всевозможным рискам. В общеобразовательных

организациях изменения в основном связаны с отчетной документацией, внедрением новых информационных технологий, инновационных педагогических технологий. Для определения уровня адаптивности организации к инновациям, необходимо учитывать не только ее технико-экономический уровень, но и состояние внешней среды, а также степень взаимодействия администрации с внешней средой, поведения лиц, принимающих решения, и др. Анализ состояния внешней среды – это целая серия исследований, позволяющая в конечном счете определить варианты будущей обстановки, в которой предприятие окажется к моменту реализации того или иного решения. Для объективной оценки, анализ адаптивности проводят сторонние консалтинговые компании или отдельные консультанты. Анализ адаптивности предприятия к нововведениям можно использовать и для решения задач по анализу риска инновационных проектов как на момент принятия решения, так и к моменту его реализации [52]. В общеобразовательной организации показателями оценки могут быть: широта и спектр используемых новых педагогических технологий, эффективное использование различных программ и других возможностей информационных технологий (smart – доски, google– отчеты, электронная система голосования, использование qr– кодов и т.д.), работа по последним требованиям законодательства и ФГОСа.

На уровне директора и его заместителей, управляющие должны:

- формировать команду единомышленников (растить свое образовательное учреждение как корпорацию);
- обеспечивать оптимальные условия для самореализации обучающихся и сотрудников;
- стимулировать творческую деятельность, поддерживать инициативу;
- делегировать полномочия, развивать формы самоуправления, общественного контроля, попечительства;

- привлекать и грамотно использовать дополнительные источники и способы финансирования;
- задействовать новые социальные ресурсы в кадровой политике;
- выстраивать собственные отношения с другими субъектами социальной системы;
- заботиться о создании имиджа и поддержании социального статуса образовательного учреждения;
- внедрять высокие технологии в управленческие процессы.

Чтобы воплотить на практике все данные аспекты, необходимо, чтобы существовал:

3. Комплекс ценностей, убеждений, поведенческих норм, разделяемых всеми членами организации. Безусловно, каждый участник организации имеет свои цели и ценности, но необходимо иметь что-то общее для всех, чтобы коллектив стал единой командой.

По мнению шведских ученых [19] команда имеет общие черты с коллективом (история, нормы, будущее и т. п.), но команде более постоянный персонал, что очень важно для поддержания здоровой корпоративной культуры, в команде есть общая ясная и формальная цель. Но самое главное, это восприятие друг друга: все чувствуют себя и воспринимают друг друга членами команды и считают участие в команде вознаграждением. Команда стремится к общей цели, которую все члены разделяют и признают важной и ценной. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В коллективе же существует конкуренция между участниками, каждый стремится превзойти коллег в качестве и количестве. В общеобразовательных организациях возможны образования команд среди методических объединений. Что касается администрации и педагогов, то зачастую это жесткая линейная структура, не предполагающая командных взаимоотношений. В команде удовлетворяются

потребности личности в причастности к коллективу, уважении, успехе, даже если успех совместный. В коллективе, как правило, есть «примадонны», которых терпят до тех пор, пока их вклад оценивается выше, чем психологические издержки от их манер. Дж. Максвелл так определяет качества, необходимые команде мечты: взаимная забота, общие цели, умение общаться, совместное развитие, слаженность (отношения партнерства), самоотверженность, доверие [19]

Наиболее проработано понятие команда в менеджменте, где команда рассматривается «как высшая форма развития совместной деятельности, которой присущи следующие основные особенности: наличие согласованных и принятых (интериоризированных) целей, ценностей и норм работы; социально– психологическая сплоченность и адаптивность поведения каждого по отношению к другим; развитая гибкая коммуникация; гибкая ролевая структура; высокий уровень самоконтроля деятельности и гибкое распределение ответственности; наличие, помимо базовых и специальных, общекомандных и управленческих компетенций; признание человека как личности во всем многообразии его особенностей и потребностей» [43].

На базе средней общеобразовательной организации в связи с её небольшими масштабами и простой структурой, стремление к командному типу управления повысит уровень корпоративной культуры и сплотит коллектив. Сложнее организовать единую команду в ВУЗах и СУЗах из– за сложной структуры управления и большой рассредоточенности по городскому пространству. Когда в коллектив будет обладать большей частью признаков команды, тогда будет существовать единой комплекс ценностей, убеждений, поведенческих норм.

4. Командность – еще одна системообразующая ценность современной корпоративной культуры.

Каждый представитель педагогического коллектива и администрации ОО является управленцем в своей области. Педагоги управляют

образовательным процессом, администрация управляет административно-хозяйственной работой образовательного учреждения, утверждает учебные программы и планы, годовых календарных учебных графиков, составляет и контролирует уставную документацию школы, занимается планированием, координацией и контролем деятельности структурных подразделений школы, занимается всей экономической стороной и т.д. Современному управленцу важно обладать качествами менеджера для осуществления эффективной работы ОУ и поддержания высокого уровня корпоративной культуры.

5. Качества менеджера. Авторы выделяют большой спектр качеств, присущих современному менеджеру. Интернет журнал Harvard Business Review в 2014 году провел опрос сотрудников пяти самых известных в мире рекрутинговых компаний, занимающихся подбором топ-менеджеров. Опытные консультанты по кадрам проводят собеседования с сотнями, если не с тысячами соискателей, оценивают их компетентностные и личностные качества. По результатам опроса было выделено семь основных качеств, которыми должен обладать современный менеджер.

5.1. Лидерские задатки.

5.2. Стратегическое мышление. По мнению респондентов, стратегическое мышление позволяет «осуществить видение или мечту». То есть предполагать, какой будет результат, если действовать в определённом направлении. Руководитель должен уметь предвидеть риски и уметь корректировать работу. Также это умение видеть альтернативные варианты исхода ситуаций, рассчитывать вероятность, оценивать преимущества и недостатки того, или иного исхода.

5.3. Технические и технологические навыки.

Менеджер должен быть полностью осведомлен в той конкретной области, которая находится в их компетентности – например, в сфере права, финансов, IT или образования. «Менеджер должен понимать, какую роль в

его организации играют технологии и как их применять». В образовании это НИТ и педагогические технологии.

5.4. Умение выстраивать отношения и создавать команду.

5.5. Умение подать себя и общаться. Руководитель должен обладать даром убеждения и умением преподнести себя и свои идеи: «интеллектуальной способностью общаться с самым широким кругом заинтересованных лиц». Некоторые респонденты высказались, что руководителям предстоит «выступать перед неподатливой аудиторией». Также по их мнению, менеджеры высшего звена должны быть восприимчивы к новой информации и уметь ее анализировать.

5.6. Умение управлять изменениями. Руководитель должен быть не просто инициатором преобразований и изменений, но способностью постоянно жить в текущем и переходном состоянии. Важно быть толерантным к непрерывным изменениям, происходящим во всех сферах жизни и уметь адаптироваться к ним. Более того, важно создать условия, чтобы персонал как можно менее болезненно перенес эти изменения, и самостоятельно смог к ним адаптироваться

5.7. Честность.

Если руководитель будет придерживаться хотя бы этим семи качествам, он уже будет соответствовать стандарту современного руководителя.

В Федеральном государственном стандарте основного общего образования указано, что учитель в ходе учебной и внеучебной деятельности должен формировать как предметные, так и метапредметные результаты. К метапредметным результатам относятся универсальные учебные действия. Среди них есть такие качества, которые являются лидерскими. Например, при формировании регулятивных УУД, обучающиеся учатся таким действиям, как постановка цели и анализ путей её достижения, контроль своих действий и проектирование, при формировании коммуникативных УУД, ученик начинает грамотно

выстраивать свои суждения, аргументировать позицию, взаимодействовать со сверстниками и учителем.

Мотивация к учебным действиям, создание условий, в которых обучающиеся будут слушать учителя, подчиняться его требованиям, формирование познавательного интереса к тому или иному предмету, все это и многое другое не осуществить без лидерских качеств. Так как мы живем в мире компьютерных технологий, существует масса вещей более интересных для детей, нежели учебная деятельность. В такой ситуации учитель должен быть не просто лидером, а именно креативным лидером, чтобы уметь находить необычные и эффективные способы и решения проблемы мотивации и интереса к обучению.

Другая управленческая ступень – это школьное самоуправление, которое, как многие привыкли называть «совет старшеклассников». В каждой образовательной организации оно имеет свои особенности. Составляют эту организацию в основном лидеры и просто активные обучающиеся данной организации.

Исходя из этого, на всех ступенях управления современного ОУ (образовательного учреждения) должны быть креативные представители, обладающие качествами менеджера, создающие позитивную и доброжелательную атмосферу, формирующие команду из коллектива. Тогда возрастет эффективность управления на всех ступенях, конкурентоспособность ОУ, взаимопонимание и слаженная работа.

1.3. Роль управленческого консультанта по совершенствованию корпоративной культуры образовательной организации

Любая образовательная организация обязательно сталкивается с различного рода проблемами, они могут быть связаны с внешними или внутренними изменениями, взаимоотношениями в коллективе, адаптацией к новым технологиям и т. д.

Сегодня не у всех образовательных учреждений есть способность успешно развиваться и решать все возникающие проблемы самостоятельно. Для поиска зон развития и разработки стратегии изменений, внедрения данных разработок, адаптации их под уже имеющую систему, а также для решения проблем, от управленцев требуется проявление менеджерских качеств. Но, зачастую руководители государственных ОУ даже не имеют управленческого образования, а являются педагогами того же самого ОУ. Хороший педагог не даёт гарантий того, что это хороший менеджер. С другой стороны, не обязательно, чтобы хороший менеджер, в том числе и образовательной организации, был хорошим педагогом.

В связи с этим очевидна необходимость новых форм взаимоотношений практиков, вынужденных решать нестандартные проблемы, и теоретиков образования, обладающих экспертными знаниями и владеющих эффективными управленческо– педагогическими технологиями. Ведь проблемы, возникающие перед образовательными учреждениями, столь сложны, а их инновационный коэффициент настолько высок, что по мере их решения появляются новые проблемы, ныне пока скрытые и неактуальные. Поэтому одним из перспективных направлений взаимодействия практиков и теоретиков, является управленческое консультирование [16].

Консалтинг управления, как свидетельствует мировая практика, является самым эффективным средством ускорения диффузии новых

управленческих технологий, новых методов и приемов ведения бизнеса, самым надежным методом, который позволяет быстро освоиться в малознакомых или быстроизменяющихся условиях [7, С. 114– 116]

Управленческий консалтинг может включать в себя следующие типы услуг:

- вопросы стратегического управления;
- определение целей и стратегии фирмы;
- совершенствование процессов принятия решений;
- проектирование и совершенствование организационных структур;
- исследование и развитие стиля руководства и коммуникаций;

Консультант может предложить стратегию решения конкретной проблемы, дать какие– либо методические рекомендации. Как правило управленческие консультанты с большим опытом работы имеют уже некоторые шаблоны траекторий развития для конкретного типа организаций.

Все проблемы, с которыми сталкивается консультант в процессе оказания услуги, делятся на две большие группы [42, С. 11]:

- многофункциональные, когда консультант имеет дело с несколькими функциями деловой активности – производство, технология, организация, маркетинг, кадры, финансы и др.;
- междисциплинарные. Проблема, с которой может столкнуться консультант должна быть рассмотрена с нескольких сторон, так как она может иметь несколько различных аспектов, требующих тщательного изучения. Например, проблема выработки деловой стратегии может иметь технологические, экономические, финансовые, юридические, мотивационные, политические и иные аспекты.

Технология управленческого консультирования представляет собой совокупность знаний о способах и средствах проведения процессов, при которых осуществляются какие– либо изменения, или процессов, помогающих решить ту или иную проблему в организации совместными

усилиями клиента и консультанта. Это логическая цепочка конкретных действий, процедур, приводящая к конкретному результату.

Поэтому процесс консультирования включает в себя несколько основных стадий [35]:

1. Предпроектная стадия. Это подготовительный этап, включающий в себя первое знакомство с клиентом, предварительный диагноз проблемы, планирование действий, заключение контракта на консультирование.

2. Проектная стадия. На данном этапе происходит глубокий анализ фактов, диагностика проблемы и предоставление отчета клиенту. После консультант вырабатывает решения, учитывает риски, рассматривает альтернативы и затем уже предлагает осуществлять изменения. После согласия клиента, происходит внедрение решений клиентом. Консультант при этом оказывает помощь в реализации (планирование и контроль). Решение может быть скорректировано в процессе внедрения.

