

Ерхова М.В., Цветкова И.В.

**ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ
УЧРЕЖДЕНИЕМ**

**Опыт управления организационной культурой
Мариинской гимназии
г. Ульяновска**



Учебно-методическое пособие

МБОУ «Мариинская гимназия»
г. Ульяновск

Ерхова М.В., Цветкова И.В.

ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГИМНАЗИЕЙ
КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ
АКТИВНОСТИ ШКОЛЬНИКОВ.
ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В МАРИИНСКОЙ ГИМНАЗИИ
Г. УЛЬЯНОВСКА

Ульяновск
2023

- Ерхова, М.В. Цветкова, И.В.
Е797 Ценностное управление гимназией как фактор развития социальной активности школьников. Опыт реализации ценностного управления в Мариинской гимназии г. Ульяновска : методические рекомендации / М.В. Ерхова, И.В. Цветкова. – Ульяновск, 2023. – 56 с.

В учебно-методическом пособии представлены развернутые указания по реализации ценностного управления образовательным учреждением с начального этапа инициирования данного процесса. Заявленные рекомендации основаны на реальном педагогическом опыте, что обеспечивает их надежность и целесообразность использования.

В издании представлены технология проведения экспертизы образовательной среды учебного заведения, проведения диагностики особенностей организационной культуры школы, социальной активности школьников, технология проведения рефлексивно-деловой игры «Моделирование ценностного «Ядра» гимназии», программа обучающего семинара «Ценностное управление гимназией», а также технология разработки ценностной модели выпускника гимназии. Представленные технологии прошли апробацию в Мариинской гимназии г. Ульяновска

Материалы пособия помогут руководителям образовательных учреждений изучать, развивать и использовать организационную культуру школы для обеспечения эффективного управления, повышения имиджа образовательного учреждения на рынке образовательных услуг, развития приверженности педагогов своей школе

Методические рекомендации будут полезны руководителям образовательных учреждений, классным руководителям, школьным психологам, социальным педагогам, преподавателям педагогических вузов, организующим педагогическую практику студентов, а также работникам дополнительного образования детей.

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Понятие и типологии организационной культуры	6
Глава 2. Опыт исследования организационной культуры Мариинской гимназии г. Ульяновска	14
Глава 3. Сущность ценностного управления образовательным учреждением	19
Глава 4. Методы поддержания и развития организационной культуры. Развитие социальной активности школьников как показатель развития организационной культуры гимназии.....	35
Список литературы	53

Введение

Организационная культура сегодня – это область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она вызывает все больший интерес исследователей в силу практической значимости для жизнедеятельности различных организаций, в том числе и образовательных учреждений. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности школы становится неоспоримым фактом и учитывается многими зарубежными и отечественными учеными. К сожалению, современные руководители образовательных учреждений уделяют недостаточно внимания влиянию оргкультуры на эффективность деятельности учреждения. Более того, они не владеют методами ее исследования, формирования и изменения. Поэтому мы хотели обратить внимание на важную и пока мало разработанную в системе образования проблему организационной культуры образовательного учреждения.

Следует отметить, что пока немногие руководители рассматривают культуру своей организации как важный инструмент управленческой деятельности, позволяющий ориентировать подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Основная цель пособия – дать более полное представление об организационной культуре применительно к сфере образования: раскрыть содержание этого понятия и типологию, методы изучения, поддержания и укрепления. Положительным фактором можно считать приведенный опыт исследования организационной культуры Мариинской гимназии г. Ульяновска и опыт ценностного управления данным учебным заведением. Пособие содержит вопросы и задания для осмысления проблемы организационной культуры и необходимую литературу для более углубленного ее изучения.

Пособие состоит из 4 глав.

В первой главе пособия рассмотрены основные подходы к определению сущности организационной культуры и ее составляющим.

Во второй главе описан опыт исследования организационной культуры Мариинской гимназии г. Ульяновска. В связи с тем, что развернутый анализ данного исследования был представлен в методических рекомендациях, то в заявленном пособии отражены только обобщенные результаты, касающиеся определения ценностного «ядра» организационной культуры гимназии.

В третьей главе пособия рассмотрены методологические основы ценностного управления образовательным учреждением, а также описан

опыт управления организационной культурой Мариинской гимназией г. Ульяновска. В данной части пособия содержится много авторских разработок, которые были реализованы в период инновационной деятельности. К ним можно отнести разработанную авторами рефлексивно-деловую игру «Определение ценностного «ядра» гимназии», процедуру моделирования ценностной модели выпускника гимназии, этапы внедрения ценностного управления в гимназии, процедуру оценки удовлетворенности стилем школьной жизни и др.

В четвертой главе пособия представлены результаты социальной активности школьников Мариинской гимназии в начале и в конце деятельности образовательного учреждения в качестве площадки РИП. Параметр социальной активности был исследован как показатель развития организационной культуры гимназии и внедрения в учебно-воспитательный процесс образовательного учреждения выделенного ценностного «ядра».

После каждой главы представлены вопросы для самоконтроля, позволяющие оценить степень усвоения представленной в пособии информации.

Глава 1. Понятие и типологии организационной культуры

В современной литературе существует много определений понятия «организационная культура». Приведем некоторые из них.

О. С. Виханский, А. И. Наумов понимают *организационную культуру* как «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий».

Е. Шейн дает следующее определение: «*Организационная культура* есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные».

М. И. Магура придерживается такого определения: «*Организационная культура* – это система убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются теми неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации».

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

На наш взгляд, более полным является определение, приведенное в *энциклопедическом словаре*: «*Культура организации* – свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией ее развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей данной организации, разделяемых большинством работников».

Организационная культура присуща любой организации независимо от числа работников и сферы деятельности, носителями ее являются люди. Для того, чтобы можно было анализировать понятие «организационная культура» и выяснить его содержание, необходимо определить его структуру. Так, *Е. Шейн* выделяет 3 уровня в структуре организационной культуры .

Первый – «поверхностный» (все то, что можно ощущать и воспринимать через пять чувств человека). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда можно расшифровать и интерпретировать в

терминах оргкультуры. Этот уровень включает миссию организации (предназначение), историю организации, наблюдаемое поведение (нормы и правила), культуру власти, личность руководителя, стили его управления, традиции, ритуалы, обряды, мифологию организации: героев, язык, лозунги.

Второй – «подповерхностный» уровень. Он включает в себя ценности (общечеловеческие и профессиональные), моральные нормы и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий – «глубинный» уровень – включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Данные составляющие играют большую роль в определении характера культуры в конкретной организации.

В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры. *Доминирующая культура* выражает основные ценности, принимаемые большинством членов организации. Это макроподход к культуре, содержащий отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Любая группа в организации может создать субкультуру, однако большей частью они определяются доминирующей культурой.

Необходимо также различать сильную и слабую культуры. *Сильная культура* характеризуется главными ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной сменой мнений среди членов, имеют *слабую культуру*. Их члены не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей.

О. С. Виханский и *А. И. Наумов* выделяют два типа организационных культур: субъективную и объективную.

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями. Сюда включают ряд элементов «символики»: героев

организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, обряды и ритуалы, язык общения и лозунги. Этот тип оргкультуры служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и в целом поведения руководителей. Это создает различия между схожими на вид оргкультурами.

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

На формирование того или иного типа организационной культуры оказывают влияние многие факторы: технология производства, размер организации, характер решаемых задач, особенности конкурентной борьбы и т. п.

В современной литературе получили довольно широкое распространение различные типологии организационных культур, например, типологии *С. Йошимури*, *У. Ноймана*; *Р. Блейка* и *Ж. Мутон*; *И. Оучи*, которые довольно далеки от сложившихся в настоящее время условий в России. Более предпочтительной для нас может быть типология культуры *С. Ханди*, которая базируется на распределении власти и связанных с нею ценностных ориентаций личности, обуславливающих специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции.

Несколько иной подход в исследовании организационной культуры учреждений был использован *Г. Хофстеде*. Опросив более 160 тыс. менеджеров и сотрудников организаций в 60 странах мира об удовлетворенности своим трудом, коллегами, руководством, он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, от профессии, возраста и пола. Суммируя наиболее важные различия, *Г. Хофстеде* положил в основу диагностики оргкультуры 4 основные характеристики.

Дистанция власти представляет собой различия между способностью руководителя определять поведение подчиненных и способностью подчиненных влиять на поведение руководителя.

Стремление к избежанию неопределенности – данный параметр определяет, каким образом чувствует себя человек или группа в ситуации неопределенности.

Индивидуализм – коллективизм – уровень, на котором в организации регулируется поведение индивидов и их отношение к коллегам. Этот параметр объясняет, каким образом человек в данной культуре действует и принимает решения: исходя из собственных интересов (индивидуализм) или исходя из интересов группы (коллективизм).

Мужественность – женственность – параметр описывает приверженность культуры мужскому или женскому стереотипу поведения. В мужской культуре приоритетной является достижительная мотивация, одобряется решительность, стремление к риску, к новизне, к материальному успеху, к обучению. Женская культура пронизана заботой о слабом, взаимовыручкой и помощью, в ней существует стремление к стабильному положению, безопасности и к качеству жизни, сохраняются традиции.

Таким образом, все четыре параметра организационной культуры находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как стиль управления, возможности возникновения конфликтов.

Одним из наиболее популярных можно считать *опросник Куинна и Камерона (OCAI)*. Этот опросник разработан американскими исследователями Кимом Камероном и Робертом Куинном как метод оценки организационной культуры, основанный на конкурирующей системе ценностей (гибкость - стабильность, внутренняя направленность - внешняя направленность), в основе которого выделяется четыре типа культуры.

Опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. Педагогам предлагались 6 вопросов, каждый из которых предполагает четыре варианта ответов. Было необходимо распределить баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует гимназии. При интерпретации результатов выделяется выраженность каждой из 4 типов организационной культуры. Каждый из этих типов кратко описан ниже.

Клановая культура

Это - организация семейного типа. Отличается очень дружелюбной рабочей средой, в которой у людей много общего. Данную культуру отличает сплоченность, соучастие, ощущение организации как «мы» Лидеры, или главы организаций, рассматриваются как наставники. Организация держится вместе благодаря верности и традициям. Существует высокий уровень вовлеченности. В рамках организации основное внимание уделяется долгосрочным выгодам от развития человеческих ресурсов, и большое

значение придается личным отношениям и моральному духу. Успех определяется в контексте открытости к потребностям клиента и заботы о людях. Организация придает большое значение командной работе, участию и консенсусу. Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организовав командную работу и заботясь о повышении квалификации работников.

