



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения  
высшего образования  
«**Московский технологический университет**» в г. Ставрополе

---

Филиал МИРЭА в г. Ставрополе

---

Кафедра регионального управления

---

**РАБОТА ДОПУЩЕНА К  
ЗАЩИТЕ**

Заведующий  
кафедрой \_\_\_\_\_ Г.А.  
Нарожная

«23» января 2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

по направлению подготовки бакалавров 38.03.04  
*код*

Государственное и муниципальное управление  
*наименование направления подготовки*

на Совершенствование организационной культуры среднего  
тему: образовательного учреждения

Обучающийс  
я

Норова Елена Александровна  
*Фамилия, имя, отчество*

шифр

\_\_\_\_\_ *подпись*  
17С0514  
СУБ3-01-

группа

14 (У)

Руководител  
ь  
работы

\_\_\_\_\_ *подпись* к.с.н., доцент, доцент РУ  
*ученая степень, ученое звание, должность*

Лепяхова Е.Н  
*Фамилия, имя,*

Консультант  
(при наличии)

\_\_\_\_\_ *подпись* *ученая степень, ученое звание, должность*

*Фамилия, имя,*

Ставрополь 2018 г.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения  
высшего образования  
«**Московский технологический университет**» в г. Ставрополе

---

Филиал МИРЭА в г. Ставрополе

---

Кафедра регионального управления

---

СОГЛАСОВАНО

Заведующий  
кафедрой

*подпись*

Г.А. Нарожная  
«15» ноября 2017 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор  
филиала

*подпись*

О.Б. Бигдай  
«17» ноября 2017 г.

### ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы  
бакалавра

Обучающийся

Норова Елена Александровна

*Фамилия, имя, отчество*

Шифр

17C0514

Направление  
подготовки

38.03.04  
*индекс*

Государственное и муниципальное  
управление

*наименование направления подготовки*

Группа

СУБЗ-01-14 (У)

1. Тема выпускной квалификационной работы  
на Совершенствование организационной культуры в  
тему: образовательном учреждении

2. Цель и задачи выпускной квалификационной работы  
Цель работы: совершенствование организационной  
культуры в образовательном учреждении.

Задачи работы: рассмотреть теоретические основы и роль организационной культуры в деятельности учреждений среднего образования; рассмотреть характеристика деятельности образовательного учреждения; провести анализ образовательной деятельности в средней школе; провести анализ организационной культуры в «СОШ № 4»; предложить мероприятий по совершенствованию организационной культуры.

### 3. Этапы выпускной квалификационной работы

№ этапа	Содержание этапа выпускной квалификационной работы	Результат выполнения этапа ВКР	Срок выполнения
1	Определение перечня нормативно-правовых, научных источников, периодической литературы. Подготовка введения ВКР	Предоставление списка использованных источников. Предоставление рукописи введения	20.12.2017
2	Подготовка 1 главы исследования	Предоставление рукописи 1 главы	30.12.2017
3	Подготовка 2 главы исследования	Предоставление рукописи 2 главы	11.01.2018
4	Подготовка выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы)	Предоставление рукописи выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы)	16.01.2018
5	Нормоконтроль		до 22.01.2018
6	Защита ВКР		с 02.02.18 по 08.02.18

### 4. Перечень разрабатываемых документов и графических материалов

Пояснительная записка общим объемом 50-70 листов формата А4, компьютерного набора текста и при необходимости – приложения.

### 5. Руководитель выпускной квалификационной работы

Функциональные обязанности	Должность	Фамилия Имя Отчество	Подпись

Руководитель ВКР	доцент	Лепяхова Елена Николаевна	
Задание выдал Руководитель ВКР: _____ <i>подпи</i>		Задание принял к исполнению Обучающийся: _____ <i>подпись</i>	
с <u>«17» ноября 2017 г.</u>		<u>«17» ноября 2017 г.</u>	

## Содержание

Введение.....	5
.....	
1. Теоретические основы и роль организационной культуры в деятельности учреждений среднего образования.....	8
1.1. Понятие организационной культуры в образовательном учреждении.....	8
1.2. Изучение сложившейся организационной культуры: инструменты и методы	1
диагностики.....	5
1.3. Необходимость учета фактора организационной культуры в деятельности руководителя в образовательном учреждении.....	9
2. Анализ организационной культуры образовательного учреждения.....	2
2.1. Общая характеристика деятельности образовательного учреждения.....	3
2.2. Анализ образовательной деятельности, условий и результатов ее	2

осуществления.....	9
.....	
2.3. Определение типа организационной культуры образовательного учреждения по зарубежным методикам.....	4
2.4. Мероприятия по совершенствованию организационной культуры в «СОШ №4».....	1
Заключение.....	4
.....	9
.....	5
.....	8
Список использованных источников.....	6
Приложения.....	2
.....	6
.....	6

## Введение

Как указывает многолетний опыт, эффективность организации определяется познанием, способностями и опытом управления компании и высшего менеджмента разных многофункциональных подразделений. Происходящие конфигурации в российской и мировой экономике принуждают пересмотреть формы и способы управления организацией. В

современных критериях нужно овладевать новыми способами ведения бизнес-процессов, которые, непременно, требуют использования такого фактора компании как организационная культура. При этом в настоящее время происходят глобальные попытки государства стандартизировать многие сферы жизни общества, например, такие как технология, информация, финансы, образование и многие другие. На современном этапе для того, чтобы не идти по стопам американских и европейских «гигантов» и не уничтожить национальные и личностные различия в обществе, необходимо поддерживать национальную культуру путем формирования организационных культур компаний, основанных на сформировавшихся в стране национальных ценностях.

Становясь членом организации, всякий из нас понемногу усваивает ее правила и нормы поведения, а также идеалы, которые могут в последующем стать ценностными и жизненными ориентирами. Бесспорно, культура организации, в рамках которой продолжается социализация и образование индивида, несет большую ответственность за дальнейшую судьбу своих членов.

Западные предприниматели уже поняли, что организация - это сложный механизм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну

организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой «душой» является организационная культура.

Носителями организационной культуры являются люди. Впрочем в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится признаком организации, ее частью, оказывающей энергичное влияние на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Так как культура играет значимую роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны начальства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и крепко зависит от нее, но и может, в свою очередь, оказывать воздействие на образование и становление организационной культуры.

Прогрессивные руководители рассматривают организационную культуру как сильный тактический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на всеобщие цели, мобилизовать инициативу работников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

В качестве объекта исследования при выполнении бакалаврской работы выступает, муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя

общеобразовательная школа № 4», осуществляющее свою деятельность в сфере образования.

Предметом исследования выступает организационная культура учреждения.

Целью исследования выступает процесс совершенствования организационной культуры в образовательном учреждении.

Исходя из поставленной цели, в работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы и роль организационной культуры в деятельности учреждений среднего образования;
- рассмотреть характеристика деятельности образовательного учреждения;
- провести анализ образовательной деятельности в средней школе;
- провести анализ организационной культуры в «СОШ № 4»;
- предложить мероприятий по совершенствованию организационной культуры.

Исследованию специфики организационной культуры в организациях различных форм собственности посвящены работы Р. Акоффа, И.Г.Акперова, Т.Е. Алайбы, Э. Варда, Е.Н. Заборовой, Д.Зонненфельда, М. Иванова, К.Камерон, Р. Куинн, М. Магуры, Ж.В.Масликовой, В.А. Погребняка, О.А.Родина, В.А. Спивака, О.Г. Тихомировой, Г. Ховстеде, Е.А. Черных, Э.Х.Шейна, Д. Шустермана, С. В.Щербиной. Однако исследования касаются организационной культуры в основном коммерческих организаций, а организационная культура государственных учреждений рассматривается недостаточно.



Структура выпускной квалификационной работы бакалавра включает: введение, две главы, заключение, список использованных источников, приложения.

1. Теоретические основы и роль организационной культуры в деятельности учреждений среднего образования

1.1. Понятие организационной культуры в образовательном учреждении

Будущее любой страны зависит от качества образования ее граждан - несмотря на банальность, тезис остается актуальным. На сегодняшний день в мировом менеджменте организации нет единого определения, что такое организационная культура, хотя никто не отрицает существования подобного феномена. Феномен, отражающий существующие в организации представления и сложившиеся способы деятельности, нормы поведения и привычки, писанные и неписанные правила, запреты, ценности, ожидания, принято

называть культурой организации, или организационной культурой (Т. Петерс, А. Уилкинс, Р. Уотерман, К.М. Ушаков и др.).

Культура в учреждении достаточно определенно характеризует поведение его членов в различных ситуациях, подходы к решению проблем. Для теории и практики управления в России это достаточно новое явление, которое применительно к сфере образования подробно исследовал К.М. Ушаков [40].

Организационная культура – это совокупность осознанных и неосознанных представлений сотрудников о способах деятельности, набор привычек, писанные и неписанные нормы поведения, запреты, ожидания, ценности, проявляющиеся и действующие в учреждении. Организационная культура учреждения образования многослойна. Диагностика такого многослойного явления изнутри чрезвычайно сложна. Вместе с тем для менеджера очень важно разобраться в культуре, преобладающей в образовательном учреждении [11]. Ведь организационная культура однозначно характеризует поведение людей, работающих в учреждении, обуславливает способы решения проблем внутри учреждения, отношение к внешним воздействиям, способы реагирования на обстоятельства, подходы к разрешению конфликтных ситуаций. Одна из моделей организационной культуры – это образ «слоеного торта» (рисунок 1.1).

Организационная культура образовательного учреждения  
Символы                                  Символы                                  Символы  
Герои учреждения  
Ритуалы и церемонии  
Язык учреждения  
Разделяемые убеждения и взаимные ожидания

Профессиональные, индивидуально-личностные и групповые  
ценности  
Общечеловеческие ценности

Рисунок 1.1– Модель организационной культуры учреждения  
образования

Для менеджера образования немаловажно владеть общей моделью организационной культуры и уметь анализировать культуру, доминирующую в конкретном учреждении образования. С прикладной точки зрения анализ верхних слоев – символов, героев, ритуалов, языка – возможен путем наблюдения. Что же касается разделяемых убеждений, ожиданий, профессиональных и общечеловеческих ценностей, исповедуемых в учреждении, то для их диагностики потребуются специальные приемы и методы.

Для того чтобы успешнее анализировать ситуацию в образовательном учреждении и выявлять культурную специфику, менеджер образования должен хорошо разбираться в типах организационных культур. Остановимся на одной из принятых сегодня в мире типологий организационных культур (П. Харрис, 1979), которая для российской сферы образования адаптирована К.М. Ушаковым (1994).

Организационную культуру имеет любое учреждение независимо от сферы функционирования и размеров. При этом членам организации их культура кажется абсолютно естественной и часто единственно возможной. Первый тип – ролевая культура, ориентированная на выполнение процедур и правил. Это наиболее распространенная и традиционная для России организационная культура. Ее главная особенность заключается в наличии роли (ролевой позиции) для каждого члена организации, которая может описываться

должностной инструкцией. Понятие роли подразумевает уровень властных полномочий, определение в организационной иерархии и пр.

В рамках описываемого типа культуры работник ценится в организации за способность следовать описанной роли – этим определяется его профессионализм. Причем очень важно отметить, что в наших рассуждениях не содержится оценки культуры. Она не хорошая, не плохая. Она такая, какая сформировалась в данной организации.

Ролевая культура в каких-то обстоятельствах может быть чрезвычайно эффективной, в каких-то менее. Так, в учреждениях с ролевой культурой достаточно позитивно относятся к различным изменениям, в том числе иницируемым извне. Время реакции определяется лишь временем «переписывания ролей»: созданием новых инструкций, правил, функциональных обязанностей и т. п. Выработка же собственных новаций здесь затруднена, поэтому нелегко организовать в такой культуре эффективный педагогический поиск. Вместе с тем, если программа изменений разработана, роли распределены, то основная задача менеджера в данной культуре – помогать людям точно следовать установленным процедурам и правилам, контролировать выполнение инструкций. Основная задача менеджера в учреждении с ролевой культурой – организовать возможно более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как инструкции выполняются.

Второй тип – культура «ордена», ориентированная на власть и силу. Центральная фигура здесь – руководитель организации (подразделения). Он обладает формальной властью, (которую реализует в полной мере), а также большим неформальным авторитетом.

Учреждение ориентировано при этом на его ценности, представления, ожидания. Карьера работника определяется способностью следовать основной линии руководителя. Ежедневная деятельность определяется руководителем, его идеями и намерениями, он все время нарушает распределение обязанностей и ответственности, однако это не вызывает серьезных протестов, т. к. уровень формального и неформального авторитета чрезвычайно высок. В учреждениях с культурой «ордена» отношение к инновационным процессам зависит от отношения руководителя: при позитивном – внешняя идея может быть реализована быстро и творчески, при негативном – отвергнута явно или неявно. Именно в таких учреждениях чаще всего возникают и развиваются инновационные процессы.

Задача менеджера здесь – поддерживать свой авторитет и авторитет руководителя учреждения, чтобы иметь доверие управлять инновационными изменениями.

В такой организационной культуре менеджеры явно распределены по уровням. Важнейшая задача первого лица – поддерживать свой авторитет. Менеджеры второго уровня должны укреплять авторитет первого руководителя.

Третий тип – культура деятельности, ориентированная на задачу. В этой культуре нет четко выраженной иерархии. Основой деятельности является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. Носителем власти является, как правило, лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи (носителем власти является сама задача). В людях более всего ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решение и результаты.

Для внешнего наблюдателя данная культура может казаться аморфной и медлительной: слишком много обсуждений, не ясна ответственность, не выражена иерархия, не вполне понятно, кто за что отвечает, лидеры часто меняются в зависимости от того, какая задача решается. Специфика этой культуры в том, что здесь объектом управления является не отдельный человек, а группа (профессиональное объединение, команда).

В учреждении, имеющем культуру, ориентированную на деятельность, внешние новшества воспринимаются часто негативно, и одно только это существенно затрудняет процедуры освоения и введения новшеств. Вместе с тем здесь шире возможности выработки собственных новаций.

Однако время, необходимое для этого, сравнительно велико (групповые обсуждения, создание команд, реализация командного стиля работы и т.п.). Задача менеджера – создавать систему стимулов и поощрений для работы групп и объединений, демонстрировать свою поддержку командного способа работы, обеспечивать обмен информацией между группами, так как они тяготеют к замкнутости.

