

***СЕРИЯ «ЛИЦЕЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»***

**И.А. АФОНИН**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА  
СОВРЕМЕННОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ЛИЦЕЯ  
(УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ)**

***Учебно-методическое пособие***

**Смоленск  
2016**

**УДК 371.1**  
**ББК 74.24**  
**А 94**

**Рецензенты:**

*Корбанович Т.В., к.п.н., заслуженный учитель России;*

*Матяш Н.В., первый проректор по учебной работе БГУ им. академика Петровского И.Г.,  
д.п.н., профессор*

**Афонин И.А.**

**А 94** Организационная культура современного муниципального лица (управленческий аспект): Учебно-методическое пособие. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2016. – 224 с. – (Серия «Лицейское образование»).

В двадцать первом веке вызовы, с которыми столкнулась система образования, требуют скорейшего разрешения. Одним из путей решения данных проблем стали инновационные учреждения, в том числе лицеи. В данном учебно-методическом пособии рассматриваются организационные моменты, связанные с осуществлением властных полномочий как внутри лицея, так и во внешней среде. Подробно изложен чрезвычайно актуальный вопрос о том, какими из накопленных в мире знаний о власти мы можем пользоваться в современных социально-экономических условиях.

**УДК 371.1**  
**ББК 74.24**

**ISBN 978-5-905935-30-5**

© ГАУ ДПО СОИРО, 2016

© Данное издание охраняется законодательством об авторских правах РФ

© Перепечатка без согласия автора и издательства запрещена

© Афонин И.А.

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1.</b> Макрокультурный подход в управлении современного муниципального лица.....	7
<b>Глава 2.</b> Организационная культура современного муниципального лица .....	19
<b>Глава 3.</b> Средства современного муниципального лица и человеческий фактор .....	46
<b>Глава 4.</b> Внутренние и внешние аспекты организационной культуры современного муниципального лица.....	98
<b>Глава 5.</b> Власть и лидерство в условиях современного муниципального лица.....	123
<b>Глава 6.</b> Планирование как способ развития современного муниципального лица.....	150
<b>Заключение .....</b>	<b>175</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>177</b>
<b>Литература.....</b>	<b>217</b>

## Введение

Мы полагаем, что данная работа ни в коем случае не претендует на то, чтобы быть исчерпывающим источником управленческих знаний руководителя современного муниципального лица. Скорее всего, данная книга рассчитана на то, чтобы осветить те вопросы, которые ранее не находились в явном виде в фокусе управленческой деятельности и подготовки управленческих кадров.

Вся серьезность, важность и актуальность поднимаемых в данном издании проблем была нами осознана достаточно давно, еще в период децентрализации управления образованием, когда на плечи руководителей образовательных организаций легла огромная ответственность, и были расширены их полномочия. Понятно, что это сделано актуальными вопросы о власти, о том, как ее создавать, как ею пользоваться, как мотивировать людей на решение профессиональных задач, каковы значимые стимулы в педагогической работе, какими инструментами пользоваться для изучения собственной организации и самого себя как руководителя, а также сделано чрезвычайно актуальным вопрос о том, какими из накопленных в мире знаний по этим вопросам мы можем пользоваться в современных социально-экономических условиях.

В основание содержания книги заложен ряд позиций, которые представляются чрезвычайно важными для обоснования предлагаемой системы взглядов на теорию и практику управления современной общеобразовательной организацией, в т.ч. и современным муниципальным лицеем.

Данные позиции выглядят следующим образом:

- Для того чтобы успешно управлять современным муниципальным лицеем, необходимо прежде всего ответить на вопрос о том состоянии, в котором пребывают взрослые в лицее, каковы их ожидания, представления, ценности и прочее.
- Успешное управление современным муниципальным лицеем предполагает в качестве первого шага анализ представлений, ожиданий, ценностей первых лиц в лицее, особенности их личностных позиций.
- Осознанные и неосознанные представления руководителя современного муниципального лица о подчиненных достаточно однозначно определяют культуру и структуру современного муниципального лица.
- Успешное управление современным муниципальным лицеем сегодня – это управление группами, а не индивидуумами.
- Характер и особенности взаимоотношений между членами педагогического коллектива современного муниципального лица являются одним из факторов, определяющих тип учебного процесса в современном муниципальном лицее.

- Ключевой проблемой в сегодняшнем развитии общеобразовательных организаций в мире и в России, в частности, является недостаточность сотрудничества в педагогическом коллективе современного муниципального лицея.

- Не существует наилучшего (преимущественного) способа управления современным муниципальным лицеем – есть способы, адекватные и неадекватные обстоятельствам.

- Ориентация в управлении современным муниципальным лицеем на процесс его функционирования продуктивнее, чем ориентация на определенные результаты деятельности.

- Уровень профессионализма человека определяется его способностью организовывать собственную работу (ориентация на самостоятельную работу, командную, под руководством и т.д.), уровнем мотивации и профессиональными знаниями, умениями и навыками.

Вдумчивый читатель некоторые из этих позиций может отнести к компетенции психологии. Но практика, да и теория, показывает, что в настоящее время в российской системе образования уже накоплен значительный опыт сотрудничества и взаимодействия с этой наукой. Практически все общеобразовательные организации имеют в своих штатах должность психолога. К сожалению, анализ состояния дел в данной области говорит о том, что школьные психологи, как правило, не занимаются вопросами повышения эффективности управления образовательной организации. Как правило, и это в лучшем случае, названные проблемы решаются на уровне межличностных отношений. Практика показывает, что люди в современном муниципальном лицее могут иметь очень хорошие отношения, а современный муниципальный лицей, в целом, не быть успешным и эффективным.

Полагаем, что у психологов образовательных организаций совершенно другая задача и другой объект научного исследования. Как правило, в современном муниципальном лицее вышеназванные проблемы объективно являются проблемами управленческого персонала современного муниципального лицея.

*Каким образом организована наша книга?* В ее начале описаны общие подходы, определяющие поведение человека в организации, затем рассматриваются типологии организационных культур и инструменты их анализа, система субъективных взглядов руководителя, влияющая на жизнь современного муниципального лицея, иной образовательной организации, подходы к решению проблемы выработки видения будущего современного муниципального лицея как допланировочной деятельности, вопросы планирования с использо-

ванием конкретных техник и элементов стратегического планирования для организаций с различным уровнем развития, и заканчивается книга рассмотрением вопроса создания команд, особенностей их подбора и развития.

## **Глава 1. Макрокультурный подход в управлении современного муниципального лица**

К.М. Ушаков пишет, что в настоящее время предпринимается масса попыток найти наиболее эффективные способы управления системой образования на уровне региона. К сожалению, все эти попытки носят характер поиска волшебной палочки, которая помогла бы решить все проблемы и выручить нас из беды. Зададимся вопросами для нас столь важными:

- Существует ли вообще наиболее эффективная система управления образованием?
- Возможно ли позаимствовать где-либо уже готовую систему управления образованием?
- Каковы шансы на успех при изучении и адаптации опыта наиболее эффективных управленческих систем?

**Обращаем внимание:** даже поверхностный анализ опыта переноса эффективной системы управления образованием в другие социокультурные условия дает основания уберечь себя от повторения ошибок.

Здесь представляется необходимым вспомнить, что в середине 60-х годов прошлого века США предприняли весьма дорогостоящую попытку оказания помощи Африке за счет внедрения тех схем управления, которые хорошо зарекомендовали себя в Северной Америке. Однако эта попытка потерпела фиаско, а все усилия, к сожалению, оказались просто бесплодными, затраченные ресурсы безвозвратно потеряны. Почему все так случилось? Известно, что для поиска ответа на данный вопрос были предприняты многие исследования, в т.ч. и Г. Хофстеда:

- Hofstede G. // Journal of International Business Studies. – 1983, Fall.
- Hofstede G. Culture of consequences. International differences in work-related values. – New York, 1980.

Исследования Г. Хофстеда однозначно показали, что система управления не инвариантна – зависима от социокультурных особенностей того региона, где она внедряется. Другими словами говоря, система управления зависит от менталитета и поведения людей, особенностей национальной культуры. При этом отметим, что культура вообще и культура взаимодействия, в частности, относятся к категории параметров, которые меняются чрезвычайно медленно. Можно выделить достаточно много особенностей, определяющих поведение людей в организации, их способность принимать определенные «правила игры», но нам представляется необходимым рассмотреть те, которые были предложены Г. Хофстедом.

Известно, что термин «властная дистанция» общепринят в западном ме-

неджменте, теории управления. Каким образом он адаптируется к российской действительности, отечественной системе образования? При этом надо осознавать, что Россия, как государство, всегда относилась к числу государств с высоким уровнем иерархизации. Причем это относится как к советскому, так и к досоветскому периоду развития нашего государства и ощущение своего места на иерархической лестнице достаточно прочно закреплено в национальном сознании. Отношения людей, стоящих на разных ступенях этой лестницы достаточно точно представляются всеми членами общества. Властная дистанция в достаточной степени велика и осознаваема. Мы полагаем, что весьма трудно предположить, когда управленческая модель, успешно зарекомендовавшая себя среди людей, привыкших к малой властной дистанции, будет успешно работать в ситуации иной культуры, где эта дистанция достаточно велика.

К.М. Ушаков считает, что объективно существует некий парадокс:

- с одной стороны, особенность сегодняшней ситуации в сфере управления заключается в том, что основной поток информации идет сегодня к нам с Запада. Это может быть и специфическая управленческая информация, и информация общекультурного характера. Во многом она кажется привлекательной для общества, переживающего посттоталитарный период и пытающегося определить свои идеалы и приоритеты, в том числе и в управленческой сфере.

- с другой стороны, сами по себе западные демократические модели управления нельзя рассматривать только со знаком плюс. Мировая практика управления, да и наш собственный опыт говорят о том, что «недемократические», пирамидальные структуры с большой властной дистанцией в определенных ситуациях бывают чрезвычайно эффективны.

Неудивительно, что прогрессивно мыслящий руководитель современного муниципального лица, чтобы обеспечить эффективность управленческого решения и пытавшийся в связи с этим сократить властную дистанцию наталкивается на некую стену непонимания, более того воспринимается членами коллектива как «слабак», не способный к самостоятельному решению возникшей проблемы.

Кроме того, одним из следствий наличия большой властной дистанции в современном муниципальном лице и внутреннего тяготения ее к иерархии, может быть отсутствие опыта паритетных отношений, отношений равного партнерства между сотрудниками.

Другим характерным примером в этом отношении, по мнению К.М. Ушакова, является то, что еще совсем недавно демонстрировала нам верховная власть России – тяжелое соперничество между исполнительной и законодательной властью.



Важным вопросом является уровень соотношения индивидуализма и коллективизма в поведении. Отметим, что данные качества также закреплены в культуре: в России, Азии – коллективизм, Западная Европа, США – индивидуализм. Как следствие, попытка внедрить в организацию управленческую модель, рассчитанную на высокий уровень индивидуализма (самостоятельности, инициативы) членов коллектива в обстоятельствах, когда они не склонны его проявлять, сделает управленческую новацию не эффективной.

**Обращаем внимание:** если в среднем уровень коллективизма отдельных членов организации достаточно высок, то нужно иметь в виду, что личная инициатива и ответственность, если не вполне антонимичны коллективизму, то уж во всяком случае, не синонимы. А вот индивидуализм и личная ответственность близки друг другу в значительно большей степени. *Факт:* чем выше национальный доход государства, тем ярче выражается индивидуализм в поведении его членов.

К.Д. Ушаков утверждает, что Россия относится к категории стран, где в силу особенностей исторического развития тревожность за будущее весьма высока. Вследствие этого мы по традиции привыкли полагать, что будущее может быть предсказано с высокой степенью вероятности. Следовательно, его можно спланировать, и любое отклонение от этого плана воспринимается нами как чрезвычайное или, по крайней мере, нежелательное обстоятельство.

Объективно, эта характерологическая особенность (также закрепленная в нашей культуре) чрезвычайно сильно влияет на техники планирования (организации, деятельности и т.д.).

Практика показывает, что у нас используется тип планирования, который в мировой практике принято называть долгосрочным. Это ведь кажется таким естественным и вполне соответствует нашему высокому уровню тревожности. Наши планы все еще хранят отпечатки прежних представлений, в т.ч., по мнению И. Ансоффа, что будущее всегда лучше настоящего. При этом в большинстве развитых стран используется другой тип планирования – стратегическое планирование, отличительной чертой которого является признание невозможности однозначно, с высокой степенью вероятности предсказать и, следовательно, спланировать будущее. Следствие этого – планирование альтернативных вариантов развития и непрерывное переформулирование его целей.