Культура адхократии

Тип организации, который оперативно и адекватно реагирует на меняющиеся внешние условия. Слово «адхократия» от латинского «ad hoc» (по случаю) и определяет динамичную организационную единицу. Главной целью является ускорить адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу. Важнейшими вызовами для такой организации являются необходимость производства новаторской продукции и услуг, быстрая адаптация к новым возможностям. Лидеры рассматриваются как новаторы и рискованные люди. Связующим звеном, которое удерживает организацию вместе, является приверженность экспериментам и инновациям. Акцент делается на установлении тренда. В долгосрочной перспективе акцент организации делается на росте и привлечении новых источников. Успех означает наличие новых продуктов или услуг; быть первопроходцем в этом деле считается важным. Организация поощряет индивидуальную инициативу и свободу.

Рыночная культура

Рыночная культура, в основном, фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей и т. д. Главными ее установками являются прибыльность, сила на рыночных нишах и сила на рынке. Эта культура строится на динамике конкуренции и достижении конкретных результатов. В центре внимания-целеустремленные лидеры, которые жестки и требовательны. Организация объединена общей целью добиться успеха и победить всех соперников. Основными ценностными факторами являются доля рынка и рентабельность.

Иерархическая культура

Эта культура основана на многоуровневой структуре организации деятельности и контроле над ней. Лидеры здесь выступают в роли координаторов. Рабочая среда является формальной, с жесткими институциональными процедурами для руководства. Лидерство основывается на организованной координации и мониторинге, при этом

культуру характеризует эффективность и предсказуемость. Эти значения включают в себя согласованность действий работников и единообразие. Важным здесь является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные планы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и политика компании.

В результате анализа результатов диагностики выстраиваются два усредненных профиля организационной культуры ОУ: нынешней и предпочтительной.

Описанные характеристики 4 типов культуры позволяют выделить базовые ценности каждой из них.

Таблица 1

№	Тип организационной культуры	Базовые ценности
1	Клановая	Сплоченность. Соучастие. Забота. Командная работа. Традиции.
2	Адхократия	Инновации. Творчество. Гибкость. Адаптивность. Инициатива. Свобода.
3	Рынок	Прибыль. Конкуренция. Успех. Результат.
4	Иерархия	Стабильность. Правила. Порядок. Стратегичность. Единообразие. Координация. Контроль.

Таблица 1. Описанные характеристики 4 типов культуры

Рассмотрим основные подходы к классификации корпоративной культуры, признанные в современной исследовательской практике .

Таблица 2 – Основные подходы к классификации корпоративной культуры

Таблица 2

Автор классификации	Классификационные признаки	Типы корпоративной культуры
Т. Дил и А. Кеннеди	<ul style="list-style-type: none"> - степень риска определенных видов деятельности (высокий/низкий); - скорость обратной связи (медленная /быстрая). 	<ul style="list-style-type: none"> - культура «крутых парней»; - культура «жестких ставок»; - культура «усердной работы»; - культура «процессов».
Р. Рютингер	<ul style="list-style-type: none"> - степень риска определенных видов деятельности (высокий/ низкий); - скорость обратной связи (медленная/быстрая). 	<ul style="list-style-type: none"> - культура торговли; - административная культура; - инвестиционная культура; - спекулятивная культура (культура выгодных сделок).
Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн	<ul style="list-style-type: none"> - ориентация компании (внутренняя/внешняя); - способ решения проблем. 	<ul style="list-style-type: none"> - иерархичная культура; - рыночная культура; - клановая культура; - адхократичная культура.
М. Бурке	<ul style="list-style-type: none"> - размер и структура компании; - особенности взаимодействия компании с внешней средой; - мотивация персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> - культура «оранжереи», культура «собирателей колосков»; - культура «огорода»; - культура «французского сада»; - культура «крупных плантаций»; - культура «лианы»; - культура «косяка рыбы»; - культура «кочующей орхидеи».
Ю.Д. Красовский	основные ценностные ориентации работников	<ul style="list-style-type: none"> - конфронтальная; - рейтинговая; - командная; - пирамидальная; - кооперационная; - мобильная; - патерналистская; - консолидарная.

Г.Л. Хагс	соответствие полярным характеристикам: - культура Запада/ культура Востока; - коллективизм/ индивидуализм; интеграция/ дифференциация; - определенность и надежность/ неопределенность и риск; - ответственность всех/ ответственность каждого.	- культура власти; - культура роли и правил; - культура коллегиальности; - культура большой семьи; - культура «творческой команды»; - культура «звезды»; - культура задач; - культура конкуренции.
Д. Зоненфельд	потенциал для поддержки состояния и успеха компании и отношение к работникам	- «бейсбольная команда»; - «клубная культура»; - «академическая культура»; - «оборонная культура».

Таблица 2. Основные подходы к классификации корпоративной культуры

В каждом из рассмотренных подходов используются определенные критерии для анализа корпоративной культуры, позволяющие выявить ведущие тенденции функционирования исследуемых предприятий.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте определение организационной культуры. Почему, на ваш взгляд, не существует единой точки зрения на это понятие?
2. Какие уровни выделяет Е. Шейн в структуре организационной культуры при ее изучении? Чем они отличаются?
3. Что собой представляют доминирующая культура и субкультура в организации?
4. Что входит в понятие объективной и субъективной культур?
5. В чем заключается различие подходов Г. Хофстеде и К. Ушакова к построению типологий организационных культур?
6. Какая из рассмотренных типологий, на ваш взгляд, представляет наибольший практический интерес и почему?
7. Какие проблемы возникают у руководителя при управлении коллективом со слабой организационной культурой?

Глава 2. Опыт исследования организационной культуры Мариинской гимназии г. Ульяновска

Цель исследования – определение приоритетных персональных ценностей педагогов и общеорганизационных ценностей образовательного учреждения (ОУ), а также типа организационной культуры гимназии.

В нем участвовало 25 педагогов школы. В исследовании использовались 6 диагностических методик. Для определения приоритетных персональных ценностей педагогов использовались методика попарных сравнений, must test, а также методика измерений полимотивационных тенденций в Я-концепции личности С. М. Петрова. Для определения особенностей организационного климата гимназии использовалась методика Кэмпбелла – Ньюбергера. Оценка типа и особенностей организационной культуры Мариинской гимназии проводилась по методике К.Камерона, Р. Куина и по методике Хофстеде.

Результаты диагностики персональных ценностей учителей гимназии по методике попарных сравнений показали, что наиболее значимыми персональными ценностями педагогов являются (по степени значимости):

1. Семья
2. Здоровье
3. Любовь
4. Материально-обеспеченная жизнь
5. Дружба

Эти важнейшие общечеловеческие ценности руководят поведением респондентов, поэтому они должны быть «вписаны» в контекст организационной культуры гимназии.

К наименее значимым ценностям можно отнести (по степени отвержения):

1. Познание
2. Творчество
3. Достижения
4. Правила
5. Исполнительность

Данный перечень ценностей может свидетельствовать об определенных тенденциях в рабочем поведении педагогов.

Низкая значимость ценности Познания (как узнавания чего-то нового) может стать индикатором тенденции к профессиональной стагнации, снижения желание развиваться в различных жизненных сферах, снижения

любопытности и, как следствие, снижение профессиональной компетентности учителей. Человек, который выбрал профессию в сфере развития личности, должен быть сам примером человека, для которого интерес к познанию, новому должен иметь высокую значимость. Иначе он станет неинтересен ученикам.

Низкая значимость ценности Творчества является сопутствующей тенденцией от снижения важности ценности Познания. Это может свидетельствовать о нежелании или неготовности учителей создавать и осваивать что то новое. В сфере педагогической деятельности это могут быть новые педагогические технологии, формы работы со школьниками и родителями, новые дидактические приемы и т.д.

Низкий рейтинг ценности Достижения может говорить о снижении профессиональных амбиций учителей, нежелании ставить новые сложные цели, о некой успокоенности своими прошлыми или нынешними результатами, об ориентации на процесс работы, а не ее результат.

Одной из причин снижения значимости этих ценностей может стать загруженность учителей формальными процедурами: отчетами, бумажным оформлением и т.п. в ущерб персональной инициативы, содержательной стороны мероприятий.

Сочетание этих трех низкостатусных для педагогов ценностей (Познание, Творчество и Достижения) позволяет обозначить центральное направление решения данной профессиональной проблемы: вовлечение учителей гимназии в новые, *интересные для них* формы методической, исследовательской работы. Важно усилить их интерес к жизни, в целом. Возможно, это следует делать, используя ресурс наиболее значимых для учителей ценностей Семьи, Дружбы, Здоровья, Любви. Это могут быть семинары, связанные с развитием эмоциональной саморегуляции, жизнестойкости (ценность Здоровье), разрешением семейных конфликтов (ценность Семьи, Любви).

Безусловно, приоритетные персональные ценности учителей обязательно должны войти в ценностное ядро организационной культуры гимназии.

Анализ результатов диагностики педагогов по must-test показал высокую значимость для респондентов ценности Семьи и Здоровья (это согласуется с методикой попарных сравнений) и ценности Влияния, власти, признания. . Ценность Правил практически не представлена в данном тесте как и в методике попарных сравнений. В must-test педагоги отмечали необходимость соблюдения правил другими людьми (я ненавижу ложь, предательство, лицемерие и др.) , сохраняя при этом незыблемость своих правил и

установок. И это можно рассматривать как ценность влияния и власти. Данное противоречие позволяет спрогнозировать следующий риск в развитие организационной культуры гимназии. Он заключается в определенной *внутренней* нетерпимости к нежелаемому поведению коллег. В связи с этим, с педагогами важно провести тренинг толерантности и эмоциональной саморегуляции.

Достаточно высокую выраженность у учителей ценности влияния, власти можно использовать как их организационный потенциал. При этом необходимо учесть важность обратной связи и признания эффективного рабочего поведения и результатов деятельности учителей.

Низкая выраженность стремления к общению в коллективе может стать некоторым препятствием на пути развития добровольного единообразия поведения в рамках ценностного управления гимназией. Однако, эта проблема может постепенно решаться через грамотно организованные корпоративные мероприятия, тренинги знакомства, коммуникации, понимания и др.

Таким образом, наиболее значимыми ценностями (в порядке предпочтительности) для педагогов являются:

- Влияние, власть, признание
- Семья
- Порядок, ответственность
- Здоровье
- Безопасность, комфорт
- Общение, партнерство
- Профессионализм, развитие
- Результат

Выявленный рейтинг ценностей позволяет сделать предположение о внутренней мотивации педагогов к взаимодействию в гимназии: стремление к установлению порядка через влияние, власть, контроль над другими. Недостаточно выражена готовность учителей к открытому партнерскому общению. Слабо представлена тенденция к развитию профессионализма, результативности. В целом, это может говорить о существующей, возможно скрытой конкуренции в коллективе, успех которой решается не персональными профессиональными достижениями, а хорошими личными качествами, должностным статусом, стажем работы и т.п.

Анализ результатов диагностики по опроснику Куина и Камерона позволил определить преобладающий тип организационной культуры, свойственный Мариинской гимназии. По мнению педагогов,

организационную культуру гимназии преимущественно можно отнести к типу клановой. Системообразующим основанием этого типа культуры являются следующие ценности: Сплоченность. Соучастие. Забота. Командная работа. Традиции.