Четвертый тип – культура индивидуальности, ориентированная на людей. Главное в этой культуре – личные достижения человека, его личный профессионализм, компетентность и успех. Для нее характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных профессиональных коммуникаций между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных профессиональных достижений. Иначе говоря, наивысшая ценность здесь – автономия учителя. Все сами по себе. Конечно, в кризисных ситуациях руководство вмешивается. Но если больших негативных сигналов не

поступает, то профессионал волен решать свои задачи абсолютно независимо.

В такой культуре инновационным процессам предшествует неопределенная ситуация: кто-то способен начать деятельность в новом направлении и поддерживать изменения, другие не способны или не хотят идти на риск и ставить под угрозу собственный авторитет.

Первейшая задача менеджера в организации с культурой индивидуальности – заботиться о профессиональном развитии людей, о повышении их личной компетентности. В качестве вывода отметим следующее. Вряд ли существуют образовательные учреждения, в которых функционирует только какой-либо один тип культуры – всегда проявляются другие типы или их элементы. Поэтому в каждом конкретном случае следует ориентироваться на организационную культуру, элементы которой на данной стадии развития учреждения преобладают [40].

Организационная культура передается работникам в разных формах.

Организационная культура имеет определенную конструкцию, являясь комплектом предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их задачами. Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням (метафора «Дерево»), (рисунок 1.2) [19].

Взяв за основу модель, предложенную Э. Шайном, организационную культуру можно рассматривать в трех «уровнях».

Первый «внешний» уровень культуры («КРОНА»: веточки, листья, цветы и плоды), так называемые артефакты.

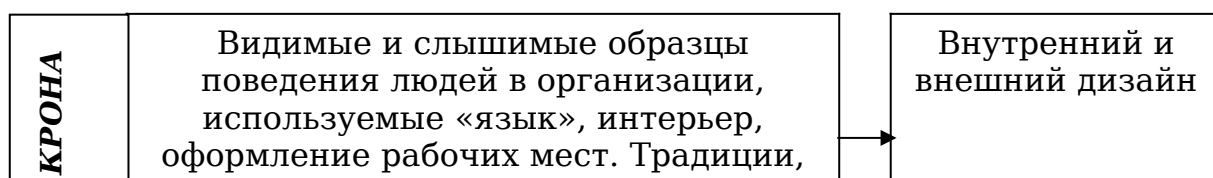




Рисунок 1.2 – Модель организационной культуры Э.  
Шайна

На этом уровне человек сталкивается с физическими проявлениями культуры: интерьер офиса, наблюдаемые «образцы» поведения сотрудников учреждения, «язык» организации, ее традиции и обряды, ритуалы, практикуемые в особых случаях.

Другими словами, «внешний» уровень культуры дает человеку возможность почувствовать, увидеть и услышать то, какие условия в организации созданы для ее сотрудников, и то, как люди в этой организации работают и взаимодействуют друг с другом. Все, что в организации имеет место на данном уровне – видимый результат сознательного формирования, культивирования и развития. Мы называем этот уровень внешним и внутренним дизайном учреждения [8].

Следующий, более глубокий, уровень организационной культуры – «подповерхностный» («СТВОЛ»). Это тот самый уровень, изучение которого дает возможность понять, почему в организации существуют именно такие условия для работы, отдыха сотрудников и обслуживания клиентов, почему люди в этой организации демонстрируют такие образцы поведения. Другими словами, «подповерхностный» уровень



организационной культуры – это ценности и нормы, принципы и правила, определяющую внутреннюю и отчасти внешнюю жизнь организации.

Причем нормы и правила организации могут быть как закрепленными в документах и инструкциях, так и незакрепленными, главное, чтобы их реально принимали и разделяли работники.

Формирование ценностей и норм, принципов и правил организационной жизни является прерогативой менеджеров организации.

Самый глубокий уровень организационной культуры – уровень базовых предположений («КОРНИ», питающие «Дерево»). Можно сколько угодно холить и лелеять листочки дерева и его ствол, но если корни не обеспечивают достаточного питания, вряд ли дерево будет разрастаться и зеленеть. Фактически речь идет о том, что принимается человеком на подсознательном уровне – это определенные рамки восприятия человеком окружающей действительности и существования в ней, то, как этот человек видит, понимает происходящее вокруг него, как он считает правильным поступать в различных ситуациях.

В контексте организации речь идет преимущественно о базовых ценностях менеджеров, поскольку именно они своими реальными действиями формируют организационные ценности, нормы и правила.

Из вышесказанного можно вывести главное: реальное развитие организационной культуры может происходить только через развитие менеджеров организации.

Формирование культуры организации связано с внешним для организации окружением [11].:

- деловая среда в целом и в отрасли в частности;
- образцы национальной культуры.

Принятие компанией определенной культуры может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та или иная компания.

Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что она является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. При этом в силу «глубинности» базовых предположений и их «устойчивости» указанные процессы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно.

## 1.2. Изучение сложившейся организационной культуры: инструменты и методы диагностики

Управление образованием и становлением организационной культуры образовательного учреждения, в том числе и школы, служит определяющим фактором результативного учебного процесса, детерминирует его высокие итоги. Потому как организационная культура всякого образовательного учреждения влияет на происходящий в нем воспитательный процесс. Существует вероятность возрастания воспитательного потенциала школы через корректировку организационной культуры.

Школа, имея характерную линейно-функциональную организационную конструкцию, систему управления в соответствии со своим типом и видом представляет собой нынешнее образовательное учреждение с определенной

организационной культурой. Согласно программе становления, миссия школы заключается в предоставлении максимально широкого поля вероятностей наибольшему числу обучающихся, ориентированных на высокий ярус образования и воспитания, сохранения здоровья.

В процессе реализации программы развития школы на 2012-2016 годы в рамках деятельности образовательных учреждения предполагается создание модели развития «Школа компетентных педагогов и компетентных школьников». При этом базовыми ценностями развития школы в ближайшие пять лет должны стать качество, конкурентоспособность, творчество, инновационность, здоровье сбережение.

По наблюдению, можно констатировать, что ведущий тип организационной культуры – командная культура, суть которого заключается в компетентностном (деятельностном) подходе в деятельности всех участников образовательного процесса, – согласуется с объявленной миссией. Однако базовые ценности призванными быть доминантными в течение пяти ближайших лет, что также подтверждается результатами наблюдений и бесед, отражают весомую долю и других типов культур в образовательном учреждении.

Между тем анализ объективных данных свидетельствует, что превалирует коллегиальный подход к работе, весомую роль также играет директивный компонент в управленческой деятельности.

По мнению Фрумина, скрытые структурные компоненты организационной культуры могут иметь два измерения: процесс и результат. Первое представляет собой динамическую совокупность условий (скрытые факторы). Второе измерение – скрытые эффекты.

Так, осознаваемые и неосознанные нормы и правила

поведения, общечеловеческие и профессиональные ценности директора школы и педагогов как скрытые факторы определенного процесса формируют психологический климат в педагогическом коллективе как скрытого эффекта определенного результата. Иначе говоря, существует ценностные и нормативные противоречия между руководством образовательных учреждений и педагогическим коллективом. Хотя в самих школах наблюдается заметная сплоченность вокруг директора школы. Все заместители директора имеют небольшую долю директивной компоненты в принятии управленческих решений.

На современном этапе, руководству образовательных учреждений необходимо продолжить работу по формированию благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе. Создание и развитие благоприятного эмоционального фона для более полного осознания и понимания управленческих решений руководства школы требует эффективной совместной работы ее администрации и педагогического коллектива, основанной на совершенствовании методов и стиля руководства, коллективном обсуждении возможных решений, улучшении неофициальных взаимоотношений и личных контактов в результате коллективных вечеров, экскурсий.

Таким образом, повышение воспитательного потенциала школы через корректировку организационной культуры представляет собой формирование более благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе путем эффективной совместной работы, определяющее приверженность единых ценностей, норм, правил поведения. Механизм исследования организационной культуры

представлен на рисунке 1.3.

Изучение организационной культуры осуществляется путем комплексного анализа следующих элементов [12]:  
 – основополагающим элементом организационной культуры являются ее внутренние ценности. К системе внутренних ценностей относятся основные философские положения и идеи, принятые в компании. Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей.



Рисунок 1.3 – Механизм исследования организационной культуры

Многочисленные исследования, проведенные как на российских так и в зарубежных учреждениях, показывают, что для большинства компаний характерно стремление персонала развиваться в направлении клановой культуры, особенно в

вопросах стиля лидерства, который является, по сути, связующей нитью между организацией и ее работниками.

Типология Камерона-Куинна, основанная на модели конкурирующих ценностей (Competing Values Framework), за последние десять лет легла в основу исследований организационных культур в тысячах компаний и организаций. Произошло это не в последнюю очередь из-за того, что авторы предложили, кроме собственно очередной типологии, и открытый стандартный опросник (OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument).

К. Камерон и Р. Куинн исследовали индикаторы эффективности крупных компаний по двум измерениям [16].

В рамках первого измерения, одни компании считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны, другие - если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед. Второе измерение рассматривает критерии эффективности либо как внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, либо как внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество. Эти два измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых соответствует своему типу организационной культуры.

Данная типология представляет практическую ценность, так как охватывает ключевые характеристики культур, в т.ч. в области управления персоналом, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры учреждений. Типология представлена на рисунке 1.4 [19].

Инструментом оценки текущей культуры и ее предпочтительного состояния является разработанная авторами типологии анкета. Методика построения профилей организационной культуры (OCAI) является достаточно

известной и популярной среди западных и отечественных консультантов.

На сегодня типология Камерона-Куинна и опросник OCAI - в числе наиболее предпочтительных вариантов для диагностики организационной культуры в компаниях, хотя при этом их нельзя назвать ни самыми безупречными в построении, ни самыми доступными в понимании.

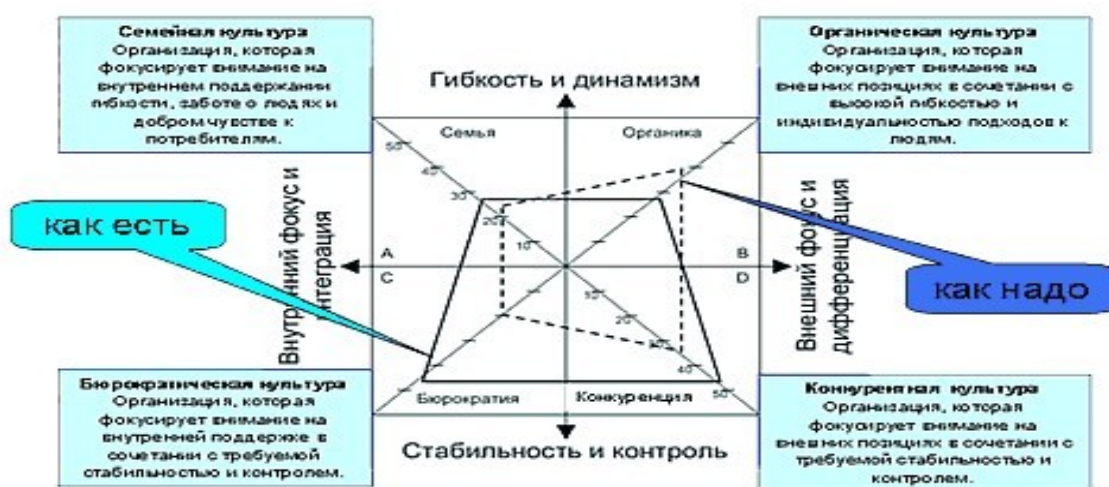


Рисунок 1.4- Типы организационной культуры

Таким образом, система отношений, лежащая в основе организационной культуры образовательных учреждений - это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации.

### 1.3. Необходимость учета фактора организационной культуры в деятельности руководителя в образовательном учреждении

Важной задачей современного образования является его развитие как открытой государственно-общественной системы на основе распределения ответственности между субъектами

образовательной политики и повышения роли всех участников этого процесса: обучающегося, педагога, родителя, школы [22]. Но объективные процессы модернизации образования, инновационное движение не затрагивают фундаментальную платформу системы образования – организационную культуру. Это часто является причиной неудачи многих идей реформирования системы образования.

Обоснование необходимости привлечения в сферу образования методов из других областей знаний (например, теории управления, социологии, стратегического менеджмента) достаточно полно приведено в работе Н. Акинфиевой [3]. Она выделяет следующие основные причины:

1) передача знаний новому поколению перестала быть единственной функцией образования, изменившиеся в стране социально-экономические и политические условия поставили перед образованием новые цели и задачи, среди которых на первом месте стоит формирование навыков социализации подрастающего поколения, формирование нового уклада школьной жизни;

2) большинство руководителей учреждений образования и муниципальных систем образования не имеют специальных знаний по менеджменту и действуют, опираясь на предшествующий учительский опыт и интуицию;

3) неуспех в образовании многих успешных в других областях технологий объясняется тем, что не учитываются изменения, которые необходимо произвести в организационной культуре образовательных систем для «приживания» мировых технологий. Анализируя имеющуюся литературу, мы приходим к выводу, что теория организационных культур системы образования России практически не разработана, имеются



лишь описания оргкультур в социальной сфере зарубежных авторов, однако специфичность российского образования не позволяет полностью применять эти рекомендации в нашей практике. В. Самодуров в своей работе [37] высказывает некоторые критические замечания в адрес системы современного образования и намечает пути ее обновления, используя в качестве базы организационную культуру. В этой статье, в частности, говорится о том, что в настоящее время все ярче проявляется несоответствие системы управления новым особенностям современной школы, строящейся на принципах демократизации, гуманизации, развития, дифференциации, открытости. Становится совершенно очевидным: чтобы совершить прорыв к новому качеству образования, необходимо иметь адекватную этому систему управления и культуру, которые способны обеспечить эффективность, динамичность, адаптивность педагогической системы.

По словам автора статьи, организационная культура – новое понятие в сфере образования. Но именно оно может оказаться определяющим в настоящий переходный период, так как дает основание для анализа деятельности образовательного учреждения с совершенно новых позиций, которые не фигурировали ранее в списке актуальных. Организационная культура – это уникальная, сугубо индивидуальная, очень часто неосознаваемая система норм, обычаев, традиций, стилей поведения, а также способов деятельности, которые бытуют в школе. Оргкультура отражает сложившийся школьный порядок, характер взаимоотношений и общения людей.