Таким образом, любой план представляет собой набор нескольких вариантов стратегий в зависимости от того, каким образом будет развиваться ситуация.

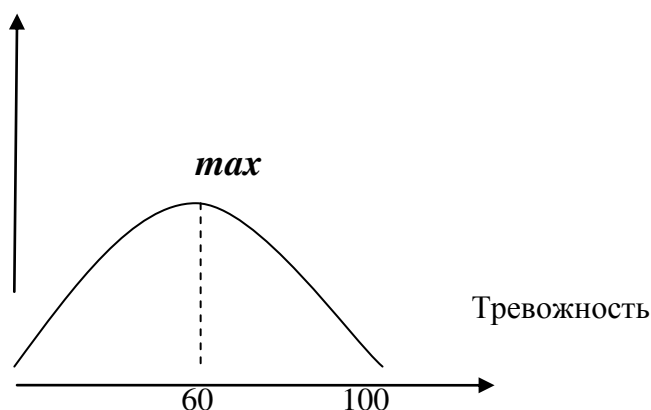
Зададимся вопросами на тему:

– Есть ли связь между уровнем тревожности человека и эффективностью его профессиональной деятельности?

– Всегда ли новшества, перестройка приводят к увеличению эффективности деятельности ваших подчиненных?

Эффективность

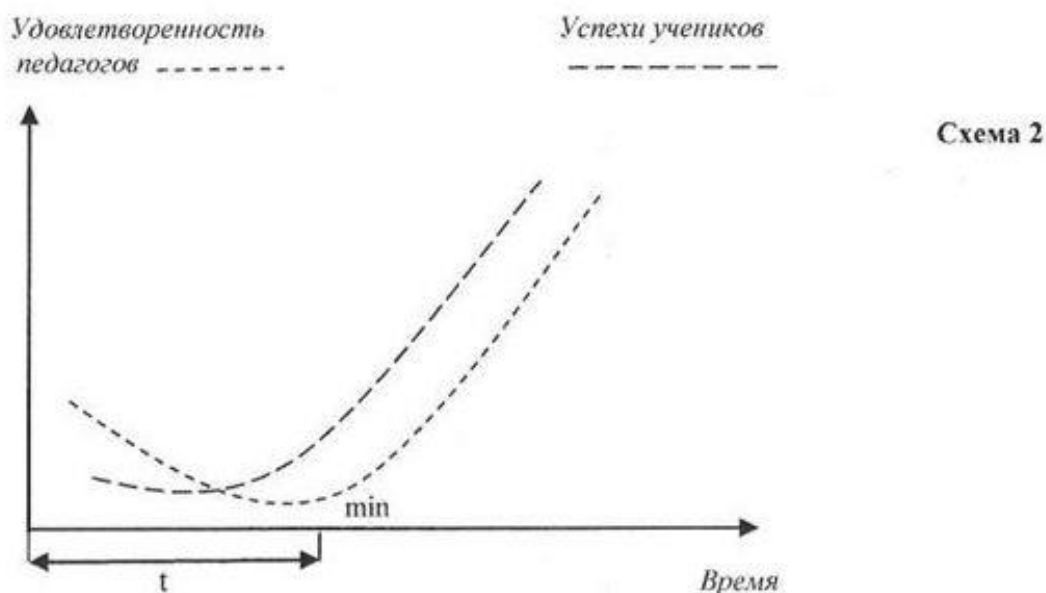
Схема 1



**Поясним рисунок:** если за максимальную тревожность взять 100 единиц, то в начале эффективность деятельности растет вместе с тревожностью, но только до известного предела. Когда тревожность достигает примерно 60 единиц, эффективность деятельности максимальна, но при дальнейшем увеличении тревожности она начинает резко падать.

**Обращаем внимание:** тревожность может быть связана и с частыми реорганизациями или большим объемом инновационной деятельности. Поэтому, задумывая реорганизации, мы должны себе представлять последствия этого для каждого человека и для коллектива современного муниципального лица в целом. В то же время реорганизация, старт инновационных преобразований являются одним из наиболее эффективных средств повышения тревожности сотрудников современного муниципального лица.

Предположим, что вы преодолели естественное сопротивление новации, и она, с точки зрения успехов лицеистов, уже начинает давать свои плоды. Означает ли это, что ваши проблемы с преподавателями (которые, естественно, возникают в силу увеличения объема работы, изменения методик, технологий) тоже автоматически решены, что они так же, как и вы, осознали оправданность перемен? Не совсем так. Данные говорят о том, что в течение некоторого времени у вас еще будут затруднения, что хорошо видно на графике.



Как видно, усилия по внедрению уже дали свои плоды, кривая успехов учащихся пошла вверх, но фактом является то, что в течении (t) удовлетворенность педагогов будет продолжать падать, а у руководителя не исчезнут проблемы. (Д. Манн)

К.Д. Ушаков пишет, что в настоящее время мы, очевидно, являемся нацией «больших» ценностей, что отражается, в частности, в планировании деятельности образовательных организаций, в т.ч. и современного муниципального лица. Наши цели, иронизирует К.Д. Ушаков, всегда были великими, задачи — объемными, сроки выполнения — рекордными. Мы чрезвычайно искусны в составлении глобальных концепций, программ и пр. Например, сегодня все регионы идут по пути составления собственных программ развития. Надо отдать должное, в некоторых случаях эти документы представляют собой определенную серьезную научную ценность.

Однако при реализации этих ценностных установок у нас возникают постоянные трудности, связанные с отсутствием в национальном сознании ценности «малого шага» или приоритета «малых» ценностей. Нация, склонная к признанию приоритета «больших» ценностей, ориентирована на перспективу, результат и ради него готова идти на большие жертвы, в том числе на жертвы «малыми» ценностями, в число которых входит и наше ежедневное бытие. Основная ценность — завтрашний день.

Приоритет «малых» ценностей снижает значение конечного результата, переносит акцент на процесс развития, повседневное существование. При этом ценностью становится день сегодняшний.

Т.И. Шамова считает, что управление процессом изменений в современном муниципальном лице, т.е. переходом ее из одного состояния в другое, требует знаний особенностей этого процесса, способностей видеть возникаю-

щие проблемы и истоки их при создании и использовании новшеств.

Инвентаризация инноваций, которые предложили П.И. Третьяков и Т.И. Шамова, позволит получить ответы на следующие вопросы:

- как обеспечена инновациями реализация главной цели обновления современного муниципального лица – развитие личности каждого лицеиста (его интеллектуальное, психическое, физическое развитие, социальное становление);
- какие инновации преобладают среди разрабатываемых и используемых, среди инноваций по содержанию образования, по технологии обучения, развитию и воспитанию, по структуре современного муниципального лица и управлению им; каких новшеств явно не хватает;
- существуют ли связи между новшествами разных направлений; есть ли тенденции целостного подхода к созданию и использованию новшеств;
- стали ли инновации и нововведения содержательно-организационным механизмом управления развитием современного муниципального лица;
- какие типичные проблемы возникли в процессе создания и использования новшеств?

Проведенная инвентаризация позволила сделать некоторые обобщения, а именно (по Т.И. Шамоной, П.И. Третьякову):

- Во-первых, идея гуманизации образования, лежащая в основе коренных преобразований единообразной школы, вызвала к жизни целый ряд новшеств, затрагивающих цели школ, содержание образования, воспитательный процесс, технологию обучения и развития школьников, структуру и режим деятельности учебных заведений, управление ими.

Во-вторых, школы находятся на разных этапах нововведений.

В-третьих, существуют различия между школами по интенсивности перехода от «старого» состояния к обновленному. На интенсивность инновационной деятельности указывают масштабы изменений, их радикальный и целостный характер.

В-четвертых, имеется неравномерность распределения инноваций по различным направлениям поиска.

В-пятых, разработчики новшеств испытывают различного рода затруднения. Большинство руководителей школ затрудняются сформулировать проблему, поставить цель, обосновать научную идею и будущий качественно новый результат. Другая группа затруднений связана с включением в процесс создания и использования инноваций педагогов современного муниципального лица.

В-шестых, нарушается закономерность адаптации новшества к среде. Каждое новшество уникально для разных школ, и «пересадить» его просто нельзя.

В-седьмых, наблюдается рассогласованность стадий инновационного процесса. Это выражается по-разному.

В-восьмых, наблюдается введение новшеств без учета реальных возможностей школы, ее кадров и управления. Это свидетельствует о низком уровне информационно-аналитической и прогностической деятельности.

**Таблица 1**

<b>Факторы развития</b>	<b>Факторы торможения</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие индивидуальной управленческой концепции у руководителя современного муниципального лица;</li> <li>– наличие концепции развития современного муниципального лица;</li> <li>– системный подход к организации и развитию нововведений;</li> <li>– наличие среды для распространения инноваций (благоприятный климат в педагогическом коллективе современного муниципального лица, ориентация на успех, возможность для саморазвития и утверждения в коллективе, реализация педагогом своих лучших качеств);</li> <li>– постоянное регулирование и саморегулирование инновационных процессов;</li> <li>– грамотно организованная опытно-экспериментальная работа;</li> <li>– наличие творческого потенциала в педагогическом коллективе; тесная связь с наукой;</li> <li>– наличие механизмов стимулирования с учетом интересов и потребностей учителей;</li> <li>– опережающее обучение подготовка кадров; материально-техническая база современного муниципального лица. Системообразующими факторами развития являются:</li> <li>– инновационный потенциал личность руководителя современного муниципального лица;</li> <li>– творческий потенциал педагогического коллектива современного муниципально-го лица;</li> <li>– направленность его на поиск и создание новшеств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– старый менталитет руководителей современного муниципального лица и педагогов, отсутствие достаточно творческого потенциала в педагогическом коллективе;</li> <li>– отсутствие кадров и недостаточный уровень квалификации педагогов для работы в новых условиях;</li> <li>– «особый» консерватизм педагогических работников, несформированность потребностей в поисковой деятельности;</li> <li>– авторитарный стиль управления;</li> <li>– отсутствие психологической службы в современном муниципальном лице;</li> <li>– отсутствие учебников, дидактических материалов, методических пособий по вновь разрабатываемым учебным программ;</li> <li>– неготовность педагогов и руководителей современных муниципальных лиц к проведению опытно-экспериментальной работы;</li> <li>– низкий уровень теоретических знаний по основам обучения, воспитания и развития лицеистов, управления учебным процессом;</li> <li>– недостаток средств финансирования, слабая материально-техническая база;</li> <li>– низкий уровень компьютерной грамотности;</li> <li>– невосприимчивость руководителя современного муниципального лица к инновациям и недостаточная профессиональная компетентность.</li> </ul> <p>Анализ изученных препятствий позволил сделать вывод о том, что самыми серьезными из них являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– запаздывание методического обеспечения;</li> <li>– неготовность педагогических коллективов и руководителей современных муниципальных лиц к исследовательской деятельности.</li> </ul>

Таким образом, поддержание развития инновационных процессов в современном муниципальном лицее как механизма преобразования самого современного муниципального лицея требуют усиления сотрудничества практики, педагогической и психологической науки, органов образования, методических служб, системы подготовки и повышения квалификации педагогических кадров и организаторов образования. Необходима целостная система мер, направленная на успешное осуществление нововведений в округе, районе. Эта система мер должна включать:

- постоянное и своевременное выявление проблем обучения, развития и воспитания лицеистов на основе изучения тенденций и результатов образования в стране, мире и состоянии образования в своем регионе с целью обеспечения непрерывности инновационных процессов;
- обеспечение научным обоснованием всех новшеств с обязательной тщательной разработкой научных идей и научных концепций;
- создание банка инноваций, позволяющего систематически получать информацию о научных возможностях и темпах обновления, выявлять новые проблемы, имеющиеся препятствия. Важно придать инновационному банку динамику, то есть систематически показывать изменения в информации об инновационных процессах – это даст содержательную основу для развития инновационных процессов.

Практика показывает, что другие подходы к успешному эффективному развитию современного муниципального лицея не ограничиваются исключительно педагогической деятельностью учителей современного муниципального лицея, а предполагают обновление, как по горизонтали, так и по вертикали всей системы современного муниципального лицея в целом.

Л. де Калуве, Э. Марксом, М. Петри полагают, что существует определенное пространство возможного развития современного муниципального лицея, которое определяется действующими моделями образовательных систем, а именно:

- поточно-отборочно-сегментная;
- постановочно-линейная с горизонтальной консультационной структурой;
- коллегиальная модель смешанных способностей;
- интегративно-матричная;
- иновационно-модульная.