Рис. 1. Преобладающий тип организационной культуры

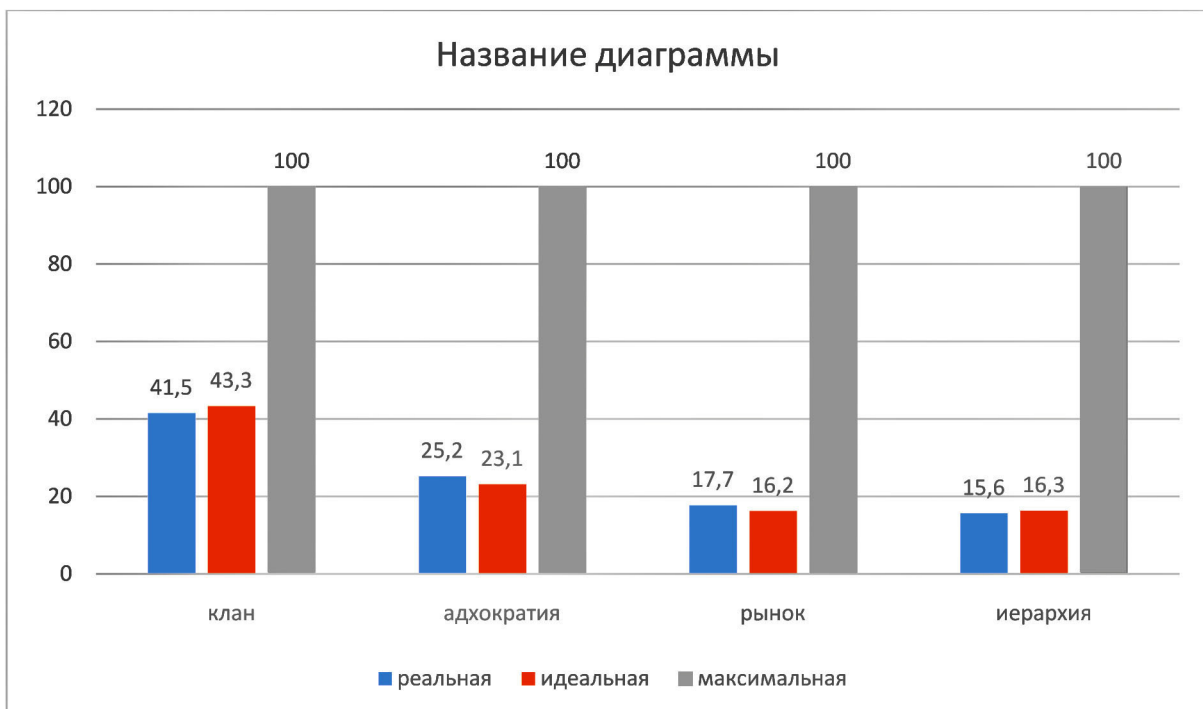


Рис.2. Модель организационной культуры гимназии

Клановый тип культуры предполагает дружественную обстановку, общность интересов, преданность традициям. Администрация придает большое значение сплоченности коллектива, заботе о людях. Высоко ценится согласие и отсутствие конфликтов.

Важнейшими направлениями работы администрации являются управление межличностными отношениями в коллективе и управление развитием людей. Основная роль лидера – вовлечение людей в процессы, в принятие решений. Поддерживается открытость и преданность делу.

Следует отметить, что предпочтительный тип культуры практически совпадает с реальным.

Наименьшая выраженность, по мнению учителей, в гимназии иерархического типа культуры, основой которой являются правила, процедуры, контроль, исполнительность, четкий документооборот и т.п. В связи с этим, можно сделать предположение, что именно этих ценностей не хватает в педагогическом процесс гимназии.

Слабая представленность рыночной культуры может свидетельствовать о необходимости развития в гимназии здоровой конкуренции, основанной на результативности деятельности, большей ориентации на потребителя образовательных услуг. Ролевой диапазон администраторов школы важно расширить позицией проблематизатора, маркетолога.

Слабая представленность адхократической культуры позволяет сделать предположение о важности развития в гимназии стратегически спланированной открытости инновационным процессам.

Таким образом, анализ организационной культуры Мариинской гимназии позволил выделить предварительное ценностное ядро, включающее в себя следующие присущие гимназии ценности и слабовыраженные, но важные в плане организационного развития, ценности:

Здоровье, Дружба, Влияние, Признание, Достижения, Профессиональное развитие, Самостоятельность, Открытость, Сплоченность, Вовлеченность, Забота, Командная работа, Традиции, Отношения, Инновации, Результативность, Исполнительность, Порядок.

Глава 3. Сущность ценностного управления образовательным учреждением

Ценностное управление — это реализация в организации регулярного менеджмента на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностных приоритетов.

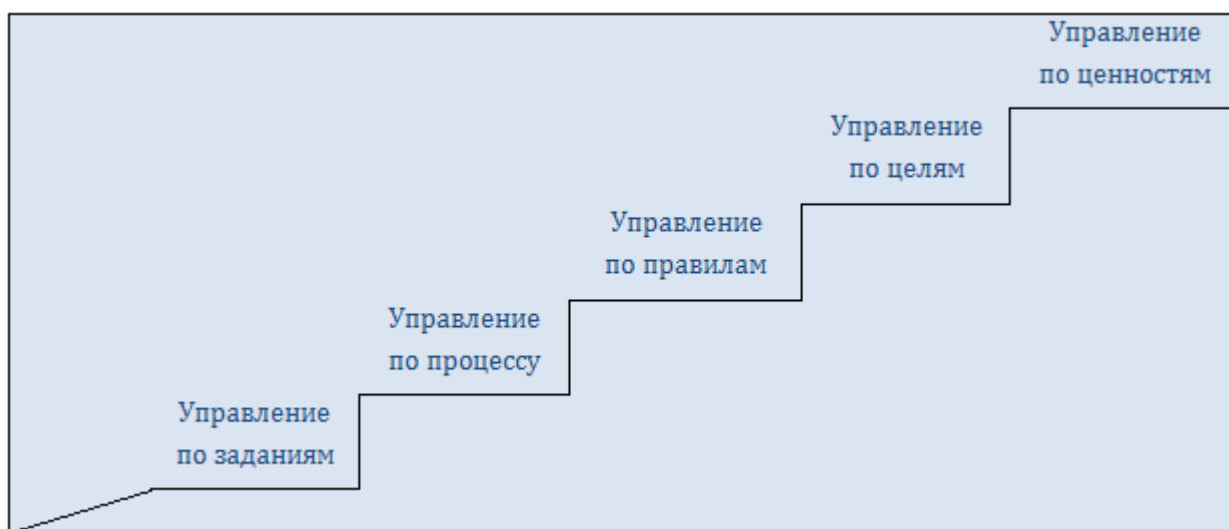


Рис.3. Уровни развития менеджмента.

Ценности – это эмоционально значимые, внутренние регуляторы деятельности человека.

Ценности – это идеальные цели, которые ставит перед собой человек

Корпоративные ценности – это добровольно воспринимаемые и разделяемые сотрудниками убеждения и принципы взаимоотношений, реализуемые в правилах, нормах, языке общения при функционировании организации. Они служат критерием норм и правил поведения человека в организации, и являются условием для совместного эффективного труда. Ценности организации лежат в основе всех отношений, формируют интерес к ней со стороны клиентов, партнеров, поставщиков, потенциальных сотрудников, способствуют укреплению взаимоотношений внутри организации.

Место ценностей в корпоративной культуре.

Принято считать, что именно ценности являются ядром, определяющим корпоративную культуру в целом.

Корпоративная культура – это система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении для достижения стратегических целей компании.

Ценности помогают:

- управлять компанией правильно организовывать все образовательные процессы
- обеспечивать единообразие поведения всех членов педагогического коллектива
- мотивировать и удерживать сотрудников
- выработать культуру общения с участниками образовательного процесса
- закрепить этические нормы, которых необходимо придерживаться в тех или иных ситуациях
- развивать самомотивацию сотрудников
- развивать включенность сотрудников
- в образовательные события

Корпоративная культура

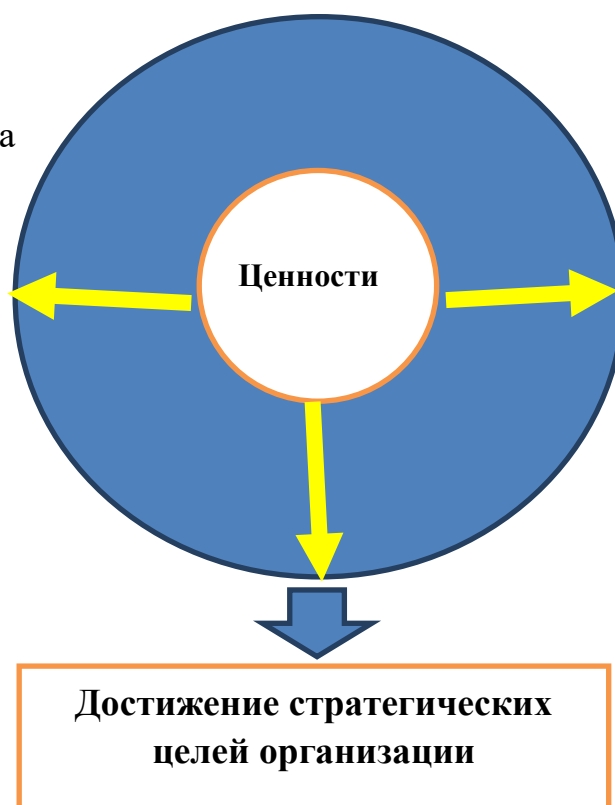


Рис. 4. Ценностное управление

Ценностное управление (Management by Values, MBV) представляет собой некий свод принципов, которому должна соответствовать деятельность всех членов организации независимо от их должности, власти, уровня влияния и так далее.

Система ценностей компании – это приоритет самого высокого уровня.. А ценности сотрудников должны соответствовать как ценностям собственного подразделения, так и ценностям организации.

Управление на основе ценностей становится важнейшим инструментом создания стабильной, конкурентной и более человечной корпоративной культуры. MBV можно назвать и философией, и практикой менеджмента, связывающей важнейшие ценности организации с ее стратегическими целями.

MBV признает, что, по сути своей, истинное лидерство всегда было связано с ценностями человека. Задача директора школы – руководить организацией в соответствии с ее стратегическим направлением и основными ценностями. Этого можно добиться путем создания единой культуры ценностей, которая и напрямую, и опосредованно руководит повседневной деятельностью сотрудников всех уровней. «Гуманизируя» основное стратегическое видение, организация может не только выжить, но и обеспечить себе развитие.