Мы приходим к выводу, что новая российская школа как сложная развивающаяся система объективно нуждается в построении новой организационной культуры, опираясь при этом на сложившиеся традиции и достижения.

В работе В. Алямовской [4] затронуты аспекты влияния организационной культуры на развитие образовательного учреждения. Также отмечено, что становление и развитие социальной организации (любого современного образовательного учреждения) неотделимо от развития ее основной деятельности и профессионально-личностного потенциала сотрудников.

Например, слабая организационная культура не только тормозит развитие образовательного учреждения, но и не позволяет педагогическому коллективу распознать себя и использовать свои возможности в интересах детей. Мало того, коллектив может жить в обстановке социальных и профессиональных иллюзий (мифотворчества), которые ничего общего с реальностью не имеют. Примерами могут служить следующие мифы:

- коллектив стремится представить себя в качестве динамично развивающейся организации, однако анализ масштабов инновационного

пространства учреждения указывает на тенденции регресса;

- педагоги считают себя хорошо информированными специалистами, однако в методическом кабинете специальная литература двухгодичной, а то и трехгодичной давности. Чтобы избежать мифотворчества, необходимы технологии, позволяющие давать реалистичную оценку работы

образовательного учреждения по основным направлениям его деятельности, в том числе и его оргкультуры.

Как отмечается в литературе [43], сегодня является тем рычагом, который нацелен на активизацию человека путем создания всех необходимых условий для проявления и развития его творческого потенциала. Как никогда стала очевидной решающая роль личностного фактора в перестройке учебно-воспитательного процесса в школах. Сегодняшний руководитель педагогического коллектива должен уметь не столько распоряжаться, сколько плодотворно сотрудничать. А это означает принципиальный поворот в стиле работы, выработку новой управленческой культуры.

Для этого ему надо измениться внутренне, научиться подходить к учителю и к ученику не с позиции силы, а с позиции участника общей деятельности, в успехе которой заинтересованы все. Как стало известно из средств массовой информации, уже в недалеком будущем сферу образования ожидают существенные изменения. В условиях предстоящего реформирования значение фактора организационной культуры еще более возрастет, а следовательно, усилится интерес к этой «нестандартной» форме управленческого воздействия.

Анализ приведенного литературного материала о том, что к проблеме организационной культуры в сфере образования проявляется большой теоретический интерес. Но, как будет показано далее, педагогические работники уже делают пробные шаги по реализации некоторых аспектов организационной культуры и в практической деятельности.

## 2. Анализ организационной культуры образовательного учреждения

### 2.1. Общая характеристика деятельности образовательного учреждения

Муниципальное казенное образовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №4» Изобильненского Муниципального района Ставропольского края, расположенная в с. Московском, создана в 01.09.1958 года, как некоммерческая организация. Учредителем является районное муниципальное образование Изобильненского района.

Полное наименование учреждения - Муниципальное казенное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №4» Изобильненского муниципального района Ставропольского края, сокращенное: МКОУ СОШ №4 (далее СОШ 4). По организационно-правовому статусу является муниципальным бюджетным учреждением, по типу - общеобразовательным.

Юридический и фактический адрес: 356135, Российская Федерация, Ставропольский край, Изобильненский р-н, село

Московское, ул. Ленина д.68. Учредителем Школы и собственником её имущества является Изобильненский муниципальный район Ставропольского края.

На основании решения совета Изобильненского муниципального района Ставропольского края от 18 февраля 2005 года № 46 «О принятии в муниципальную собственность Изобильненского муниципального района Ставропольского края государственных общеобразовательных учреждений», приказа отдела образования администрации Изобильненского муниципального района Ставропольского края от 18 февраля 2005 года № 19/4 «О переименовании образовательных учреждений Изобильненского муниципального района» Государственное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 4» переименовано в Муниципальное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа №4.

Школа является юридическим лицом и обладает всеми правами, предусмотренными гражданским законодательством Российской Федерации для юридических лиц, имеет самостоятельный баланс, счета в территориальном органе Федерального казначейства, открытые в соответствии с законодательством Российской Федерации, печать, штампы, бланки и имущество, на праве оперативного управления, находящееся в муниципальной собственности муниципального района, необходимое для осуществления своих функций.

Школа в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями распоряжениями Правительства Российской Федерации, иными нормативными правовыми

актами Российской Федерации, Уставом (Основным Законом) Ставропольского края, законами Ставропольского края и иными нормативными правовыми актами Ставропольского края, Уставом Изобильненского муниципального района Ставропольского края и иными муниципальными правовыми актами муниципального района, а также настоящим Уставом.

В 2014 году школа прошла аттестацию и лицензирование и подтвердила свой статус. Школа приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации.

Школа отвечает по своим обязательствам всем находящимся у нее на праве оперативного управления имуществом, как закрепленным за Школой собственником имущества, так и приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за Школой собственником имущества или приобретенного Школой за счет выделенных собственником имущества Школы средств, а также недвижимого имущества. Школа в соответствии с действующим законодательством обеспечивает на своем официальном сайте в сети Интернет открытость и доступность информационных образовательных ресурсов, содержащих регулярно обновляемую информацию о деятельности Школы, и документы, регламентирующие функционирование Школы.

СОШ № 4, осуществляет свою деятельность в целях создания условий для реализации гарантированного конституционного права на получение общедоступного и бесплатного общего образования трёх уровней образования, если образование данного уровня гражданин получает впервые. Основные цели учреждения:

- формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания образовательных программ, их адаптация к жизни в обществе;

- создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ;

- воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье, формирование здорового образа жизни.

Предметом деятельности МБОУ «СОШ № 4» является реализация трёх уровней общего образования по общеобразовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования. Виды деятельности муниципального учреждения:

- реализация общеобразовательных программ начального общего, основного общего и среднего(полного) общего образования в соответствии с образовательной программой, реализуемой учреждением самостоятельно на основе федеральных государственных образовательных стандартов;

- предпрофильная подготовка учащихся 9-х классов и профильное обучение в старшей школе;

- создание условий для обучения по дополнительным образовательным программам:

- дополнительных общеразвивающих программ (социально-педагогической направленности, художественно-эстетической направленности, физкультурно-спортивной направленности, военно-патриотической направленности, эколого-биологической направленности, научно-технической направленности).

- иные дополнительные образовательные программы осуществляет обучение в интересах личности, общества, государства, обеспечивает охрану здоровья и создает благоприятные условия для разностороннего развития личности, в том числе возможности удовлетворения потребности обучающегося в самообразовании и получении дополнительного образования.

Деятельность МБОУ «СОШ № 4» основывается на следующих принципах:

- признание приоритетности образования;
- обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования;
- гуманистический характер образования, приоритет жизни и здоровья человека, прав и свобод личности, свободного развития личности, воспитание взаимоуважения, трудолюбия, гражданственности, патриотизма, ответственности, правовой культуры, бережного отношения к природе и окружающей среде, рационального природопользования;
- светский характер образования в государственных, муниципальных организациях, осуществляющих образовательную деятельность;
- свобода выбора получения образования согласно склонностям и потребностям человека, создание условий для самореализации каждого человека, свободное развитие его способностей, включая предоставление права выбора форм получения образования, форм обучения, организации, осуществляющей образовательную деятельность, направленности образования в пределах, предоставленных системой образования, а также предоставление



педагогическим работникам свободы в выборе форм обучения, методов обучения и воспитания;

- обеспечение права на образование в течение всей жизни в соответствии с потребностями личности, адаптивность системы образования к уровню подготовки, особенностям развития, способностям и интересам человека;

- автономия Учреждения, академические права и свободы педагогических работников и обучающихся, информационная открытость и публичная отчётность Учреждения;

- демократический характер управления образованием, обеспечение прав педагогических работников, обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся на участие в управлении учреждением;

- недопустимость ограничения или устранения конкуренции в сфере образования;

- сочетание государственного и договорного регулирования отношений в сфере образования. Содержание образования в учреждении определяется образовательной программой

- комплексом основных характеристик образования (объём, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и в случаях, предусмотренных Федеральным законом, форм аттестации, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов. Образовательная программа разрабатывается и утверждается учреждением самостоятельно.

«СОШ № 4» разрабатывает образовательную программу в соответствии с государственными образовательными

стандартами и с учётом соответствующих примерных основных образовательных программ.

Структура состоит из 3 модулей: образовательной, организационной структур и структуры коллегиального управления. Образовательная структура включает:

- начальную школу - 1 ступень (с 1 по 4 классы)
- 7 классов (139 обучающихся);
- основную среднюю школу - 2 ступень (с 5 по 9 классы) - 9 классов (134 обучающихся);
- среднюю школу - 3 ступень (10, 11 классы) - 2 класса (37 человек);
- центр дополнительного образования: спецкурсы, элективные курсы, кружки, факультативы, спортивные секции, творческие объединения, клубы по интересам и др.

В 2015-2016 учебном году было открыто 18 классов (332 ученика). Структура классов «СОШ № 4» представлена в соответствии с таблицей 2.1.

На протяжении анализируемого периода наблюдается разнонаправленная динамика численности обучающихся. В 2015-2016 уч. г. данный показатель составил 332 чел., что на 1 % меньше, чем в 2014-2015 уч. г., и на 6,5 % в сравнении с базисным (2011-2012 уч. г.).

Таблица 2.1 – Структура классов «СОШ № 4»

Наименование показателя	Учебный год				
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Кол-во классов	18	17	17	18	18
Кол-во обучающихся, чел.	355	321	330	335	332
Кол-во первых классов	2	1	2	2	2
кол-во первоклассников, чел.	38	22	32	44	41

Контингент учащихся школы более или менее стабилен. Движение учащихся происходит по объективным причинам (вследствие перемены школьниками места жительства) и не вносит дестабилизации в процесс развития учреждения. Режим и условия обучения в школе организованы в соответствии с требованиями СанПиНа. 2 модуль - организационная структура «СОШ № 4» включает:

- административный аппарат;
- методическую службу;
- медико-психолого-социально-педагогическую службу;
- библиотеку;
- хозчасть.

Административно-управленческую работу школы обеспечивает следующий кадровый состав:

- директор школы;
  - заместители директора по учебно-воспитательной работе;
  - заместитель директора по воспитательной работе;
  - главный бухгалтер;
  - заместитель директора по административно-хозяйственной части.
- Управление Учреждением осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ с учетом особенностей, установленных в законе «Об образовании в Российской Федерации», на принципах демократичности, открытости, профессионализма, на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Непосредственное руководство школой осуществляется директором на условиях срочного трудового договора, заключенного сроком на 5 лет.

Назначение директора школы, прекращение его полномочий, заключение и прекращение срочного трудового договора с директором осуществляется учредителем. Его обязанности и виды деятельности определены в уставе школы и должностной инструкции. Коллегиальное управление осуществляется Общешкольной конференцией, Педагогическим советом, Методическим советом, Советом школы, Общим собранием трудового коллектива, родительским комитетом.

Модули структуры МБОУ «СОШ № 4» соответствуют функциональным задачам и уставу школы, направлены на обеспечение качественного образования, его доступности и эффективности. Таким образом, приходим к выводу, что деятельность МБОУ «СОШ № 4» легитимна, управление осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом школы на принципах сотрудничества педагогического, ученического и родительского коллективов.

## 2.2. Анализ образовательной деятельности, условий и результатов ее осуществления

«СОШ № 4» реализует общеобразовательные программы:

- начальное общее образование (обучение по следующим учебно методическим комплектам: «Школа России», Ав. Критской, комплексной программе физического воспитания, Ильвтэ булг Г.Э. Бадмаевой), в том числе, специальных (коррекционных) классов обучения по программе 8 вида включающей образовательные предметы и коррекционно-развивающий курс «Ритмика»;

- основное общее образование, в том числе предпрофильное обучение в 9 классе и обучение по программе углублённого изучения информатики 8-е и 9-е классы;

- среднее общее (полное) образование

- универсальное обучение;

- дополнительное образование, которое интегрировано с основным и нацелено на всестороннее развитие личности, включая в себя программы художественно-эстетической, физкультурно-спортивной, направленностей.

Формы образования: классно-урочная, индивидуальное обучение на дому. В образовательном процессе используются следующие образовательные технологии и методы:

- компьютерные технологии, направленные на бережение здоровья учащихся (на уроках математики, физики, химии, биологии, начальными классами);

- современные образовательные технологии, обеспечивающие личностное развитие ребенка: поэтапного формирования умственных действий, организация собственной деятельности, общения, технологии мастерских, компьютерные технологии, проблемного обучения;

- активно внедряются технологий медиаобразования;

- методики индивидуально ориентированной коллективной творческой деятельности (как ведущий вид деятельности в школе), индивидуального рефлексивного воспитания, индивидуального развития личности.

Установка на личностно-ориентированное образование выделяет в качестве основного критерия инновационной системы способность образовательной среды адаптироваться к потребностям каждого ребенка. Новые технологии, применяемые педагогами школы, являются гибким алгоритмом реализации педагогической концепции.

В школе сложились следующие традиции:

- линейки, посвященные «Началу учебного года (1 сентября)» и «Последнему звонку»;
- праздники, подготовленные и проведенные классными руководителями начальной школы;
- открытые мероприятия для учащихся среднего звена;
- вечера для старшеклассников;
- проведение месячников, акций военно-патриотического воспитания, здоровья, предметных недель.

В рамках внеклассной, внеурочной деятельности можно выделить работу кружков и секций, факультативов, дополнительных занятий. Организация образовательного процесса в «СОШ № 4» регламентируется учебным планом (разбивкой содержания образования по учебным курсам, по дисциплинам и годам обучения), годовым календарным учебным графиком и расписанием занятий. В качестве учебных программ используются:

- программы, рекомендованные Министерством образования Российской Федерации, для общеобразовательных учреждений и школ с углубленным изучением отдельных предметов;
- модифицированные учебные программы, прошедшие экспертизу;
- адаптированные программы, обеспечивающие выполнение регионального образовательного стандарта. Ежедневное количество, продолжительность, последовательность занятий определяется расписанием, составленным в соответствии с гигиеническими требованиями СанПиН. Учебный год начинается с 1 сентября.