3. Послепроектная стадия. На этой стадии подводятся итоги, оцениваются результаты и строится конечный отчет. В зависимости от качества проделанной работы, клиент может договориться с консультантом на дальнейшее сотрудничество.

В современном обществе все популярнее становится обращение к управленческим консультантам в коммерческих компаниях, особенно в области продаж. В образовательной сфере это неразвито. В частности, в общеобразовательных организациях за всевозможные изменения и принятие каких-либо управленческих решений полностью отвечает руководство в лице директора и его заместителей, аналогично в СУЗах. В ВУЗах это ректор и его заместители – проректоры по различным направлениям.

Все же с помощью грамотного управленческого консалтинга можно решить социально-экономические проблемы образовательной организации: снижение конкурентоспособности, рост недовольства сотрудников, ухудшение результатов деятельности педагогического состава, проблема

адаптации к новым стандартам и требованиям, общее понижение мотивации персонала, снижение уровня корпоративной культуры и другие.

Большинство рассмотренных проблем напрямую связаны с состоянием организационной культуры образовательной организации. Поэтому данный аспект необходимо совершенствовать, внедряя новые ценности, традиции, правила или изменять старые, повышая эффективность и конкурентоспособность ОУ.

Для того, чтобы организовать деятельность, которая касается изменения организационной культуры, решения управленческих задач или проблем, управленческий консультант должен обладать особыми качествами и компетенциями [М. Г. Синякова Основы управленческого консультирования].

1. Консультант должен быть профессионально компетентным: владеть методами профессиональной психодиагностики, групповой и индивидуальной работы с клиентами, уметь анализировать рынок труда и профессий, прогнозировать изменения на нем

2. Консультант должен быть объективен, доброжелателен, общителен, контактен, гибко менять стратегию диалога, деликатно и тактично относиться ко всем интимным сторонам жизни консультируемого, быть терпимым к возможным невротическим срывам и их оценкам.

3. Консультант должен обладать авторитетом в глазах консультируемого. В таком случае усиливается доверие к нему и, соответственно, степень доверительности в общении.

4. Важными качествами являются: внимательность, серьезность, чувство долга. Женщины более значимыми качествами считают сочувствие, эмоциональный контакт и чаще всего предпочитают консультанта–женщину.

5. Не менее важными являются имиджевые характеристики: внешний вид, мимика, жестикуляция, речь.

Существует два типа консультантов – внешние и внутренние. Внешние – это независимые консалтинговые фирмы или индивидуальные консультанты. Внутренние – это специалисты по управлению, входящие в штат компании. В образовательной организации это могут быть как люди из педагогического состава, так и из администрации.

Сравнивая внешних и внутренних консультантов, авторы выделяют недостатки и достоинства тех и других. Сравнительный анализ можно увидеть в табл. 1 [35].

Таблица 1. Преимущества и недостатки внешних и внутренних консультантов.

Внутренний консультант	
Положительные стороны	Отрицательные стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Хорошо знают свою организацию. • Глубокое знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы и управления, культуры и политики. • Быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации. • Конфиденциальность (информация не выходит за пределы организации). • Доступность для многих внутренних подразделений. • Возможность использования при решении проблем в тех случаях, когда ранее консультанты не применялись. • Оплата их услуг дешевле, чем внешних консультантов (меньшие накладные, дорожные и иные расходы). 	<ul style="list-style-type: none"> • Им надо платить постоянную заработную плату. • Надо тратить деньги на их обучение. • Они не подвержены внешней критике. • Ошибки, совершенные ими, редко обнаруживаются. • Они не имеют постоянно обновляемого опыта работы в других фирмах и отраслях. • В их работе может отсутствовать творческий подход.
Внешний консультант	
Положительные стороны	Отрицательные стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Широкий кругозор и обладание информацией в различных областях управления (владение большим количеством предварительной 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие гарантии качества оказываемых услуг (этот риск можно минимизировать, используя систему выбора

информации для проведения аналитических работ в определенной области, а также опытом проведения аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной области, но и к смежным областям).

- Ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций.

- Возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы компании.

- С помощью внешних консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами.

- Наличие методологической базы, обеспечивающей системный подход к проведению аналитических работ (владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы).

- Беспристрастность анализа ситуации как следствие взгляда со стороны (консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении; не имеет личных интересов на предприятии; должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому-либо в организации).

- Обязанность консультанта не только описывать происходящее, но и выработать рекомендации – практическая ориентированность (причем рекомендации должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить)

консультантов; при этом следует обращать внимание на сертификацию и наличие рекомендаций от предыдущих клиентов).

- Недостаточное количество информации в компании (так как консультант проводит в офисе компании– клиента ограниченное время).

- Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем и методик работы (ухудшает качество анализа ситуации).

- Высокие гонорары по сравнению с оплатой труда специалистов организации. Несут «бремя» стереотипов предыдущих проектов.

- Необходимо время на узнавание их степени профессионализма и квалифицированности.

- Угроза разглашения конфиденциальной информации.

- Необходимо время на ознакомление консультанта с проблемой организации.

Вывод по 1 главе

Анализируя разные подходы к определению корпоративной культуры, определение корпоративной культуры было составлено нами в соответствии с требованиями современных подходов к образованию, школе и ее представителям. За основу были взяты определения Шейна Э. и Ларичевой Е. А.

Корпоративная культура ОУ – набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации, отвечающих официальным законным требованиям и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих ориентиры их поведения, действий и правил в рамках принятых в обществе норм, а также, отражающих ее индивидуальность [26]. То есть это общие установки, которые принимаются и разделяются членами организации. В каждом образовательном учреждении существуют свои ценности, обычаи, ритуалы, традиции, а также социальное окружение, в котором образовательная корпорация самореализуется, вырабатывая стиль отношений и поведения в социуме.

В связи с непрерывными изменениями в образовательной системе, возникновением новых требований к современному педагогу и руководителю образовательной организации, меняются и системообразующие ценности корпоративной культуры ОО. Было выделено несколько ценностей, которые являются важными при формировании корпоративной культуры современной образовательной организации: креативное лидерство, адаптивность к инновационным изменениям, командность, комплекс ценностей, убеждений, поведенческих норм, наличие менеджерских качеств у руководства и педагогического коллектива

ОО. Эти системообразующие ценности будут способствовать развитию КК, повлекут за собой развитие других составляющих корпоративной культуры.

Не каждая образовательная организация способна самостоятельно обнаружить и проанализировать проблемные точки, выполнить глубокий анализ, спланировать изменения, а также безболезненно реализовать проект этих изменений. В связи с этим очевидна необходимость новых форм взаимоотношений практиков, вынужденных решать нестандартные проблемы, и теоретиков образования, обладающих экспертными знаниями и владеющих эффективными управленческо– педагогическими технологиями. Одним из перспективных направлений взаимодействия практиков и теоретиков, является управленческое консультирование. Консалтинг управления, как свидетельствует мировая практика, является самым эффективным средством ускорения диффузии новых управленческих технологий, новых методов и приемов ведения бизнеса, самым надежным методом, который позволяет быстро освоиться в малознакомых или быстроизменяющихся условиях. Образовательная среда – это постоянно и быстро меняющаяся среда. При совершенствовании корпоративной культуры ОУ должно осуществляться взаимодействие администрации ОУ и управленческого консультанта.

Технология управленческого консультирования представляет собой совокупность знаний о способах и средствах проведения процессов, при которых осуществляются какие– либо изменения, или процессов, помогающих решить ту или иную проблему в организации совместными усилиями клиента и консультанта. Это логическая цепочка конкретных действий, процедур, приводящая к конкретному результату. Поэтому процесс управленческого консультирования представляет из себя систему из трех связанных между собой стадий: предпроектной, проектной и послепроектной.

С помощью грамотного управленческого консалтинга можно решить социально– экономические проблемы образовательной организации:

снижение конкурентоспособности, рост недовольства сотрудников, ухудшение результатов деятельности педагогического состава, проблема адаптации к новым стандартам и требованиям, общее понижение мотивации персонала, снижение уровня корпоративной культуры и другие. Поэтому консультант должен обладать рядом качеств, чтобы результат его работы был эффективным: честность, объективность, компетенции, внимательность, чувство долга, авторитет и т.д. Выделяют два вида консультантов: внешние – это независимые консалтинговые фирмы или индивидуальные консультанты и внутренние – это специалисты по управлению, входящие в штат компании. В образовательной организации это могут быть как люди из педагогического состава, так и из администрации, каждый из которых имеет ряд своих преимуществ и недостатков.

ГЛАВА II. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Особенности организационной культуры МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов

Чтобы проанализировать корпоративную культуру МАОУ СОШ № 68 с УИОП, были использованы следующие методы: наблюдение, анкетирование, SWOT– анализ.

В ходе работы было проанализирован ряд документов:

1. Устав МАОУ СОШ № 68 с УИОП.
2. Правила внутреннего трудового распорядка.
3. Программа развития до 2020 года.
4. Положение о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.
5. Положение о порядке приема граждан на обучение в МАОУ СОШ № 68 с УИОП
6. Порядок и основания перевода и отчисления, учащихся из МАОУ СОШ № 68 с УИОП
7. Коллективный договор.
8. План финансово– хозяйственной деятельности
9. Качественные показатели последнего учебного года.

Из устава школы следует, что в ОУ большое место уделяется нормам поведения и правам обучающихся и педагогических работников. Учреждение руководствуется базой федеральных законов и документов, что диктует ему нормы и правила, которые составляют его корпоративную культуру.

2.1. Целью деятельности Учреждения является формирование общей культуры личности обучающихся на основе федеральных государственных

образовательных стандартов, создание основы формирования технической культуры, развития интеллектуальных возможностей обучающихся, воспитание деловой, социально– адаптированной, творческой личности гражданина Российской Федерации.

Для того, чтобы данная цель была реализована, необходима развитая, разносторонняя корпоративная культура, которая бы способствовала становлению обучающихся, как деловой, социально– адаптированной, творческой личности.

3.28. Дисциплина в Учреждении поддерживается на основе уважения человеческого достоинства обучающихся, педагогических работников. Применение физического и (или) психического насилия по отношению к обучающимся не допускается.

3.34. Учреждение создает необходимые условия для информатизации образовательной среды, способствующей формированию информационной компетентности обучающихся, росту профессионализма педагогов и модернизации образовательного процесса.

3.35. Учреждение формирует открытые и общедоступные информационные ресурсы, содержащие информацию об его деятельности, и обеспечивает доступ к ресурсам посредством размещения их в информационно– телекоммуникационных сетях, в том числе на официальном сайте Учреждения в сети «Интернет».

Администрация МАОУ СОШ № 68 не приветствует то, что по различным причинам пропадают очные учебные занятия (ГКР, карантин и т.п.), поэтому в школе реализуются дистанционные технологии по типу заочных уроков: преподаватель с помощью различных Интернет– ресурсов передаёт содержание урока и практические задания для обучающихся. Этот способ разработан не до конца и не доведен до стадии совершенствования по причине того, что обучающиеся не всегда готовы заниматься дома. Педагоги различными способами пытаются сделать так, чтобы обучающиеся выполняли эти задания, и материал был полностью

восполнен. Наиболее распространёнными являются такие Интернет – ресурсы, как «Uztest», «Якласс».

4.2. 20) Поощрение за успехи в учебной, физкультурной, спортивной, общественной, научной, научно– технической, творческой, экспериментальной и инновационной деятельности; В уставе также прописана необходимость поощрения успехов как обучающихся, так и педагогических работников. В качестве поощрения обучающихся могут выступать грамоты, дипломы, подарки.

Существует такой тип поощрения для обучающихся, как дополнительные три дня отдыха в конце четверти для закончивших на отметки «4 и 5».

Для педагогических работников разработана целая система премирования и стимулирования. В конце месяца каждый работник организации составляет таблицы на премирование и стимулирование, где указывает о его достижениях и ставит соответствующую сумму, согласно критериям. Но данные критерии были не проработаны, и многие вещи, не входящие в обязанности работников, не поощрялись. Несмотря на это система слаженно работала в течение 2016– 2017 учебного года. В 2017– 2018 учебном году педагогическому коллективу было предложено внести изменения в данную систему: каждое методическое объединение разрабатывала свою систему оплаты. В конечном итоге, новые правила стимулирования так и не были приняты, а старые недоработаны.