Общее определение MBV можно разделить на два компонента. Во-первых, MBV – *новый инструмент стратегического лидерства*. Это не просто новый способ управления организацией, а новый способ понимания и применения знаний. Эта система основана на подходе, разработанном социальными психологами и другими исследователями бихевиоризма в середине XX века. Различные формы MBV существуют по всему миру как ответ менеджмента на требования корпоративного выживания и дифференциации. MBV – практическое воплощение ставшей уже классикой методики организационного развития. Основная цель этой системы – внедрение человеческих или личностных параметров в менеджерское мышление, причем не только на теоретическом уровне, но и в повседневной практике.

MBV также является гибкой основой для совершенствования корпоративной культуры, что чрезвычайно важно для создания коллективного интеллекта, без которого невозможны инновации.

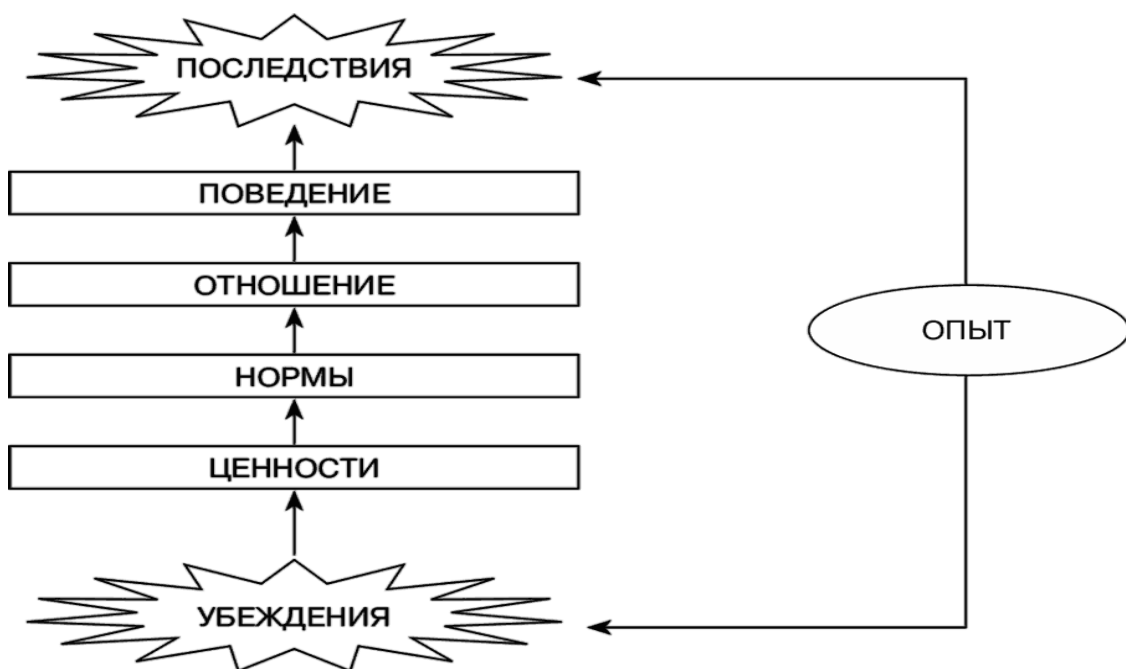


Рис.5. Этапы внедрения ценностного управления

Разработаны следующие этапы внедрения ценностного управления в школе.

1. Анализ составляющих организационной культуры школы.
2. Выделение «ядра» ценностей.
3. Ввод в действие системы ценностей.
4. Оценка и корректировка системы ценностей в зависимости от показателей результативности.

Таблица 3

№	Этап	Содержание
1.	Анализ составляющих организационной культуры школы.	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка текущих ценностей персональных и организационных ценностей школы; - оценка необходимости внедрения ценностного управления; - структуризация задач ценностного управления
2.	Выделение «ядра» ценностей.	<ul style="list-style-type: none"> - Определение ключевых для школы ценностей; - разработка ключевых показателей оценки реализации ценностного управления; - создание ценностной модели выпускника - разработка программы внедрения

3.	Ввод в действие системы ценностей	- Реализация различных мероприятий и программ, способствующих внедрению и укреплению ценностного управления; - использование систем санкционирования и мотивации
4.	Оценка и корректировка системы ценностей в зависимости от показателей результативности	- Оценка результатов внедрения ценностного управления; - оценка соответствия текущего состояния с моделью «как должно быть»; - корректировка системы ценностей и мероприятий по его внедрению в случае необходимости

Таблица 3. Этапы внедрения ценностного управления.

1. На первом этапе анализ составляющих организационной культуры школы. необходимо выделить существующие персональные и организационные ценности школы. Помимо этого, важно определить задачи, которые должно решить внедрение ценностного управления, то положение дел, которое должна поправить система ценностей. Методами достижения целей первого этапа служат анализ деятельности школы, экспертиза образовательной среды школы, проведение диагностических процедур с учителями, учащимися и администрацией образовательного учреждения. Во 2 главе данного пособия представлен опыт диагностики организационной культуры Мариинской гимназии.

2. На втором этапе выделения «ядра» ценностей образовательного учреждения проводится работа по анализу полученных на 1 этапе персональных и организационных ценностей школы и выделению из них приоритетных, так называемого ценностного «ядра» школы. Данную работу целесообразно проводить в групповой форме, чтобы задействовать актив образовательного учреждения. В Мариинской гимназии определение ценностного ядра школы проводилось через рефлексивно-деловую игру, описание которой было опубликовано в журнале «Школьные технологии». - №2. -2022 г.

В результате комплексной диагностики на 1 этапе внедрения в гимназию ценностного управления были выделены следующие персональные и организационные ценности: Здоровье, Дружба, Влияние, Признание, Достижения, Профессиональное развитие, Самостоятельность, Открытость,

Сплоченность, Вовлеченность, Забота, Командная работа, Традиции, Отношения, Инновации, Результативность, Исполнительность, Порядок.

Выделенные ценности были распределены на 4 группы

Таблица 4

Коллектив Стиль отношений	Стиль управления Формы работы Организационное развитие	Организационная безопасность	Личная успешность
Дружба Открытость Забота Отношения Сплоченность	Команда Вовлеченность Признание Инновации	Традиции Порядок Исполнительность	Влияние Достижения Результативность Самостоятельность Профессиональное развитие Здоровье

Таблица 4. Распределение ценностей на 4 группы.

Выделенное ядро ценностей было модернизировано в ходе рефлексивно-деловой игры с педагогами Мариинской гимназии. В результате ранжирования приоритетных ценностей было сформировано «ядро» ценностей (ценности, набравшие наибольшее количество голосов: **«Традиции»**, **«Профессиональное развитие»**, **«Инновации»**, **«Здоровье»**, **«Вовлеченность»**, **«Общение»**, **«Результативность»**).

На данном этапе была разработана ценностная модель выпускника гимназии.

Модель выпускника разработана с учетом особенностей содержания, заложенного в программный материал образовательного процесса школы на основе концепции развития учреждения и отражает социальный заказ и является ориентиром для всех участников учебно-воспитательного процесса). Выстраивая образ выпускника школы, мы исходим из того, что он представляет собой динамическую систему, которая постоянно изменяется, самосовершенствуется, наполняясь новым содержанием. А значит, образ выпускника – это не конечный результат, не итог в развитии личности, а тот

базовый уровень, развитию и становлению которого должна максимально способствовать школа.

В основу моделирования ценностной модели выпускника гимназии легли следующие материалы: модель выпускника школы по ФГОС, национальные ценности России, ценностное «ядро» гимназии, ценности, запечатленные в гербе гимназии, результаты анкетирования учеников гимназии. На основании данных материалов были разработаны компоненты ценностной модели выпускника гимназии. Они представлены на следующей диаграмме.



Рис. 6. Компоненты ценностной модели выпускника школы

Затем обозначенные выше компоненты были наполнены ценностным содержанием и, как результат, была разработана ценностная модель выпускника гимназии.

Представленная ценностная модель может стать ориентиром для целенаправленной воспитательной работы в гимназии и для стратегического управлению данным образовательным учреждением.

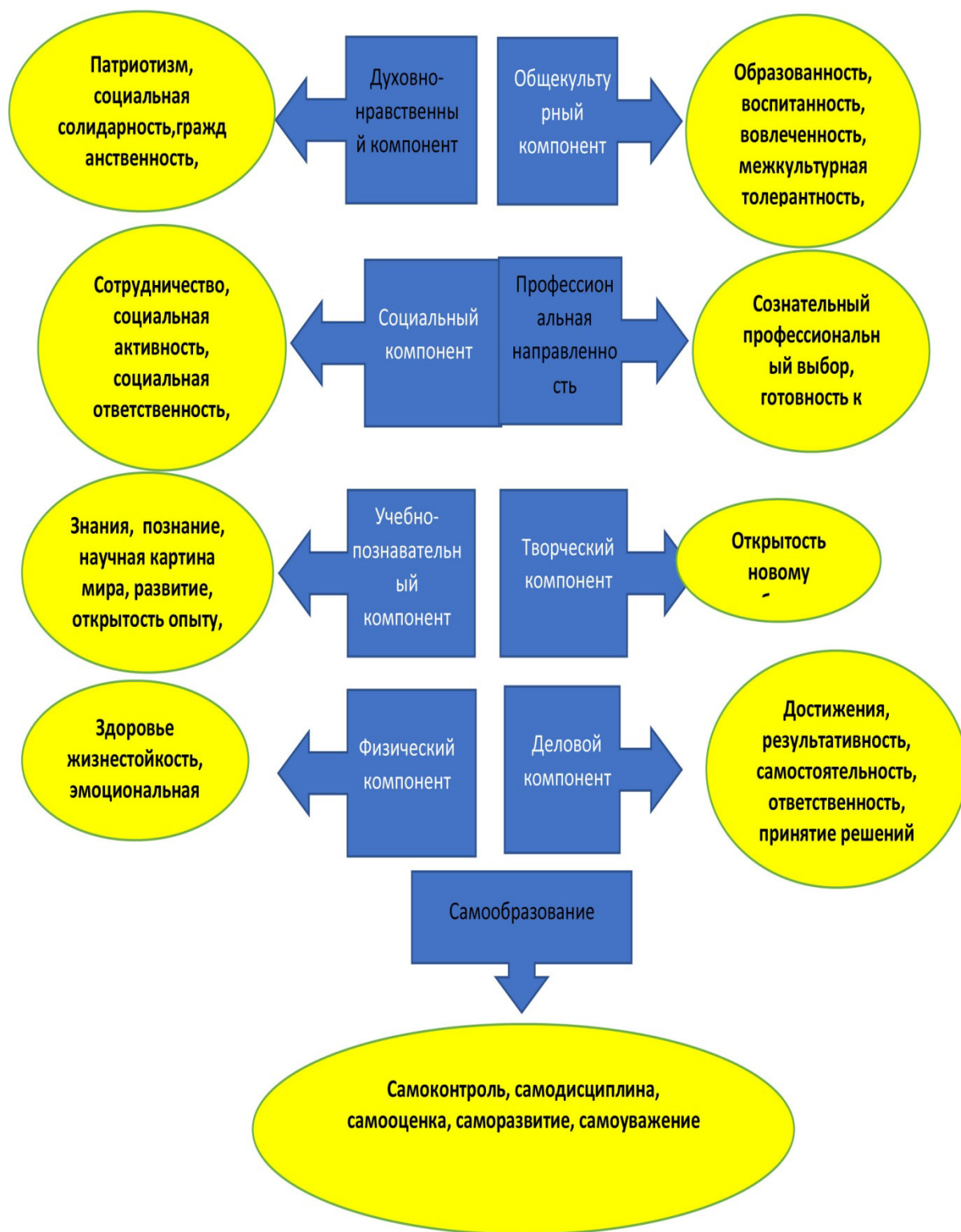


Рис. 7. Ценностная модель выпускника Мариинской гимназии

На третьем этапе «Ввод в действие системы ценностей» была определена схема развития «ядра ценностей». По каждой ценности были разработаны индикаторы поведения учащихся, учителей, администрации гимназии, характеризующие наличие соответствующей ценности.