Продолжительность учебного года в 1-х классах составляет 33 недели при 5-ти дневной учебной недели; во 2 - 9-х - 34 недели при 6-ти дневной учебной недели; 10 - 11-х - до

37 недель при 6-ти дневной учебной недели. Продолжительность каникул устанавливается в течение учебного года - 30 календарных дней, летом не менее 8 недель.

Для обучающихся первых классов устанавливаются дополнительные недельные каникулы в третьей четверти. Режим занятий обучающихся: - школа работает в одну смену по графику шестидневной недели с одним выходным днём (воскресенье) - 2 -11 классы; - пятидневная неделя для учащихся первых классов;

- начало занятий - 8 часов 00 минут; - в первых классах ступенчатый метод постепенного наращивания учебной нагрузки: в сентябре-октябре (1 четверть - 3 урока по 35 минут каждый; со второй четверти - 4 урока по 35 минут);

- во 2-4 классах - по 40 минут; в 5-11 классах продолжительность урока 45 минут. Перерывы между уроками - 10 минут, после третьего и четвёртого уроков перемены по 20 минут каждая. Учебно-материальная база, благоустройство и оснащённость «СОШ 4» представлена в соответствии с таблицей 1 (Приложение 1). Обучение ведётся в хорошо оборудованных 23 классах. В «СОШ № 4» имеется оборудованный спортивный зал, спортивные и игровые площадки, библиотека, столовая на 160 посадочных мест, медицинский кабинет, актовый зал на 108 посадочных мест, в котором проходят воспитательные мероприятия, праздники, конкурсы.

Большая часть учебных классов и административных кабинетов имеет необходимое материально-техническое оснащение, что представлено в соответствии с таблицей 2 (Приложение 1).

Материально-техническая база в целом удовлетворяет потребностям функционирования школы, но недостаточна в оснащении современными учебно-наглядными пособиями по

биологии, лабораторным, спортивным оборудованием, компьютерами (в управлении), информационными, мультимедийными и медиаресурсами, аудио и видеотехникой. Общий фонд библиотеки - книга, из них - учебники.

Недостаточно справочной, энциклопедической литературы, периодических изданий, методической и дополнительной литературы. Обеспеченность учебниками по основным предметам 98%, но не хватает учебников на каждого ученика по 1-2. Школе необходимо разработать программу комплектования учебников на ближайшие 3-5 лет, обеспечив стандарт процесса и преемственность единых содержательных линий. Организация летнего отдыха детей осуществляется посредством ЛОЛ «Светлячок» лето, в котором в 2016 г. работал один поток, отдохнуло 100 чел., на пришкольной площадке 50 чел. среди разновозрастного состава большую часть детей составили начальные классы.

Для обеспечения безопасности учреждения в школе имеется в наличии действующая АПС, «тревожная кнопка». В течение учебного года проводится работа, направленная на повышение условий безопасности. Заключен договор по охране школы с охранным предприятием «Феникс».

Общая численность педагогического коллектива школы в 2015-2016 уч.г., как и в предшествующем периоде, составила 45 чел., что на 7% больше чем в 2013-2014 уч.г. (42 чел.) Доля учителей в общей численности педагогического персонала составляет 89 %, или 40 чел. Динамика кадрового состава «СОШ 4» представлена в соответствии с рисунком 2.1.





Рисунок 2.1 – Динамика численности педагогических работников «СОШ №4»

Ключевые характеристики кадрового потенциала «СОШ 4» представлены в соответствии с таблицей 2.2.

Таблица 2.2 – Сравнительный анализ кадрового потенциала «СОШ № 4»

Наименование показателей	Количество, чел.			Структура, %			Темп прироста, 2015-2016 к 2013-2014
	2013-2014 уч.г.	2014-2015 уч.г.	2015-2016 уч.г.	2013-2014 уч.г.	2014-2015 уч.г.	2015-2016 уч.г.	
1	2	3	4	5	6	7	8
Общая численность педагогических работников	42	45	45	100	100	100	7,1
из них учителей	38	40	40	90,5	89	89	5,3
<b>Уровень образования</b>							
высшее	39	38	38	92,9	84,4	84,4	-2,6
среднее	3	7	7	7,1	15,6	15,6	133,3
<b>Квалификационная категория</b>							
высшая	-	-	-	-	-	-	-
первая	22	21	21	52,3	46,7	46,7	-4,5
вторая (сзд)	8	13	13	19,1	28,9	28,9	162,5
без категории	12	11	11	28,6	24,4	24,4	-8,3
<b>Распределение по возрасту</b>							
до 25 лет	2	5	2	4,8	11,1	4,4	-
от 25-35 лет	4	6	8	9,5	13,3	17,8	100
свыше 35 лет	36	34	35	85,7	75,6	77,8	-2,8

ние таблицы 2.2

в том числе пенсионеры	4	6	4	9,5	13,3	8,9	-
Распределение учителей по стажу работы в отрасли							
от 0 до 3 лет	3	3	2	8,6	7,5	5,0	-33,3
3-5 лет	0	5	2	.	12,5	5,0	-
свыше 20	28	26	25	80	65	62,5	-10,7
свыше 30	4	6	11	11,4	15	27,5	175

Педагогический коллектив составляет 45 чел., из них с 1-й категорией- 21 чел., 2-й категории и соответствием занимаемой должности - 13 чел., без категории - 11 чел. Наибольшую долю занимают работники 1-й категории - 46,7 %, однако в течение анализируемого периода их численность несколько уменьшилась (на 4,5%).

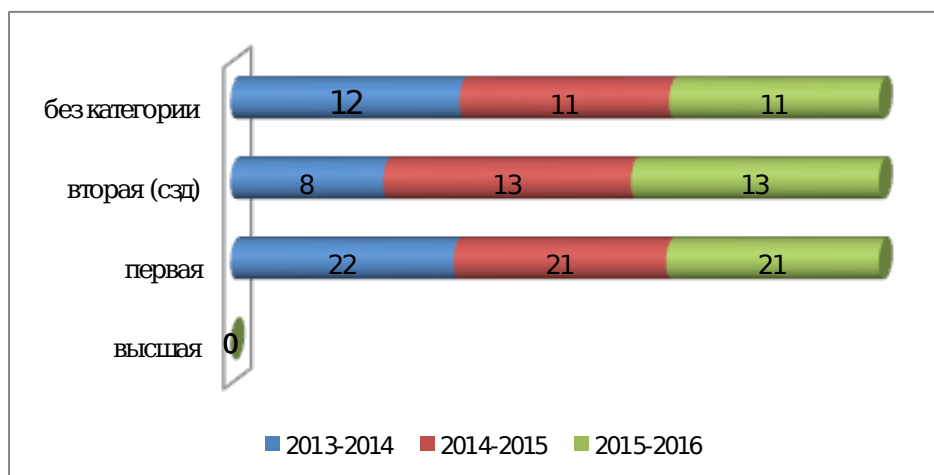


Рисунок 2.2 – Распределение педагогического персонала по квалификационным категориям

Снижение наблюдается по группе без категории (на 8,3 %), что может быть представлено в соответствии с рисунком 2.2. Несколько увеличилась численность второй квалификационной категории - в 1,6 раза. Это свидетельствует о некотором улучшении кадрового потенциала школы.

Анализируя образовательную структуру школы, видим, что более 84 % педагогических работников имеют высшее

образование (38 чел.). В течение анализируемого периода вдвое возросла численность педагогических работников со средним специальным образованием с 2 до 7 чел.

Динамика образовательной структуры школы представлена в соответствии с рисунком 2.3.

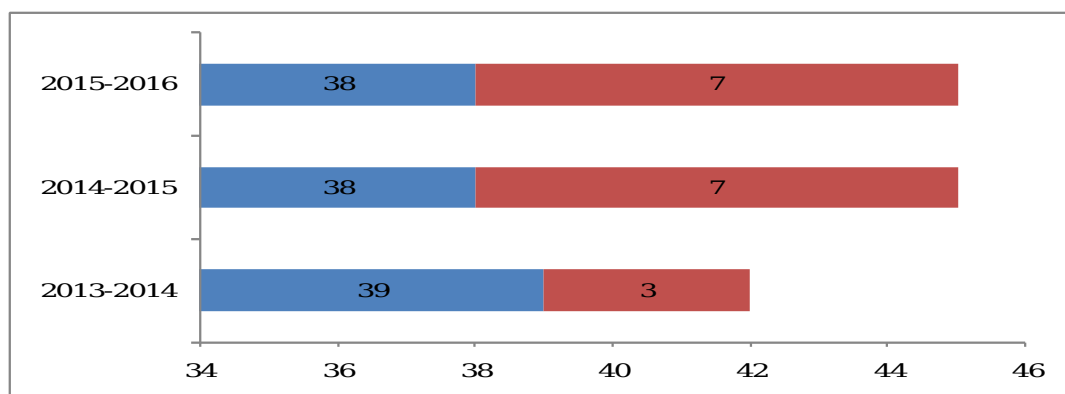


Рисунок 2.3 – Распределение педагогического персонала по уровню образования

Возрастная структура педагогического коллектива школы характеризуется следующими изменениями, представленными в соответствии с рисунком 2.4.

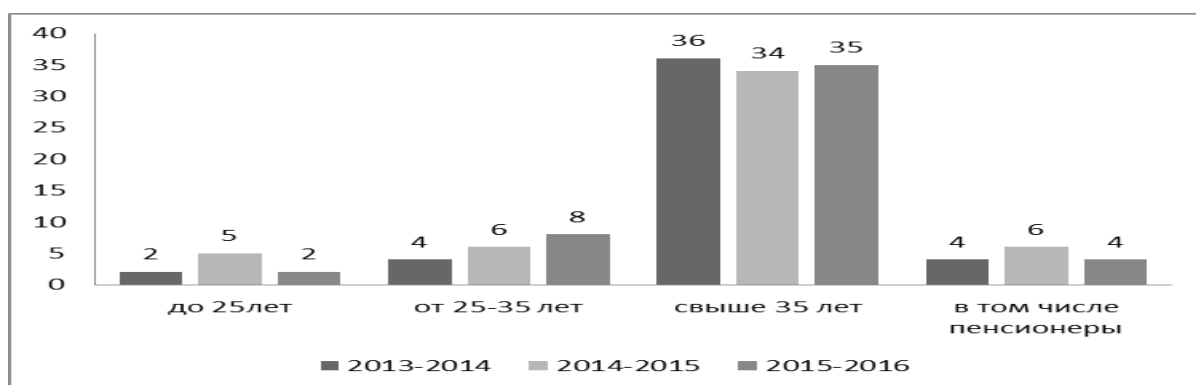


Рисунок 2.4 – Динамика распределения педагогического персонала по возрасту

Как видим, в образовательной деятельности школа ориентируется в большей степени на людей среднего возраста (свыше 35 лет - 77,8%), как опытных работников, еще не

успевших потерять интерес к работе. Наименьший удельный вес в общей численности персонала занимают работники в возрасте до 25 лет (4,4%). Доля работников в пенсионном возрасте составляет 8,9 %.

В течение анализируемого периода отмечаются разнонаправленные изменения по всем возрастным категориям, что свидетельствует об отсутствии плановой работы по закреплению молодых кадров в учреждении. Негативным моментом является отсутствие четкой тенденции к омоложению коллектива.

Средний возраст педагогических кадров составляет 42,3 лет. Старение кадров в скором времени может привести к тому, что общеобразовательное учреждение будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных сотрудников.

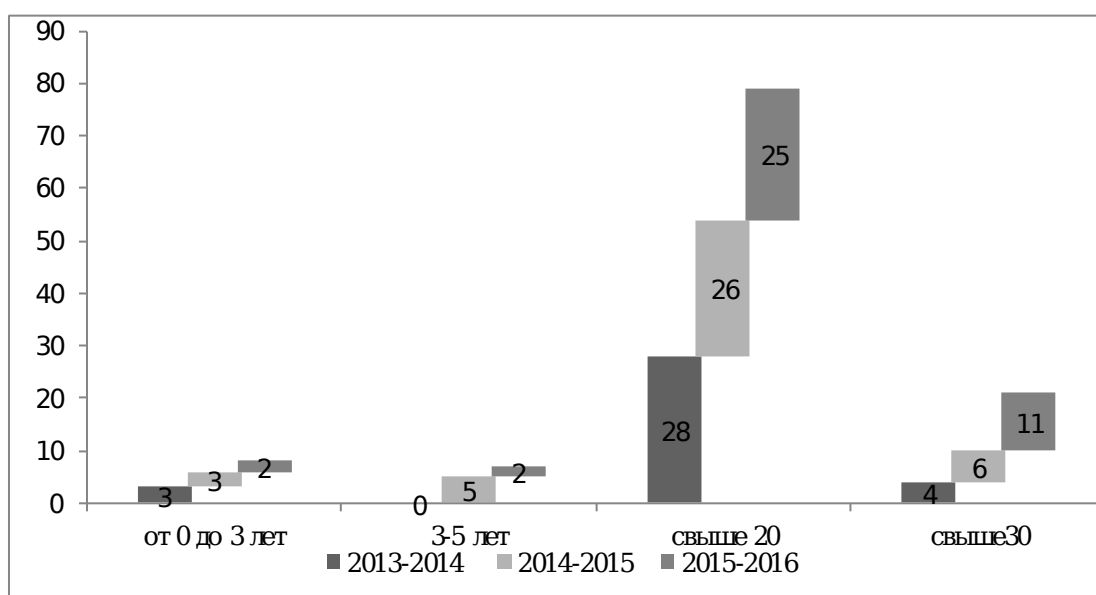


Рисунок 2.5 – Распределение учителей по стажу работы

Распределение учителей по стажу работы в сфере образования представлено в соответствии с рисунком 2.5. Большая часть учителей проработала в отрасли свыше 20 лет - 62,5 %.

На протяжении анализируемого периода доля данной группы неуклонно сокращается за счет стремительного увеличения числа работников, проработавших более 30 лет (на 175 %), занимающих вторую весовую позицию (27,5 %) в общей численности учителей. Ведущее место занимает опытный педагогический состав. Ежегодно преподаватели школы участвуют в профессиональных конкурсах. Большое влияние на качество преподавания и результативность обучения оказывает повышение квалификации.