3.4. Стимулирующая часть ФОТ работников Учреждения В целях усиления материальной заинтересованности работников Учреждения, в повышении качества образовательного и воспитательного процесса, развитии творческой активности и инициативы при выполнении постоянных задач, успешное и добросовестное исполнение должностных обязанностей педагогических работников, прочего педагогического персонала, учебно – вспомогательного и обслуживающего персонала разработано Положение «О стимулировании работников муниципального автономного

общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № 68 с углубленным изучением отдельных предметов». Работодатель обязуется выплачивать денежное вознаграждение, согласно Положения в пределах финансирования стимулирующей части ФОТ [3].

Еще один вид стимулирования сотрудников осуществлять качественную работу, это организация Профсоюза – первичная организация Работников МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов Профсоюза работников народного образования и науки Российской Федерации.

Профком, Профсоюзный комитет – комитет первичной организации Работников МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов Профсоюза работников народного образования и науки Российской Федерации.

Члены этой организации оказывают большое влияние на состояние корпоративной культуры. Они участвуют во всех сферах трудовых и культурно– массовых отношений. Практически все работники входят в состав профсоюзной организации.

9.1.Обязательства Профкома Профком обязуется:

- представлять и защищать права и интересы членов Профсоюза по социально– трудовым вопросам в соответствии с Федеральным законом "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности" и ТК РФ;
- представлять во взаимоотношениях с Работодателем интересы Работников, не являющихся членами Профсоюза, в случае, если они уполномочили Профком представлять их интересы и перечисляют ежемесячные денежные средства из заработной платы на счет Профсоюзной организации;
- осуществлять контроль над соблюдением Работодателем и его представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

- осуществлять контроль над правильностью ведения информационно–кадрового учета, в том числе за своевременностью внесения в трудовые книжки записей при присвоении квалификационных категорий по результатам аттестации Работников;
- совместно с Работодателем и Работниками разрабатывать меры по защите персональных данных Работников (ст. 86 ТК РФ);
- направлять в Министерство образования РФ, другие вышестоящие органы заявления о нарушении Работодателем законов и иных нормативных актов о труде, условий коллективного договора с требованием о применении мер дисциплинарного взыскания вплоть до увольнения (ст. 195 ТК РФ);
- представлять и защищать трудовые права членов Профсоюза в комиссии по трудовым спорам и в суде;
- совместно с комиссией по социальному страхованию осуществлять контроль над своевременным назначением и выплатой Работникам Коллективный договор на 2014– 2017 МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов Страница 20 пособий по обязательному социальному страхованию, вести учет нуждающихся в санаторно–курортном лечении;
- осуществлять контроль над правильностью и своевременностью предоставления Работникам отпусков и их оплаты;
- участвовать в работе комиссий по тарификации, аттестации педагогических Работников, аттестации рабочих мест, охране труда и других;
- осуществлять контроль над выполнением Коллективного договора, участвовать в работе соответствующей комиссии;
- осуществлять культурно– массовую и физкультурно–оздоровительную работу Профсоюзный комитет в период действия Коллективного договора при своевременном и полном выполнении включенных в него условий, не призывает к забастовкам или иным

коллективным Действиям, кроме коллективных действий солидарности, всероссийских или республиканских акций, стремится к организации бесконфликтного трудового процесса.

К сожалению, не каждый сотрудник организации знает перечень его возможностей, которые он может применить, находясь в составе Профсоюзной организации, в так как в ОО не существует информационной службы. Многие возможности Профсоюза узнаются работниками «со слухов», либо, если сотрудники сами начнут выяснять информацию через различные источники (законы РФ, интернет и т. п). Но в силу занятости, коллектив школы так и остается неинформированным о бонусах, в следствие чего не использует их. Поэтому некоторые представители профсоюза не понимают смысла нахождения в нем. Если посмотреть с другой стороны, школьная профсоюз организует различные корпоративные мероприятия в честь таких праздников, как «День учителя», «8 марта», «Новый год», что является немаловажным аспектом в работе педагогов, которые имеют очень большую нагрузку.

Проанализировав программу развития до 2020 года, были выделено несколько явных проблем:

1. Ежегодная программа по повышению качества.

Несмотря на высокие внешние показатели, то есть результаты итоговой аттестации в 9 и 11 классах за последние годы, внутренние показатели значительно падают. Руководство школы приняло меры создать систему оплачиваемых консультаций для группы риска, которые проходят еженедельно и назначаются группе неуспевающих учащихся преподавателем.

Способ действительно хороший, но неэффективный, как показала практика. Обучающиеся группы риска, как правило, низко мотивированные, и посещение консультаций для них не является стимулом повысить свои результаты.

Низкий качественный показатель обусловлен также высокими требованиями учителей– предметников, что выражается во внешних результатах, которые положительны уже несколько лет.

Показатели ГИА влияют на имидж организации. Проанализировав отзывы о МАОУ СОШ № 68 на различных интернет– сайтах, был сделан вывод о том, что выбор многих родителей данного образовательного учреждения обусловлен именно высокими показателями сдачи итоговой аттестации. Тогда возникает противоречие, между внутренними и внешними показателями. Администрация требует высокие как внутренние, так и внешние показатели одновременно, что практически является нереальным. На фоне чего возникают конфликты с педагогическим коллективом.

В 2015– 2016 учебном году контингент учащихся 9 классов составляет 82 ученика, на основании решения Педагогического совета Школы Протокол № 5 от 23.05.2016 года «О допуске выпускников 9 и 11 классов к государственной (итоговой) аттестации» к итоговой аттестации допущены все – 82 учащихся. Это учащиеся трех девятых классов: 9А, 9Б – классы с углубленным изучением математики, 9В – общеобразовательный класс. Все обучающиеся проходили итоговую аттестацию в форме основного государственного экзамена. Число выпускников 9– х классов, окончивших основную школу на «4» и «5», в 2013 г. – 41, 2014 г. – 39 , 2015 – 41, 2016 – 48 обучающихся (64% – 49% – 51% – 58,5%), из них на «отлично» в 2013 г. – 4, 2014 г. – 1, 2015 – 9, 2016 – 5 обучающихся (6,25% – 1,3% – 11% – 6%). При снижении количества отличников наблюдается рост качества обучения. Ситуацию повышения можно заметить по многим предметам в результатах ГИА девятых и одиннадцатых классов. (см. приложение 1)

Особенностью образовательных учреждений с углубленным изучением отдельных предметов является перевод в 10 класс. Он осуществляется по итогам рейтинговой работы. Также учитывается успеваемость обучающегося, его личностные достижения в образовательной, культурной деятельности. Наряду с тем, что во многих школах существует проблема

недобора в 10 класс, в МАОУ СОШ № 68, наоборот, набирается только в два профильных математических класса. А желающих, как показали итоги приема в 10 класс в 2016 и 2017 году большое количество. В первую очередь, это обучающиеся нашей школы, а также выпускники других школ района. Так как число мест ограничено, в 10 класс поступают не все обучающиеся, некоторые из них вынуждены поменять учебное заведение, а это является стрессом для некоторых обучающихся и порождает негативные отзывы родителей. С одной стороны, из-за отбора обучающихся показатели итоговой аттестации будут выше, что создает конкурентоспособность ОО, но, с другой стороны, обучающиеся по месту жительства вынуждены поменять ОО.

Ежегодной традицией в школе является организация Городского турнира юных математиков, в котором принимают участие обучающиеся 3–6 классов. Это крупное мероприятие, которое охватывает обучающихся всего города. Это одно из основных имиджевых мероприятий ОО, которое формирует положительные отзывы, конкурентоспособность, индивидуальность организации.

Другие традиционные внутришкольные мероприятия, благоприятно влияющие на развитие корпоративной культуры, это танцевальный конкурс «Стартинейджер», который всегда охватывает не только обучающихся, но и родителей и учителей. Также это ежегодный «День семьи» и фестиваль «Песни военной шинели». Данные мероприятия являются результатом взаимодействия 4 групп участников образовательного и воспитательного процесса: обучающихся, родителей, педагогов и администрации школы.

Частой причиной возникновения конфликтов между двумя из этих групп: педагогами и администрацией являются постоянные изменения ведения документации, где зачастую нет единого формата и алгоритма. Объем документации также порождает негативные отклики со стороны педагогов. За каждую административную контрольную работу, городскую контрольную работу и т. п. педагог составляет аналитическую справку, где

указывает причины получения той или иной отметки, причины снижения результата обучающихся. С конца 2017 года также было введено составление индивидуальных маршрутов на каждого обучающегося из группы риска и имеющих снижение результатов. Это добавляется к многочисленным основным отчетам по предмету и выполнению образовательной программы. Большое количество отчетов вызывает негативное отношение педагогов к классному руководству, вследствие чего, многие педагоги отказываются от этой должности.

Наиболее важной причиной возникновения конфликтов является взаимоотношения между педагогическим составом. А также между педагогами и администрацией. Все меньше видна помощь со стороны администрации и все больше выносятся минусы работы каждого сотрудника отдельно на всеобщее обозрение. Школа придерживается позиции, если ребенок учиться отрицательно и имеет неудовлетворительные отметки, то это полностью вина педагога. При этом не учитывается множество внешних причин, связанных с контролем родителей, интеллектуальными способностями обучающегося.

Вследствие всевозможных конфликтов и ряда других причин, в ОУ существует проблема «утечки кадров». Данные за 2016– 2018 г. Указаны в таблице (см. приложение 2).

В середине года найти преподавателя в общеобразовательную организацию является большой сложностью из-за непопулярности профессии учителя. Поэтому, зачастую кадровому отделу не приходится выбирать, анализируя плюсы и минусы кандидата, а принимать на работы первого, что не всегда приносит позитивные результаты.

В связи с частыми кадровыми изменениями, происходят изменения в педагогическом и управленческом составе. Частая смена управленческого состава приводит к разногласиям в принципах управления, режиме, каждый управленец выдвигает все новые требования, которые иногда вводят в

заблуждение педагогический коллектив, и вызывают недоверие в сторону администрации.

С 2017 года, в связи с появлением в г. Екатеринбурге серии интеллектуальных игр «Мозгобойня», в ОО образовалась команда из педагогов школы. Участники команды разных возрастов и предметной деятельности: в неё включены как учителя с большим стажем, так и молодые педагоги. Команда подвижная: любой может принять участие в интеллектуальных боях. Данная активность позволяет формировать из коллектива команду, имеющую общую цель, отличную от профессиональной. Это совместная деятельность оказывает мотивационный эффект и дает дополнительный стимул работать в данной организации.

Другой аспект корпоративной культуры ОУ – это внешняя атрибутика, рентабельность и презентабельность. Она включает в себя символику школы, форму одежды для обучающихся, оснащённость помещений, наличие инновационных информационных технологий, качество ремонта и оборудования.

В локальном акте ОО зафиксировано правило школьной формы. Но, как и во многих других образовательных учреждениях, не все обучающиеся подчиняются этому правилу. Заместители директора ОУ реализуют различные рейды с проверкой по классам, но как показывает статистика, положение в этом плане лучше не становится. Обучающиеся в силу возраста, каких-либо других причин отказываются носить школьную форму. В итоге происходит неисполнение предписания из локального акта, а одно из составляющих корпоративной культуры перестает работать и деструктивно влияет на ее развитие и целостность

Большим плюсом, стимулирующим педагогов к творчеству, является регулярное проведение методических конкурсов для педагогов, таких как «Педагогический дебют», «Галерея методических идей», «Неделя открытых уроков» и др.

Итак, на основе SWOT– анализа были сделаны следующие выводы. Несмотря на большое количество сильных сторон, корпоративная культура также имеет ряд недостатков, которые могут привести к угрозам, влияющим на состояние организации в целом. Все представленные слабые стороны следует свести к минимуму, чтобы предотвратить возможность ухудшения имиджа. Качества образования, конкурентоспособности. Некоторые слабые стороны можно преобразовать в сильные стороны. Сильные стороны необходимо совершенствовать и развивать.