Таблица 5

№	Ценность	Индикаторы поведения		
		Администрация	Учителя	Учащиеся
1	Традиции			
2	Профессиональное развитие			
3	Инновации			
4	Здоровье			
5	Вовлеченность			
6	Общение			
7	Результативность			

Таблица 5. Индикаторы поведения учащихся, учителей, администрации гимназии, характеризующие наличие соответствующей ценности.

Например, в результате группового обсуждения были выделены следующие индикаторы поведения для ценности «Здоровье», входящую в «Ядро» ценностей гимназии.

Таблица 6

Ценность	Индикаторы поведения		
	Администрация	Учителя	Учащиеся
Здоровье	<ul style="list-style-type: none"> - организует школьные спортивные мероприятия - поощряет спортивные успехи учителей и учеников - следит за качеством питания в столовой - поддерживает партнерство школы со спортивными учреждениями и 	<ul style="list-style-type: none"> - Не курит -Ходит в бассейн, фитнес клуб -Участвует в школьных спортивных соревнованиях - Систематически занимается каким-то видом спорта: волейбол, лыжи, скандинавские палки - Одобряет спортивное хобби своих детей - часто организует 	<ul style="list-style-type: none"> - Занимаются спортом, фитнесом - защищают честь школы на спортивных соревнованиях - не курит - не злоупотребляет колой и фастфудами

	спортивными лидерами - обеспечивает профилактику инфекционных заболеваний	спортивные мероприятия как классный руководитель - Пропагандирует здоровый образ жизни	
--	--	---	--

Таблица 6. Индикаторы поведения для ценности «Здоровье»

Чтобы смоделированное на игре ценностное ядро образовательного учреждения стало основанием для организационных изменений, важна дальнейшая работа администрации школы над поиском способов стимулирования выделенных поведенческих индикаторов и разработкой системы мероприятий, инициирующих развитие обозначенных ценностей у всех членов педагогического коллектива. Для этого по каждому индикатору поведения определяется форма стимулирования этого образца поведения.

Кроме этого, важно обсудить систему санкционирования педагогов и учащихся в случае грубого и систематического нарушения оговоренных образцов поведения.

Возможно, в образовательном учреждении целесообразно заключать психологические контракты с педагогами, закрепляющие степень ответственности учителя за соблюдение корпоративной этики.

В книге Кеннета Бланшара и Майкла О'Коннора описывается процедура, называемая «Переговоры и достижение консенсуса в отношении ценностей». Для начала создается список всевозможных ценностей и выдается всем участникам. Из этого списка каждый выписывает три в порядке их важности. Далее группа разбивается на пары, задачей которых уже из шести ценностей согласовать три наиболее важных и значимых. После согласования пары сходятся попарно и снова выбирают из шести ценностей только три. Объединения групп попарно происходит до того момента, когда останется лишь одна группа, состоящая из всех участников, которые имеют только три цели, согласованные со всеми [1].

Данный метод имеет свои достоинства и недостатки. Несмотря на то, что в обсуждении ценностей принимают участие все сотрудники, уже на первом этапе может случиться ситуация встречи лидера и ведомого. В таком случае будут приняты выбранные лидером ценности. Таким человеком может стать формальный или неформальный лидер, и в конечном итоге вся группа может подчиниться воле одного сотрудника и «принять» навязанные им ценности.

Решением этой проблемы может стать грамотная модерация процесса или исключение руководителей из первоначальных этапов разработки.

По нашему мнению, на данном этапе можно использовать и другие инструменты.

Метод «мозгового штурма». Данный метод заключается в выработке решения путем свободной генерации идей всеми участниками. От участников требуется свобода мысли и абстрактность мышления.

Метод «мозгового штурма» был предложен в 1953 году А. Осборном. В настоящее время этот метод хорошо известен и широко распространен. Данный метод в случае грамотной реализации позволяет достичь результатов, которые другими методами достичь крайне сложно.

Свобода изложения мыслей каждым сотрудником и отсутствие критики предложенных идей пробуждают творческие задатки личности. Данный подход позволяет избавиться от стандартных клише и шаблонов и выработать по-настоящему свежие идеи. Жизненный и профессиональный опыт иногда препятствует свежему потоку мыслей, поэтому неординарные, креативные предложения только приветствуются. Критика любых идей запрещена. Мозговой штурм осуществляется в два этапа:

Коллективная генерация идей. В процессе этого этапа каждый желающий формулирует собственные ценностные ориентации фирмы. Разнообразие, неординарность, противоречивость на этом этапе не должна стать причиной отказа в рассмотрении. Именно такие идеи могут решить итоговую систему ценностей предприятия. Абсолютно все идеи фиксируются и записываются. Критика на данном этапе недопустима, даже если всем участникам высказанная идея показалась абсурдной. Данная обстановка должна помочь раскрепоститься даже самым закрепощенным личностям.

Анализ выдвинутых идей. Перед этим этапом завершается генерация идей. Все записанное приводится в удобную и наглядную форму. Всем участникам должен быть виден результат первого этапа. В ходе дискуссии происходит редакция, объединение, обобщение списка ценностей, высказываются идеи. Результатом должен стать список из ценностей, которые удовлетворяют всех участников.

Данный метод позволяет раскрыть потенциал всех участников, однако ошибки в модерации и проведении этого метода могут оставить мнения некоторых участников так и не принятыми. Немаловажной сложностью является недопустимость критики на первом этапе, которая на практике часто появляется. Наличие руководящего состава может вызвать смущение у некоторых членов коллектива.

Кейс-метод. Данный метод состоит в тотальном разборе и анализе сложной ситуации, представленной в форме подробного описания – кейса. Кейс – это смоделированная рабочая неоднозначная ситуация, проблема, требующая детального анализа и решения. Метод применим при достаточном уровне подготовке участников, владения знаниями анализа и организации. В данном случае перед руководителем встает задача создания экспертной группы из числа руководящего состава и сотрудников, являющихся формальными и неформальными лидерами. Данные представители должны поддерживаться всеми сотрудниками фирмы для того, чтобы принятые ими решения нашли отклик. Данная процедура должна проходить в несколько этапов:

1. Подготовительный. Эксперты из числа сотрудников должны подготовить самостоятельно или благодаря помощи своих коллег мнения о ценностной модели фирмы. Хорошим шагом станет анализ чужого опыта ценностного управления. Руководитель в свою очередь должен оформить текущее положение фирмы (первый этап) и модель «как должно быть» в форме кейса. Можно включить в кейс другие моделируемые ситуации.

2. Решение подготовленных кейсов. Каждый эксперт решает предоставленный кейс и выбирает наилучший способ решения поставленных вопросов. Выбирается модель ценностного управления, наиболее полно охватывающая проблемы и задачи фирмы, наилучшим образом решающие поставленные задачи и не противоречащие ценностям отдельных личностей.

3. Обработка информации и принятие решения. Полученные результаты доводятся до руководителя. На основе решений экспертов он принимает окончательную модель ценностного управления.

Данный метод достаточно эффективен при наличии сотрудников, которые имеют достаточно знаний для комплексной оценки ситуации и пользуются достаточным уважением со стороны всех сотрудников, которые смогут принять их ценностную систему. Однако сложность заключается в разнообразии мнений. Противоречивые модели сложно обработать и объединить в одну, мнения некоторых экспертов могут быть слабо учтены, и группы сотрудников будут незадействованные в определении ценностной модели.

Метод Дельфи (Delphi Method) – организация нескольких этапов анонимного анкетирования экспертов с поэтапной обработкой результатов. Этот метод предназначен для прогнозирования и поддержки принятия решений. Его особенностью является наличие обратной связи по результатам каждого этапа процедуры.

Метод Дельфи. Данный метод заключается в нескольких этапах анонимного решения экспертов с поэтапной обработкой результатов. Особенностью метода Дельфи является наличие обратной связи по результатам каждого этапа процедуры. Метод разработан О. Хелмером и его коллегами.

Сначала необходимо выбрать экспертов, которые в полной мере отражают мнения сотрудников корпорации. Далее необходимо подготовить опросный лист для оценки мнений экспертов по поводу модели ценностного управления. Опросный лист заполняется каждым экспертом анонимно. Это обеспечивает отсутствие давления авторитетов и позволяет получить наиболее честное и беспристрастное мнение. Далее результаты обрабатываются, обобщаются и передаются экспертам. Второй тур данного метода проходит также анонимно. Во время него эксперты могут выразить свое мнение по поводу мнений своих коллег, изменить свою позицию или сгенерировать новые предложения. Так продолжается до тех пор, пока эксперты не сойдутся в одном единственном мнении. Так реализуется принцип постепенного повышения степени достоверности результатов.

Данный метод позволяет получить наиболее объективные мнения о модели ценностного управления в связи с обезличенностью получаемых результатов. Анонимность опросов позволяет высказывать мнения, невзирая на свой уровень и уровень своих коллег. Несколько этапов позволят изменить свою точку зрения, подправить мнения своих коллег, не опасаясь критики со стороны руководства. К недостаткам данного метода можно отнести трудоемкость процедуры, её длительность и сложность.

Вышеописанные методы широко применяются при принятии управленческих решений, для решения разноплановых задач и в других сферах жизнедеятельности. При разработке модели ценностного управления каждая организация должна оценить преимущества и недостатки каждого метода, сопоставить их со своими особенностями и текущим положением и выбрать наиболее подходящий. Возможны ситуации комбинации различных методов, добавление в них новшеств, которые учтут специфику деятельности организации, сложность организационной структуры и другие факторы.

На третьем этапе реализуются программы и мероприятия, разработанные в предыдущих этапах. В первую очередь необходимо устранить все противоречия старых регламентов и новых ценностей. Идет апробация тех ценностей, которые были приняты на втором этапе. Идет процесс принятия и проверки на практике ценностного управления.

Для данного метода можно применять множество различных методов:

□ Собрание коллектива на предмет текущей ситуации, оценка и обсуждение тех моментов, которые касаются провозглашенных ценностей.