В 2015-2016 г. 7 педагогов школы (16%) прошли курсы повышения квалификации, из них 5 педагогов - по новым образовательным стандартам. В 2014-2016 г. анализируемые показатели составили соответственно 3 чел. (7%) и 2 чел. Помимо этого, все педагоги повышают свой профессиональный уровень через самообразование, участие в работе методических объединений и курсовую подготовку.

Качество образования определяется, прежде всего, в ракурсе соотношения цели и результата образования, когда цели заданы, спрогнозированы в зоне развития ученика и когда цели и результаты рассматриваются в одних и тех же параметрах, и потому их можно сопоставлять и сравнивать. Отметим, что сформированный педагогический коллектив школы, позитивно настроен и готов к внедрению новых подходов и прогрессивных педагогических технологий. Большинство учителей являются активными носителями общей культуры «кругозорного» уровня, это важный ресурс школы, он создает предпосылки перехода к «надпредметным» моделям преподавания.

Коллектив постоянно работает над обновлением содержания образования. Этому способствует система

методической работы, направленная на теоретическое и практическое овладение педагогами новыми технологиями. Средняя заработная плата по учреждению в 2015 г. составила 18767,29 руб., в том числе педагогических работников - 24662 руб., прочего персонала - 8450 руб. Анализ движения персонала «СОШ № 4» представлен в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Анализ движения персонала «СОШ № 4»

Показатели	2015	2016	Изменение, (+,-)
Среднесписочная численность работников, чел.	42	45	+3
Принято с начала года, чел.	4	7	+1
Выбыло за год, чел.	6	5	+1
В т. ч. по собственному желанию	6	5	+ 1
Коэффициент приема, %	9,5	15,5	+ 6
Коэффициент увольнения, %	14,2	11,1	+1,8
Коэффициент текучести, %	5,6	3,8	+1,8

Показатели текучести укладываются в рамки нормальной текучести ( 3-5%), при которой внутри организации – работники меняют должности.

Одним из вопросов результативности работы школы является анализ качества образования, результатов единого государственного экзамена. За период исследования 2 выпускника награждены золотыми медалями и 7 - серебряными, что представлено в соответствии с рисунком 2.6.

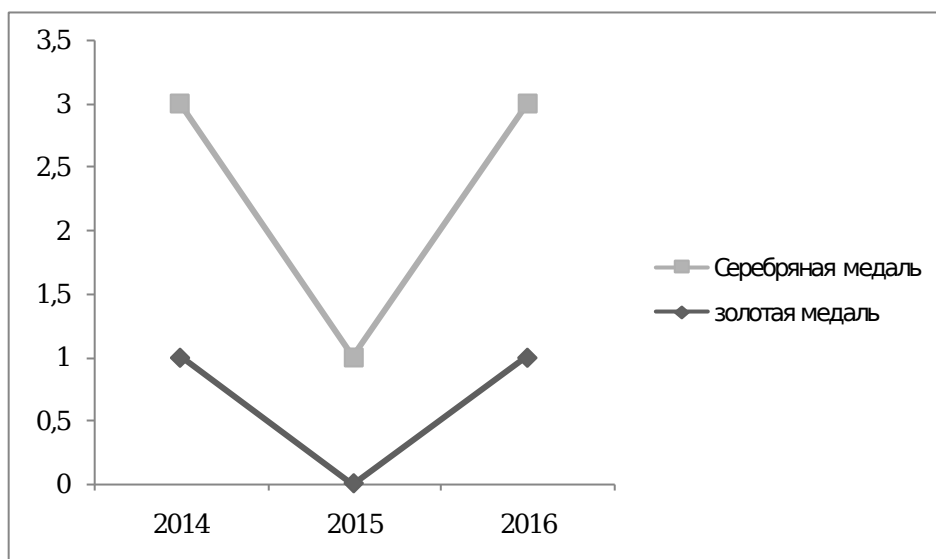


Рисунок 2.6 – Динамика численности выпускников медалистов

Результаты сдачи единого государственного экзамена представлены в Приложении А (таблицы А.3 - А.4). В 2015-2016 учебном году количество выпускников 11 классов - 15 чел., допущены к государственной итоговой аттестации - 15 чел., получили аттестат об окончании среднего общего (полного) образования - 15 чел. Анализ выявил хороший уровень подготовки выпускников 11 классов.

Результаты сдачи государственного итогового экзамена представлены в Приложении 1 (таблица 5). В 2015-2016 учебном году количество выпускников 9 классов - 28 чел., допущены к государственной итоговой аттестации - 28 чел.

Анализ средних результатов сдачи выявил хороший уровень подготовки выпускников 9 классов. В общей численности учащихся ведущее место занимают «хорошисты» - 45 %, однако с незначительным отрывом от учащихся на «3» (43%). Доля отличников составляет 11 %, что на 22,02% больше чем в 2014-2015 уч. г. (9%).

Положительным является планомерная динамика повышения процента качества образования с 51 % в 2014-2015

уч. г. до 54 % в 2015-2016 уч. г., т.е. на 6%. Процент успеваемости по школе стабилен и составляет 100 %. Повышение эффективности управления школой в целом и стабильности в результатах обученности школьников, повышения качества жизни субъектов УВП в МБОУ «СОШ 4» отражается и на хороших показателях на районном, городском уровнях.

Учащиеся школы ежегодно принимают участие в республиканских конкурсах «Кенгуру», «Медвежонок», «Человек и природа» и многих других. Участие учащихся в республиканских конкурсах представлено в соответствии с таблицей 2.4.

Следует отметить, что активность и желание участвовать в конференциях, олимпиадах, мероприятиях творческого характера повышается.

Таблица 2.4 -Динамика участия учащихся во Всероссийских конкурсах

Название конкурса	Количество участников по		
	2014	2015	2016
«Медвежонок» (русский язык)	30	34	37
«Кенгуру» (математика)	28	30	31
«Человек и природа»	31	40	40
«Кленовичок»	0	7	10
Интеллект-олимпиада	48	50	61

На протяжении пяти лет учащиеся школы традиционно принимают участие в городских олимпиадах школьников. В школьном этапе вовлеченность обучающихся составляет 95 %, почти каждый ученик принял участие в олимпиаде по одному или двум учебным дисциплинам (Приложение 2).

Школа активно сотрудничает с различными учебными заведениями и учреждениями повышения квалификации



работников образования. Тесное взаимодействие с центром дополнительного образования детей, детско-юношеская спортивная школа (ДЮСШ), библиотека обеспечивает удовлетворение разнообразных познавательных и творческих потребностей, учащихся школы.

Для осуществления своей деятельности «СОШ №4» использует бюджетные и внебюджетные средства в соответствии с утверждённой в установленном порядке сметой доходов и расходов, при этом самостоятельно в расходовании средств, полученных за счёт внебюджетных источников. «СОШ №4» привлекает в порядке, установленном законодательством РФ, дополнительные финансовые средства за счёт целевых взносов физических и (или) юридических лиц.

Бюджетные обязательства выполняются в полном объеме, т.е. средства федерального, регионального и местного бюджета осваиваются полностью. Структура источников финансирования представлена в соответствии с рисунком 2.7. За анализируемый период наблюдается незначительное сокращение суммы бюджетных средств, которое привело к снижению их доли в общей структуре источников с 98,9% до 98,8% т.е. на 0,1%. В общей структуре поступлений доходы от предпринимательской деятельности составляют чуть более 1 %.



Рисунок 2.7 - Плановые структурные изменения источников финансирования

Поступления за счет всех источников финансирования составят в планируемом периоде 13697785 руб. против 14007394 в 2014 г., а расходы - 13546585 руб. против 13856194 руб. Наибольший удельный вес занимают затраты на оплату труда (70%) и социальные отчисления, что представлено в соответствии с рисунком 2.8.



Рисунок 2.8 - Планируемая структура расходов «СОШ № 4» в 2016 г.

Финансовые результаты деятельности «СОШ № 4» в течение всего анализируемого периода характеризуются профицитом средств в размере 151200 руб., поступающих от иной приносящей доход деятельности.

Далее рассмотрим тип организационной культуры образовательного учреждения по зарубежным методикам.

### 2.3. Определение типа организационной культуры образовательного учреждения по зарубежным методикам

Поскольку организационная культура отражает коллективные базовые представления всех членов организации, для исследования настоящей организационной культуры в «СОШ № 4» был проведен опрос сотрудников учреждения по известным зарубежным методикам. Для определения типа организационной культуры ОУ использовались следующие инструменты оценки:

- методика «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна, основанная на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» с построением профиля организационной культуры;

- методика Чарльза Хэнди «Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди». Выбор данных инструментов оценки обоснован их высокой надежностью и валидностью [23].

Оценка организационной культуры ОУ проходила в три этапа.

Первый этап. Анкетирование сотрудников.

В исследовании организационной культуры приняли участие 12 человек: 10 человек из педагогического состава

школы и администрации школы. Выборка состояла из мужчин и женщин в возрасте от 22 до 53 лет, стаж работы педагогических работников от 1 года до 7 лет. Каждому работнику предлагалось заполнить заранее подготовленный бланк опроса, состоящего из 6 блоков вопросов методики «ОСАИ» и 86 утверждений методики «Оценка типа организационной культуры по Ч. Хэнди» (приложение 3). В начале опроса всем сотрудникам была дана инструкция по заполнению бланков, гарантирована конфиденциальность полученных данных.

Второй этап. Обработка полученных данных и построение профиля организационной культуры. Для обработки эмпирических данных и наглядного представления в форме графиков и таблиц использовались методы математической и описательной статистики, такие как: среднее значение, максимальное и минимальное значение, а также методы агрегирования данных. После обработки данных были

построены профили организационной культуры образовательного учреждения, такие как:

- общий организационный профиль;
- характеристики организации;
- общий стиль лидерства в организации;
- управления работниками;
- основная сущность организации;
- стратегические цели и критерии успеха.

Все профили были построены не только по результатам графы «Теперь», которая характеризует состояние организационной культуры в настоящий момент, но и по результатам графы «Предпочтительно», отражающую желаемое состояние организационной культуры в будущем.

Третий этап. Интерпретация профилей организационной культуры и полученных данных по результатам методики «Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди». На основе вычерченных профилей организационной культуры и шести ее атрибутов были интерпретированы результаты с трех основных разрезов организации, которые выделяли К. Камерон и Р. Куинн:

- по настоящему доминирующему типу культуры;
- по различию между нынешней и предпочтительной культурой;

- по согласованности профилей разных атрибутов организационной культуры. На основе полученных усредненных данных были интерпретированы результаты по дополнительной методике Ч. Хэнди. Для построения общего профиля организационной культуры были использованы данные, полученные на основе средней арифметической. Результаты представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Усредненные данные общего организационного профиля для «СОШ № 4»

Тип организационной культуры	Действующая организационная культура	Предпочтительно
А (клан)	40,59	29,99
В (адхократия)	27,61	30,23
С (рынок)	16,20	23,94
Д (иерархия)	17,61	15,59

Опираясь на полученные результаты, был построен общий организационный профиль настоящей и предпочтительной культуры образовательного учреждения «СОШ № 4», (рисунок 2.9).

Анализируя полученный профиль, можно сделать вывод о том, что в настоящее время в организации преобладает ярко

выраженный клановый тип организационной культуры с внутренним локусом направленности, гибкостью к внешней среде и личной индивидуальностью.

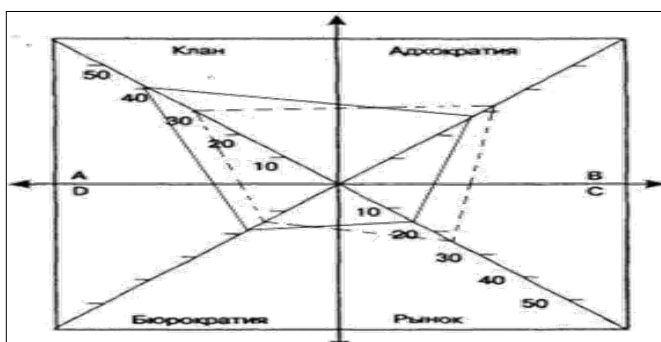


Рисунок 2.9 – Общий профиль организационной культуры

На данный момент организационная культура построена по типу большой семьи, люди доверяют друг другу и имеют много общего. В организации самым важным является развитие человеческих способностей и моральный климат в коллективе, а не результаты деятельности и достижение поставленных целей. Исследуя профиль желаемой организационной культуры в будущем, можно сделать вывод о том, что он не столь сильно отличается от настоящего. Здесь имеет место более ярко выраженные атрибуты культуры, которые неизменно должны присутствовать в образовательном учреждении.

В основном работники хотят видеть «СОШ № 4» динамичной, специализированной организационной единицей, адекватно реагирующей на все внешние и внутренние изменения.

На рисунке 2.9 наглядно видно, что желаемый профиль организационной культуры почти напоминает квадрат, а это значит, что идеальная организационная культура в «СОШ № 4» – это оптимально собранные атрибуты каждой из выделяемых типов культур с более ярко выраженными атрибутами

адхократии и клановости. Для более информативного представления нынешней культуры и желаемой, были построены профили шести отдельных атрибутов организационной культуры, которые выделяли К. Камерон и Р. Куинн:

- важнейшие характеристики организации;
- общий стиль лидерства;
- управление сотрудниками в «СОШ № 4»
- связующая сущность организации;
- стратегические цели;
- основные критерии успеха.

Важнейшие характеристики организации – это внутренние особенности строения образовательного учреждения, включающие в себя ее основные цели, принципы функционирования и межличностные способы взаимодействия всех ее членов. Профиль важнейших характеристик «СОШ № 4» представлен на рисунке 2.10.

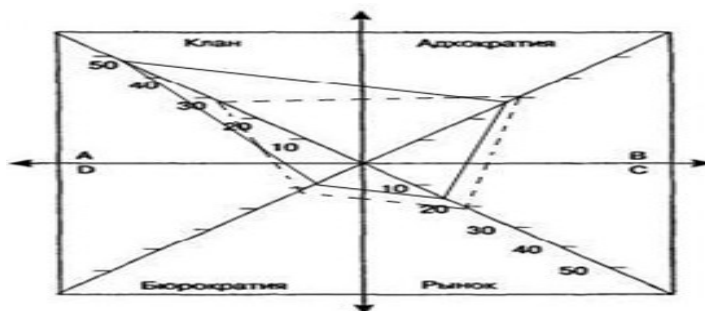


Рисунок 2.10 – Профиль «Важнейшие характеристики организации»

(\_ - настоящее, ---- - желаемое)

На рисунке 2.10 наглядно видно, что в настоящее время образовательное учреждение – очень дружественное место работы, так как явно преобладает клановый квадрант.