Организационная культура МАОУ СОШ № 68 построена на контрастах: на фоне периодически возникающих недовольств сотрудниками некоторыми управленческими решениями, существуют корпоративные мероприятия для педагогов, организовалась команда, участвующая в интеллектуальных играх. На ряду с постоянными сменами педагогического и управленческого состава, школа все равно занимает лидирующие позиции в районе по сдаче ГИА. На фоне полной оснащённости школы ИКТ– технологиями, педагогам не хватает кабинетов для проведения мероприятий и классных часов, а иногда и для оказания платных услуг и дополнительного образования.

Таблица 2. SWOT – анализ корпоративной культуры организации МАОУ СОШ № 68 с УИОП

Сила	Слабость	Благоприятные возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Наличие системы стимулирующих и премиальных выплат для педагогов. • Наличие профсоюзной организации. • Наличие единой 	<ul style="list-style-type: none"> • Неорганизованная нестабильная система отчетности педагога. • Непроработанная до конца система стимулирующих. • Не 	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивация сотрудников к работе, приносящей больше эффективных результатов. • Новые возможности и льготы для сотрудников. • Наличие 	<ul style="list-style-type: none"> • Разногласия и непонимание сотрудников за какую, не входящую в их обязанности, какую сумму стимулирующих они могут получить. • Риск

<p>школьной формы.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Традиционные эксклюзивные мероприятия. • Массовое олимпиадное движение по математике. • Наличие классов с углубленным изучением математики. • Наличие только профильных старших классов. • Организация спектра платных образовательных услуг. • Наличие корпоративных мероприятий. • ОУ оснащено ИКТ-технологиями, технологиями SMART • Регулярное проведение конкурсов среди педагогов школы. 	<p>информированность сотрудников о возможностях профсоюза.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Частая смена педагогического и административного персонала. • Отсутствие взаимопонимания по ряду вопросов между сотрудниками и администрацией. • Несоответствие требований руководства и возможностей выполнения этих требований среди сотрудников школы. • Нет индивидуальных особенностей во внешней атрибутике школы. <p>Периодические волны недовольства некоторыми управленческими и решениями внутри</p>	<p>школьной формы дисциплинирует и создает внешний имидж организации.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мероприятия и конкурсы как школьного, так и городского масштаба, также формируют имидж и повышают статус организации. Они открывают возможности взаимодействия всех участников образовательного процесса вне рабочей обстановки. • Развитие в ОО олимпиадного движения приводит к выявлению большего количества победителей на разных уровнях: районном, городском, российском. <p>Наличие победителей олимпиад, делает ОУ привлекательным для родителей,</p>	<p>увеличения объема работы, возлагающийся на членов администрации и педагогов, что приводит к конфликтным ситуациям.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наличие только профильных старших классов не позволяет принимать всех желающих обучающихся, после чего последуют негативные отзывы от родителей. • В виду не информированности в льготах профсоюза, педагоги не используют всех возможностей, профсоюзной организации. Тогда возникает непонимание, за что идут ежемесячные вычеты из заработной платы членов
--	--	--	--

	<p>коллектива.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наличие только профильных старших классов не позволяет принимать всех желающих обучающихся. • Нехватка кабинетов для классных руководителей. 	<p>обучающихся и повышает конкурентоспособность ОУ.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наличие классов с углубленным изучением математики дает высокие результаты на ГИА, что также повышает конкурентоспособность. • Платные образовательные услуги позволяют ОО расширяться в экономическом плане, а обучающиеся более серьезно начинают относиться к образовательному процессу, так как чувствуют ответственность перед родителями. • Большой спектр возможностей для учащихся в плане внеурочной деятельности и дополнительного образования. • Методические конкурсы стимулируют 	<p>профсоюза.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Конфликты между администрацией и педагогами способствуют уходу большого количества сотрудников, что болезненно отражается на состоянии организации. • Постоянные изменения в документации вызывают недоверие, безответственность и халатность в ее заполнении. • Из чего следуют недостоверные или неточные результаты. • Неисполнение локального акта о школьной форме снижает уровень дисциплины и внешнего вида ОУ. • Нехватка кабинетов для классных руководителей не позволяет
--	--	--	---

		молодых педагогов на раскрытие творческого потенциала, а педагогов со стажем на подкрепление и поиск нового опыта.	регулярно проводить различные классные мероприятия, что приводит к снижению эффективности воспитательного процесса.
--	--	--	--

В 2017 году было проведено анкетирование педагогических работников и администрации МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов г. Екатеринбурга «О выявлении трудностей и проблем ОУ и необходимости привлечения внешних консультантов» (см. приложение 3), были сделаны следующие выводы: абсолютно все опрошенные представители педагогического состава и администрации ответили, что испытывают некоторые трудности или даже проблемы при выполнении должностных обязанностей. Желающих изменений в корпоративной культуре 67 % опрошенных. Большая часть опрошенного персонала обратилась бы за помощью к внешнему консультанту по таким вопросам, как ведение документации, взаимодействию с родителями и работе над проектами (82 %). Иметь своего внутреннего консультанта согласились немногие (39%), обосновывая, что обязанности консультанта могут выполнять завучи, а если это превышает их компетенции, то можно обратиться к внешнему консультанту по решению каких-либо сложных вопросов. Немалая часть работников организации обратилась бы к управленческому консультанту для решения проблем именно корпоративной культуры (63%).

2.2. Проект управленческого консультирования по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов

Сегодня в России под управленческим кадровым консультированием понимается подбор персонала, разработка системы мотивации, туда же можно внести развитие корпоративной культуры предприятия [28].

Управленческое консультирование – это вид профессиональных услуг, носящих рекомендательный характер, предоставляемых управленческим консультантом – компетентным в данной области профессионалом. Цель данных услуг: помощь менеджерам и руководителям организаций в определении и решении проблем управления, достижения организационных целей. Управленческий консультант совместно с менеджером занимается разработкой практических рекомендаций, выявлением и внедрением новых возможностей, осуществляет обучение персонала. Основная задача консультанта – анализ, обоснование угроз и перспектив развития организации. В России профессиональное управленческое консультирование стало получать распространение сравнительно недавно. За последние десять лет консультирование из индивидуальной профессиональной деятельности превращается в бизнес– индустрию. Консультационная деятельность – это помощь в решении проблем, возможность реально оценить возможности организации и внести в нее необходимые изменения.

Для реализации процессе преобразования корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68, необходимо определить к какому типу культур относится данная организация.

Чтобы определить к какому типу культуры относится МАОУ СОШ № 68, сотрудникам был предложен тест по типам культур Ч. Ханди (см.

приложение 4), результаты которого показали, что в организации нет чистого вида определенной корпоративной культуры, но и каждый из видов представлен не полноценно. В процентном соотношении: 47 % – культура власти, 38 % – ролевая культура, 13 % – культура задач, и 2 % – культура личности. Сотрудники высказались, что «их устраивает преобладание данных типов культур, но также есть немало недостатков, которые мешают гармоничной работе».

Как и любой другой процесс, процесс совершенствования корпоративной культуры ОУ состоит из нескольких этапов:

1. Предпроектная. Знакомство с организацией и её руководством, с ее традициями ценностями, правилами. Выстраивание траектории по совершенствованию организационной культуры. Заключение договора с клиентом.

2. Проектная. На данном этапе происходят все основные мероприятия по модернизации.

- 2.1. Анализ уже имеющейся корпоративной культуры организации с выделением всех еще преимуществ и недостатков. Консультанту необходимо диагностировать культуру по нескольким ее направлениям: ключевые ценности организации, стандарты поведения в основных ситуациях, традиционные мероприятия, атрибутика, символы, взаимоотношение между администрацией и педагогическим коллективом, внутри администрации и педагогического коллектива, удовлетворенность и лояльность персонала.

- 2.2. Конструирование желаемой, модернизированной корпоративной культуры. На данном этапе консультант проводит стратегические сессии с руководителями ОУ, на которых происходит обсуждение того, что должно получиться и какие ресурсы для этого потребуются. Рассматриваются организации с целевой корпоративной культурой и их опыт развития. Создание портрета идеального сотрудника находящегося в целевой корпоративной культуре. Создание или изменение отдельных частей уже

имеющейся корпоративной культуры и последующая их формализация. Разработка критериев поощрения и наказания сотрудников, системы бонусов и выплаты премий. Изменение критериев принятия сотрудников на работу. Учет всевозможных рисков, рассмотрение возможных альтернатив.

2.3. Следующий этап является наиболее длительным и сложным, на нем происходит непосредственное изменение существующей культуры. Консультант формирует пул агентов изменений, вовлеченных в проект. Новая корпоративная культура должна быть принята всем коллективом, каждому сотруднику необходимо донести те новшества, которые были приняты и подготовить сотрудников к адаптации к ним, а также показать значимость, актуальность и преимущества новой организационной культуры. Для этого организуются тренинги, мастер–классы, индивидуальное консультирование, деловые игры и поощрение инициатив. Очень важно на данном этапе поддерживать вовлеченность сотрудников в данные изменения. В одних случаях изменения могут быть незначительными, поверхностным, в других, корпоративная культура может измениться в корне, вплоть до ценностей традиций. Поэтому важно подготовить персонал к подобным переменам и помочь включиться в процесс.

3. Послепроектная. На данном этапе осуществляется оценка эффективности изменений, производится мониторинг проделанной работы, строится конечный отчет. Качество проделанной консультантом работы можно оценить посредством эффективности предложенных им методов. Самым важным аспектом на данном этапе является оценка эффективности совершенствования корпоративной культуры. Она может производиться несколькими методами:

- Анкетирование персонала: повышение мотивации, удовлетворенность;
- Наблюдение: удовлетворённость сотрудниками своей работой, гордость её результатами, оказание помощи коллегам в свободное от своей

работы время, активное участие в корпоративных мероприятиях, снижение неконструктивных конфликтов и др.;

- Эксперимент: организация различных проектов как индивидуально, так и в группах, делегирование принятия некоторых незначительных управленческих решений педагогам.

Цель работы – разработка проекта консультирования по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов.

Таблица 3. Проект деятельности управленческого консультанта по совершенствованию корпоративной культуры ОО

Краткая аннотация	Совершенствование КК образовательной организации – это процесс модернизации уже имеющейся корпоративной культуры, либо создание новой модели. Руководителями проекта в данном случае являются управленческий консультант и руководство ОО. Для создания плана модернизации КК ОО, была проанализирована имеющееся на данный момент состояние КК, с помощью SWAT– анализа выявлены преимущества и недостатки КК. На основе этого составлена программа работы управленческого консультанта по планированию и внедрению изменений. Программа включает в себя алгоритм работы, методические рекомендации, инструкции управленческого консультанта. Внедрение изменений осуществляет администрации под контролем консультанта, с привлечением сторонних специалистов: тренеров, коучеров, психологов. После реализации происходит оценка эффективности.
Актуальность	1. В связи с постоянными изменениями в образовательной системе, переменам подвергается и каждая образовательная организация. Появляются новые требования к реализации образовательных программ, к педагогам и руководителям ОО. Одновременно с этим, необходимы перемены в КК организации, чтобы организация была современной и перспективной. 2. В связи с высокой доступностью образования в России, по данным мирового рейтинга «Доклад о человеческом развитии», Россия занимает 50–е место среди 188 стран и входит в группу стран с «высоким человеческим потенциалом», а образование является

	<p>достаточно доступной услугой. Поэтому необходимо совершенствовать и развивать корпоративную культуру образовательной организации, для создания конкурентоспособности и привлечения целевой аудитории.</p> <p>3. За 2016– 2017 год МАОУ СОШ № 68 с УИОП имеет проблемы с кадровым составом: происходит значительная «утечка кадров», педагоги все чаще высказывают недовольства в адрес ряда управленческих решений.</p> <p>4. Привлечение управленческого консультанта является актуальным. Во– первых, не каждый руководитель способен самостоятельно оценить сложившуюся в учреждении ситуацию, выявить проблемы, определить пути их преодоления. Во– вторых, эксперт– консультант, являясь лицом сторонним по отношению к конкретному учреждению или какому– либо другому объекту образовательной деятельности, обладает возможностью провести сравнительный анализ достаточно широких образовательных фактов и явлений и имеет, как правило, высокий уровень осведомленности в области образовательной политики [45, С. 93– 101].</p>
Основная цель	Создание и реализация проекта по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов.
Задачи проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поиск консультанта для проектирования преобразований КК ОО. 2. Диагностика консультантом организации и имеющейся КК ОО. 3. Планирование задания – создание проекта по совершенствованию КК. 4. Предложение клиенту проекта с анализом. 5. Расчет консультационной услуги и заключение контракта на консультирование.
Механизмы решения задач	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поиск консультанта для проектирования преобразований КК ОО. <p>Руководителю образовательной организации важно определить, услугами какого консультанта он хочет воспользоваться – внешнего или внутреннего. Здесь необходимо взвесить все расходы на проект, дополнительные издержки, степень доверия и риски. Исходя из этого, выбрать наиболее подходящий для ОО вариант. Внутренним консультантом является сотрудник клиентской организации, который компетентен в данном</p>

вопросе. Если таких сотрудников не имеется, организация либо может обратиться ко внешнему специалисту, либо оплатить обучение внутреннему сотруднику по направлению «Менеджмент и управленческое консультирование».