При этом каждая модель образовательной системы представляет собой некий синтез двух других моделей, а именно:

- организационной;

– образовательной.

Л. де Калуве и его соавторы выделяют **пять типов организации современной лицейской системы:**

- *сегментная;*
- *линейная;*
- *коллегиальная;*
- *матричная;*
- *модульная.*

Каждая из организационных моделей включает в себя шестнадцать компонентов, разделенных на четыре группы:

- компоненты, относящиеся к организационным единицам: образовательные подразделения, методические объединения, финансово-секретарские единицы, управление лицеистами, органы по совершенствованию образовательного процесса, учителя современного муниципального лицея;
- компоненты, относящиеся к координационному механизму: инструкции, профессиональное мастерство, контроль, организационная культура в современном муниципальном лицее;
- компоненты, относящиеся к управлению современного муниципального лицея: основные задачи администрации, характеристики менеджмента, позиция среднего менеджмента;
- компоненты, относящиеся к уровню современного муниципального лицея: число структур, организационное самосознание.

**Таблица 2**

***Организационные модели***

Модель	Основное содержание
СЕГМЕНТНАЯ	<ul style="list-style-type: none"><li>– вертикальной структуризацией образовательных подразделений современного муниципального лицея и их высокой автономностью;</li><li>– не обязательностью для учителей современного муниципального лицея участия в методических объединениях;</li><li>– незначительным влиянием методических объединений (в основном через информирование) на работу учителей современного муниципального лицея;</li><li>– управление лицеистами, в основном информативное, относительно выбора предметов и профессии, осуществляемое классным руководителем;</li><li>– не существует специального подразделения, функцией которого было бы осуществление развития современного муниципального лицея; инициатива изменений идет от индивидов;</li><li>– регулирование деятельности современного муниципального лицея осуществляется посредством многих обязательных правил;</li><li>– строгая иерархия управления;</li><li>– организационная культура слабая;</li><li>– управляющий орган выполняет в основном функции контроля и адми-</li></ul>

	нистрирования бюджета; – заместители директора современного муниципального лица выполняют роль его помощников; – число структур небольшое; – организационное самосознание (степень осознания структуры персоналом современного муниципального лица) небольшое.
ЛИНЕЙНАЯ	Имеет ряд сходных черт с сегментной, но отличается от нее содержанием следующих компонентов: – структурирование организационных подразделений вертикальное и горизонтальное; – автономность подразделений в современном муниципальном лице ограничена; – участие учителей современного муниципального лица в методических объединениях обязательно; – влияние методических объединений на работу учителей современного муниципального лица не ограничивается информированием, а происходит и через консультирование; – функцию развития осуществляет менеджмент, от него идут инициативы изменений; – заместители директора современного муниципального лица руководят работой образовательных структур; – число структур среднее; – организационное самосознание среднее.

Образовательная модель современного муниципального лица – это группа взаимосвязанных согласующихся элементов, таких как:

- структура образовательных целей;
- содержание учебного курса;
- построение учебного курса;
- конкретные цели управления лицеистами;
- модели группирования лицеистов;
- методы тестирования и оценки;
- методы оценки процесса обучения в современном муниципальном

лицее.

Практика показывает, что можно выделить **типы образовательных моделей:**

- *отборочно-поточная;*
- *постановочная;*
- *смешанных способностей;*
- *интегративная;*
- *инновационная.*

При этом образовательные модели различаются:

- по способности к индивидуализации, то есть способности согласовать потребности лицеистов, их возможности, конкретные обстоятельства, с одной



стороны, и соответствующее образовательное обеспечение, с другой;

- по способности предложить не только когнитивные, специфические предметные программы, но и включать в курс обучения более широкий спектр образовательных элементов, таких как социальные и развивающие индивидуума программы;

- по способности развивать образовательное обеспечение современного муниципального лица (инновационная способность).

В.С. Лазарев утверждает, что в образовательных моделях можно выделить семь главных компонентов, каждый из которых содержит ряд подкомпонентов:

- основная структура образовательной модели;
- содержание курса обучения;
- организация курса обучения;
- модели групповой организации лицеистов;
- методы тестирования и оценки;
- управление лицеистами;
- оценка процесса обучения в современном муниципальном лицее.

Согласно теории Л. де Калуве, Э. Маркса и М. Петри организационные и образовательные модели согласуются друг с другом только тогда, когда способность выполнять функции и реализовать составляющие взаимно увязываются.

Организационно-образовательные модели определяют границы поля структурного развития современного муниципального лица.

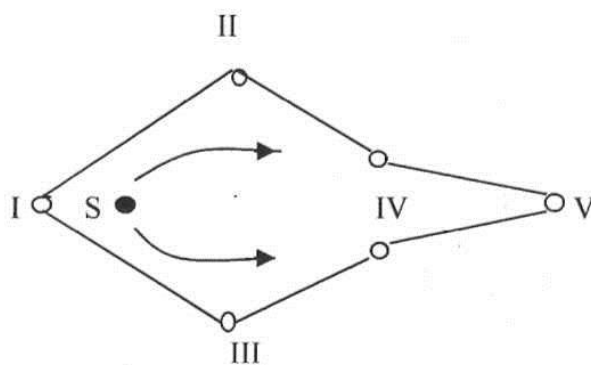


Рис. 1. Поле структурного развития современного муниципального лица

Успешное и эффективное развитие современного муниципального лица, по мнению Л. де Калуве и др., должно осуществляться как переход от современной лицейской системы с меньшим образовательным потенциалом к системам с большим образовательным потенциалом. Но это движение не обязательно должно представлять собой прямую линию. Прямая линия означала бы, что современный муниципальный лицей должен пройти практически через все мо-

дели. В этом нет необходимости. Развитие лицеев может проходить по некоторой траектории внутри пространства возможного развития. Если, например современный муниципальный лицей находится в точке S, близкой к модели первого типа, он может идти по двум путям развития - верхнему и нижнему.

Модели I-II-III характеризуются тем, что изменение и инновационные функции здесь являются внутренними, интегрируются в уже имеющуюся организацию. Для развития в направлении моделей IV и V необходима такая организация, которая более или менее продолжительно открыта для изменений, имеет структуру и процедуры, специально созданные для выработки инновационной стратегии, координации исполнения и для инновационной деятельности по изменению организационной культуры современного муниципального лицея.

Таким образом, для диагностики эффективности состояния современного муниципального лицея и выбора траектории его успешного развития предполагается использовать нами уже названные организационно – образовательные модели. При этом современный муниципальный лицей, как показывает практика, может иметь одновременно четыре разные модели. Исходя из его состояния, должна выбираться траектория развития, а ближайшая модель на этой траектории определяет, что необходимо изменить, чтобы перейти от того, что есть, к тому, что должно быть.

## Глава 2. Организационная культура современного муниципального лица

Практика показывает, что когда мы говорим о культуре организации, то имеем в виду не только особенности поведения людей, но, скорее, определенные «культурные программы», заложенные в людях. А в контексте этой книги термин «культура» имеет значение, несколько отличное от того, к которому мы привыкли в повседневной жизни. Этот термин не имеет элитарного значения – под культурой мы понимаем не специфическую информацию, знания, навыки. Скорее, имеется в виду то, чем обладает каждый человек, живущий в сообществе.

Приведем примеры определения культуры:

**культура – это**

- система отношений, включающая много подсистем или специальных отношений, используемая группой людей или человеческим обществом с целью определения поведения в разных условиях и обстоятельствах;
- система представлений, ценностей, правил, норм, обычаев, верований, привычек, традиций, кодов, знаний, употреблений, практик, законов, знаков и т.д., известных и разделяемых членами общества и передаваемых через поколения в рамках общества;
- наиболее устойчивые элементы человеческого сообщества (то, что останется, когда все мы будем забыты);
- сочетание реакций, внешних и внутренних мотивов, которые общество в течение длительного времени воспринимает как верные;
- структурированная система моделей мышления и поведения, которые характеризуют сообщество;
- тенденция вести себя в обществе определенным образом;
- коллективное умонастроение, коллективное ментальное программирование, общее для группы людей.

### Формальное определение культуры организации

<p><b>Корпоративная (организационная культура)</b> – паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем (определение по Эдгару Шейну, Edgar H. Schein)</p>
--

## Уровни культуры

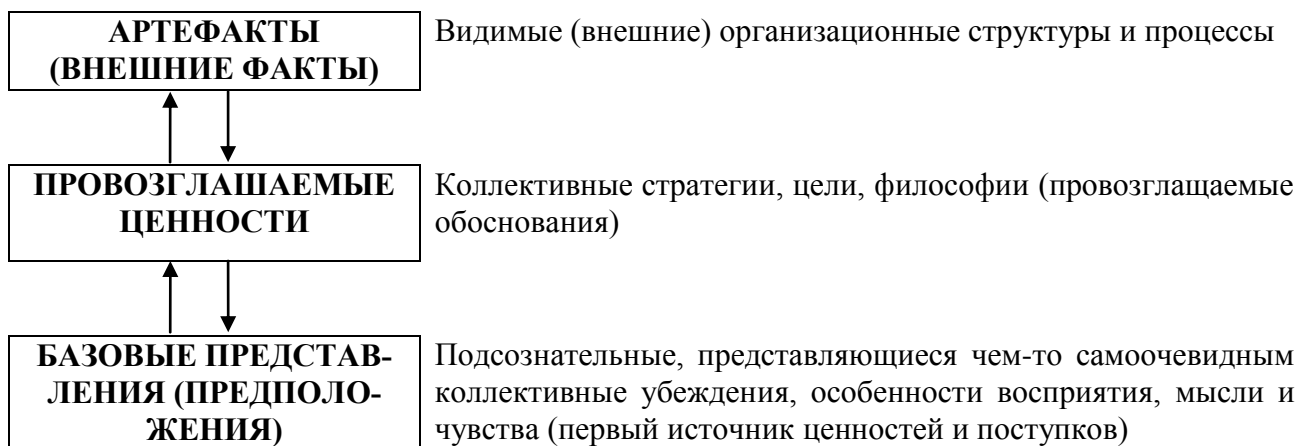


Рис 2. Уровни корпоративной культуры по Э. Шейну

В основе корпоративной культуры (организационной культуры) лежат те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекают стили поведения, общения, в общем, все, что касается бихевиористики. И только поверхностный слой – это внешняя символика, традиции, корпоративные мероприятия. Он только следствие двух других и без них не имеет никакой самостоятельной ценности.

Вильям Оучи в своей работе «Теория «Z». Методы организации производства. Японский и американский подходы» (М., 1984) утверждает, что культура состоит из церемоний, собрания символов и мифов, через которые члены организации получают информацию о ценностях и убеждениях, которые присущи данной организации.

Представления о ценностях помогают понять, что является важным для организации, а убеждения – ответить на вопрос, как она должна функционировать. Организации управляются страхами, табу и частично с помощью иррациональных механизмов, которые едва ли осознаются сотрудниками.

К.Д. Ушаков считает, что сегодня, когда мы слышим словосочетание «разрушение культуры», мы имеем в виду именно это понимание.

Таблица 3

Организационная культура	Под организационной культурой понимается
<p>– это приобретенная смысловая система, передаваемая посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности.</p>	<p>– разделяемую всеми членами современного муниципального лица систему оценок и представлений, позволяющую понять конкретную ситуацию;</p> <p>– совокупность базовых представлений, которые современный муниципальный лицей изобрел, обнаружил или закрепил в результате процесса адаптации к внешней среде или решения задач внутренней интеграции;</p>
<p>На процесс формирования организационной культуры воздействуют следующие <i>обстоятельства</i>:</p> <p>– степень влияния на современный муниципальный лицей привнесенных культурных традиций;</p> <p>– руководство современного муниципального лица и его политика по формированию культуры;</p> <p>– восприимчивость персонала современного муниципального лица к инновациям и модернизации организационных ценностей;</p> <p>– воздействие организационной культуры на общую эффективность современного муниципального лица.</p>	<p>– набор поддерживаемых всеми членами современного муниципального лица установок, ценностей, представлений, который направляет поведение членов современного муниципального лица;</p> <p>– разделяемые всеми членами современного муниципального лица философия, идеология, ценности, которые связывают современный муниципальный лицей в целостную систему для придания смысла процессу и результату его деятельности, создание постоянных и устойчивых форм взаимодействия;</p> <p>– непрерывно организуемый договорный порядок, целостная система проявлений организационного поведения в современном муниципальном лице.</p>



Рис. 3. Алгоритм формирования корпоративной культуры

Что ценится в организации, в т.ч. и в современном муниципальном лицее:

- личная инициатива – степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- степень риска – готовность работника пойти на риск;
- направленность действий – четкие цели и ожидаемые результаты, устанавливаемые организацией;
- согласованность действий – координированное взаимодействие подразделений и людей внутри организации;
- управленческая поддержка – обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненных со стороны управленческих служб;
- контроль – правила и инструкции, применяемые для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- идентичность – степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений – степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;
- конфликтность – готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;
- модели взаимодействия – степень взаимодействия внутри организации, при которой оно выражено в формальной иерархии и подчиненности.