Описание принятых ценностей и результатов ценностного управления в корпоративных источниках информации: форумах, газетах и тому подобное.

Проведение тренингов и семинаров.

Создание брошюр, листовок, напоминаний и другой атрибутики, соответствующих провозглашенным ценностям.

На четвертом этапе проверяются показатели деятельности фирмы, выявляются нарушения в исполнении регламентов, выявляются соответствия и различия текущей модели и модели «как должно быть». В случае необходимости проводится корректировка мероприятий по внедрению и корректировка деятельности структурных подразделений. При значительных различиях текущих показателей от желаемых проводится пересмотр системы ценностей, и проводятся дополнительные мероприятия по её корректировке.

На 4 этапе внедрения ценностного управления «Оценка и корректировка системы ценностей в зависимости от показателей результативности» должен быть проведен групповой анализ единообразия поведения членов педагогического коллектива и степени удовлетворенности проводимыми нововведениями.

Для оценки степени реализации заявленных образцов профессионального поведения можно обсудить следующие вопросы:

1. Какая из ценностей выделенного ядра ценностей явилась наиболее важной и как я показываю это в своем поведении в школе и вне ее?

2. Чему мне надо еще научиться, чтобы эта ценность еще более вошла в мою жизнь?

3. Какая из ценностей выделенного ядра ценностей явилась для меня наиболее сложной в реализации? Почему?

4. С чего мне начать для усиления значимости этой ценности и проявлять ее в своем профессиональном поведении?

5. Как сказалась реализация «Ядра» ценностей на жизни педагогического коллектива?

6. Какие ценности явно изменили поведение педагогов?

7. Внедрение каких ценностей было наиболее проблематично? Почему?

Следует отметить, что развитие ценностного управления является очень длительным процессом, ибо касается изменения ценностно-смысловой сферы личности педагога.

Для оценки удовлетворенности школьным укладом в гимназии было проведено анкетирование по наглядной анкете, представленной ниже.



Рис. 8. Анкета по оценке удовлетворенности работой

Анализ данной анкеты позволил оценить динамику удовлетворенности и значимости для педагогов различных сфер их профессиональной деятельности, определить основные мотиваторы для ценностного управления и приемлемых паттернов поведения.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие этапы внедрения ценностного управления в образовательном учреждении еще можно было бы предложить?
2. Какие ценности образовательного учреждения, на ваш взгляд, могли бы обеспечить мощный толчок в его развитии?
3. Какие санкции для учителей вы могли бы предложить в случае систематического и грубого нарушения корпоративного кодекса?
4. Какие школьные атрибуты вы предложили бы применительно к «Ядру» ценностей Мариинской гимназии?

Глава 4. Методы поддержания и развития организационной культуры. Развитие социальной активности школьников как показатель развития организационной культуры гимназии

Организационная культура может быть сформирована, существуют методы ее поддержания и укрепления [12: 28]. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания желательной организационной культуры. Здесь можно выделить целый ряд методов.

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников, например: «Мы должны стать первыми!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!»

Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призваны не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды, закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться и приветствоваться.

Система стимулирования. Принципы построения этой системы и ее основная направленность должны поддерживать то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность поддерживаемой руководством оргкультуры. Расхождение слова и дела здесь недопустимы, ибо даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового

работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры?

Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на орг. культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления, насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

Традиции и порядки. Известно, что организационная культура закрепляется и передается в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на орг. культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленных норм. Так, если руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушит установленные правила, но и покажет неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что снижает энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе.

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, рабочей одежде и т. д.) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников к своей организации и чувство гордости за нее.

Целенаправленное формирование (изменение) организационной культуры предоставляет возможность: 1) эффективно использовать человеческие ресурсы организации для реализации ее стратегии; 2) повышать уровень управляемости организацией; 3) усиливать сплоченность команды; 4) использовать ее как мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей организации.

Важнейшим показателем развития организационной культуры образовательного учреждения можно считать позитивную динамику социальной активности учащихся.

В рамках научно-исследовательской работы Мариинской гимназии по теме «Ценностное управление гимназией как фактор повышения социальной активности учащихся » была сформулирована гипотеза: «Социально значимая активность школьников гимназии будет развиваться, если:

- будет разработана модель и технология развития ценностной образовательной среды на основе экспертизы существующей

образовательной среды, изучения персональных и коллективных ценностей участников образовательного процесса

- будет обеспечена широкая вовлеченность школьников и педагогов в социально значимую деятельность, реализующую целенаправленно формируемые коллективные ценности

- будет проведено обучение педагогов технологиям духовно-нравственного и патриотического воспитания школьников;

- будет проведено обучение административной команды гимназии основам ценностного управления ОУ»

Для проверки данной гипотезы была измерена социальную активность школьников в начале и в завершении работы гимназии по научно-исследовательской тематике.

Рассмотрим далее понятие социальной активности человека.

Исследования К.А. Абульхановой, Л.И. Божович, А.В. Брушлинского, А.В. Петровского, Д.И. Фельдштейна, Д.Б. Эльконина и др. представляют социальную активность как степень проявления возможностей и способностей человека, являющегося членом социума. При данном подходе социальная активность рассматривается как действие, отражающее процесс превращения личности из объекта в субъект общественных отношений. По мнению И.С. Кона общественная активность (лат. *activus*-деятельный) определена деятельным отношением человека к жизни общества.

В целом, под социальной активностью школьника будем понимать устойчивое

свойство его личности и совокупность социально значимых действий, которые направлены на интенсивное, сознательное взаимодействие с окружающей средой.

Социальная активность школьников проявляется в степени их вовлеченности в общественные дела, в готовности к сотрудничеству, в освоении нового опыта деятельности и отношений, в развитии внутренней мотивации, в инициативности, ответственности, готовности заботиться и помогать. Социальная активность способствует переходу школьника из позиции «пассивного исполнителя» в позицию «организатора», «генератора идей», «активного участника» и др.

Для оценки выраженности социальной активности школьников Мариинской гимназии была проведена входная диагностика важнейших составляющих социальной активности учащихся: мотивации к успеху, выраженности их коммуникативных и организаторских способностей, а также ценностно-смыслового компонента социальной активности. В

исследовании участвовало 62 учащихся гимназии №3. Входная диагностика проводилась в феврале 2022 года. В качестве диагностических методик были использованы опросник А.А. Реана «Мотивация успеха и боязнь неудачи», тест – опросник КОС-1 и методика ранжирования терминальных и инструментальных ценностей М. Рокича.

Остановимся на содержании данных методик более подробно.

1. Тест-опросник КОС – 1.

Цель опросника – исследование склонностей учащихся к коммуникативной и организаторской деятельности. Цель обработки результатов – получение индексов коммуникативных и организаторских склонностей. Чтобы определить уровень коммуникативных и уровень организаторских склонностей, нужно высчитать их коэффициенты. Коэффициенты представляют собой отношение количества совпадающих ответов той или иной склонности к максимально возможному числу совпадений, в данном случае – к 20. Формулы для подсчета коэффициентов такие:

$$K_{ком} = Kx / 20; K_{орг} = Oх / 20, где$$

Kком – коэффициент коммуникативных склонностей;

Kорг – коэффициент организаторских склонностей;

Kx и *Ox* – количество совпадающих с дешифратором ответов соответственно по коммуникативным и организаторским склонностям.

Шкала оценок коммуникативных и организаторских склонностей

Уровень развития коммуникативных и организаторских склонностей характеризуется с помощью оценок по шкале следующим образом.

Таблица 7

<i>Kком</i>	<i>Kорг</i>	Уровень
0.10-0,45	0.2-0,55	1
0,46-0,55	0,56-0,65	2
0,56-0,65	0,66-0,70	3
0,66-0,75	0,71-0,80	4
0,75-1,00	0,81-1,00	5

Таблица 7. Уровень развития коммуникативных и организаторских склонностей.

Испытуемые, получившие оценку 1, – это люди с низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

Испытуемые, получившие оценку 2, имеют коммуникативные и организаторские склонности ниже среднего уровня. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и в выступлении перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды. Во многих делах они предпочитают избегать проявления самостоятельных решений и инициативы.

Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Эта группа испытуемых нуждается в дальнейшей серьезной и планомерной воспитательной работе по формированию и развитию коммуникативных и организаторских склонностей.

Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принимать самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

Испытуемые, получившие высшую оценку 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней, быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, это инициативные люди, которые предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято другими. Они могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать разные игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая их привлекает, и сами ищут такие дела,

которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

Коммуникативные и организаторские склонности представляют собой важный компонент и предпосылку развития способностей в тех видах деятельности, которые связаны с общением с людьми, с организацией коллективной работы.

Желание заниматься организаторской деятельностью и общаться с людьми зависит и от содержания соответствующих форм активности, и от типологических особенностей самой личности. Во многом они определяются субъективной ценностью и значимостью для человека будущих результатов его активности и отношением к лицам, с которыми он взаимодействует. Это следует учесть, составляя рекомендации для испытуемых с низким уровнем развития исследуемых склонностей. Достаточно часто склонности появляются в ходе таких видов деятельности и общения, которые вначале человеку безразличны, но по мере включения в них становятся значимыми. Здесь важны собственные усилия и преодоление коммуникативных барьеров, которые возможны, если человек ставит себе сознательную цель саморазвития.

Анализ входной диагностики учащихся Мариинской гимназии по данной методике показал следующие результаты.

Таблица 8

Класс	Среднегрупповое значение			
	<i>Кком</i>	Уровень	<i>Корг</i>	Уровень
6 класс	0,5	2	0,5	1
10 класс	0,67	4	0,69	3
11 класс	0,67	4	0,66	3
Ср.знач	0,61	3	0,62	2

Таблица 8. Анализ входной диагностики учащихся. Среднегрупповое значение.

Третий уровень развития коммуникативных способностей интерпретируется как средний и проявляется в стремлении учащихся к различным формам общения с разными людьми, однако, их контакты

нестабильны, зачастую поверхностны и часто меняются. Следует отметить позитивную динамику развития коммуникативных способностей школьников, начиная со 2 уровня в 6 классе – к 4 уровню в 10-11 классах.

Второй уровень развития организаторских способностей школьников считается ниже среднего уровня. Этот уровень характеризуется достаточно низкой вовлеченностью школьников в общественные дела и воспитательные мероприятия, слабым интересом к социальным событиям, неготовностью быть организатором интересных дел, генератором идей, преобразователем, инициатором. У школьников слабо выражено внутреннее желание сделать что-то полезное, важное для себя и других. Присутствует неверие в свои силы, страх совершить ошибку, отсутствие устойчивой целеустремленности и организованности. Именно эти качества в комплексе могут быть сформированы в проектной деятельности, инициированной самими школьниками. При этом присутствует положительная динамика развития организаторских способностей от 6 класса – к выпускным.