2. Диагностика консультантом организации и имеющейся КК ОО.

Для решения данной задачи клиентской организации необходимо предоставить консультанту уставную документацию, правила внутреннего распорядка, рассказать о традиционных мероприятиях, проводимых в организации, принять участие в анкетировании, оказать содействие консультанту в доступе к различным источникам с данными ОО, которые открыты для демонстрации.

3. Планирование задания – создание проекта по совершенствованию КК.

Данная задача непосредственно стоит за консультантом, который продумывает стратегию и создает проект по совершенствованию КК.

4. Предложение клиенту проекта с анализом.

5. Расчет консультационной услуги и заключение контракта на консультирование.

Если организация выбирает внешнего консультанта, то стоимость предоставляемой консультационной услуги будет зависеть от среднерыночной по городу. В случае внутреннего консультанта, то она будет прямо пропорциональная часам, потраченным на разработку и контроль реализации консалтингового проекта.

Решение данных задач зависит от качества разработанного консультантом проекта, степени взаимодействия и договоренности администрации ОО с консультантом, желания и амбиций организации к подобным экспериментам, удовлетворенности руководства способами решения проблемы, предложенных консультантом. Со стороны консультанта должно быть качественное и доступное донесение информации по намеченным планам, понятно выстроенный алгоритм как своей деятельности, так и деятельности администрации и педагогического коллектива.

Проект должен быть адаптирован под конкретную организацию и удовлетворять конкретным требованиям данной организации.

Ожидаемые результаты	<p>Диагностика имеющейся корпоративной культуры ОО.</p> <p>Для решения задачи целесообразно использовать тест по типам культур Ч. Ханди, чтобы определить тип КК организации, методику оценки организационной культуры ОСАІ, для определение существующей ситуации в КК ОО. Методика «СПСК» исследует основные показатели социально– психологического климата в организации: ответственность, коллективизм, сплоченность, открытость, организованность, информированность.</p> <p>SWOT– анализ позволяет систематизировать все преимущества и недостатки КК, а также учесть риски и возможности для дальнейшего развития.</p> <p>Реализация проекта по совершенствованию КК образовательной организации, позитивные следствия из результатов проекта.</p>
----------------------	---

Расчет консалтинговой услуги

Средняя заработная плата в образовательной организации среди педагогов и заместителей директора равна 38 тыс. руб. Исходя из этого, при 45– часовой рабочей недели, за час сотрудник получает примерно 211 руб. Расчет стоимости консалтинговой услуги внутреннего консультанта см. в табл. 4

Таблица 4. Расчет консалтинговой услуги по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с УИОП,

Мероприятие	Часы	Стоимость
Диагностика и анализ имеющейся корпоративной культуры организации.	45	9495 руб.
Выделение сильных и слабых сторон корпоративной культуры	18	3798 руб.
Разработка мероприятий совершенствования КК.	90	18990 руб.
Внедрение планируемых изменений	211	39879 руб.
Анализ эффективности проведенных преобразований	27	5697 руб.
Итого	391	77859 руб.

2.3. Проект по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с УИОП

Результатом проекта деятельности консультанта, является проект по совершенствованию КК ОО. Проект, адаптированный под МАОУ СОШ № 68 с УИОП представлен в табл. 4.

Таблица 4. Проект по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с УИОП

Краткая аннотация	<p>Корпоративная культура ОУ – набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации, отвечающих официальным законным требованиям и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих ориентиры их поведения, действий и правил в рамках принятых в обществе норм, а также, отражающих ее индивидуальность. То есть это общие установки, которые принимаются и разделяются членами организации. В каждом образовательном учреждении существуют свои ценности, обычаи, ритуалы, традиции, а также социальное окружение, в котором образовательная корпорация самореализуется, вырабатывая стиль отношений и поведения в социуме.</p> <p>Совершенствование корпоративной культуры – это ряд мероприятий, способствующих модернизации ценностей, традиций, принятых в конкретной организации. Оно способствует как изменению, так и созданию новых особенностей КК, решению ряда корпоративных проблем организации. Преобразования производятся на основе диагностики и анализа КК ОО управленческим консультантом совместно с руководством ОО. Изменения касаются имиджа, социально– психологического климата, культуры управления, школьного пространства, разработки новых уставных документов и кодекса корпоративной этики, преобразований в Профсоюзе конкретной организации.</p>
Актуальность	1. В связи с постоянными изменениями в образовательной системе, переменам подвергается и каждая образовательная организация. Появляются новые требования к реализации образовательных программ, к

	<p>педагогам и руководителям ОО. Одновременно с этим, необходимы перемены в КК организации, чтобы организация была современной и перспективной.</p> <p>2. В связи с высокой доступностью образования в России, по данным мирового рейтинга «Доклад о человеческом развитии» Россия занимает 50–е место среди 188 стран и входит в группу стран с «высоким человеческим потенциалом», а образование является достаточно доступной услугой. Поэтому необходимо совершенствовать и развивать корпоративную культуру образовательной организации, для создания конкурентоспособности и привлечения целевой аудитории.</p> <p>3. За 2016–2017 год МАОУ СОШ № 68 с УИОП имеет проблемы с кадровым составом: происходит значительная «утечка кадров», педагоги все чаще высказывают недовольства в адрес ряда управленческих решений.</p>
Основная цель	Проведение ряда мероприятий с помощью управленческого консультанта по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов в период 2018–2020 гг.
Задачи проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диагностика и анализ имеющейся корпоративной культуры организации. 2. Выделение сильных и слабых сторон корпоративной культуры. 3. Разработка мероприятий совершенствования КК. 4. Внедрение планируемых изменений. 5. Анализ эффективности проведенных преобразований.
Ожидаемые результаты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение кадровой утечки. 2. Повышение числа удовлетворенных работой сотрудников. 3. Снижение числа недовольств в сторону принятых управленческих решений администрацией. 4. Повышение числа педагогов, участвующих в внутришкольных, городских и всероссийских конкурсах. 5. Расширение численности профсоюзной организации. 6. Повышение конкурентоспособности организации.

Механизмы выполнения задач: план по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов

1. Диагностика и анализ имеющейся корпоративной культуры организации.

Необходимость диагностики корпоративной культуры возникала из– за ряда причин:

- повышенная утечка кадров;
- рост возмущений педагогического коллектива по ряду управленческих решений в 2016– 2017 г.г.;
- постоянное изменение форм и количества отчетов по различным видам деятельности педагогов;
- большое количество негативных отзывов со стороны родителей обучающихся на различных Интернет– ресурсах;
- ухудшение психологического климата в ОО.

При определении типа корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с УИОП был использован тест по типам культур Ч. Ханди (см. приложение 4), результаты которого показали, что в организации нет чистого вида определенной корпоративной культуры, но и каждый из видов представлен не полноценно. В процентном соотношении 39 сотрудников ОО : 47 % – культура власти, 38 % – ролевая культура, 13 % – культура задач, и 2 % – культура личности. Но в большей степени преобладают именно «культура власти» и «ролевая культура».

Также была использована методика оценки организационной культуры ОСАИ, основанная на теоретической модели «рамочная конструкция конкурирующих ценностей» К. Камерона и Р. Куинна (см. приложение 5). Данная диагностика корпоративной культуры позволяет определить существующее положение, выделить сильные и слабые стороны организации, построить модель желаемой КК, наметить систему мероприятий по модернизации и изменению КК. Анализ текущего состояния культуры «позволяет определить стратегию управления ею [5, С. 345– 347], «принять решение о тех действиях, которые позволяют перейти

из сегодняшнего состояния в желательное ». Авторы предложили, кроме собственно очередной типологии, и открытый стандартный опросник (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument). Диагностика OCAI позволяет оценить не только существующее положение организации, но и спрогнозировать будущее состояние дел. Модель включает в себя четыре типа организационной культуры: иерархический, рыночный, адхократический и клановый. Вопросы сотрудникам позволяют оценить корпоративную культуру по нескольким характеристикам: стиль лидерства в организации (какие качества характерны для лидера данной организации), культура и стиль управления сотрудниками, ценности и цели организации, а также критерии достижения успеха.

По результатам опроса OCAI было выявлено, что сотрудники МАОУ СОШ № 68 с УИОП видят в организации А– клановая культура 11 баллов, В – адхократическая – 19 баллов, С– рыночная 28,3 балла, D – иерархическая – 16,1 балл. Результаты показывают, что на данный момент в организационной культуре ОУ присутствуют все виды КК, но в разной степени.

В большей степени это рыночная культура, которая характеризуется ориентацией на результат, конкуренцию между сотрудниками, наличие твердого руководителя – лидера, требовательного, всегда и во всем ищущего выгоду для достижения целей. Одними из главных забот являются репутация и успех. Стремление к повышению конкурентоспособности. Стратегия направлена на решение конкретных задач, но зачастую не все цели и задачи руководства понятны для педагогов. Поэтому немаленький процент в иерархической культуре. Для руководителя важно позаботиться о будущей стабильности организации, поддерживать плавное развитие. В ОО существует линейная структура управления, во главе которой стоит директор, затем его заместители, затем педагогический персонал, поэтому на каждом их уровней персонал имеет свои цели и задачи. Большое количество людей также выбрало адхократическую культуру. Это

обусловлено тем, что многие педагоги организации стремятся реализовывать в своей деятельности новые педагогические технологии, являются креативными лидерами, готовы экспериментировать. Администрация приветствует личную инициативу, педагоги в свою очередь стремятся делать все, чтобы ОО занимало лидирующие позиции в районе и городе. Эта же цель важна для руководителя, поэтому администрация разработала систему стимулирующих для поощрения позитивных и эффективных практик педагога. Что касается клановой культуры, она наименее выражена в организации, причиной того, является ухудшение отношений в коллективе между сотрудниками. Все чаще возникают споры между педагогами и руководством.

Желательным направлением изменения организационной культуры ОО, по среднему мнению его сотрудников, является увеличение доли культуры типа рыночная (31 балл), клановая (24,2), адхократическая (22,8), иерархическая (9,3).

Не менее важным аспектом диагностики КК является оценка психологического климата организации.

Для диагностики использовалась модифицированная методика выявления степени интеграции «СПСК» — социально– психологическая самооценка коллектива (методика О. Немова) (см. приложение 6).

Методика «СПСК» исследует несколько показателей социально– психологического климата в организации: ответственность, коллективизм, сплоченность, открытость, организованность, информированность. Эта простая методика позволяет оценить психологический климат по основным показателям. В результате обработки данных анкетирования, концентрация преобладания каждого из показателей составляет: ответственность – 9 баллов; коллективизм (Стремление к сохранению целостности группы) – 7 баллов; сплоченность (единство отношений) – 3 балла; контактность (личные взаимоотношения) – 5 баллов; открытость – 4 баллов; организованность – 5 баллов; информированность – 6 баллов.

Психологический климат МАОУ СОШ № 68 с УИОП. Результаты смотрите в приложении 7.

1 балл – очень низкий уровень.

2 – 3– низкий

4 – 5 средний

6– 7– оптимальный

8– 10– идеальный

Результаты представлены на графике в приложении 7.

Анализируя данные в МАОУ СОШ № 68 выделяются следующие основные показатели: ответственность и коллективизм, средними и оптимальными являются: информированность, организованность, контактность, открытость. Низкий показатель имеет сплоченность.

Непосредственное наблюдение за корпоративной культурой организации, выявление особенностей, анализ документации, проведение SWOT– анализа, характеристика персонала, системы ценностей, культуры и принципов управления и т.д.