**Таблица 4**

<b>Процесс формирования организационной культуры</b>	<b>Подходы к формированию организационной культуры</b>
– совокупность отдельных видов деятельности, которые направлены на планирование, разработку и внедрение организационных норм, правил и ценностей в интересах организации, в интересах современного муниципального лица.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>внутренний</i> ориентированна миссию, политику управления персоналом и удовлетворение потребностей членов современного муниципального лица;</li> <li>• <i>когнитивный</i> связан с планированием карьеры и развитием персонала на всех уровнях иерархической структуры современного муниципального лица;</li> <li>• <i>символический</i> проявляется в существовании в современном муниципальном лицее особого языка взаимоотношений - системы ритуалов, церемоний, символов, знаков;</li> <li>• <i>побуждающий</i> основан на системе мотивации, принятой в современном муниципальном лицее; в ситуации, когда стратегию мотивации составляют церемонии и ритуалы, данный подход пересекается с символическим.</li> </ul>

Необходимость формирования культурных компонентов в современном муниципальном лицее обусловлена воздействием на современный муниципальный лицей внутренней и внешней среды.

Таблица 5

<b>Внутренняя среда</b>	<b>Внешняя среда</b>
– это среда, находящаяся в рамках одной организации и состоящая из совокупности процессов ее функционирования. Внутренняя среда пронизана особым рода культурой, которая оказывает специфическое воздействие на существование современного муниципального лица.	– это окружение современного муниципального лица, выходящее за ее пределы и представляющее собой совокупность внешних процессов.
<i>Внутренние факторы, влияющие на формирование организационной культуры в современном муниципальном лице:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>о структура организации, иерархические уровни, степень децентрализации;</li> <li>о организационное лидерство, стиль руководства, степень делегирования полномочий;</li> <li>о кадровая политика, особенности качественного состава персонала, индивидуальный интеллектуальный и культурный уровень.</li> </ul>	<i>Внешние факторы, воздействующие на культуру современного муниципального лица, могут быть разделены на следующие группы:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>о политико-правовые;</li> <li>о экономические;</li> <li>о социально-культурные;</li> <li>о технологические;</li> <li>о территориальные.</li> </ul>

Способы формирования организационной культуры:

- долговременной практической деятельностью;
- деятельностью руководителя (директора, управляющего, владельца);
- революционно-искусственным формированием организационной культуры специалистами консультационных фирм;
- эволюционно-естественным отбором наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом современного муниципального лица.

Таблица 6

### Внутренние характеристики организационной культуры

<b>Характеристика</b>	<b>Основное содержание</b>
– Осознание себя и своего места в организации (в современном муниципальном лице)	В одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих настроений и проблем, в других поощряются открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, в других – через индивидуализм.
– Коммуникационная система и язык общения	Использование устной, письменной, невербальной коммуникации варьируется от организации к организации, профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичны для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности.
– Внешний вид, одежда и представление себя на работе	Разнообразие униформ, деловых стилей, норм и использование косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующее о существовании множества микрокультур.

– Привычки и традиции, связанные с приемом пищи	Как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; периодичность и продолжительность питания; совместное или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.
– Осознание времени, отношение к нему и его использование	Восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата его, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности.
– Взаимоотношение между людьми	Влияние на межличностные отношения возраста, пола, национальности, статуса, объема власти, образованности, опыта, знаний, этикета, степени формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов.
– Ценности и нормы	Совокупность представлений о том, что хорошо, а что плохо; набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения.
– Мировоззрение	Вера или отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.
– Развитие и самореализация работника	Бездумное или осознанное выполнение работы, опора на интеллект или на силу, свободная или ограниченная циркуляция информации в современном муниципальном лице.
– Трудовая этика и мотивирование	Отношение человека к работе и к своему рабочему месту, ответственность или безразличие к результатам своего труда, качественные характеристики трудовой деятельности, достойные и вредные привычки на работе, справедливая зависимость между вкладом работника и его вознаграждением, планирование профессиональной карьеры работника в современном муниципальном лице.

## ТИПЫ КУЛЬТУР

### Патриархальная (общинная)

*Откуда родом.* Из Восточной Азии.

*Характерные черты.* Жизнь коллектива выстраивается как жизнь большой семьи. Есть общие ценности и правила, они соблюдаются по умолчанию. Есть харизматичный лидер, которого все искренне любят. Культивируется чувство стыда за проступки. Нельзя выносить сор из избы. Действует система пожизненного найма. Карьера запланирована на всю жизнь, своего поста надо дожидаться и не лезть «поперек батьки в пекло». Ключевое значение имеет стаж пребывания в компании.

*Как принимают на работу.* Принимаются, смотрят, из какой вы «семьи». Именно отсюда пошла идея рекомендации при приеме на работу.

### Предпринимательская

*Откуда родом.* Из США.

*Характерные черты.* Англосаксонская, протестантская культура. Поощ-



ряются индивидуализм, конкуренция, нацеленность на результат любым способом. Кто больше принес денег, тот и главный. Победителей здесь не судят, понятия карьерной очереди нет. Действует схема выживания сильнейших, идея естественного отбора.

**Как принимают на работу.** Оценивают по деловым качествам, хватке. Смотрят, в каком проекте и каким образом вам удалось заработать много денег.

### **Бюрократическая**

**Откуда родом.** Из Центральной Европы.

**Характерные черты.** Технологии доминируют над человеком. Ориентация не на индивидуальное творчество, а на проверенные схемы. Люди рассматриваются как винтики. Лучшим считается тот, кто избавился от своей индивидуальности. Действует правило: «я начальник, ты дурак». Большое внимание уделяется символизму, идеологии – компания придумывает себе миссию, гимн и т.д.

**Как принимают на работу.** Способности людей тоже определяются технологиями. Каждое рабочее место соответствует какой-то функции. Значит, можно разработать тестовую процедуру – по ней и определяют способности испытуемого.

### **Партнерская**

**Откуда родом.** Из Северной Европы.

**Характерные черты.** Бизнес рассматривается как совместное творчество, искусство. Действует принцип: все вместе мы станем универсальными профессионалами и сохраним общее дело. Атмосфера дружелюбия и всеобщей причастности к процессу. Карнавальность, динамика жизни, взаимозаменяемость. Каждый участвует в нескольких проектах.

**Как принимают на работу.** Имеют значение рекомендации специалистов. Важно, в какие профессиональные сети вы включены, каковы ваши репутация и имя в определенной среде.

## **Таблица 7**

### **Компоненты корпоративной культуры организации**

<b>Культура управления включает:</b>	<b>Культура поведения включает:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– структуру компании, ее управленческую иерархию;</li> <li>– внутрифирменные коммуникации;</li> <li>– коммуникации с внешней средой;</li> <li>– кадровую политику;</li> <li>– систему оплаты труда, социального обеспечения и мотивации персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стиль управления;</li> <li>– систему ценностей (по отношению к производимому продукту, клиентам, партнерам, обществу в целом);</li> <li>– фирменный стиль (логотип, символика, стиль одежды, офисный стиль, нормы поведения с коллегами, партнерами и клиентами);</li> <li>– мифы, легенды, ритуалы и т.п.</li> </ul>

Символика организационной культуры современного муниципального

лица:

- *вербальные выражения* – меморандумы, пословицы, метафоры, прозвища, легенды, шутки, суеверия, слухи, лозунги, внутренний стиль общения;
- *действия* – способы выполнения трудовых функций, коллективные собрания, ритуалы, обычаи, жесты, совместные мероприятия;
- *объекты* – место расположения, архитектура, дизайн здания, оснащенность рабочего места, доски объявлений, корпоративная пресса, реклама, автостоянки.

Таблица 8

### Уровни организационной культуры

Уровень	Основное содержание
<i>ПОВЕРХНОСТНЫЙ</i>	Представляет собой совокупность внешних элементов и характеристик организации (товары и услуги, технологии производства, дизайн офиса или здания, архитектура помещений, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги, реклама, внешний имидж), которые легко идентифицируемы, восприятие их субъективно, а интерпретация в термины организационной культуры усложнена. Этим уровнем определяется и эффективность организации вообще, и ее персональная, культурная, экономическая эффективность в частности.
<i>ВНУТРЕННИЙ</i>	Воспринимается как совокупность норм, ценностей, установок, верований, традиций, принципов организационного функционирования, передаваемых сотрудниками друг другу, от одного управленческого уровня на другой, из поколения в поколение, разделяемых членами организации и проявляемых в символах и языке. Восприятие ценностей и верований происходит осознанно, идентифицируется и транслируется в зависимости от желания людей. Большинство исследователей ограничиваются анализом только данного уровня, считая его исчерпывающим.
<i>ГЛУБИННЫЙ</i>	Представлен базовыми предположениями (предвидения, прогнозы, латентные характеристики), трудно идентифицируемыми, осознаваемыми как членами организации, так и внешней средой. Эти скрытые и принимаемые на веру прогнозы направляют культуру организации, придают ей определенную форму. Изучение глубинного уровня необходимо осуществлять с помощью специального инструментария и опоры на саму организационную культуру.

Другие исследователи рассматривают организационную культуру как дробную структуру, состоящую из следующих частей:

**Таблица 9**

<b>Части</b>	<b>Содержание</b>
<i>Мировоззрение</i>	– представления об окружающем мире (природе, человеке, обществе, организации), составляющие часть культуры организации, формирующие внутри организационные представления и определяющие характер поведения персонала; т.е. это совокупность убеждений, взгляд на мир сотрудников современного муниципального лица.
<i>Организационные ценности</i>	– предметы и явления жизни современного муниципального лица необходимые для духовного развития персонала, ценности, являющиеся чем-то постоянным, важным для современного муниципального лица, и установки, которые скоротечны, неустойчивы в организационной среде.
<i>Стили поведения</i>	– специфические ритуалы, церемонии, язык общения, символы, обладающие определенным смыслом, характеризующие персонал современного муниципального лица и образующие демократичный, бюрократичный или авторитарный стили поведения.
<i>Нормы</i>	– определенные правила поведения (деятельности), необходимые для адаптации, социализации и функционирования персонала в организации, совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых к сотрудникам и необходимых для сохранения и развития структуры, реализации функций и целей современного муниципального лица.
<i>Психологический климат в организации</i>	– преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, формируемая и транслируемая членами и руководством современного муниципального лица и определяющая отношение членов коллектива друг к другу, руководству, труду и современному муниципальному лицу в целом.

**Обращаем внимание:** на сегодняшний день в мировой теории построения организаций нет единого определения, что такое организационная культура, хотя никто не отрицает существования подобного феномена. Культура современного муниципального лица достаточно однозначно характеризует поведение его членов, способ решения возникающих перед современным муниципальным лицом проблем, отношение к внешним воздействиям, скорость и способ реагирования на изменяющиеся обстоятельства, подходы к решению конфликтных ситуаций. Осознание руководителем культуры современного муниципального лица позволяет ему определить стратегию поведения в тех или иных обстоятельствах.

Также следует иметь в виду, что организационную культуру имеет любая образовательная организация независимо от сферы функционирования и размеров. При этом членам организации их культура кажется абсолютно естественной и часто единственно возможной. Так в МБОУ «Лицей № 27» принято:

- появляться на работе в строгой одежде;
- держать дистанцию при общении с лицеистами;
- не критиковать на общих собраниях руководство современного муниципального лица, а делать это только в кабинете руководителя современного муниципального лица;
- здороваться с коллегой по современному муниципальному лицу обязательно за руку;
- ни в коем случае не задерживать начало урока;
- не отменять занятий ради каких бы то ни было мероприятий;
- не принимать никаких серьезных решений без широкого предварительного обсуждения;
- считать, что местная власть не понимает всей глубины и остроты проблем, стоящих перед современным муниципальным лицом;
- отмечать дни рождения сотрудников и праздники в учительском коллективе современного муниципального лица, причем пренебрегать этим недопустимо;
- считать, что подготовка лицеистов в современном муниципальном лице по физике и математике требует особого пристального внимания;
- обращаться к лицеистам на «вы»;
- учителям современного муниципального лица не уходить домой сразу после окончания уроков;
- руководству современного муниципального лица осуществлять строгий контроль за его деятельностью;
- считать, что родители лицеистов некомпетентны в вопросах обучения и воспитания;
- считать, что дифференциация лицеистов по классам с различным уровнем интеллектуальных способностей аморальна, и прочее, прочее, прочее.