2. Опросник А.А. Реана «Мотивация успеха и боязнь неудачи»

Мотивация на успех относится к позитивной мотивации. При такой мотивации человек, начиная дело, имеет в виду достижение чего-то конструктивного, положительного. В основе активности человека лежит надежда на успех и потребность в достижении успеха. Такие люди обычно уверены в себе, в своих силах, ответственны, инициативны и активны. Их отличает настойчивость в достижении цели. Целеустремленность.

Мотивации на неудачу относятся к негативной мотивации. При данном типе мотивации активность человека связана с потребностью избежать срыва, порицания, наказания, неудачи. Вообще в основе этой мотивации лежит идея избегания и идея негативных ожиданий. Начиная дело, человек уже заранее боится возможной неудачи, думает о путях избегания этой гипотетической неудачи, а не о способах достижения успеха. Люди, мотивированные на неудачу, обычно отличаются повышенной тревожностью, низкой уверенностью в своих силах. Стараются избегать ответственных заданий, а при необходимости решения сверхответственных задач могут впадать в состояние близкое к паническому. По крайней мере. Ситуативная тревожность у них в этих случаях становится чрезвычайно высокой. Все это, вместе с тем, может сочетаться с весьма ответственным отношением к делу.

Цель опросника – определение степени выраженности ориентации на успех или на неудачу.

Опросник содержит 20 утверждений, степень согласия или несогласия с которыми оценивается испытуемым.

За каждое совпадение ответа с ключом испытуемому дается *1 балл*.

Подсчитывается общее количество набранных баллов.

Если количество набранных баллов *от 1 до 7*, то диагностируется **мотивация на неудачу (боязнь неудачи)**.

Если количество набранных баллов *от 14 до 20*, то диагностируется **мотивация на успех (надежда на успех)**.

Если количество набранных баллов *от 8 до 13*, то следует считать, что **мотивационный полюс ярко не выражен**.

При этом можно иметь в виду, что, если количество **баллов 8, 9** – то есть определенная тенденция мотивации на неудачу, а если количество баллов **12, 13** – то имеется определенная тенденция мотивации на успех.

Рассмотри далее выраженность мотивации на успех у опрошенных учащихся по классам.

Таблица 9

№	Класс	Значение коэффициента	Интерпретация
1	6	12,6	Тенденция к мотивации на успех
2	10	14	Мотивация на успех
3	11	13	Тенденция к мотивации на успех
	Среднее значение	13,2	Тенденция к мотивации на успех

Таблица 9. Среднегрупповое значение мотивации на успех

Итак, результаты диагностики учащихся Мариинской гимназии показали, что **среднегрупповое значение мотивации на успех составляет 13,2 балла**. Это значение **показывает наличие у учащихся школы тенденции к мотивации на успех**. Данная тенденция показывает наличие мощного личностного ресурса школьников к активному участию в социальной жизни. В качестве катализатора социальной активности учащихся и их мотивации на успех может стать профессионально грамотное поведение учителя, реализующее социально значимые организационные ценности гимназии.

3. Методика ранжирования терминальных и инструментальных ценностей М. Рокича.

Цель методики – определение приоритетных терминальных и инструментальных ценностей школьника через ранжирование.

Школьникам предлагалось с помощью цифр от 1 до 15 отметить степень важности для себя представленных в таблице ценностей. Ранг выставляется во втором столбце.

Исполнительность	
Инициативность	
Активность	
Результативность	
Работа в команде	
Широта интересов	
Общительность	
Готовность оказать помощь	
Воля	
Способность к сотрудничеству	
Воспитанность	
Способность к лидерству	
Оптимизм	
Ответственность	
Терпимость	

Активная жизнь	
Дружба	
Семья	
Творчество	
Учеба	
Здоровье	
Интересные занятия	
Коллектив	
Забота о других	
Деньги	
Общение	
Спорт	
Развлечения	
Любовь	
Моя гимназия	

Ниже представлена таблица со среднегрупповым рангом каждой из представленных ценностей школьников. Среднегрупповой ранг – это фактически место ценности в общем списке ценностей. В связи с этим, чем ниже ранг, тем выше его значимость для человека. В таблице представлены среднегрупповые значения рангов, поэтому их значения не являются целыми числами и одни и те же ценности могут иметь одинаковые ранги.

Таблица 10

Терминальные ценности	Среднегрупповой ранг	Инструментальные ценности	Среднегрупповой ранг
Активная жизнь	9,1	Исполнительность	8,7
Дружба	5,3	Инициативность	8
Семья	3,1	Активность	9,4
Творчество	9,7	Результативность	6,2
Учеба	6,2	Работа в команде	10,5
Здоровье	6,9	Широта интересов	8
Интересные занятия	8,8	Общительность	5,7
Коллектив	11,2	Готовность оказать помощь	6,2
Забота о других	7,8	Воля	7,3
Деньги	10	Способность к сотрудничеству	7,8
Общение	6,8	Воспитанность	7
Спорт	11,4	Способность к лидерству	10,1
Развлечения	10,9	Оптимизм	8,1
Любовь	9,5	Ответственность	5,7
Гимназия	13,3	Терпимость	9,5

Таблица 10. Среднегрупповой ранг каждой из представленных ценностей школьников

Рассмотрим сначала приоритетные и незначимые ценности учащихся, распределенные по классам.

Это, во многом, отражает особенности возраста, ведущей деятельностью которого является учебно-познавательная деятельность, личностное общение и значимость родителей. К сожалению, наименее приоритетными оказались ценности гимназии и коллектива. Это может говорить о неготовности школьников этого возраста «вкладываться» в общие коллективные дела гимназии (или о незнании, как это можно сделать). Это говорит о необходимости приложения больших усилий со стороны классных руководителей к организации общешкольных дел, межклассной кооперации, развитию внутришкольной коммуникации и мотивации учащихся к включению в большее количество воспитательных мероприятий. Наиболее важными для шестиклассников способы учебного поведения стали оптимизм, воля, сотрудничество и ответственность. Это – прекрасные качества, которые обеспечивают должное поведение школьников, готовность к кооперации, веру в успех. Однако, низкий статус проявления инициативности и лидерства у учащихся 6 классов может иметь разные причины: недостаточно выраженные организаторские способности школьников, низкая мотивация к социальной деятельности, страх совершить ошибку, избегание неудачи, слабые навыки влияния и др. Возможно, эту проблему можно решить через инициированные самими школьниками проекты, которые могут принести пользу семье, школе, окружению. Кстати, это согласуется с приоритетными ценностями ребят.

Таблица 11

№	Класс	Приоритетные ценности – средства (инструментальные ценности) / рейтинг	Незначимые инструментальные ценности / рейтинг
1	6	Оптимизм 5,4 Воля 6,1 Способность к сотрудничеству 6,4 Ответственность 6,5	Инициативность 9,63 Способность к лидерству 9,6
2	10	Результативность 5,3 Инициативность 5,6 Готовность оказать помощь 5,7	Работа в команде 12,1 Терпимость 11,9 Способность к лидерству 10,2

3	11	Ответственность 4,5 Результативность 5,9 Готовность оказать помощь 6,4	Способность к лидерству 10,6 Активность 10
4	6	Семья 3,7 Учеба 6,1 Деньги 6,3	Гимназия 11,3 Коллектив 10,4 Любовь 9,8
5	10	Семья 2,25 Дружба 4,1 Здоровье 4,5 Учеба 6	Гимназия 13,5 Развлечения 13,25 Спорт 12,25
6	11	Семья 3,4 Дружба 4,5 Учеба 6,4	Гимназия 15 Деньги 13,7 Спорт 13,6

Таблица 11. Приоритетные и незначимые ценности учащихся

Приоритетными ценностями учащихся 10 класса стали «Семья», «Дружба» и «Здоровье». Ценность дружбы показывает значимость для старших подростков интимно-личностного общения как ведущей деятельности данного возраста. Ценность здоровья может демонстрировать процесс взросления учащихся, повышение их ответственности за безопасность себя и своей семьи.

Низкая значимость развлечений и спорта у учащихся можно объяснить повышением их интереса к учебе (рейтинг – 6). Низкая значимость гимназии повторяется как и у шестиклассников. В качестве способов достижения своих целей десятиклассники часто используют ориентацию на результат, инициативность и готовность оказать помощь. Эти умения достаточно быстро развиваются в проектной деятельности, инициированной самим учащимися. Однако, школьники низко оценивают и, как следствие, могут избегать реализовывать свою способности к лидерству и работе в команде (организации инициирование, руководство проектами). Фактически школьники готовы быть исполнителями в социальных делах, но избегают стать их организаторами и вдохновителями. Именно этот новый опыт следует развивать в школьниках.

Далее рассмотрим приоритеты выпускников гимназии (11 класс). Это – семья, дружба и учеба (как и у десятиклассников). Это – очень важные социально значимые цели, которые ставят перед собой выпускники гимназии и которые, во многом, были сформированы педагогическим коллективом

гимназии. Однако, значимость гимназии для них вновь невелика. Возможно, администрации гимназии следует проводить особую работу со школьниками по повышению значимости гимназии в жизни учащихся. Например, показывать влияния учебы, гимназической дружбы, школьных проектов на их дальнейшую судьбу, карьеру и общую жизненную успешность. Таким образом, у школьников целенаправленно будет воспитываться гордость за гимназию и удовлетворенность учебой в ней.

В целом, можно обозначить следующую последовательность ценностей школьников, начиная с наиболее значимой и заканчивая наименее значимой для них.

Терминальные ценности (ценности – цели)
(проранжированы по степени значимости)

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| 1. Семья | 9. Любовь |
| 2. Дружба | 10. Творчество |
| 3. Учеба | 11. Деньги |
| 4. Общение | 12. Развлечения |
| 5. Здоровье | 13. Коллектив |
| 6. Забота о других | 14. Спорт |
| 7. Интересные занятия | 15. Гимназия |
| 8. Активная жизнь | |

Инструментальные ценности (ценности – средства)
(проранжированы по степени значимости)

1. Ответственность, общительность
2. Готовность оказать помощь, результативность
3. Воспитанность
4. Воля
5. Способность к сотрудничеству
6. Инициативность, широта интересов
7. Оптимизм
8. Исполнительность
9. Активность
10. Терпимость
11. Способность к лидерству
12. Работа в команде

Анализ рейтинга среднегрупповых значений терминальных ценностей учащихся Мариинской гимназии показал, что разброс мест рейтинга терминальных ценностей – целей достаточно велик: от 3 до 13 позиции. Разброс позиций инструментальных ценностей менее велик: от 6 до 10. Это говорит о том, что согласованность жизненных целей учащихся достаточно высокая, что является прекрасным «фундаментом» для развития ценностного управления гимназией. Большая разбросанность персональных способов достижения этих целей (инструментальные ценности) является характеристикой личностного разнообразия образцов поведения учащихся.