Следующим этапом является этап планирования действий. Разрабатывается стратегия, которой консультант совместно с руководителем будут придерживаться, и возможно менять в процессе.

2. Выделение сильных и слабых сторон корпоративной культуры.

Для решения данной задачи был проведен SWOT– анализ (см. табл. 2) организации, в результате которого были выделены сильные и слабые стороны организации.

Сильные стороны:

- Наличие системы стимулирующих и премиальных выплат для педагогов.
- Наличие профсоюзной организации.
- Наличие единой школьной формы.
- Традиционные эксклюзивные мероприятия.

- Массовое олимпиадное движение по математике.
- Наличие классов с углубленным изучением математики.
- Наличие только профильных старших классов.
- Организация спектра платных образовательных услуг.
- Наличие корпоративных мероприятий.
- ОУ оснащено ИКТ– технологиями, технологиями SMART
- Регулярное проведение конкурсов среди педагогов школы.

Слабые стороны:

- Неорганизованная нестабильная система отчетности педагога.
- Непроработанная до конца система стимулирующих.
- Не информированность сотрудников о возможностях профсоюза.
- Частая смена педагогического и административного персонала.
- Отсутствие взаимопонимания по ряду вопросов между сотрудниками и администрацией.

- Несоответствие требований руководства и возможностей выполнения этих требований среди сотрудников школы.

- Нет индивидуальных особенностей во внешней атрибутике школы.

- Периодические волны недовольства некоторыми управленческими решениями внутри коллектива.

- Наличие только профильных старших классов не позволяет принимать всех желающих обучающихся.

- Нехватка кабинетов для классных руководителей.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию КК.

На основе исследований различных авторов был разработаны мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов.

1. Коррекция и создание новых ценностей организации.

Стремление к созданию единой команды, где каждый участник не стремится конкурировать с коллегами, а поддерживать и помогать друг другу, а здоровая конкуренция осуществляется только в рамках различных внутришкольных конкурсов. Повышение статуса учителя, пропагандирование ученикам и родителям позитивного понимания роли учителя, как уважаемого человека, помощника, а не врага для детей и их родителей.

2. Разработка Кодекса корпоративной этики и служебного поведения работников ОО.

3. Совершенствование имиджа организации: создание новых отличительных корпоративных знаков, обновление стендов, школьной формы, изменение символики ОО, создание гимна и т.д.

4. Изменение социально– психологический климата, культуры взаимодействия между сотрудниками и руководством, посредством организации различных корпоративных мероприятий: квесты, командные игры, работа над коллективными проектами.

5. Совершенствование культуры управления: тренинги, семинары для руководителей ОУ. Внедрение возможности делегирования полномочий педагогическому коллективу. Это может быть принятие каких– либо управленческих решений или внедрение новых, посредством коллективного соглашения. Такой приём повышает мотивацию сотрудников, ответственность, дает возможность проявить себя не только как педагог, но и как менеджер. В таком случае руководство ОУ разберется в интересах и желаниях своих сотрудников, и возможно, найдет для себя новые способы и приёмы управления.

6. Модернизация Профсоюзной организации и улучшение системы оповещения сотрудников о их льготах и других возможностях Профсоюза. Это можно сделать несколькими способами: назначить постоянных ответственных, что будет достаточно сложно, если делать это на

общественных началах. Если придумать эффективную мотивационную программу, то можно заинтересовать некоторых сотрудников.

7. Реорганизация школьного пространства таким образом, чтобы не было проблем с кабинетами. Создание расписания таким образом, чтобы еженедельно для классных руководителей было пространство для проведения классных мероприятий. Для этого необходимо классный час включить в расписание наравне с основными уроками. Тогда педагогам не придётся находиться в постоянном поиске места для его проведения, а также это поможет избежать отсутствия проведения воспитательной работы в отдельных классах.

8. Организация обучения по повышению креативности педагогов и руководства организации (тренинги, семинары, форсайт-сессии и т.д).

Креативные технологии направлены на развитие творческих способностей, креативного, нестандартного мышления.

Рассмотрим несколько примеров креативных технологий.

- Технология проблемного обучения. Искусственно создается проблема, условия, при которых, обучающимся необходимо найти решение. В процессе поиска решения проблемы подбираются всевозможные идеи и исключаются те, которые, либо малоэффективные, нерациональные или невыполнимые в данных условиях. При решении проблемы происходит развитие не только креативного мышления, но и критического.

- Метод проектов. Проект – это деятельность, направленная на достижение цели и получения нового результата, с учетом временных рамок и ограниченных ресурсов. То есть перед обучающимся стоит некая цель – создание какого-либо конечного результата. Ему, в свою очередь необходимо продумать задачи, и механизмы их реализации, для достижения задуманной цели, учитывая некоторые рамки в которых он находится: временные и ресурсные [26, с.35– 39].

- Кейсовая технология (case– study). С английского case – случай. Задаётся некоторая ситуация, в которой заложена либо проблема,

противоречие, либо скрытая задача. Перед использованием данной технологии, обучающийся должен овладеть теоретической базой, которая впоследствии поможет ему в решении данного кейса. Сначала анализируется ситуация, в конечном итоге делаются выводы по ней: обнаруживается скрытая задача, противоречие, проблема, затем предлагаются варианты выхода, решения или устранения [26, с.35– 39].

- Педагогическая мастерская – это одна из интенсивных технологий обучения, включающая каждого из его участников в «самостроительство» своих знаний через критическое отношение к имеющимся сведениям, к поступающей информации и самостоятельное решение творческих задач. Из существующих педагогических методов работы мастерская приближается к исследовательским и проблемным методам обучения, которые опираются на логические противоречия и связи, творческий процесс в мастерской основан на чередовании бессознательного или осознанного не до конца творчества и последующего его осознания. В системе мастерских все проблемы выдвигаются участниками, и в ней важен сам процесс творчества [14, С. 37–40].

- Форсайт– технология. С английского foresight – предусмотрительность, предвидение, взгляд в будущее. В рамках данной технологии обучающиеся строят желаемый образ будущего, Построение данного образа происходит в несколько этапов. Каждый этап технологии предполагает то, что ученик сам или в команде формулирует проблему, решает поставленную задачу, самоконтролирует правильность этого решения, обсуждает с экспертами результат проделанной работы. Этапами технологии «Образовательный форсайт» являются образовательные события – переговорные площадки, проективные игры, экспертные сессии. В случае, когда форсайт реализуется в командной работе, появляется возможность сопоставить различные позиции и точки зрения, аргументировано отстаивать свое предложение. [26, с.35– 39]

- Включение данных технологий в образовательное пространство для взрослых создаст также мотивацию к обучению для педагогического состава и руководства школы за счет большого количества именно практической деятельности, апробации актуальных новых педагогических технологий и возможности проекции данных технологий в школьный учебный процесс. Данные технологии эффективно будут работать при обучении персонала в любой организации.

9. Делегирование полномочий в выдвижении управленческих решений педагогическому коллективу, посредством проведения конкурса на «Лучшее управленческое решение», где каждый из сотрудников может принять участие и разработать свою идею в преобразовании корпоративной культуры образовательной организации.

10. Так как школа с углубленным изучением математических дисциплин, на 2018 – 2019 год запланировано создание сайта Almamater.ru, в котором будут отражены всевозможные онлайн олимпиады, дистанционные кружки, методические рекомендации по подготовке к итоговой аттестации (ОГЭ, ЕГЭ), банк олимпиадных заданий, форум для общения. Сайт будет доступен для обучающихся и педагогов всей России. Это позволит открыть новые возможности взаимодействия педагогов и обучающихся страны, возможности делиться опытом, обмениваться методическими материалами. Обучающиеся могут также записывать мастер–классы по решению различных заданий и выкладывать их на данный сайт. «Ученик– репетитор» – программа помощи по решению задач через социальные сети и скайп, где обучающиеся помогают друг другу. Без вмешательства педагогов. Данный сайт позволит обмениваться контактами для взаимодействия такого типа.

11. Переход к единой электронной системе отчетов. Вся документация должна быть стандартизирована в едином стиле. Чтобы избежать случайных изменений, вызванных со стороны педагогов, необходимо перевести все отчеты в электронные Google–таблицы. Электронные варианты для распечатки стали неэффективны, в связи с постоянными изменениями,

вносимыми самими педагогами с целью подстройки «под себя». Поэтому не только содержание, но и формы отчетов по итогу были разные, что вызывало недопонимание между самими педагогами и затруднения проверки у администрации.

12. Модернизация системы стимулирующих выплат: переход к единой согласованной системе.

После этапа планирования следует этап ознакомления сотрудников с управленческими решениями, обсуждение альтернативных вариантов, общее голосование. Взвешиваются риски и преимущества того или иного изменения.

4. Внедрение планируемых изменений.

На данном этапе необходимо провести адаптационные мероприятия по внедрению запланированных изменений.

На данном этапе была уже реализована модернизация системы отчетной документации для педагогов, а конкретно была выработана единая система в – google– формах. Произошли преобразования в системе стимулирующих оплат. Каждое методическое объединение дало свою оценку и внесло свои изменения исходя из предметной области, далее путем голосования были определены конечные положения. Была создана ответственная группа за информирование о возможностях профсоюзной организации. Мотивация сотрудников на данную должность произошла за счет ряда преимуществ, которые они могли первыми получать от профсоюза. Классные часы и другие воспитательные мероприятия фиксируются заранее в google– форме, где каждый классный руководитель указывает время и кабинет проведения того или иного воспитательного мероприятия. Объявлен конкурс на создание баннера к ВОВ, где будут расположены имена и фотографии героев и тружеников тыла – родственники обучающихся школы.

5. Анализ эффективности проведенных преобразований.

Отследить эффективность проведенных мероприятий можно используя методику OSAI (Приложение 5), модифицированная методика выявления степени интеграции «СПСК» (Приложение 6). Данные методики необходимо сопоставить в сравнении с проведенными прежде, на этапе анализа КК. Также целесообразно использовать анкетирование работников. Впоследствии, можно внести некоторые коррективы в имеющиеся изменения, или убрать их, если они мало эффективные.

Вывод по II главе

МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением предметов – общеобразовательная организация, где реализуются федеральные государственные образовательные стандарты нового образца, организованы классы с углубленной программой по математическим дисциплинам. Организация обладает хорошим кадровым составом, который, как показало исследование, имеет высокий внутренний лидерский потенциал, высокие показатели результатов итоговой аттестации (ОГЭ, ЕГЭ). Педагоги ОУ выступают на конференциях различного уровня, имеют награды, дают мастер– классы. Несмотря на это, за 2016– 2018 гг. в МАОУ СОШ № 68 был обнаружен ряд проблем: повышенная утечка кадров;

- рост возмущений педагогического коллектива по ряду управленческих решений в 2016– 2017 г.г.;
- постоянное изменение форм и количества отчетов по различным видам деятельности педагогов;
- большое количество негативных отзывов со стороны родителей обучающихся на различных Интернет– ресурсах;
- ухудшение психологического климата в ОО.

Поэтому возникла необходимость в проведении диагностики и анализа корпоративной культуры организации. Для этого было использовано анкетирование, наблюдение, интервью, методика ОСАІ, модифицированная методика выявления степени интеграции «СПСК», тест по определению типа корпоративной культуры Ч. Ханди.

Был проведен SWOT– анализ корпоративной культуры организации, в ходе которого были выявлены преимущества и недостатки КК, рассмотрены

возможности, перспективы развития и риски, которые последуют если не модернизировать недостатки.

Встал вопрос о создании проекта по модернизации корпоративной культуры школы. Так как управленческие консультанты являются специалистами в данной области, требуется разработка проекта по деятельности консультанта, целью которого является готовый проект по совершенствованию КК МАОУ СОШ № 68. Задачи проекта:

- Поиск консультанта для проектирования преобразований КК ОО.
- Диагностика консультантом организации и имеющейся КК ОО.
- Планирование задания – создание проекта по совершенствованию КК.
- Предложение клиенту проекта с анализом.
- Заключение контракта на консультирование.

Основной задачей руководства школы является поиск и привлечение консультанта к работе. Это может быть как внешний, так и обученный внутренний консультант.

Привлечение управленческого консультанта является актуальным. Во-первых, не каждый руководитель способен самостоятельно оценить сложившуюся в учреждении ситуацию, выявить проблемы, определить пути их преодоления. Во-вторых, эксперт-консультант, являясь лицом сторонним по отношению к конкретному учреждению или какому-либо другому объекту образовательной деятельности, обладает возможностью провести сравнительный анализ достаточно широких образовательных фактов и явлений и имеет, как правило, высокий уровень осведомленности в области образовательной политики.