Набор этих или других правил, норм, запретов, ожиданий, ценностей является основой культуры современного муниципального лица. Им представляется, что этот или примерно такой набор представлений должен разделяться всеми другими организациями.

Для руководителя современного муниципального лица очень важно понимать, что культура современного муниципального лица обладает малой динамикой, то есть меняется очень медленно. Фундаментальным для управленческой деятельности в современном муниципальном лице фактом является то, что руководитель, имея наибольшую власть и свободу (с точки зрения своих сотрудников), обладает максимальными возможностями воздействия на культуру возглавляемого им современного муниципального лица. При этом устойчи-

вость культуры может поставить перед руководителем современного муниципального лица ряд проблем, особенно если он только начинает работу в этом современном муниципальном лице. Проблемы и конфликты, которые в этих случаях имеют место, очень часто диагностируются руководителем как личностные проблемы и конфликты с отдельными людьми, чьи поведение и реакции не соответствуют его ожиданиям. Однако на самом деле он сталкивается в этом случае не с особенностями личностного поведения отдельных членов современного муниципального лица, с феноменом группового поведения, с культурой современного муниципального лица.

Полагаем, чтобы успешнее анализировать ситуацию в современном муниципальном лице, как и в любой другой общеобразовательной организации, необходимо рассмотреть вопрос о том, какие бывают типы культур.

Но прежде всего о факторах, которые определяют *тип организационной культуры – это:*

- вид совместной деятельности;
- организационно-культурный контекст;
- лидер и его управленческий стиль;
- рыночные требования к организации.

**Таблица 10**

### **Типология организационных культур**

<b>Автор</b>	<b>Содержание теории</b>
Виханский О.С., Наумов А.И.	Рассматривали корпоративный (автократия), консультативный (отношения «преподаватель - студент»), партизанский (автономия), предпринимательский типы организационной культуры.
Базаров Т.Ю.	Выделял органическую, предпринимательскую, бюрократическую, партисипативную организационную культуру и ее 11 показателей.
Маслоу А.	Делил организационную культуру на автократическую, опекающую (административно – хозяйственную), поддерживающую, коллегиальную, культуру организации типа Z (трансцендирование организации).
Камерон К., Куинн Р.	Выделяли иерархический, клановый, адхократический, рыночный типы культуры организации.
Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К.	Представляли организационную культуру в виде инвестиционной культуры, административной культуры, культуры выгодных сделок и культуры торговли.

Кроме того, в организации часто выделяют *доминирующую культуру* (корпоративную, формально установленную и поддерживаемую организационным большинством) и *субкультуры* (внутрикультурные образования).

Наиболее часто используются две типологии – К. Ханди и Т. Дила – А. Кеннеди. К. Ханди в рамках культуры организации рассматривал четыре типа культуры:

Таблица 11

Тип культуры	Основное содержание	Задача руководителя
Культура власти	<p>Определяется доминирующим положением в организации лидера (руководителя), его индивидуальными качествами, способностями. Источником власти являются ресурсы, которыми располагает субъект власти. Организации с данным типом культуры имеют жесткую иерархическую структуру, кадровая политика в них строится на принципах личной преданности, стабильности состава персонала. Такой тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, принимать решения и осуществлять их исполнение.</p>	<p><i>Основная задача управленца в данной культуре - организовать возможно более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как инструкции выполняются.</i></p>
Речевая культура	<p>Характеризуется четким функциональным распределением ролей и специализацией каждой штатной единицы. Деятельность организации осуществляется на основе определенной системы правил, процедур и стандартов (штатного расписания, должностных инструкций, регламентов исполнения), соблюдение которой должно гарантировать эффективность работы. Основным источником власти в данном случае являются не личные качества, а положение, занимаемое человеком в иерархии фирмы. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.</p>	<p><i>Задача первого лица - поддерживать уровень своего авторитета; задача управленцев второго эшелона – поддерживать уровень авторитета руководителя.</i></p>
Культура задачи (деятельности)	<p>Отражает специфику решения организационных задач. Эффективность деятельности таких организаций определяется четкостью формулировки поставленной цели и высокой компетентностью персонала. Властные отношения и полномочия в организации распределяются в зависимости от информированности и способности человека к решению поставленной задачи. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации.</p>	<p>Задача руководителя - создавать условия для работы (систему стимулов и поощрений) группы объединений, демонстрировать свою поддержку командного способа работы, обеспечивать обмен информацией между группами, так как они тяготеют к замкнутости.</p>

Культура личности	Характеризует организации как структуры, ориентированные на самореализацию и саморазвитие личности. Человек, его потребности и цели в этом случае являются приоритетными по сравнению с общеорганизационными. Отношения власти – подчинения формируются в зависимости от близости к организационным ресурсам и компетентности индивида. Власть и контроль носят координирующий характер.	<i>При доминировании такой культуры задача руководителя организации – повышать личную компетентность каждого ее члена.</i>
-------------------	--	--

Классификация Т. Дила и А. Кеннеди основана на учете двух факторов внешней среды:

- степени риска, связанного с деятельностью организации;
- скорости получения сведений об успешности (неуспешности) принятых решений (обратной связи).

На основе данных факторов выделяются четыре вида организационных культур:

**Таблица 12**

Вид культуры	Основное содержание
Культура высокого риска и быстрой обратной связи	Характерна для организаций государственного типа (полиция, армия) и сферы развлечений, строительства, рекламного бизнеса. Особенности такой культуры: <ul style="list-style-type: none"> <li>• персонифицированный характер функционирования организационной среды;</li> <li>• постоянный риск, сопровождающий все решения руководства;</li> <li>• высокий динамизм организационных изменений;</li> <li>• быстрота реакции (адаптации, социализации) персонала;</li> <li>• высокая скорость получения обратной связи;</li> <li>• отсутствие деления собственных действий на верные или неверные.</li> </ul>
Культура низкого риска и быстрой обратной связи	Для нее свойственно командное функционирование в организациях сбытового и массового обслуживания. Ее особенности: <ul style="list-style-type: none"> <li>– поведение персонала инициативное, с низкой степенью риска, ориентированное на максимальное удовлетворение клиентов;</li> <li>– деятельность руководства предельно осторожна;</li> <li>– медленные процессы организационных изменений.</li> </ul> <p>Каждое действие в рамках данного типа культуры с большой скоростью получает обратную связь, а клиент определяет характер и направляет поведение персонала организации. Скорость обратной связи при таком типе культуры напрямую зависит от степени удовлетворенности клиента полученными товарами или услугами.</p>

Культура высокого риска и медленной обратной связи	<p>Тип культуры, в котором риск высок, ресурсоемкость максимальна, а скорость обратной связи невысока. Особенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• длительные процессы принятия решений продолжительностью до нескольких лет (долгосрочные планы, ресурсоемкие производства, инновационные разработки);</li> <li>• устойчивость организационной структуры к внешним и внутренним деформациям (конфликтоустойчивость, стабильность, равновесие);</li> <li>• ориентация на четкие, логичные, эффективные управленческие решения (научно обоснованные, практико-ориентированные технологии).</li> </ul>
Культура низкого роста и медленной обратной связи	<p>Организации с данным типом культуры постоянно минимизируют риски своего функционирования, что приводит к медленной скорости обратной связи. Их главная особенность в том, что совокупность управленческих процессов сосредоточена на техническом совершенствовании деятельности (математических, физических и экономических расчетах степени риска). Сведению риска к минимуму способствует политика руководства, акцентирующая внимание служащих на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Такой тип культуры характерен для организаций, которые проявляют себя в страховом, банковском бизнесе, денежно-кредитном, валютном и государственном секторах.</p>

**Обращаем внимание:** современный муниципальный лицей, культура которого характеризуется как сильная, сочетает свойства всех вышеприведенных типов организационных культур. Однако каждый из типов культур преобладает в определенные временные промежутки функционирования организации, в т.ч. и современного муниципального лицея.

Модель организационной культуры У. Оучи представляет собой широко распространенную концепцию организации Z-типа. В ее основу положен принцип синтеза двух типов культур (японской и американской), характерных для бизнес-организаций США и Японии. Это позволило создать новый, сверхэффективный тип организационной культуры, который ориентирован на использование в американской деловой среде.

При разработке культуры организации Z-типа был проведен *сравнительный анализ семи переменных*:

- обязательства организации по отношению к своим членам – все организации ценят низкий уровень текучести кадров, что поддерживается совокупностью организационных обязательств;
- оценка выполнения работы: эффективность американских и японских организаций определяется показателями управленческой результативности, экономической стабильности, финансовой автономности, положительной имиджевой характеристикой, постоянством кадрового состава;
- планирование карьеры – планирование индивидуального профессио-



нального развития и должностного перемещения служащего с включением его в схему карьерного продвижения;

- система контроля – отслеживание функционирования всех элементов организации с целью выявления, предупреждения и предотвращения неблагоприятных для нее событий;

- принятие решений как управленческий цикл определяет эффективность организации в целом;

- уровень ответственности – для американских организаций характерна ответственность на индивидуальном уровне (кто принимает решение, тот и отвечает за него), для японских – на групповом;

- интерес к человеку в каждой культуре и организации различен: в Японии распространен персонифицированный подход к восприятию индивида, в США – организационный.

В модели Оучи *эффективное управление осуществляется на принципах:*

- долгосрочного найма кадров;
- группового принятия решений;
- групповой ответственности персонала;
- умеренного продвижения кадров;
- неформального контроля;
- умеренно специализированной карьеры;
- всесторонней заботы о человеке.

Г. Хофстеде изучал национальный компонент через анализ *пяти переменных*:

**Таблица 13**

<b>Переменная</b>	<b>Основное содержание</b>
<b>– Индивидуализм</b>	Насколько люди предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-либо группы. Большая величина этой переменной указывает на подверженность индивида воздействию свободных социальных (общественных) связей, его самостоятельность в проявлении заботы о своем ближайшем окружении, в исполнении всего комплекса служебных полномочий и ответственности. Противоположностью индивидуализма выступает <i>коллективизм</i> , который характеризуется приспособленностью индивидов работать, отдыхать и коллективно осуществлять различные действия. Особенность группового мышления и коллективистских ценностных ориентаций состоит в постоянной поддержке, защите и сплоченности коллектива.
<b>– Дистанция власти</b>	Понимается степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. Низкая дистанция показывает низкую степень дифференциации в обществе (относительное равенство), средняя – допустимое,

	нормальное общественное расслоение, высокая – неравенство слоев (групп, индивидов).
<b>– Ориентация на достижение (благополучие)</b>	Требует от персонала уверенности в себе, нацеленности на успех, прочных межличностных отношений и показывает тендерные различия людей в достижении успеха, которые носят ассоциативный характер, ориентируются на традиционные ролевые представления о поведении индивида. Данная переменная имеет два значения: мужественность, (настойчивость, целеустремленность, логичность, решительность) и женственность (эмоциональность, креативность, трудолюбие, ответственность).
<b>– Стремление избежать неопределенность</b>	Насколько люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям, т.е. ситуациям, которые характеризуются четкими формализованными, традиционными правилами поведения и деятельности индивида. Люди, проживающие в странах с низкой степенью стремления избежать неопределенности, более импульсивны, эмоциональны, экстраверты в работе и повседневной жизнедеятельности (США). Индивиды стран с высоким показателем стремления избежать неопределенности ценят комфорт, удобство, привычность, спокойствие, предсказуемость (Гонконг).
<b>– Долгосрочная ориентация граждан</b>	Характеризуется перспективным мышлением, установкой на будущее, для которого необходимо соответствующее ресурсное подкрепление в форме сбережений, накоплений (Япония). Краткосрочная ориентация характеризуется уклоном в прошлое, традиционностью взглядов и социальной ответственностью.

Модель Г. Лейн и Дж. Дистефано – изучение национального компонента организационной культуры, который выявляется через *анализ шести переменных*:

**Таблица 14**

<b>Переменная</b>	<b>Основное содержание</b>
Отношение человека к природе	Это важная черта менталитета любого народа. Люди по – разному воспринимают природу. Традиционно рассматривают две крайние позиции: гармоничное сосуществование с природой и господство над ней.
Временная ориентация	Проявляется в отношении человека к прошлому, настоящему и будущему. Каждый индивид в зависимости от своего взгляда на время направляет свое поведение: при ориентации человека на прошлое его поведение менее активно, культурные ценности традиционные; установка на настоящее время соотносит культурные ценности с требованиями внешне – и внутриорганизационной среды, а мышление, ориентированное на будущее, включает совокупность перспективных культурных течений, учет направлений их модернизации.
Природа человека	Индивидуализированное стационарное психофизиологическое состояние индивида, которое является субъективным фактором восприятия этого индивида другим человеком, группой, коллективом. Природа человека – показатель его неизменности (человек изначально хороший, нейтральный или плохой) или изменчивости (изменение отношения к труду, воспитание положительных морально – этических качеств).