Наиболее значимыми ценностями для учащихся являются: Семья, Дружба, Здоровье и Учеба. Значимость практически всех остальных ценностей, начиная с ценности «Забота о других» до ценности «Гимназия» имеют более низкие рейтинги. Особую озабоченность вызывает низкий рейтинг ценности «Коллектив», «Гимназия» и «Спорт». Решением этой проблемы может стать инициация в школе коллективных проектов (в том числе спортивных), обучение школьников навыкам взаимодействия в команде, развитию организаторских способностей детей. Очень важно, чтобы эти проекты не навязывались учащимся, а подсказывались с учетом их личных интересов, инициировались самими ребятами. Это сможет повысить вовлеченность школьников в совместную деятельность, их заинтересованность в результате, развитие способности в сотрудничестве. Важно инициирование проектов, связанных с различными сторонами жизни гимназии, с улучшением школьной жизни, с развитием имиджа гимназии на разных уровнях.

Низкий рейтинг ценности «Спорт» говорит о необходимости организации интересных массовых спортивных мероприятий в инновационных формах.

Анализ рейтинга среднегрупповых значений инструментальных ценностей учащихся Мариинской гимназии показал, что наиболее высокий рейтинг имеют те качества гимназистов, которые характеризуют их как дисциплинированных и правильных школьников. Это говорит о значимости для учащихся статуса гимназиста и уважении к Кодексу гимназии.

Самый низкий рейтинг имеет ценность «Способность к лидерству» и «Работа в команде». Это – очень важная компетентность учащихся в проектной деятельности, которую следует развивать в коллективных проектах. Достаточно низкие рейтинги ценностей «Работа в команде», «Инициативность», «Результативность», еще раз подтверждает важность развития инновационных форм сопровождения образовательной деятельности в гимназии, развитие самостоятельности и социальной

активности, более широкого вовлечения учащихся школы в коллективные социально значимые проекты.

Таким образом, Анализ уровня социальной активности школьников Мариинской гимназии показал, что учащиеся обладают недостаточно высоким уровнем коммуникативных и организаторских способностей при достаточно высокой мотивации успеха. Следует отметить, что коммуникативные и организаторские способности формируются через включенность в социально значимый опыт, в проектную деятельность, коллективные дела. Главное, что дети имеют личностную ориентацию на достижения, на успех. Интеграция этих особенностей школьников подтверждает необходимость включения учащихся в социальное проектирование, организованное с особыми условиями:

- Преимущество следует отдавать коллективным проектам, в которых инициатор проекта (школьник) реализует роли «Координатора», «Организатора», «Вдохновителя», «Консультанта», «Переговорщика» и др. Именно коллективные проекты будут способствовать развитию коммуникативных и организаторских способностей не только инициатора проекта, но и членов его команды.

- Темы проектов должны инициировать сами школьники, либо учитель, предлагая свои темы проектов, должен показать, в чем может быть интерес детей от реализации данных проектов. Только в этом случае attractive мотивация школьников к участию в проекте будет удерживать его активность до получения творческого продукта.

- При планировании и сопровождении проектной деятельности педагог должен обращать внимание учащихся на получение конечного продукта проекта. Именно это обеспечивает развитие результативности школьников и их ориентацию на успех, что, судя по диагностике, представляется важным для учащихся.

- Выявленные в результате диагностики приоритетные терминальные и инструментальные ценности позволяют обозначить сферу значимых для детей тем социальных и учебных проектов. На первом этапе школьной проектной деятельности целесообразно инициировать проекты, связанные с приоритетными ценностями: «Семья», «Здоровье», «Дружба», «Учеба». При этом инициаторами проектов должны выступать сами дети. На более поздних этапах школьного проектирования можно инициировать темы, менее значимые для учащихся (отраженные в ценностях, более низкого рейтинга), но важные для школы, для развития детей. Это темы, связанные со спортом, заботой, коллективом, деньгами.

Проведенная диагностика уровня социальной активности учащихся является входной. В марте 2023 года в Мариинской гимназии была проведена выходная диагностика социальной активности учащихся по тем же методикам. В выходной диагностике участвовало 52 учащихся 7,8 и 9 классов гимназии. Представим среднегрупповые значения по используемым в исследовании методикам.

Таблица12

	Среднегрупповое значение по методике КОС-1			
	<i>Кком</i>	Уровень	<i>Корг</i>	Уровень
Ср.знач Входная диагностика	0,61	3	0,62	2
Ср.знач Выходная диагностика	0,64	3	0,66	3

Таблица12. Сравнительные значения коммуникативной склонности учащихся во входной и выходной диагностике.

Из таблицы видно, что коэффициент коммуникативной склонности учащихся гимназии повысился на 0,3 балла (за период одного учебного года). Несмотря на то, что коммуникативные способности учащихся остались в пределах максимального значения 3 уровня, но позитивная динамика свидетельствует о достаточно выраженном уровне проявления коммуникативных способностей, способности к инициированию общения, к повышению своего статуса в референтных группах, к развитию устойчивости и глубины общения.

Коэффициент организационной склонности повысился в течение 2022/23 учебного года на 0,4 балла и повысился до 3 уровня. Это может свидетельствовать о развитии инициативности, ответственности учащихся, готовности к координации действий группы, к проектной работе.

Рассмотрим далее динамику развития мотивации на успех у школьников гимназии. Результаты диагностики по методике А.А. Реана представлены в следующей таблице.

№		Значение коэффициента	Интерпретация
1	Среднее значение Входная диагностика	13,2	Тенденция к мотивации на успех
2	Среднее значение Выходная диагностика	15,1	Мотивация на успех

Таблица 13. Динамика развития мотивации на успех у школьников.

Согласно интерпретации данных теста А.А. Реана «Мотивация успеха и боязнь неудачи», если количество набранных баллов составляет **14 - 20**, то диагностируется **мотивация на успех (надежда на успех)**.

Из таблицы видна выраженная тенденция к развитию мотивации на успех у опрошенных школьников. Во многом, причиной этому, на наш взгляд, стало предоставление детям большей свободы в выборе тематики проектов, в участии в различных социально значимых мероприятиях, в поддержке инициативы и творческих идей школьников.

При построении рейтинга ценностей, значимых для учащихся Мариинской гимназии, получилось, что среднегрупповой ранг ценности «Дружба» вырос с 5,4 до 6 баллов, ценности «Общения» - с 6,8 до 7,3 баллов; ценности «Коллектив» - с 11,2 до 11,6 баллов; ценности «Работа в команде» - с 10,5 до 10,9 баллов, ценности «Готовность оказать помощь» - с 6,2 до 6,5 баллов. Именно эти ценности, на наш взгляд, являются важнейшими показателями развития сплоченности классных коллективов как следствия целенаправленной работы по внедрению ценностного «ядра» организационной культуры гимназии в учебно-воспитательный процесс.

Вопросы для самоконтроля

1. Можно ли считать правильным утверждение, что организационная культура присуща всем учреждениям? Аргументируйте свой ответ.
2. Назовите методы поддержания и укрепления организационной культуры. Какая роль в этих процессах отводится руководителю?
3. Проанализируйте методы, представленные в этом разделе. Какие из них, на ваш взгляд, являются более результативными?
4. Приведите примеры использования методов поддержания и укрепления организационной культуры из вашей практики.
5. В чем заключаются трудности поддержания организационной культуры?

Список литературы

1. Бланшар К. Ценностное управление / Бланшар К., О'Коннор М. - Москва: Поппури ООО, 2014. -112с.
2. Багдасарян, В. Э. Высшие ценности Российского государства : монография / В. Э. Багдасарян, С. С. Сулакшин. — Москва : Научный эксперт, 2012. — 624 с.
3. Гарсия, С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в 21 веке / С. Гарсия, С. Долан.. - Москва: Претекст, 2008. -320с.
4. Грошев, И. В. Организационная культура : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям / И. В. Грошев, А. А. Краснослободцев. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 535 с.
5. Дорофеева Л.И. Организационная культура : учебник / Дорофеева Л.И. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 196 с.
6. Дементьев, В. В. Коммуникативные ценности русской культуры : категория персональности в лексике и прагматике / В. В. Дементьев. — Москва : Глобал Ком, 2013. — 336 с.
7. Духовно-нравственные ценности в формировании современного человека : монография / О. А. Павловская, В. В Старостенко, Л. Н. Владыковская [и др.]. — Минск : Белорусская наука, 2011. — 451 с.
8. Ильиных С.А. Управление конфликтами : учебное пособие / Ильиных С.А.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 282 с.
9. Ленсиони, П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / П. Ленсиони . -Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 220с.
10. Лушникова, А. В. Исторические ценности : учебное пособие по спецкурсу для студентов, обучающихся по специальностям 021000 Музееведение, 052800 Музейное дело и охрана памятников, 350800 Документоведение и документационное обеспечение управления / А. В. Лушникова. — Челябинск : Челябинский государственный институт культуры, 2005. — 113 с.
11. Майкл, Ротер Учись видеть бизнес-процессы: построение карт потоков создания ценности / Ротер Майкл, Шук Джон ; перевод Г. Муравьева ; под редакцией С. Турко, М. Бурдиной. — 4-е изд. — Москва : Альпина Пабlishер, 2019. — 144 с.

12. Надеева, М. И. Духовные ценности христианства : монография / М. И. Надеева. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2013. — 308 с.

13. Нешатаева, В. О. Культурные ценности : цена и право / В. О. Нешатаева. — 2-е изд. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. — 207 с.

14. Новые ценности воспитания : тезаурус для специалистов дополнительного образования детей, воспитателей, педагогов-организаторов, классных руководителей / составители М. И. Болотова. — Оренбург : Оренбургская государственная медицинская академия, 2010. — 84 с.

15. Организационная культура опорного университета : монография / В.М. Федоров [и др.].. — Омск : Издательство ОмГПУ, 2019. — 178 с.

16. Семенов Ю.Г. Организационная культура. Управление и диагностика : учебное пособие / Семенов Ю.Г.. — Москва : Логос, 2006. — 256 с.

17. Управление конфликтами в образовательной среде: теория и практика : учебное пособие / Н.Г. Брюхова [и др.].. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 147 с.

18. Харский К. Ценностное управление для бизнеса: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1647842657>

19. Чумиков А.Н. Управление коммуникациями : учебник / Чумиков А.Н., Бочаров М.П.. — Москва : Дашков и К, 2022. — 544 с.

20. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002 — 336

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Ерхова М.В., Цветкова И.В.

ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГИМНАЗИЕЙ
КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ
АКТИВНОСТИ ШКОЛЬНИКОВ.
ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В МАРИИНСКОЙ ГИМНАЗИИ Г. УЛЬЯНОВСКА

Методические рекомендации

Подписано в печать 29.03.23
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.
Печать лазерная оперативная.
Гарнитура Times New Roman.
Усл.печ.л. 3,22. Заказ № 22/024.

Тираж 100 экз.

Отпечатано в издательско-полиграфическом
центре «Гарт» ИП Качалин А.В.
432042, Ульяновск, ул. Рябикова, 4.