Проект по совершенствованию корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 включает в себя задачи:

- Диагностика и анализ имеющейся корпоративной культуры организации.

- Выделение сильных и слабых сторон корпоративной культуры.
- Разработка мероприятий совершенствования КК.
- Внедрение планируемых изменений.
- Анализ эффективности проведенных преобразований.

Содержание мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры зависит от потребностей организации, масштабов и направлений преобразований, финансовых возможностей ОО, количества и качества человеческих ресурсов, от будущих желаемых результатов.

На 2018– 2020 гг. запланированы мероприятия:

1. Коррекция и создание новых ценностей организации.
2. Разработка Кодекса корпоративной этики и служебного поведения работников ОО.
3. Совершенствование имиджа организации.
4. Изменение социально– психологический климата.
5. Совершенствование культуры управления.
6. Модернизация Профсоюзной организации и улучшение системы оповещения сотрудников о их льготах и других возможностях Профсоюза.
7. Реорганизация школьного пространства.
8. Организация обучения по повышению креативности педагогов и руководства организации (тренинги, семинары, форсайт– сессии и т.д).
9. Делегирование полномочий в выдвижении управленческих решений педагогическому коллективу, посредством проведения конкурса на «Лучшее управленческое решение»
10. Создание сайта Almatat.ru
11. Переход к единой электронной системе отчетов.

На отдельные мероприятия будет организована апробация, которая позволит выделить и скорректировать возможные недочеты плана, адаптировать сотрудников к инновациям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, исследование, проведенное в рамках подготовки магистерской диссертации, показало, что на сегодняшний день важно адаптироваться в среде постоянных изменений, необходима модернизация образовательных организаций, в том числе корпоративной культуры, для поддержания конкурентоспособности организации, формирования мотивации сотрудников к повышению своей квалификации и участию в конкурсах различного уровня, снижения кадровой утечки, повышения числа удовлетворенных сотрудников.

В процессе анализа ряда источников, было сформулировано определение корпоративной культуры образовательной организации, которое полно отражает ее содержание.

Корпоративная культура ОУ – набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации, отвечающих официальным законным требованиям и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих ориентиры их поведения, действий и правил в рамках принятых в обществе норм, а также, отражающих ее индивидуальность [из моей статьи]. То есть это общие установки, которые принимаются и разделяются членами организации. В каждом образовательном учреждении существуют свои ценности, обычаи, ритуалы, традиции, а также социальное окружение, в котором образовательная корпорация самореализуется, вырабатывая стиль отношений и поведения в социуме.

Не каждый руководитель способен самостоятельно оценить сложившуюся в учреждении ситуацию, выявить проблемы, определить пути их преодоления. Поэтому, важно найти компетентного управленческого

консультанта, который окажет помощь в создании и реализации проекта по совершенствованию КК. Эксперт– консультант, являясь лицом сторонним по отношению к конкретному учреждению или какому– либо другому объекту образовательной деятельности, обладает возможностью провести сравнительный анализ достаточно широких образовательных фактов и явлений и имеет, как правило, высокий уровень осведомленности в области образовательной политики. В работе были выделены качества и компетенции, которыми должен обладать управленческий консультант, чтобы осуществлять свою деятельность. Проанализированы преимущества и недостатки внешних и внутренних консультантов. Основными преимуществами внутреннего консультанта является глубокое знание организации, ее культуры, традиций, в которой он работает, быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации. На ровне с меньшими расходами за работу, идут дополнительные расходы на обучение сотрудника по программе «Менеджмент. Управленческое консультирование». Что касается внешнего консультанта, то у него было выделено большее количество преимуществ, такие как широкий кругозор и обладание информацией в различных областях управления, владение большим количеством предварительной информации для проведения аналитических работ в определенной области, а также опытом проведения аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной области, но и к смежным областям, беспристрастность анализа и оценки имеющейся КК. Но оплата услуг такого специалиста, как правила намного выше, чем внутреннего консультанта.

В работе был разработан проект управленческого консультирования по совершенствованию КК образовательной организации, в котором отражен алгоритм деятельности консультанта, состоящий из предпроектной, проектной и послепроектной стадии. Предпроектная стадия – это стадия знакомства с организацией, заключения договора на оказание консалтинговых услуг. Проектная стадия – это непосредственно сам проект

по совершенствованию КК организации, он включает в себя систему мероприятий, проводимых руководством организации совместно с консультантом. Это планирование и апробация. Послепроектная стадия – это анализ эффективности апробируемых мероприятий, производится мониторинг проделанной работы, строится конечный отчет.

Диагностика корпоративной культуры МАОУ СОШ № 68 выявила несколько слабых мест организации. В 2018– 2019 гг., на основе разработанных проектов, было решено воспользоваться внутренним обученным консультантом.

В проекте по модернизации КК школы, исходя из SWOT– анализа слабых мест организации, были разработаны мероприятия, связанные с изменением имиджа школы – добавление новых отличительных внешних знаков атрибутики (гимн, герб, изменения школьной формы и т.д.), улучшение социально– психологического климата, совершенствование культуры управления, изменения в Профсоюзной организации школы, улучшение системы оповещения о различных возможностях профсоюза, повышение квалификации педагогов в области использования инновационных и креативных педагогических технологий, реорганизация школьного пространства, создание математического сайта для распространения опыта, взаимодействия с коллегами в масштабах региона и государства, изменение культуры управления за счет делегирования полномочий и проведения конкурса на лучшее управленческое решение, переход на электронную форму отчетов, единую для всех в системе Google– таблиц, изменение положения о стимулирующих выплатах, коррекция и создание новых ценностей организации, в том числе повышение статуса педагога.

После внедрения изменений планируется разработка Кодекса корпоративной этики и служебного поведения работников ОО, где будут отражены традиции, ценности, правила новой корпоративной культуры/

На этапе внедрения изменений, в организации был проведен ряд преобразований.

На данном этапе была уже реализована модернизация системы отчетной документации для педагогов, а конкретно была выработана единая система в – google– формах. Произошли преобразования в системе стимулирующих оплат. Каждое методическое объединение дало свою оценку и внесло свои изменения исходя из предметной области, далее путем голосования были определены конечные положения. Была создана ответственная группа за информирование о возможностях профсоюзной организации. Мотивация сотрудников на данную должность произошла за счет ряда преимуществ, которые они могли первыми получать от профсоюза. Классные часы и другие воспитательные мероприятия фиксируются заранее в google– форме, где каждый классный руководитель указывает время и кабинет проведения того или иного воспитательного мероприятия. Объявлен конкурс на создание баннера к ВОВ, где будут расположены имена и фотографии героев и тружеников тыла – родственники обучающихся школы.

Пока данные преобразования находятся на стадии апробации, после чего будет проведен анализ эффективности данных преобразований.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования /МО и науки РФ. – М.: Просвещение, 2011. – 48 с.
2. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» указ № 271 от 4 февраля 2010 года // Режим доступа: [Консультант плюс].
3. Коллективный договор на 2014– 2017 г. МАОУ СОШ№ 68 приказ № 272– 0 от 21.06.2018 // Режим доступа: [http://школа68.екатеринбург.рф / sveden /document](http://школа68.екатеринбург.рф/sveden/document).
4. Аверьянова А. А. Корпоративная культура и ее особенности в России [Текст] / А. А. Аверьянов // Молодой ученый.— М.: 2016. №29. — С. 345– 347.
5. Алдер Г. CQ или мускулы творческого интеллекта [Текст] / Г. Алдер – М.: Гранд, 2004. –14 с.
6. Башина Т. Ф. Креативность как основа инновационной педагогической деятельности [Текст] / Т.Ф. Башина // Молодой ученый. — М.: 2013. №4. — С. 521– 525.
7. Беляева С. С. Проблемы управленческого консалтинга в современных условиях [Текст] / С. С. Беляева // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – Омск, 2009. № 1. – С. 114– 116.
8. Большой юридический словарь: 6000 терминов [Текст] / под ред. А. Я. Сухарева, В. Д. Зорькина, В. Е. Крутских. – М.: ИНФРА– М, 1999. – 790 с.
9. Волков, И.П. Влияние лидерства и руководства на групповую динамику в условиях стресса [Текст] / И.П. Волков, А.И. Захаров //

Руководство и лидерство: опыт социально– психологического исследования.
– Л.: Лениздат, 1987.– С. 53– 61.

10. Вольдман. Л.Ю. Имидж организации и механизм его формирования [Текст] / Л. Ю. Вольдман // Высшее образование сегодня. – М.: 2004. № 7. – С. 20– 25.

11. Гилфорд Дж. Три стороны интеллекта [Текст] / Дж. Гилфорд // сборник переводов «Психология мышления».– М.: Прогресс, 1965. – 534 с.

12. Григорян Е. С. Классификация видов устойчивости предприятия [Текст] / Е. С. Григорян // Концепт.– Киров, 2015. № 3.– С. 13– 21.

13. Громов А. Д. Доступность высшего образования в регионах России [Текст] / А. Д. Громов, Д. П. Платонова, Д. С. Семенов, Т. Л. Пырова // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт образования. — М.: НИУ ВШЭ, 2016. — 32 с.

14. Даутова О. Б. Современные педагогические технологии основной школы в условиях ФГОС [Текст] / О.Б. Даутова, Е. В. Иваньшина, Т. Б. Казачкова, О. Н. Крылова, И. В. Муштавинская. – СПб.: КАРО, 2014 г. – С. 37– 40.

15. Друкер П. Эффективный руководитель [Текст] / П. Друкер. — М.: МИФ, 2014. — 240 с.

16. Елезова Н.Г. Управленческое консультирование как инновационное направление деятельности в дошкольном образовании [Текст] / Н. Г. Елезова // Практические аспекты современного менеджмента: сб. ст. по матер. III междунар. науч.– практ. конф. № 3А. – Новосибирск, 2010. – С. 37– 44.

17. Загвязинский В. И. Педагогическое творчество учителя [Текст] / В. И. Загвязинский. – М.: Педагогика, 1987. – С. 46– 59.

18. Калашникова Е. Ю. Оценка рисков при финансировании инвестиций в недвижимость [Текст] / Е. Ю. Калашникова // Экономический анализ: теория и практика. – М.: 2011. № 13. – С. 10– 18.

19. Карлоф Б. Вызов лидеров [Текст] / Б. Карлоф – М.: Дело, 1996. – 226 с.

20. Кийосаки Р. Т. 8 уроков лидерства [Текст] / Р. Т. Кийосаки —

М.: Попурри, 2015. — 224 с.

21. Кларин М. В. Инновации в обучении: метафоры и модели: Анализ зарубежного опыта [Текст] / Кларин М. В. – М.: Наука, 1997. – 223 с.

22. Коджаспирова Г.М. Педагогический словарь: для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений [Текст] / А Ю. Коджаспиров, Г. М. Коджаспирова – М.: Издательский центр «Академия», 2001. — 176 с.

23. Коряков А. Г. Методологические вопросы устойчивого развития предприятий [Текст] / Коряков А. Г. // Вопросы экономики и права. – М.: 2012. № 4. – С. 26– 29.

24. Ларичева Е.А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры производства [Текст] / Е. А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – М.: 2004. №5. – С. 59– 65.

25. Лисовенко Н. В. Креативная педагогическая технология – основа успешности модернизации образования [Текст] / Н. В, Лисовенко // Научно–методический журнал «Концепт». – Киров, 2016. № 3. – С. 56–60. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/76039.htm>

26. Лядова А. В. Креативные технологии в образовании взрослых: философско– антропологический аспект [Текст] / Лядова А. В., Сигнаевская О. Р. // Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы: сб. науч. ст. Урал. гос. пед. ун– т.– Екатеринбург, 2017. – С. 35– 39.

27. Макарычев А. А. Фактор повышения адаптивности менеджеров как решающая компетенция их успешной деятельности [Текст] / А. А. Макарычев // Вестник молодых ученых ИвГУ: Приложение к журналу «Вестник Ивановского государственного университета». – Иваново, 2009. № 9. – С. 123–125.

28. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2008. – 665 с.

29. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка [Текст] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4– е изд., доп. – М.: Азбуковник, 2000. – 940 с.