Ориентация на деятельность	Показатель, характеризующий степень удовлетворенности индивида своим трудом. От того, насколько высоко будет удовлетворение человека трудом, зависит максимально полное восприятие организационных ценностей, правил, традиций, а также их модификаций. Низкая степень удовлетворенности может привести к отрицанию, барьерам восприятия и идентификации культурных норм организации.
Отношение между людьми	Ключевой момент существования организации, так как на основе иерархических, групповых и индивидуальных связей формируется культура организации и определяется степень ее восприятия персоналом. Чем выше будет интегративная способность (конформность, толерантность, дружелюбность, уважение) коллектива организации, тем более сильной будет ее культура. Слабая организационная культура формируется разобщенностью, конфликтностью, непониманием во внутри-коллективных отношениях. Позитивные отношения между людьми в организации способствуют персональной социализации и позволяют повысить ее эффективность.
Ориентация в социальном пространстве	Показатель персонификации индивида в обществе, который отражает доминирование в человеке коллективизма, смесь умеренного индивидуализма и коллективизма или доминирование индивидуализма. Особенность этого показателя состоит в том, что сила организационной культуры зависит от степени проявления индивидуализма – коллективизма: сильная индивидуализация может привести к формированию большого количества субкультур и разрушить доминирующую культуру, а коллективизм может спровоцировать стагнацию организационных ценностей. Изучая и анализируя мировоззрение сотрудника, организация может подстраиваться под индивида, направлять его действия и управлять его поведением. В совокупности весь трудовой коллектив можно подвергнуть анализу по выделенным переменным и сформировать наиболее благоприятные для организации климат и культуру.

Рассмотрим вопрос о реакциях данных организационных культур на внешние воздействия, например, на инновационные преобразования, проводимые вышестоящими органами.

Организации с *ролевой культурой* достаточно позитивно относятся к новшествам, приносимым извне. Время реакции определяется временем «переписывания ролей», созданием новых правил, инструкций, техник контроля, способов мотивации персонала на выполнение новой задачи.

При этом, как считает К.Д. Ушаков, ролевая культура не ориентирована на выработку собственных новаций. В рамках этой культуры наиболее часто реализуется лозунг «Ты придумал, ты будешь делать, ты и будешь наказан за то, что плохо сделал».

- Реакция культуры «ордена» зависит исключительно от реакции руководителя. Внешняя новация может быть отвергнута в явной или неявной форме (возможно, например, высказывание типа: «Мы должны выполнить эту формальную процедуру и забыть об этом»). При позитивном отношении руководителя к внешней идее, она может быть реализована достаточно быстро и

творчески.

- Реакция организаций, имеющих культуру, ориентированную на деятельность, весьма специфична. Эта культура предполагает достаточно негативное отношение к внешним новациям, зато она способна вырабатывать свои собственные. Время, необходимое для этого, однако, достаточно велико (групповые обсуждения, создание команды, реализация командного стиля работы), но инновационный процесс в большей степени непрерывен.

- Реакции организаций с культурой, ориентированной на человека (культура индивидуальности), трудно диагностируемы, потому что некоторые люди могут начать деятельность в новом направлении, другие - нет. Однако при отсутствии достаточного уровня коммуникаций суммарной реакции организации нет.

К.Д.Ушаков предлагает выполнить упражнение:

Сначала попробуйте построить диаграмму выраженности культур, описанных выше, в вашей организации, так как вы ее себе представляете.

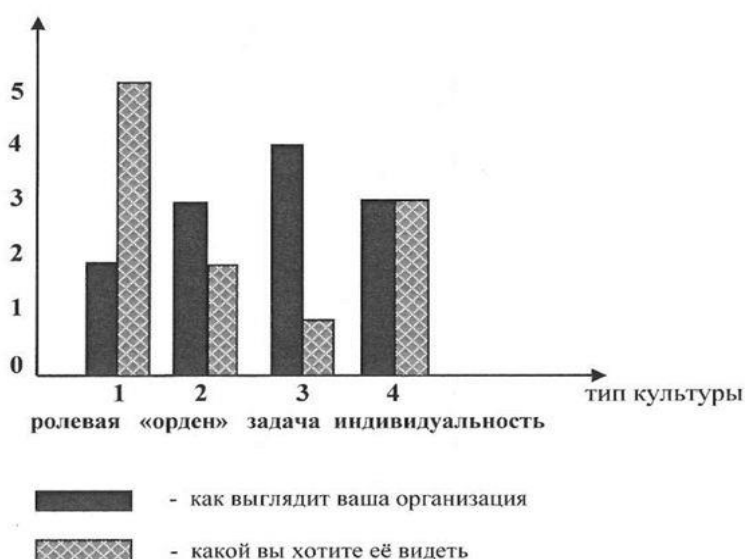
Проверьте, так ли видят настоящее вашей организации ваши ближайшие помощники.

По вертикали отложите степень выраженности той или иной культуры в вашей организации (данная культура отсутствует в моей организации – 0 баллов, данная культура сильно выражена в моей организации – 5 баллов), по горизонтали – тип культуры.

Затем на этом же рисунке попробуйте построить желательную для вас диаграмму, которую вы хотели бы иметь в будущем.

Например, **СТЕПЕНЬ ВЫРАЖЕННОСТИ КУЛЬТУРЫ**

Схема 3



Есть ли разница?

Если есть, то можно попробовать создать свой собственный план воздействия на организационную культуру с целью её трансформации.

Следует иметь в виду, что различные культуры могут быть представлены по - разному на различных иерархических уровнях организации.

Заполняя диаграмму ориентируйтесь, пожалуйста, пока на организацию как целое.

**Профиль организационной культуры** – это наглядное изображение специфики организационной культуры, отражающее принципы функционирования организации в целом.

Определение профиля культуры является важнейшей характеристикой организации. Согласно теории *Трайса* и *Бейера* культура организации может проявлять себя двумя способами:

- символы «высокого» характера: миссия, логотип, форма одежды персонала, документация;
- символы «низкого» характера: конкретные показатели выполнения работ.

Этапы создания профиля организационной культуры в современном муниципальном лицее:

*Первый этап.* Сбор и анализ данных о культуре производится посредством специально разработанного вопросника, состоящего из шести частей:

- характеристика современного муниципального лицея;
- стиль руководства и лидерства;
- кадровая политика в современном муниципальном лицее;
- стратегические цели современного муниципального лицея;
- критерии успеха;
- критерии единства современного муниципального лицея.

*Второй этап.* Построение графического изображения профиля культуры. Каждый вопрос каждой части оценивается экспертом с точки зрения существующего положения и наиболее предпочтительного. График строится по средним значениям оценок. Каждое из полученных значений является оценкой конкретного типа организационной культуры, которая наносится на диаграмму для двух состояний: существующего положения и наиболее предпочтительного.

## Критерии интерпретации профилей организационной культуры современного муниципального лица

**Таблица 15**

Критерий	Основное содержание
– Тип доминирующей культуры	Значение по диагональной оси на общем профиле является показателем доминирующего типа организационной культуры, по которому возможно определить её соответствие факторам внешней и внутренней среды.
– Динамика состояния культуры и сравнение с эталонным состоянием	Критерий, по которому определяется существующее состояние организационной культуры и производится сравнение его с желаемым, а также выбираются методы и направления достижения эталона.
– Сила доминирующей культуры	Наибольшие показатели конкретного типа организационной культуры, которые отражают степень доминирования того или иного типа организационной культуры.
– Идентификация по различным вопросам профилей культуры	Фиксация каждого из типов организационной культуры на приоритетах, целях, направлениях развития.
– Сравнительный анализ	Сравнение доминирующей организационной культуры со средними оценками, критериями, показателями, характерными для другого типа культуры.
– Степень совместимости доминирующей организационной культуры с другими	Определение тенденций, направлений и параметров, свойственных другим организационным культурам.

Влияние организационной культуры на современный муниципальный лицей определяется его силой. Поэтому культуры современных муниципальных лицеев принято делить на слабые и сильные:

**Таблица 16**

Сильная организационная культура	Слабая организационная культура
<b>ПОНЯТИЕ</b>	
<p>Это культура, которая характеризуется высокой степенью своего развития, поддерживается большинством членов современного муниципального лица и является стабильно доминирующей.</p> <p>Сильная организационная культура повышает сотрудничество между индивидами, способствует эффективности реализации управленческих решений и достижению целей современного муниципального лица.</p>	<p>Это культура, которая характеризуется низким уровнем сплоченности коллектива, отсутствием ценностно - ориентационного единства, разрозненностью членов, наличием субкультур.</p> <p>Слабая организационная культура указывает на отсутствие развития современного муниципального лица, управленческого бездействия, низкой эффективности деятельности.</p>
<b>ПРИЗНАКИ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>разделяемость</b> (толщина) – вовлечение в организационную культуру большого числа персонала современного муниципального лица. Разделяемость в данном случае определяется как степень, в</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>низкие экономические показатели</b> (отсутствие роста прибыли и рентабельности производства, малая конкурентоспособность и адаптив-</li> </ul>

<p>которой персонал современного муниципального лица придерживается доминирующих организационных ценностей, норм и правил и признает их. Степень разделяемости определяется двумя параметрами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осведомленностью – знанием организационной философии, основ поведения в современном муниципальном лице, традиций, ценностей и норм. Процесс формирования осведомленности связан с вхождением индивида в современный муниципальный лицей, его адаптацией и социализацией на рабочем месте,</li> <li>- системой поощрения (мотивации) – проявляется в стимулировании труда, мотивации к деятельности индивидов, принимающих доминирующие организационные ценности, посредством карьерного роста, повышения заработной платы, премий и положительной репутации члена;</li> <li>• <b>интенсивность</b> – степень проявления преданности членов современного муниципального лица основным ценностям. Проявляется в качестве индивидуальных мотивов, стремлении к поддержке ценностей, норм и философии современного муниципального лица и определяется факторами вхождения персонала в организацию и его адаптации. Интенсивность усвоения культуры может быстро и четко сформировать приоритетность доминирующих в организации норм над субкультурными, что позволяет исключить ценностный конфликт;</li> <li>• <b>приверженность</b> – желание сотрудников оставаться членами современного муниципального лица, прилагать максимальные усилия в его интересах и принимать его ценности и цели. Чем большее количество членов современного муниципального современного муниципального будут поддерживать доминирующую типологию ценностей, тем более сильной будет являться организационная культура современного муниципального лица.</li> </ul>	<p>ность к внешней среде);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>неудовлетворительные психологические показатели</b> (низкая степень удовлетворенности трудом у персонала, низкая самооценка, высокий уровень конфликтности, недемократичность управленческого стиля, кадровая нестабильность);</li> <li>• <b>плохие управленческие показатели</b> (низкая степень управляемости, узкий спектр делегирования полномочий, неэффективность управленческого воздействия).</li> </ul>
<b>ОСОБЕННОСТИ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ формируется сильными лидерами (руководителями);</li> <li>▪ одновременно является фактором стабильности и дестабилизации современного муниципального лица;</li> <li>▪ может стать блокиратором инновационного развития современного муниципального лица.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ является следствием управленческого бездействия;</li> <li>▪ проявляется в отсутствии коллективного единства по отношению к ценностям;</li> <li>▪ доминирующие ценности не носят всеобъемлющего характера.</li> </ul>

*Обращаем внимание:* для современного муниципального лица наиболее благоприятной является умеренно сильная культура.

**Поддержание организационной культуры** – это процесс, который сле-

дует после этапа создания культуры современного муниципального лица и представляет собой применение сформированных норм, правил и ценностей на практике.

*Методы поддержания организационной культуры в современном муниципальном лице:*

- внутриорганизационная пропаганда миссии, целей, принципов деятельности и кадровой политики, истории возникновения, легенд, мифов современного муниципального лица;
- ролевое моделирование, которое проявляется в межличностных коммуникациях управленческого звена и персонала, поведенческих нормах руководства, его стиле управления;
- развитие внешней символики – системы вознаграждения, статусов, ролей, контроля, управленческих решений, корпоративного имиджа, которые формируют образцы поведения;
- руководство в кризисных ситуациях – методы разрешения конфликтов, регулирования ситуации, потребность персонала в управленческом воздействии;
- ориентация на факторы постоянного внимания – цели, результаты, факты, сотрудников, которые являются для организации желательными, положительно ориентированными;
- кадровая политика – совокупность кадровых технологий работы с персоналом современного муниципального лица: принятие на работу, продвижение и увольнение работников, технологии мотивации (стимулирования, поощрения), кадровой ротации и формирования положительной репутации.