Сотрудники держатся вместе благодаря преданности своему делу и традициям, сильно развито чувство семьи и родственности. Слишком слабо выражены рыночные и иерархические атрибуты. Для образовательного учреждения отсутствие данных признаков сказывается на успешности и эффективности образовательного учреждения.

В будущем, сотрудники видят образовательное учреждение более гибким и динамичным.

Связующей сущностью, по мнению всех сотрудников, несомненно, должен стать баланс атрибутов рыночной, адхократической клановой культур (рисунок 2.11). Основными критериями успешности образовательного учреждения должны стать более высокий уровень эффективности и новаторства уникальности предлагаемых проектов вместе с уже имеющимися признаками сплоченности и доверия внутри коллектива.

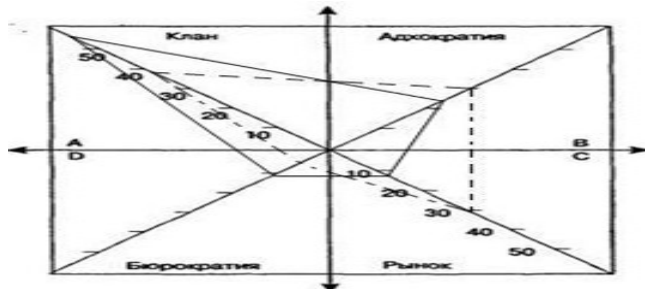


Рисунок 2.11 - Профиль «Связующая сущность образовательного учреждения» (- настоящее, ---- - желаемое)

В будущем работники образовательного учреждения видят своего руководителя лидером. Отношения в коллективе построены на утверждении, что лидер умеет сосредотачивает всеобщее внимание на будущем. На данный момент лидер в учебной организации это родитель и наставник, который постоянно поддерживает и укрепляет преданность к организации и всеобщей деятельности. Слабо выражены



иерархические атрибуты. Увеличение значений по шкалам «рынок» по кривой «желаемое» говорит о том, что работники «СОШ № 4» хотели бы видеть своего руководителя не только в качестве воспитателя, а еще и в качестве надсмотрщика, порождающего в них дух соперничества. Рисунок профиля стиля лидерства представлен на рисунке 2.12.

В настоящее время для учреждения характерны: сплоченность и преданность делу. Управление наемными работниками построено по принципу рациональной инфраструктуры. Поощряется личная инициатива и совершенствование квалификационных навыков.

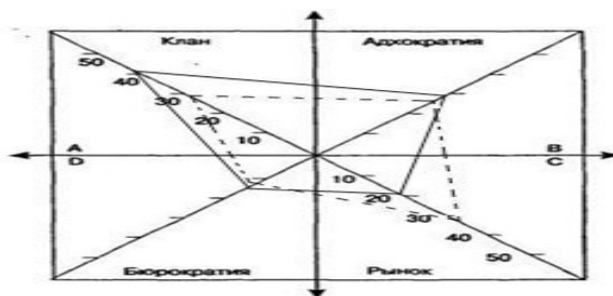


Рисунок 2.12 - «Профиль стиль лидерства» в «СОШ № 4»  
( - настоящее, ---- - желаемое)

Исследуя рисунок 2.12, можно говорить о том, что цели, являющиеся приоритетными в данный момент, совпадают со стратегическими целями, которые педагогические работники выделяют как предпочтительные (близкие значения в квадранте В). Это подтверждает тот факт, что в настоящее время все сотрудники школы видят организацию в будущем также как и представляют ее руководители.

Анализируя рисунок 2.13, успех образовательного учреждения на данный момент, определяется здоровым внутренним социально-психологическим климатом, заботой о людях и потребителях, личностном развитии сотрудников и

созданием нового стандарта предоставления услуг на рынке образовательных услуг.

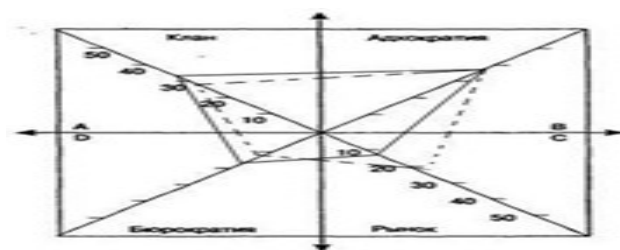


Рисунок 2.13 – Профиль «Основные стратегические цели»  
( - настоящее, ---- - желаемое)

В перспективе сотрудниками было отмечено увеличение значимости завоевание статуса лидера на рынке образовательных услуг путем внутриорганизационных изменений. В качестве дополнительной оценки типа организационной культуры, а именно для ее рассмотрения в разрезе характера управления в «СОШ № 4» преобладающей в исследуемой учреждении, была использована методика «Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди». Усредненные данные, полученные в результате опроса всех сотрудников, представлены в таблице 2.6. Самые высокие значения оценки были получены по типу «Культура Задачи». Анализируя полученные данные, можно говорить о том, что в исследуемой организации управленческая культура ориентирована на решение задач, основной смысл которой – это выявление проблем и подбор нужных человеческих и материальных ресурсов для их решения.

Таблица 2.6 – Усредненные результаты методики «Определение типа организационной культуры по Ч. Хэнди».

Тип организационной культуры	Полученные значения
Культура Власти	9,57
Культура Роли	13,42
Культура Задачи	14,43
Культура Личности	8,28

В образовательном учреждении работники с легкостью объединяются в команды, проявляют излишний творческий энтузиазм и чувство общности. Обучение происходит по типу передачи и приобретения новых навыков и знаний в процессе межличностного взаимодействия, каждый член команды воспринимается как личность, имеющая определенные ресурсы для решения поставленных задач.

Результаты дополнительной методики Ч. Хэнди только подтверждают утверждения о том, что культура в образовательном учреждении - это культура команды, где важен общий результат работы и групповые цели.

Одновременно высокие значения были получены по типу «Культура Роли». Это говорит о том, что деятельность в организации построена вокруг работы, которую необходимо сделать, где исполнители - это определенные функциональные подразделения. Каждый сотрудник четко знает свою должностную инструкцию и следует ей без любого малейшего отклонения.

Такая культура эффективна только при неизменной внешней среде и стабильности деятельности.

Таким образом, «СОШ № 4» на данный момент - это учреждение с хорошо распределенными ролями внутри организации и командной работой, в рамках одного функционального подразделения. Каждое подразделение четко следует своим внутренним целям и инструкциям, и при малейшем изменении в окружающей среде медленно и неохотно реагирует на них, что подтверждает возможность появления межфункциональных разногласий и конфликтов.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать следующие выводы. На данный момент организационная

культура в «СОШ № 4» напоминает клановый тип, основанный на семейных отношениях внутри коллектива, доверии и сплоченности. Организация стремится к надежности и обеспечению комфортной и стабильной системы. Администрация школы по-семейному заботится о своих работниках, а они, в свою очередь, проявляют лояльность и высокие деловые способности.

Деятельность учреждения построена по типу эффективной командной работы внутри функциональных подразделений с отсутствием внутриорганизационной конкуренции. В будущем сотрудники в «СОШ № 4» видят организационную культуру образовательного учреждения как оптимальный баланс между адхократическим типом и клановым. Готовность развивать новаторство и экспериментирование хорошо сочетаются с основными стратегическими целями образовательного учреждения.

#### 2.4. Мероприятия по совершенствованию организационной культуры в «СОШ № 4»

Мероприятия по совершенствованию организационной культуры в должны быть направлены на формирование и привитие работникам единых моделей поведения, ориентированных на выявление ожиданий, достижение определенных параметров качества государственных услуг. Организационная культура «СОШ № 4» обладает набором признаков, характерных исключительно для нее, а именно:

- складывается из уникального набора профессиональной культуры, национальной культуры, региональных традиций;

- сотрудники образовательного учреждения испытывают одинаковое воздействие общей организационной культуры организации;

С целью повышения квалификации персонала средней школы можно предложить внедрение системы дистанционного обучения персонала, которая потребует разработку системы, выделение помещения для электронного обучения и последующего контроля знаний методом тестирования.

Также можно предложить внедрение автоматизированных систем для управленческих работников (в частности, кадровой системы) будет способствовать повышению эффективности работы инспектора по кадрам, и повышению качества выполняемых функций.

В соответствии с принципами менеджмента качества, связанными с управлением персоналом, целесообразна разработка «Положения о мониторинге и оценке кадрового потенциала средней школы». На основе данных, полученных в результате исследования типа организационной культуры, были предложены рекомендации по изменению уровня культуры образовательного учреждения (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Рекомендации по повышению уровня организационной культуры

Предполагает	Повысить	Понизить	Оставить прежним	Методы
1	2	3	4	5
клановая культура				
Необходимость встреч с наемными работниками	+			Обозначение одних общих задач для всего УО; тренинги командообразования
Поощрение командной работы	+			

Повышение отзывчивости			+	
Создание лучшего морального климата			+	
Создание высокого уровня доверия			+	
Демонстрация заботы о людях			+	
Поддержка командных игроков			+	
Поощрение самоуправления			+	
Не предполагает	Повысить	Понизить	Оставить прежним	Методы
Появление недисциплинированности		+		Ужесточение отчетности о проделанной работе и планировании деятельности работы (возможно в письменном виде)
Превращение организации в одну большую любовь		+		Установление более жестких иерархических разграничений; установление системы мотивации персонала, направленной на повышение соперничества внутри организации
Отсутствие акцента на упорном труде		+		Становление четко прописанных целей ОУ со сроками их достижения
Защита друг друга в ущерб достижения целей		+		Поощрение личной инициативы и индивидуальной работы
Обладание свободой без ответственности		+		Введение одинаковых санкций для всех иерархических уровней
<b>Адхократическая культура</b>				
Проверка новых целей	+			Стратегическое планирование (SWOT, PEST-анализы )

Переход ОУ в ранг новатора	+			Отслеживание нововведений в сфере образования, прогресса, с помощью информационно-коммуникационных технологий
Поощрение альтернатив	+			Участие всех сотрудников в планировании деятельности ОУ путем совместного обсуждения
Планирование новаторства	+			Установление стратегических целей (SMART-целей) и способов их достижения с учетом фокусирования ОУ на уникальности и новаторстве с определением сроков их достижения
Не предполагает	Повысить	Понизить	Оставить прежним	Методы
Разрешение каждому делать то, что он пожелает		+		Установление четких правил (кодекса деятельности) и санкций за их нарушение
Полная свобода		+		Ужесточение правил и графиков методической работы
Предполагает	Повысить	Понизить	Оставить прежним	Методы
Утрата целей		+		Конкретность поставленных целей и причин для ее достижения, постановка промежуточных целей для достижения главной, вдохновение сотрудников путем

				развития духовной составляющей культуры, празднование маленьких побед на пути достижения глобальных целей составляющей культуры, празднование маленьких побед на пути достижения глобальных целей
Иерархическая культура				
Устранение болезненных правил и процедур			+	
Сокращение правил / структуры			+	
Исключение микроменеджмента		+		Предоставление наемным работникам личной свободы в рамках планирования деятельности, принятия некоторых решений; смена четких указаний к деятельности на направление к деятельности
Не предполагает	Повысить	Понизить	Оставить прежним	Методы
Исключение логичной структуры			+	
Устранение правил		+		Введение дополнительных кодексов внутри ОУ, регламентирующих поведение в разных сферах деятельности сотрудников
Ликвидация графиков работы		+		Введение четких графиков планирования педагогической деятельности (четкие сроки выполнения работ).
Предоставление делать все «по-		+		Четкие правила выполнения работ



своему»				
Предполагает	Повысить	Понизить	Оставить прежним	Методы
Извлечение преимуществ исключительно из ситуации			+	
<b>Рыночная культура</b>				
Предполагает	Повысить	Понизить	Оставить прежним	Методы
Несколько менее жесткое нормирование			+	
Поддержка стремления побеждать	+			Повышенная мотивация сотрудников за наилучшие результаты, введение внутриорганизационных наград за достижения
Фокусирование внимания на основных целях	+			Декларирование основных целей компании внутри организации; тренинги, нацеленные на целеполагание сотрудников; транслирование целей во внешнюю среду.
Мотивация других	+			Введение нематериального поощрения сотрудников (лучшие специалисты, доска почета), грейдинговая оплата
Утрата желания побеждать		+		Тренинги для сотрудников, направленные на самомотивацию и повышение лидерских качеств
Утрата внимания к проверке результатов		+		Введение постоянных корпоративных собраний по типу

				«обсуждений», в рамках которых сотрудники делятся своими результатами работы и достижениями
Потеря целевых ориентиров		+		Конкретность поставленных целей и причин их достижения, постановка промежуточных целей для достижения главной, вдохновение сотрудников путем развития духовной составляющей культуры, празднование маленьких побед на пути достижения глобальных целей

Также на основе всего вышесказанного, необходимо уточнить основные аспекты развития оргкультуры «СОШ № 4»:

- наличие системы обратной связи, стимулирующей творческую активность педагогического коллектива;
- децентрализованная структура управления, гибкость и быстрая реакция на внешние изменения;
- четкое представление руководства о стратегии развития, целях и задачах, доведение их до конкретных исполнителей;
- создание системы коммуникаций в образовательном учреждении, поддержание установления неформальных связей, по возможности – «виртуальных»;
- генерация идей, поощрение их критики, атмосфера соперничества;
- формирование прозрачной системы мотивации, возможности карьерного роста.

Чтобы успешно внедрить вышеуказанные принципы, мы предлагаем ввести конкретные мероприятия по изменению организационной культуры:

- открытие собственного мастер – класса для учителей. Повышение самостоятельности, возможность работать по интересующей программе, выбирать класс, устанавливать желаемый и наиболее удобный график работы (расписание). Содействие в разработке, утверждении и распространении авторской программы.

- направление на стажировку или престижные курсы.

- предоставление времени на методическую работу (работа на дому).