30. Омельченко И.Н. Финансово– экономическая стабильность как составная часть организационно– экономической устойчивости предприятий [Текст] / И.Н. Омельченко, Е.В. Борисова // Вестник машиностроения. – М.: 2007, №4. – С. 63– 74.

31. Петренко И.Н. Экономическая безопасность России: денежный фактор [Текст] / И. Н. Петренко. – М.: Маркет ДС, 2003. – 127 с.

32. Пискунова Т. Н. Условия и факторы формирования позитивного имиджа образовательного учреждения: дис. канд. психол. наук [Текст] / Т. Н. Пискунова. — М.: 1998. —148 с.

33. Сергеева Т. Б. Особенности корпоративной культуры образовательного учреждения [Текст] / Т. Б. Сергеева, О. И. Горбатько // Педагогика. – М.: 2006. № 10. – С. 11– 21.

34. Серова О. Е. Основание для выделения критериев оценки корпоративной культуры образовательной организации [Текст] / О. Е. Серова // Научно– методический журнал «Концепт». – М.: 2014, № 20. – С. 4026–4030. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2014/55070.htm>.

35. Синякова М. Г. Основы управленческого консультирования: учебное пособие [Текст] / М. Г. Синякова, Э. Э. Сыманюк. – Ростов– на– Дону: Феникс, 2015. – 397 с.

36. Современный словарь по педагогике [Текст] / сост. Е. С. Рапацевич. – Минск: Современ. слово, 2001. – 927 с.

37. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие [Текст]/ О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

38. Степин В. С. Новейший философский словарь [Текст] / В. С. Степин– Мн.: Книжный Дом, 2003. – 1280 с.

39. Твисс Б. Управление нововведениями [Текст] / Б. Твисс – М.: Экономика, 2009. – 272 с.

40. Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности школьников: учебное пособие [Текст] / Л.И. Уманский. – М: Просвещение, 1980. – 160 с.

41. Университетский менеджмент. От искусственного выживания к развитию в русле инноваций и интеллектуального предпринимательства [Текст] // Высшее образование сегодня. – М.: – 2004, № 4. – С. 16– 18.
42. Управленческое консультирование 4– е издание [Текст] / под ред. М. Кубра. – М.: Интерэксперт, 2004 – 976 с.
43. Филиндаш П.В. Социально– психологические детерминанты командообразования: монография [Текст] / П. В. Филиндаш. – М.: 2010. – 205 с.
44. Холодная М. А. Психология интеллекта: Парадоксы исследования [Текст] / М.А. Холодная. – СПб.: Питер, 2009. – 272с.
45. Чечель И. Д. Эксперт– консультант по вопросам образования: особенности подготовки и направления деятельности [Текст] / И. Д. Чечель // Управление образованием: теория и практика. – М.: № 3. – С. 82– 85.
46. Эчеверрия Л. Креативная революция: лидерство, которое поощряет творчество и создает инновации [Текст] / Л. Эчеверрия. — М: «Э», 2015. — 304 с.
47. Gardner J. On Leadership//Free Press. – New York: № 21, 1990. – р. 48– 53.
48. Lawrence P. K. Organization and Environment // Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967. – P. 24– 28.
49. Nanus B. The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. – New York: Contemporary Books, 1989. – P. 81– 97.
50. Slarhuk W. H. Organizational Growth and Development: Handbook of Organization. – New York: Ed. J. G. March, 1965. – 31 p.
51. Zetiman G. B. Strategies for Planned Change / G. B. Zetiman, R. T. Duncan. – New York, 1977. – P. 43– 47.
52. Открытый класс, сетевые образовательные сообщества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.openclass.ru> (дата обращения: 15.08.2017).

53. СтудФайлы: файловый архив студентов [Электронный ресурс].
– Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5674604/page:33/> (дата обращения: 25.06.2017).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Динамика результатов итоговой аттестации (ОГЭ, ЕГЭ 2015/2016)

Предмет	Средний балл по ОУ					Динамика изменений	Самый высокий балл по ОУ					Динамика изменений
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	
Русский язык	68	72,1	71,2	72,35	72,24	-0,11	98	100	95	95	93	-2
Математика (2015-профиль)	52	60,7	58,61	53,89	63,96	+10,07	85	87	89	86	96	+10
Математика (базовая часть)	-	-	-	16,53 (4,65)	17,3 (4,7)	+0,77	-	-	-	20 (5)	20 (5)	0
Обществознание	56	60,5	60,1	60,96	62,19	+1,23	71	85	96	74	82	+8
История	62	51	67,57	56,4	71,5	+15,1	71	65	86	71	78	+7
Литература	61	70,6	56	58,3	55	-3,3	63	78	56	68	60	-8

Средний балл по ОУ, % выполнения заданий

Предмет	Количество учащихся, принимавших участие в ОГЭ			Средний балл по ОУ			% выполнения заданий		
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Русский язык	79	80	82	33,14	32,55	33,24		83,4	85,21
Математика	79	80	82	22,78	22	22		57%	68,65
Английский	5	6	7	53,8	60,17	59,14	76,6	86%	84,43
Физика	4	-	24	24	-	21,08	59,5	-	52,71
География	3	-	14	22,67	-	20,71	70,33	-	64,71
Информатика	10	4	20	15,5	17	18,05	70%	77,25	82%
Химия	2	3	11	17	24,33	23,18	49,5	71,33	68,18
Обществознание	12	6	51	27,42	30,33	28,63	69,83	77,67	73,41
Биология	8	2	21	30,25	33,5	31,29	65,50	73%	68,05
История		1	6		25	24,5		57%	55,67
Литература		3	6		15	17,33		65,33	75,5

Данные по прибывшим и выбывшим сотрудникам организации по причине увольнения за 2016– 2018 гг.

Прибывшие сотрудники 2016–2017 уч. год	Выбывшие сотрудники 2016– 2017 уч. год	Прибывшие сотрудники 2017–2018 уч. год
7 человек (2 учителя истории, 1 биологии, 1 зам. директора, 2 учителя математики, 1 учитель начальных классов)	6 человек (1 учитель информатики, 1 учитель биологии – молодой специалист, 2 зам. директора, 1 учитель истории, 1 учитель химии).	6 человек (1 учитель английского, 2 педагога доп. образования, 1 учитель биологии, 1 учитель начальных классов, 1 зам. директора и учитель информатики)

Анкета педагогических работников и администрации «О выявлении существования трудностей, проблем в ОУ и необходимости привлечения внешних консультантов».

Выбранный ответ обведите в кружок, где необходимо – допишите.

1. Как вы ощущаете, вы справляетесь со всеми возникающими перед вами задачами в ОУ полноценно и без каких-либо трудностей и препятствий?

Да Нет Не всегда

2. Как вы думаете, вам необходима помощь в выполнении каких-либо обязанностей?

Да Нет Иногда

3. Необходима ли помощь в решении каких-либо проблем, касающихся именно вашей работы?

Да Нет Иногда

4. По вашему мнению, ОУ требуются какие-то изменения (в корпоративной культуре, структуре управления, ведения документации и т. д.)

Да Нет Не значительные

5. Нужна ли квалифицированная помощь в решении каких-либо задач ОУ?

Да Нет

6. Если бы вы имели возможность, обратились ли бы вы к внешнему управленческому консультанту за помощью решения конкретных задач, если да, то каких? (ведение документации, работа с родителями, взаимодействие с администрацией школы и вышестоящей, написание отчетов, проектов, искусство презентации и т. д.)

Да _____ Нет

7. Хотели бы вы, чтобы в ОУ был постоянный внутренний консультант, если да, то по каким вопросам?

Тест по определению типа корпоративной культуры Ч. Ханди

Решения принимаются теми, кто: А) имеет большую, чем у других, власть Б) уполномочен по должности В) более компетентен в вопросе Г) стремится принять на себя ответственность

2. Ресурсы распределяются, исходя из: А) единоличного решения руководителя Б) существующих правил и процедур В) интересов дела Г) удобства исполнителей работы

3. Хороший сотрудник – это: А) исполнительный, дисциплинированный Б) четко выполняющий свои обязанности В) инициативный, мотивированный на результат Г) лояльный, приятный в общении

4. Поощрения и наказания определяются, исходя из: А) решения руководителя Б) существующей описанной системы мотивации и внутреннего распорядка В) специфики ситуации и типа личности сотрудника Г) интересов персонала

5. Хороший коллектив – это: А) дисциплинированный Б) хорошо структурированный и профессиональный В) профессиональный, с атмосферой взаимопомощи и поддержки Г) дружный, веселый

6. Успеха добиваются люди: А) хорошо понимающие установки руководства Б) четко выполняющие свои обязанности и соответствующие корпоративным установкам В) мотивированные и развивающиеся Г) коммуникабельные, имеющие хорошие отношения со всеми

7. Сотрудник выполняет свою работу не очень хорошо при наличии у него достаточных навыков, потому что: А) недостаточно контроля Б) недостаточно четко составлены должностные инструкции В) он недостаточно мотивирован и ориентирован на результат Г) ему не предоставили достаточных ресурсов или он чем– то недоволен

8. Хороший руководитель: А) решительный, авторитарный, пользуется большим влиянием Б) четко ставящий задачи в рамках целей более высокого уровня В) умеющий мотивировать и развивать людей и бизнес Г) создающий позитивную атмосферу в коллективе.

Методика оценки организационной культуры OCAI К. Камерона и Р. Куинна

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга,		

	Теперь	Предпочтительно
стремления помочь или научить		
В Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
С Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
Д Общий стиль лидерства в организации является собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:	100	100
3. Управление работниками		
А Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
В Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
С Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением		

	Теперь	Предпочтительно
достижений.		
Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:	100	100
4. Связующая сущность организации		
Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:	100	100

	Теперь	Предпочтительно
5. Стратегические цели		
А Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
В Организация акцентирует внимание наобретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
С Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
Д Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:	100	100
6. Критерии успеха		
А Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
В Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор		

		Теперь	Предпочтительно
	в данной профессионально– трудовой сфере		
С	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
Д	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Модифицированная методика выявления степени интеграции «СПСК» — социально– психологическая самооценка коллектива (методика О. Немова)

Обведите, пожалуйста, те суждения, которые кажутся Вам наиболее подходящими для атмосферы коллектива, в котором Вы работаете. Не забывайте, что эти суждения должны соответствовать всему коллективу или большинству его членов, а не Вам лично. Будьте максимально четкими и объективными. Заранее спасибо!

Список суждений:

1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют одинаковые убеждения.

4. Радуются успехам друг друга.
5. Всегда оказывают помощь друг другу.
6. Умело взаимодействуют друг с другом на работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Единодушны в оценке стоящих перед коллективом проблем.
11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с членами коллектива.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оцениваются свои успехи и неудачи.
17. Личные вопросы подчиняют интересам коллектива.
18. Занимаются на досуге одним и тем же.
19. Защищают друг друга.
20. Всегда считаются с интересами друг друга.
21. Заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают распределение обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам коллектива.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое на полпути.
32. Отсутствуют принятые в коллективе нормы поведения.

33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудаче товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых членов коллектива.
36. Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.
37. Знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи у коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.
42. Не подчеркивают своих преимуществ друг перед другом.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Знают основные приемы и методы работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные отношения ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.
51. Берут на себя руководство, если требуется.
52. Знают работу товарищей.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.
55. Одинаково оценивают качества личности, необходимые в коллективе.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с членами другого коллектива.
58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Умеют делать все на свете.

61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрения в коллективе.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам других членов коллектива.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Знают, как обстоят дела друг у друга.

Ключ:

После проведения опроса данные собираются и обрабатываются исследователем. Все суждения, кроме контрольных 15, 30, 45, 60, показывают степень развития коллектива, а, следовательно, и социально-психологического климата в нем. Эти характеристики таковы:

- ответственность (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- коллективизм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- сплоченность (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактность (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- открытость (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- организованность (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- информированность (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Приведенные выше данные суммируются (по каждому показателю) и заносятся на график, который наглядно демонстрирует социально-психологический климат избранного для изучения коллектива:

1 балл – очень низкий

2– 3 балла – низкий

4– 5 баллов – средний

6– 7 баллов – оптимальный

8– 10 баллов – идеальный

**Статистика показателей, характеризующих атмосферу в коллективе
МАОУ СОШ № 68 с УИОП (10и балльная шкала)**