Для успешного поддержания организационной культуры необходимо учитывать и факторы, влияющие на данный процесс. Они могут влиять на процесс поддержания организационной культуры как положительно, так и отрицательно:

**Таблица 17**

Положительные	Отрицательные
<ul style="list-style-type: none"> <li>• отбор персонала, целью которого являются идентификация ценностных ориентиров людей, а также принятие на работу индивидов, обладающих знаниями, навыками и способностями успешно выполнить задание. Набор и отбор основаны на том, что предпочтение отдается кандидатам, которые в большей степени совместимы с сформировавшимся типом культуры в современном муниципальном лице;</li> <li>• деятельность руководящего звена сильно влияет на организационную культуру: посредством</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• моббинг – процесс целенаправленного продолжительного преследования, дискредитации, ущемления, эмоционального давления на индивида руководством или другими членами современного муниципального лица;</li> <li>• буллинг – процесс целенаправленного негативного воздействия одного индивида на другого в</li> </ul>



<p>управленческих механизмов устанавливаются основные правила и нормы поведения членов современного муниципального лица и декларативный характер этих правил и норм;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• адаптация к организационному окружению (социализация в рамках современного муниципального лица) включает совокупность правил и процедур овладения необходимыми трудовыми навыками, приспособления к внутренней среде современного муниципального лица, а её продолжительность и особенности зависят от политики введения в должность кандидата и ознакомления с нормами и ценностями организации;</li> <li>• цели, задачи, миссия, кредо современного муниципального лица, степень идентификации и усвоения которых персоналом напрямую влияют на принятие культуры и, как следствие, на эффективность деятельности, поскольку организационная культура является важнейшим элементом достижения целей и решения задач современного муниципального лица;</li> <li>• структура современного муниципального лица – уровни управления и функциональные области, логически выстроенные в такой форме, которая позволяет современному муниципальному лицу наиболее эффективно достигать своей цели, а культура пронизывает все звенья организационной структуры;</li> <li>• особенности внешней среды, представленные рынком, конкурентоспособностью, преимуществами вида деятельности современного муниципального лица, которые влияют на культуру современного муниципального лица: она модифицируется под воздействием внешнего окружения, сильная культура воспринимает положительные черты, слабая - усваивает отрицательные;</li> <li>• технологии кадровой работы могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в современном муниципальном лице культуры. Так, кадровая политика, построенная на принципах адаптации к организационным ценностям, поможет персоналу социализироваться в ней, а кадровые технологии (отбора, адаптации, ротации, мотивации и стимулирования) являются одним из самых эффективных средств поддержания культуры;</li> <li>• символы, традиции, нормы организации должны выражаться через организационный фольклор, различные ритуалы, обряды, традиции, а укрепление ценностных стандартов в сознании персонала имеет важное «культурное» значение;</li> <li>• учет индивидуальных особенностей персонала – поддержание организационной культуры может</li> </ul>	<p>рамках современного муниципального лица;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• боссинг – процесс эмоционально-психологического давления руководителя на подчиненного (личная неприязнь к сотруднику, желание самоутвердиться, индивидуальные особенности характера, поддержание имиджа «тирана»).</li> </ul> <p><i>Причины моббинга, буллинга, боссинга:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– слабость организационной культуры;</li> <li>– значительная дифференциация между доминирующими организационными и индивидуальными нормами;</li> <li>– недостаточная загруженность и удовлетворенность трудом у персонала современного муниципального лица;</li> <li>– индивидуальные психофизиологические особенности членов коллектива современного муниципального лица.</li> </ul> <p>Эти процессы – распространенные организационные явления, они могут пронизывать все управленческие звенья и связаны преимущественно со слабостью организационной культуры. Большое значение в поддержании организационной культуры имеет исключение возникновения нежелательных компонентов - моббинга, буллинга и боссинга – посредством разъяснений правил, норм и ценностей современного муниципального лица.</p>
---	--

осуществляться в виде трехстороннего процесса: на уровне конкретной личности, функционального отдела и современного муниципального лица в целом. Адаптация ценностей современного муниципального лица к отдельно взятой личности способствует общей социализационной эффективности.	
---	--

**Изменение организационной культуры** – это процесс её модернизации, перехода на качественно новый уровень, способствующий большей организационной эффективности.

*Необходимость изменения культуры современного муниципального лица обусловлена следующими причинами:*

- повышение организационной эффективности;
- кардинальное изменение миссии современного муниципального лица;
- повышение конкурентоспособности партнеров;
- НТП, технологические изменения;
- рыночные (экономико-политические) трансформации;
- неудовлетворенность персонала своим трудом, а руководства – имиджем современного муниципального лица.

*Для изменения культуры необходима особая стратегия управления в современном муниципальном лице:*

- анализ культуры (аудит, сравнение с предполагаемой организационной культурой, направления изменений);
- разработка специальных предложений, мер, плана изменения культуры.

Возможны *три сочетания изменений в культуре современного муниципального лица:*

- изменение культуры без изменения поведения;
- изменение поведения без изменения культуры;
- изменение поведения и культуры.

Изменение поведенческих установок способно спровоцировать спонтанные изменения в культуре современного муниципального лица и наоборот. Процесс внесения изменений в культуру современного муниципального лица требует наличия *субъекта* («агента»), который направит деятельность на достижение желаемого результата, следуя одной из *моделей изменения*:

- самостоятельная модификация организационных ценностей персоналом (нежелательно);
- включение в современный муниципальный лицей (социализация)

субъекта организационных изменений (наиболее приемлемо).

В последнем случае составляется *программа изменения*, включающая следующие направления:

- создание (внедрение) субъекта изменений, обладающего достаточным уровнем компетентности;
- определение целей, задач, временно<sup>го</sup> периода изменений, идентификация различий между старым и новым состоянием культуры;
- оценка ресурсного потенциала организации (финансирование, кадры, информация, рычаги деятельности);
- обеспечение заинтересованности большинства членов современного муниципального лица в процессе изменения;
- внедрение инноваций и их корректировка в соответствии с обратной реакцией персонала современного муниципального лица;
- оценка результатов и подведение итогов изменений.

Программа изменения культуры осуществляется с помощью определенных *методов*:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение поведения руководства в кризисных ситуациях;
- перемоделирование ролей персонала и трансформация его функций в современном муниципальном лице;
- изменение системы мотивации и изменение технологий кадровой политики;
- изменение символов, ценностей и традиций в современном муниципальном лице.

*При изменении культуры современного муниципального лица необходимо учитывать факторы, влияющие на этот процесс:*

**Таблица 18**

<b>Фактор</b>	<b>Основное содержание</b>
• Организационный кризис в современном муниципальном лице.	Это проявление дисфункций в деятельности организации. Возникновение кризиса любого уровня (в том числе внутриличностного) подвергает сомнению существующую систему организационных норм, ценностей, вызывает необходимость изменения существующих или продуцирования новых норм.
• Смена руководства современного муниципального лица	Влечет за собой деформации в культуре, ввиду того что руководство является главным фактором формирования и поддержания организационной культуры.
• Стадии жизненного цикла современного муниципального лица как организации	Влияют на процесс изменения культуры – в циклах роста, перехода от зрелости к упадку организации изменения происходят проще, а в периоды стабильности – сложнее.
• Возраст организации	Чем моложе организация, Тем нестабильнее ее культура, и

– современного муниципального лица	наоборот. Изменениям в большей степени подвержена культура молодой организации: она менее стабильная, нормы и ценности расплывчаты, персонал не социализирован. Во взрослой организации ценности устоявшиеся, персонал адекватно их воспринимает, Поэтому организационная культура сильная.
• Размер современного муниципального лица как организации	Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.
• Сила доминирующей культуры	Культура деформируется тем сложнее, чем сильнее её влияние на организацию.
• Субкультуры современного муниципального лица как организации	Существование множества субкультур внутри одной организационной структуры является препятствием на пути изменений общей культуры, и наоборот, единообразие культурных установок внутри организации указывает на ее подверженность изменениям.
• Персонал организации, т.е. Современного муниципального лица	Его способность к усвоению ценностных ориентиров, адаптационные возможности и кадровая политика – фактор, влияющий на изменение культуры: чем персонал восприимчивее к организационным изменениям, тем эффективнее процесс изменения культуры, и наоборот.



*Рис.4. Понятие системы и основные теории систем*

### Глава 3. Средства современного муниципального лица и человеческий фактор

Жизнь, любой организации начинается с определения ее предназначения, или, по англоязычной терминологии, **видения** (Vision) того, чем она должна стать для потребителей ее продукции или услуг, для региона, в пределах которого она действует, и для общества в целом в ближайшие 10–20 лет.

Обычно **формулировку видения** осуществляет высшее руководство или учредители компании, ставя перед собой такие вопросы:

- *В чем состоит наш бизнес сейчас и каким он будет в будущем?*
- *Кто является потребителями нашей продукции (услуг) и на какую группу покупателей организация будет ориентироваться в будущем?*
- *Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей?*

Ответы на эти вопросы должны быть тщательно продуманы, так как на них базируется последующая работа по формулированию миссии и целей организации.

#### Структура корпоративного руководства

**Корпоративное руководство** - документ, закрепляющий существующую корпоративную (организационную) культуру (КК).

**Зачем нужно корпоративное руководство?**

Схема 4

Внешняя среда	Внутренняя среда



К основным коллективным представлениям организации (современного муниципального лица), его элементам относятся:

1. Миссия и стратегия.
2. Цели.
3. Средства.
4. Оценка результатов.
5. Коррекция поведения.

Миссия и кредо современного муниципального лица являются регуляторами поведения человека в ней. От того, насколько личностные установки каждого члена современного муниципального лица совпадают с миссией и кредо, зависит эффективность исполнения персоналом своих служебных функций.

**Миссия** – это четко выраженная причина существования организации (современного муниципального лица), это очень важное заявление, отражающее общественно значимые намерения организации вообще и современного муниципального лица в частности.

Миссия конкретизирует видение организации, давая представление о фи-

лософии, концепции и смысле ее существования. Она содержит информацию о сфере деятельности, ключевых целях и принципах работы, о рынках, находящихся в фокусе интересов организации, поставщиков, потребителей, простых людей, вызывать доверие и мотивировать их поступки по отношению к данной организации. Миссия мобилизует людей на действия по достижению поставленных целей, объединяет их. Миссия современного муниципального лица обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

*В.С. Лазарев пишет, что достижение целей развивающего образования требует принципиально иного построения учебной деятельности в современном муниципальном лице.*

Когда принципиальная модель образовательной системы современного муниципального лица выбрана, нужно определить соответствующую ей миссию современного муниципального лица. Под миссией понимается «сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных». (О.С. Виханский, О.И. Наумов).

В современном менеджменте миссия призвана играть очень важную роль в организации. «Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить, выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений...

Без определения миссии как *ориентира* руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации» (М.Х. Мескон).

Сформулированная миссия служит (по В.С. Лазареву):

- *во-первых, средством представления современного муниципального лица* во внешней среде и формирования ее имиджа, определяя к чему стремится современный муниципальный лицей, в чьих интересах она действует и что для этого готова делать;
- *во-вторых, средством интеграции коллектива современного муниципального лица*, формирования командного духа, определяя смысл совместной деятельности и становясь основой для формирования организационной культуры современного муниципального лица.

М.М. Поташник пишет, что часто миссия современного муниципального лица кажется ее руководителям очевидной – «дать детям знания в соответствии со стандартами образования», или «подготовить детей к будущей взрос-



лой жизни», или «обеспечить развитие личности лицеистов». Но это слишком упрощенный подход к определению миссии современного муниципального лицея. Так сформулированная миссия современного муниципального лицея не может выполнять своего назначения и потому теряет всякий смысл.