- творческий отпуск в каникулярное время. Дополнительные дни к отпуску. Оплата научно-методической литературы.

- создание внутренней сети Intranet для облегчения коммуникаций внутри организации.

- предоставление возможности распространения опыта работы. Привлечение к руководству структурными подразделениями методической службы школы.

- методическое сопровождение различных конкурсов профессионального мастерства. Присвоение звания победителя школьного конкурса профессионального мастерства.

- предоставлять учителям возможности для роста в профессиональной сфере.

Предложенные мероприятия по изменению типа организационной культуры смогут послужить основой для дальнейших внутриорганизационных изменений в учреждении.

Основными способами трансляции организационной культуры во внешнюю среду является веб-сайт «СОШ № 4»,

корпоративная сеть Intranet, а также корпоративная символика и атрибутика. Необходимо дальше развивать деятельность в области совершенствования этих атрибутов организационной культуры. Создание отдельных видео-статей и блогов на веб-сайте, посвященных внутриорганизационной позиции образовательного учреждения, общению с родителями, последним событиям и новостям, позволят развить политику открытости образовательного учреждения, а также улучшить ее имидж и узнаваемость. Действующая корпоративная сеть Intranet МБОУ «СОШ № 4» это – обеспечение педагогического коллектива возможности оперативного доступа к разделяемым ресурсам всех компьютеров, объединенных в сеть. Улучшение организационной культуры в основном позволяет укрепить командный дух, сплотить коллектив, однако, также нельзя забывать про экономическую составляющую от положительного эффекта, который несёт в себе развитие оргкультуры в «СОШ № 4». Положительный экономический эффект в данном случае будет виден в статистике уменьшения текучести персонала и, соответственно, в уменьшении затрат на подбор, адаптацию и обучение вновь принятых работников на место ушедших. Кроме того, создание корпоративной сети Intranet позволит уменьшить бюрократизацию в образовательном учреждении, а также сэкономить время на выполнение функций. Так как меры, предложенные нами, не несут дополнительной финансовой нагрузки на образовательное учреждение, кроме затрат на проведение сети и обеспечения доступа к ней (Intranet), возникает проблема оценки экономической эффективности от внедрения усовершенствований.

- снижение текучести среди работников организации. Подсчитаем коэффициент текучести кадров после внедрения нововведений. Для этого воспользуемся формулой:

$$K_{\text{тек}} = (\text{Ч}_{\text{ув.по с.ж.}} + \text{Ч}_{\text{ув.нар.дисц.}}) : \text{Ч}_{\text{ср}} \quad (2.1)$$

где  $K_{\text{тек}}$  - коэффициент текучести кадров

$\text{Ч}_{\text{ув по с. ж.}}$  - количество уволившихся по собственному желанию

$\text{Ч}_{\text{ув.нар.дисц}}$  - количество уволившихся за нарушение трудовой дисциплины

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  - среднесписочная численность работников

$$K_{\text{т } 2016} = 6 : 45 \times 100 = 1,3\%.$$

По сравнению с коэффициентом 2015 года, который составил 5,6 %, текучесть кадров заметно уменьшилась. Рассчитаем экономическую выгоду от снижения текучести,

$$P = Z_{\text{д}} \times \text{Ч}_{\text{д}} \times K_{\text{с}} \times K_{\text{т}} \quad (2.2)$$

где  $Z_{\text{д}}$  - среднедневной заработок одного работника, руб.;

$\text{Ч}_{\text{д}}$  - количество человеко-дней неработы в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника в мес.;

$K_{\text{с}}$  - коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

$K_{\text{т}}$  - коэффициент текучести.

$P_{2015} = 24662 \times 7 \times 0,6 \times 5,6 = 580050 \text{руб.}$  - затраты, вызванные текучестью персонала в 2015 г.

$P_{2016} = 24662 \times 4 \times 0,6 \times 1,8 = 129600$  руб. - затраты, вызванные текучестью персонала в 2016 г. сохраняет 450450 руб.

- снижение затрат на осуществление функций, изменения затронули 4 функции:

$$P_{y1}^1 = \sum_{i=1}^n \left[ \sum_{i=1}^m 3_i' - \sum_{i=1}^m 3_i'' \right], \quad (2.3)$$

где  $n$  - количество функций управления;  $3_i', 3_i''$  - значение  $i$ -ой статьи расходов до и после мероприятий, руб.

$m$  - количество статей расходов

$$P_{y1}^1 4 \times (7600 - 4300) = 13200 \text{ руб./мес.},$$

соответственно  $13200 \times 12 = 158400$  руб./год - экономия от повышения эффективности выполнения функций после внедрения Intranet.

На основе выше полученных данных можем подсчитать общее снижение затрат на управление: сюда вошёл подсчёт затрат, вызванный текучестью кадров до и после нововведений, затраты на передачу информации, передача информации до внедрения Intranet и после её внедрения.

$$P_{y1}^3 = \left( \frac{P_{y1}}{A_1} - \frac{P_{y2}}{A_2} \right) \times A_2 \quad (2.4)$$

где  $P_{y1}; P_{y2}$  - расходы на управления до и после мероприятий, тыс. руб.  $A_1; A_2$  - затраты до и после мероприятий, тыс. руб.

$$P_{y1}^3 = ((61000 \setminus 112204) - (60265 \setminus 112800)) \times 112800 = +1059 \text{ тыс. руб. -}$$

экономия за счёт повышения эффективности передачи информации:

$$P = 5x (1 - 0,2) = 4 \text{ ч./д} - \text{экономия времени.}$$

$$\text{Соответственно, } 4x 23x 12 = 1104 \text{ ч./год.}$$

Таким образом, «СОШ № 4», сэкономила 450450 руб. по сравнению с 2015 годом от снижения текучести кадров, 158400 руб. от повышения эффективности выполнения функций, что повлияло на общие расходы на управление персоналом.

В совокупности получается, что расходы на управление сокращаются, и экономическая выгода от нововведений составляет 1059 тыс. руб. в год, которые могут быть потрачены на поощрения и премии работникам или на социальные нужды.

### Заключение

Организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данному предприятию, таких, которые отражают ее индивидуальность и восприятие себя и других в

социальной и вещественном средах проявляется в поведении, взаимодействия, восприятии себя и окружающей среды.

На протяжении анализируемого периода наблюдается разнонаправленная динамика численности обучающихся. В 2015-2016 уч.г. данный показатель составил 332 чел., что на 1 % меньше, чем в 2014-2015 уч.г., и на 6,5 % в сравнении с базисным (2011-2012 уч.г.). Контингент учащихся школы более или менее стабилен. Движение учащихся происходит по объективным причинам (вследствие перемены школьниками места жительства) и не вносит дестабилизации в процесс развития учреждения.

Общая численность педагогического коллектива школы в 2015-2016 уч.г., как и в предшествующем периоде, составила 45 чел., что на 7% больше чем в 2013-2014 уч.г. (42 чел.) Доля учителей в общей численности педагогического персонала составляет 89 %, или 40 чел. Педагогический коллектив составляет 45 чел., из них с 1-й категорией- 21 чел., 2-й категории и соответствием занимаемой должности - 13 чел., без категории - 11 чел. Наибольшую долю занимают работники 1-й категории - 46,7 %, однако в течение анализируемого периода их численность несколько уменьшилась (на 4,5%).

Снижение наблюдается по группе без категории (на 8,3 %), что может быть представлено в соответствии с рисунком 2.2. Несколько увеличилась численность второй квалификационной категории - в 1,6 раза. Это свидетельствует о некотором улучшении кадрового потенциала школы.

Анализируя образовательную структуру школы, видим, что более 84 % педагогических работников имеют высшее образование (38 чел.). В течение анализируемого периода вдвое возросла численность педагогических работников со



средним специальным образованием с 2 до 7 чел. Средняя заработная плата по учреждению в 2015 г. составила 18767,29 руб., в том числе педагогических работников - 24662 руб., прочего персонала - 8450 руб. Из всех факторов, отражающих удовлетворение персонала школы в осуществляемой работе в целом, следует выделить преимущественно такие, как:

- размер заработка (70% из 100% опрошенных);
- режим работы (65%);
- возможность должностного продвижения (60%);

Среди факторов, значительно повышающих текущую трудовую активность учителей СОШ были выделены следующие основные:

- инструменты материального стимулирования и проведение корпоративных мероприятий (65%);

- меры организационно-распорядительного воздействия и поощрение к труду посредством совершенствования инструкций персонала (60%);

- элементы состязательности и новые планы осуществления работ (50%).

Для учителей СОШ среди факторов, влияющих на трудовую активность, в первую очередь, определяющим фактором являются материальные инструменты мотивации и проведение корпоративных праздников.

Среди факторов, понижающих трудовую активность учителей СОШ следует выделить:

- общая социально-экономическая ситуация в стране (10%);

- экономические нововведения в СОШ (40%);

- моральное стимулирование (50%).

В результате комплексного анализа элементов мотивации, организационной культуры «СОШ № 4» следует сделать следующие основные выводы:

- в школе хорошо разработана материальная компонента стимулирования труда и корпоративной культуры на уровне нормативов, регламентов, а также на практике управления персоналом.

- наибольшей степенью удовлетворения сотрудников школы характеризуются материальные инструменты стимулирования труда. Также сотрудники удовлетворены стандартами, нормами, традициями в своей работе. Меньше всего работники школы удовлетворены:

- налаженностью коммуникаций внутри персонала;
- развитием и активностью тренингов как элемента развития культуры;
- инструментами повышения квалификации;
- уровнем использования нематериальных стимулов;
- уровнем реализации корпоративных мероприятий на уровне отдельных подразделений.

Что же касается общей удовлетворенности работников, то она составляет приблизительно 5,27, что соответствует среднему уровню (от 0 до 3 - низкий, от 3 до 6 - средний, от 6 до 9 - высокий уровень).

Итак, по данным проведенного исследования есть как минусы, так и плюсы.

К минусам относятся такие элементы, как наличие сплетен, неудовлетворенность сотрудников стилем руководства. Так же, не в пользу существующей корпоративной культуры говорит тот факт, что сотрудники возлагают всю ответственность на руководителей, не желая брать ее на себя.

Инициативность сотрудников тоже, как выяснилось, в школе не приветствуется. В «СОШ № 4» очень редко отмечаются праздники и редко устраиваются корпоративные мероприятия. Многие считают, что традиций в школе как таковых тоже нет.

К плюсам можно отнести то, что на предприятии крайне редко возникают конфликты, сотрудники воспринимают коллег, как партнеров, а не редко даже как приятелей. Также, немаловажный факт, что личные праздники и праздники, которые широко на предприятии не отмечаются, все-таки организуются коллегами.

На основе данных, полученных в результате исследования типа организационной культуры, были предложены рекомендации по изменению уровня культуры образовательного учреждения. Рекомендации были выработаны с помощью методики «Уровень организационной культуры», разработанной К. Камероном и Р. Куинном с выявлением методов, способствующих организационному изменению [13].

В процессе расчета экономической эффективности было выявлено, что «СОШ № 4», сэкономила 450450 руб. по сравнению с 2015 годом от снижения текучести кадров, 158400 руб. от повышения эффективности выполнения функций, что повлияло на организационную культуру в образовательном учреждении.

В совокупности получается, что расходы на управление сокращаются, и экономическая выгода от нововведений составляет 1059 тыс. руб. в год, которые могут быть потрачены на поощрения и премии работникам или на социальные нужды.

### Список использованных источников

1. Андреева Н.Ю. Диагностика влияния организационной культуры на эффективность бизнеса /Н.Ю. Андреева Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия Экономические науки: Проблемы новой политической экономики, Том 15. №1, 2014.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами /М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2013. – 328 с.
3. Акинфиева Н. В. Организационная культура образовательных систем: обоснование необходимости и определение направлений изменений // Материалы международной научно-практической конференции «Инновационные процессы и социальное партнерство в образовании». – Новосибирск, 2012.

4. Алямовская В. Психолого-педагогический мониторинг как метод оптимизации деятельности педагогического коллектива // Первое сентября. Дошкольное образование. – 2013. – №17.

5. [Балашов А.П.](#) Теория организации: Учебник / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 208 с.

6. [Баринов В.А.](#) Организационное проектирование: учебное пособие / В.А. Баринов; Институт экономики и финансов «Синергия». – М.: ИНФРА-М, 2014. – 384 с.

7. Блинов А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К°, 2015. – 216 с.

8. Борисова С.Г. Модель управления корпоративной культурой как ключевым маркетинговым активом компании корпоративные ценности и организационная культура //С.Г. Борисова. Менеджмент сегодня. 2014. № 4. с. 236-244.

9. [Виханский О.С.](#) Менеджмент: Учебник /О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., стер. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. - 576 с.

10. Волкова Н. Как стать «своим» в компании первичная адаптация персонала: ориентация на организационную культуру // Н. Волкова. Кадровик. 2013. № 6. С. 180-185.

11. Вопросы подготовки менеджеров образования: управление изменениями: Учеб. пособие для системы дополнительного профессионально-педагогического образования/ Авт. кол.: Т.Г. Бедешко, А.В. Зеленцова, А.Н. Кузибецкий и др.; Под ред. А.Н. Кузибецкого. – Волгоград: Перемена, 2014. – 132 с., С. 79.

12. [Глумаков В.Н.](#) Организационное поведение: учебное пособие / В.Н. Глумаков. – 2-е изд. – М.: Вузовский учебник, 2013. – 352 с.
13. Грошев И.В. Организационная культура: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 288 с.
14. Ермолов Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» //Ю.А.Ермолов Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2013. № 9. с. 78-85.
15. [Зайцев Л.Г.](#) Организационное поведение : учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2014. – 464 с.
16. [Занковский А.Н.](#) Организационная психология: учебное пособие / А.Н. Занковский. –М.: Форум, 2014. – 648 с.
17. Исопескуль О.Ю. Полиморфизм управленческих воздействий на организационную культуру предприятия //О.Ю. Исопескуль Экономика и предпринимательство. – 2014.– № 3 (32). – С. 252-257.
18. [Карташова Л.В.](#) Организационное поведение: учебное пособие / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. –М.: ИНФРА-М, 2013. – 383 с.
19. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Социология» / Ю. Д. Красовский. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 527 с.

20. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры. / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. - СПб.: Питер, 2014. - 245 с.
21. Концепция модернизации российского образования на период до 2020 года. - М.: АПКиПРО, 2014.
22. [Лапыгин Ю.Н.](#) Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 с.
23. Лукашевич В. В. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для высших учебных заведений / В. В. Лукашевич; п/р В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 254 с. - <http://znanium.com>
24. Леонова А.Б. Организационная психология: учебник / под общ. ред. А.Б. Леоновой. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 429 с.
25. [Михайлина Г.И.](#) Управление персоналом : учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 3-е изд., доп. и перераб. - М. : Издательско-торговая корпорация Дашков и К°, 2013. - 280 с.
26. Михненко П.А. Общий менеджмент: учебник / П. А. Михненко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: МФПУ Синергия, 2014. - 112 с.
27. Морозова Е.А. Пути совершенствования организационной культуры организации / Е.А. Морозова //Теории и практика общественного развития. - № 3.- 2013. - С.15-19
28. Одегов Ю.Г. К проблеме типологии организационной культуры / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко // Управление корпоративной культурой. - 2015. - № 1. - С. 2-11.

29. Одегов Ю.Г. Экономика персонала : в 2 ч. / Ю. Г. Одегов, Г.Г.Руденко. -М. : Альфа- Пресс, 2014. - Ч. 1.-С. 181.
30. [Петросян Д.С.](#) Организационное поведение. Новые направления теории: Учебное пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина; под ред. проф. Б.А.Райзберга. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 272 с.
31. [Резник С.Д.](#) Управление изменениями: учебник / С.Д. Резник, М.В.Черниковская и др.; под общ. ред. С.Д. Резника - 2-е изд., перераб и доп. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 382 с.
32. [Решетникова К.В.](#) Организационная конфликтология: учебное пособие / К.В. Решетникова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 175 с.
33. Родионова Е.А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности / Е.А. Родионова / Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. - СПб.: Речь, 2015. - С. 27-49
34. Салихов Б.В. Социальный капитал как фактор инновационного развития предприятия : Монография / Б. В. Салихов, Е. В. Лунева. - М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К°, 2013.
35. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2013. -395 с.
36. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 624 с.
37. Самодурова В. Организационная культура современной школы //Первое сентября. Управление школой. - 2013. - № 16.



38. [Тихомирова О.Г.](#) Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 151 с.

39. Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хамлден-Тернер. – Минск : Попурри, 2014. – 528 с.

40. Табарданова Т.Б. Современный менеджер и организационная культура образовательного учреждения «Муниципальное образование: инновации и эксперимент» № 5, 2012

41. [Хохлова Т.П.](#) Организационное поведение: учебное пособие / Т.П.Хохлова. –2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2014. –509 с.

42. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; пер. с англ. В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2015. – 241 с.

### Приложение 1

Таблица 1 – Учебно-материальная база, благоустройство и оснащённость

Наименование помещения	Характеристика и количество помещений
Спортивный зал	Футбольное поле - 1
	Спортивный зал - 1 (2 раздевалки)
	Спортивные и игровые площадки
Учебные кабинеты	8 кабинетов для начальных классов
	2 кабинета математики
	2 кабинета русского языка и литературы
	1 кабинет ОБЖ
	1 кабинета информатики
	1 кабинет химии и лаборантская
	1 кабинет физики и лаборантская
	2 кабинета английского языка (1 - лингафонных
	1 кабинет географии
	1 кабинет музыки, ИЗО и черчения
	1 кабинет биологии и лаборантская
	1 кабинет кулинарии 1 кабинет по обработке дерева и металла
Столовая	Обеденный зал на 160 посадочных мест
Библиотека	Зал на 50 посадочных мест

Актовый зал	Оборудованный зал на 108 посадочных мест
Кабинеты медицинского обслуживания	Прививочный кабинет

Таблица 2 – Материально-техническое оснащение

Наименование	кол-во	год
Интерактивная доска	2	2013
Компьютер в сборе учителя начальных	2	2013
Интерактивная доска	2	2013
Мультимедийный проектор	2	2013
МФУ Самсунг	2	2013
Эл.сковорода GASTRORAG	1	2014
Морозильная камера	1	2013
Эл. духовка GASTRORAG	1	2013
Компьютер с программным обеспечением	11	2013
Монитор АОС e2050SDa	11	2013
Визуализатор цифровой с программным	2	2013
Графический планшет Bamboo Pen Bandoo	4	2013
Компьютер мобильный педагога	2	2013
МФУ Canon i-SENSYS	3	2013
Проектор короткофокусный с креплением	2	2013
Система тестирования качества знаний	2	2013
Компьютер для учащихся в комплекте с ПО	4	2013
Ноутбук Lenovo	1	2013
Стол для мед. сестры	1	2013
Таблица для определения остроты зрения	1	2013
Шкаф канцелярский ШК 13.01	2	2013
Шкаф для одежды	1	2013

Ростомер	1	2013
Производственный стол (для сырой и готовой	2	2013
Разделочный стол	1	2013
Тестомес	1	2013
Жарочный шкаф ЭТТТВ - 1	1	2013
Стеллаж открытый для посуды СКТ-1200-Э	2	2013
Стол обеденный	8	2013
Мойка - умывальник	2	2013
Акустическая система Genius SP	4	2013
Акустическая система Genius SP-110 (100 Вт)	2	2013
Акустическая колонки TopDevice TDS-501	2	2013
Веб-камера Genius	6	2013
Гарнитура компактная Sinimai	2	2013
ЖК монитор ViewSonic VA	2	2013
ЖК монитор	4	2013
ИБП 600 ВА	6	2013
ИБП Povercdom	11	2013
Ингалятор комфорт SMART	1	2013
Колонки Genius SP-S110	11	2013
Кулер AQUAWORK 36TW настольный	12	2013
Разветвитель Аxiom Hub 07-01	2	2013
Тонометр с детской манжетой	1	2013

Таблица 3 - Сравнительные данные результатов ЕГЭ по обязательным предметам

Средний балл	2014 г.		2015г.		2016г.	
	Русский язык	Математика	Русский язык	Математика	Русский язык	Математика
«СОШ № 4»	60,3	47,7	65,9	51,49	58,6	42,03

## Приложение 2

Таблица 1 - Результативность участия учащихся в конкурсах,  
олимпиадах

других мероприятиях в 2015-2016 учебном году

№ п/ п	Предмет	Школьный этап			Муниципальн ый уровень			Республикански й этап		
		Кол- во участ ников	Кол- во по- бед и те- лей	Кол- во при- зеро в	Кол- во учас т ник ов	Кол- во по- бед и те- лей	Кол- во при- зеро в	Кол- во учас т ник ов	Кол- во по- беди телей	Кол- во при- зеров
1	Английский язык	20	7	1	10	2	1	1	0	0
2	Биология	27	7	4	13	0	2	1	0	0
3	География	30	3	4	10	0	3	0	0	0
5	Информатик а	29	4	3	11	0	0	0	0	0
6	Искусство	2	0	2	1	0	1	0	0	0
7	История	41	3	8	9	1	0	1	0	0
8	Литература	19	4	3	13	0	3	2	0	1

9	Математика	55	3	15	11	0	2	0	0	0
10	Немецкий язык	18	3	1	3	1	0	1	0	0
11	Обществознание	48	4	7	9	1	1	2	0	2
12	ОБЖ	6	1	0	4	1	1	0	0	0
13	Право	7	1	1	2	0	2	1	0	0
14	Русский язык	43	6	6	11	0	1	2	0	1
15	Технология	10	2	0	0	0	0	0	0	0
16	Физика	46	2	3	5	0	1	0	0	0
17	Физическая культура	25	8	2	14	1	3	1	0	0
18	Химия	33	1	8	7	0	2	1	0	0
19	Экология	22	3	4	17	1	1	1	1	0
20	Экономика	1	0	1	2	0	1	0	0	0
Всего		482	62	73	152	8	25	14	1	4
Эффективность, %		28		24				36		

Таблица 2 - Средний балл по другим предметам

Год/ уровень	Физика	Информатика	История	Обществознание	Английский	Биология	Химия	География	Литература
2014	44,38	59	53	58,75	34	54,72	60,37	52,20	-
2015	53,4	66,25	70,4	61,46	38,5	59,55	62	50,83	-
2016	55,42	-	72,38	69,39	56,33	61,5	80,84	58	53

Таблица 3 - Результаты ГИА с участием ТЭК

Уч. год	Показатель	Предметы						
		по русскому языку	по математике		по физике	по химии	по истории и России	по обществознанию
2013 2014	средний балл	34,23	17,5		24,75	25,6	36,5	25,6
	средняя оценка	4,09	3,94		4	4,6	5	3,7
2014 2015	средний балл	35,8	9,40	5,55	34,41	31,85	22,83	29,44
	средняя оценка	4,26	4,02	3,76	4,59	5	3,66	4

2015	средний балл	35,9	4,59	3,37	-	-	-	-
2016	средняя оценка	4,44	4,02	3,75	-	-	-	-

### Приложение 3

Анкета оценки уровня комфортности сотрудников в условиях проводимых в организации изменений

Уважаемый сотрудник!

В условиях динамично меняющейся среды компании нужны изменения, новые проекты. Нам очень важно знать Ваше мнение о реализуемом организацией проекте, поэтому просим Вас ответить на несколько вопросов (анкета анонимная)

1. Знаете ли Вы о предстоящих стратегических изменениях в компании?
  - а) да
  - б) нет
  - в) что-то слышал

2. Ваше отношение к нововведениям в компании?

- а) положительное, компания должна развиваться
- б) отрицательное, не вижу смысла ничего менять
- в) нейтральное, в принципе, я не против
- г) безразличное, главное, чтобы эти изменения не коснулись меня лично

3. Что, на Ваш взгляд, принесут проводимые в компании изменения?

- а) развитие компании, расширение ее
- б) возможную смену деятельности
- в) мне кажется, что проект не окупится и вся компания может разориться
- г) не знаю
- д) свой вариант ответа \_\_\_\_\_

4. Как Вы считаете, проводимые в компании изменения коснутся Вас лично?

- а) думаю, да, в положительную сторону
- б) думаю, да, в отрицательную сторону
- в) думаю, нет
- г) надеюсь, что нет

5. Если вы считаете изменения, проводимые в компании, положительными, то, что они могут дать Вам лично?

- а) возможность карьерного роста
- б) увеличение уровня заработной платы вследствие расширения компании
- в) возможность заняться новым, интересным видом деятельности
- г) повышения уровня профессионализма
- д) расширение спектра моих профессиональных возможностей
- е) свой вариант ответа \_\_\_\_\_

6. Если вы считаете изменения, проводимые в компании, отрицательными, то какие страхи преследуют Вас лично?

- а) страх остаться без работы
- б) снижение уровня заработной платы
- в) низкий уровень моей компетенции в рамках грядущих преобразований
- г) смена профиля работы компании, и как следствие, ненужность моей должности
- д) необходимость «доказывания» своей компетентности
- е) на смену придет новая, более энергичная компания сотрудников
- ж) увеличение нагрузки
- з) необходимость изучать что-то новое
- и) разрушится хорошо сработавшийся коллектив, потеряются межличностные связи
- к) на смену руководителю-лидеру придет неизвестный человек со своими требованиями и командой
- л) свой вариант ответа \_\_\_\_\_

7) по 5-ти бальной шкале оцените уровень своей тревожности в отношении грядущих перемен (1 - низкий уровень тревожности, 5 - высокий уровень тревожности)

- а) 1

- б) 2
- в) 3
- г) 4
- д) 5

8) Готовы ли вы оказывать поддержку предстоящим изменениям и какова возможная степень вашей активности?

а) да, готов оказывать активную поддержку предстоящим изменениям, сам в них участвовать и пропагандировать

б) да, готов оказывать поддержку, но пассивную, по мере необходимости

в) изменения приветствую, но оказывать поддержку не готов, хватает своей работы

г) изменения приветствую, но не понимаю в них роль, поэтому поддержку оказывать не намерен

9) Что, на Ваш взгляд, будет способствовать снижению уровня тревожности сотрудников в рамках предстоящих изменений?

а) регулярное общение руководства с персоналом о сохранности последними своих рабочих мест

б) если я буду видеть, что изменения не касаются основной деятельности предприятия

в) увеличение числа элементов корпоративной культуры, позволяющих убедиться в сохранности традиций, привычек, ценностей компании

г) подписание долгосрочных трудовых договоров

д) повышение уровня экономической мотивации сотрудников (если организация вкладывает в сотрудников большие средства, она вряд ли планирует с ними расстаться)

е) свой вариант ответа \_\_\_\_\_

Спасибо за участие!

## Приложение 4

### Анкета изучения организационной культуры

Инструкция по заполнению: Для каждой из приведенных ниже



характеристик отметьте цифру, отражающую сегодняшнее положение дел в организации.

<u>1. Необходимость следовать установленным правилам</u>		
Жесткая регламентация работы работы на свое усмотрение	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Выполнение
<u>2. Ответственность</u>		
Руководство избегает делегировать делает большой упор своим подчиненным дополнительные зоны личной полномочия и ответственность ответственности подчиненных	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Руководство на расширение
<u>3. Стандарты</u>		
Низкие стандарты качества стандарты или производительности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Высокие
<u>4. Система стимулирования</u>		
Упор на наказания и меры акцент на поощрения административного воздействия заслуг	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Основной и признание
<u>5. Порядок, качество управления</u>		
Постоянные накладки, срывы работает как часы сроков, неритмичность в работе	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Организация
<u>6. Атмосфера теплоты и поддержки</u>		
Нормой для организации является характеризуют поддержки поддержка	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 отсутствие теплоты и дружественные	Организацию отношения и
<u>7. Степень доверия руководству</u>		
Недоверие руководству организации доверяют опытным со стороны рядовых членов руководителям организации, сопротивление принимаемым решениям	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Члены и знающим
8. Какие особенности оргкультуры вашей организации, по вашему мнению, сразу бросаются в глаза постороннему человеку или новичку?		
9. Какие установки, ценности и нормы поведения характеризуют работу и отношение к делу персонала вашей организации? а) Способствующие эффективной работе организации		
б) Мешающие эффективной работе организации		
10. Как руководство организации закрепляет (поощряет) желательные установки, ценности и нормы поведения персонала (способствующие эффективной работе организации)?		