При определении миссии современного муниципального лицея следует, прежде всего, задаться вопросом, в чьих интересах действует современный муниципальный лицей, удовлетворение чьих потребностей для него является приоритетным? Если современный муниципальный лицей ориентируется на удовлетворение так называемого «социального заказа», то нужно иметь в виду, что он далеко неоднороден, и то, что ожидает от современного муниципального лицея производство, армия, наука, здравоохранение, семья и др., не только разное, но часто прямо противоположное. Если же современный муниципальный лицей в качестве главного «заказчика» рассматривает самого ребенка и хочет содействовать его психическому и физическому развитию, то это может вступать в противоречие с идеей «социализации». С другой стороны, провозглашение в качестве миссии современного муниципального лицея «содействие всестороннему и гармоническому развитию личности ребенка» представляет собой пустую фразу, если для этого у современного муниципального лицея нет и не предвидится реальных возможностей. **Приоритетные интересы** – первое основание определения миссии современного муниципального лицея.

Второе основание – это та **образовательная модель**, на которой предполагается строить учебно-воспитательный процесс современного муниципального лицея. Она определяет, какие интересы потенциальных потребителей, и в какой мере современный муниципальный лицей может удовлетворять.

*Формулировка миссии современного муниципального лицея должна содержать:*

- задачу современного муниципального лицея с точки зрения основных производимых ею услуг или изделий, основных рынков сбыта и технологий производства;
- описание внешней среды, которая определяет рабочие принципы современного муниципального лицея;
- тип культуры организации (тип рабочего климата внутри современного муниципального лицея и его привлекательность).

Наиболее эффективной с поведенческой точки зрения является миссия современного муниципального лицея, в основе которой лежит идеальное представление о направлении развития, перспективах и целях современного муниципального лицея. Поскольку стратегические цели являются, как принято выражаться, коммерческой тайной, должен существовать способ донесения до общественности смысла деятельности современного муниципального лицея.

**Кредо** – организационный лозунг, отражающий основу существования современного муниципального лица.

Кредо формулируется в качестве призыва к деятельности, установки на определенные действия, программы организационного функционирования. Кредо излагается по типу лозунгов «Всё лучшее детям!», «Вы достойны лучшего!», «Мы определяем качество продукции!» и т.п.

***Особенности кредо:***

- направлено на внешнюю организационную среду;
- позиционируется в виде имиджа современного муниципального лица;
- является логически простым и легко воспринимаемым девизом.

***Задачи миссии и кредо современного муниципального лица:***

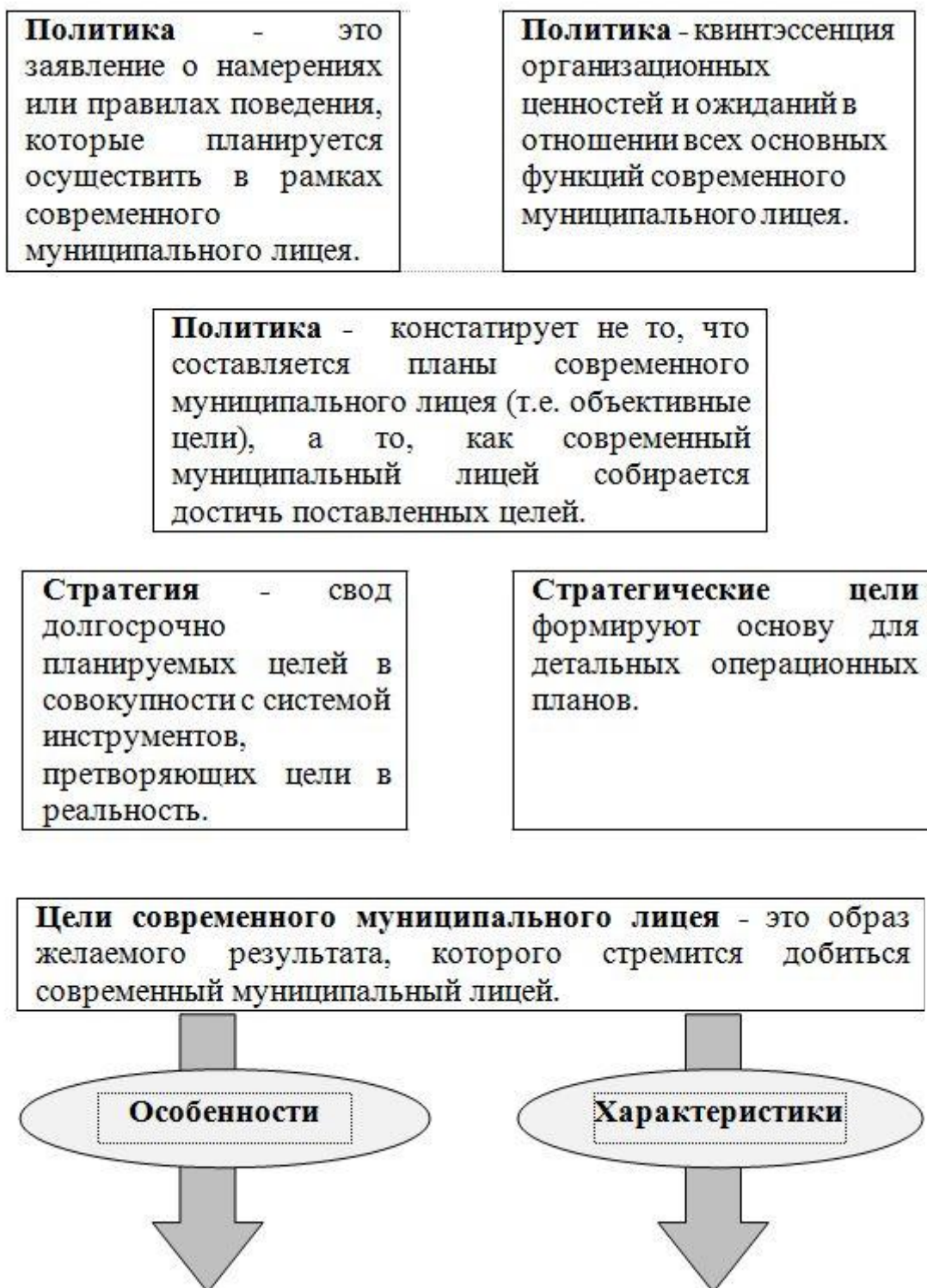
- целеориентирование присутствия человека в современном муниципальном лице;
- включение мотивационных механизмов деятельности индивида;
- идентифицирование человека и современного муниципального лица как единого целого;
- увеличение степени причастности человека к современному муниципальному лицу;
- позиционирование как элемент оценки эффективности труда.

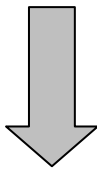
***Отличие миссии от кредо проявляется:***

- в концентрации внимания на ограниченном количестве целей;
- подчеркивании основных направлений политики и приоритетов современного муниципального лица;
- определении поля конкуренции, на котором действует современный муниципальный лицей.

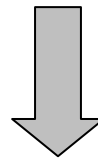
При формировании миссии и кредо важно ориентироваться на внеорганизационные требования (запросы рынка, благосостояние населения) и личностные позиции (моральные принципы, эмоциональный настрой).

Рис.5





- Поставленные руководителем цели используют для установления ориентиров деятельности современного муниципального лица и выработки стандартов оценки её эффективности.
- Целью может быть либо приобретение, либо сохранение определённых факторов.
- Цели всегда основаны на гипотезах развития в будущем, поэтому их обоснованность зависит от точности этих гипотез.
- Чем более отдалённый период рассматривается, тем выше неопределённость будущего, тем в более общей форме должны ставиться цели.



- **Конкретные и измеримые цели.** Выражая цели в конкретных и измеримых формах, руководитель создаёт чёткую базу отсчёта для последующих решений и оценки хода работы.
- **Ориентация целей во времени.** В первую очередь формулируют долгосрочные цели, затем вырабатываются средние - и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных.
- **Достижимые цели.** Цели устанавливают так, чтобы они не превышали возможности современного муниципального лица.
- **Взаимоподдерживающие цели.** Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

## Целеобразование

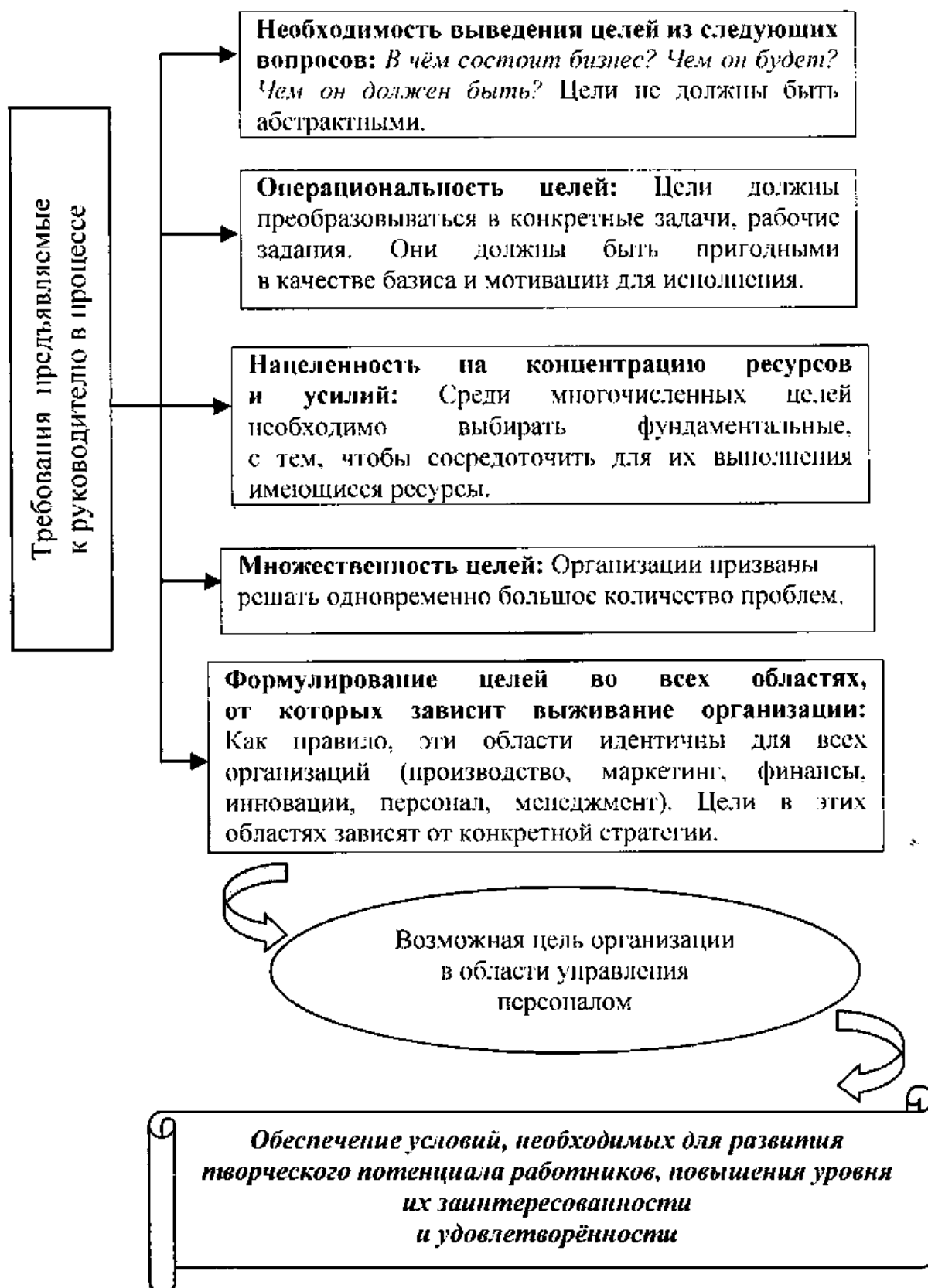


Таблица 19

### Типология целей

<b>По периоду установления</b>	Стратегические, тактические, оперативные
<b>По содержанию</b>	Экономические, социальные, организационные, политические, научные
<b>По сфере действия</b>	Маркетинговые, производственные, инновационные, финансовые, кадровые, административные
<b>По среде</b>	Внутренние, внешние; проектирование и создание, рост, зрелость, завершение
<b>По приоритетности</b>	Особые, приоритетные, прочие
<b>По измеримости</b>	Количественные, качественные
<b>По повторяемости</b>	Постоянные, разовые
<b>По иерархии</b>	Цели организации, цели структурных подразделений

### Правила построения «дерева целей»

Таблица 20

#### Правила осуществления последовательной декомпозиции главной цели на подцели



- Общая цель должна содержать описание конечного результата.
- При развёртывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня.
- При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения.
- Подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга.
- Фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определённым способом в установленные сроки.
- Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры.
- Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определённый период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

### ПРОЦЕСС ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ

**Процесс постановки целей охватывает три фазы:**

- Нахождение цели: чего мы хотим?
- Ситуационный анализ: что мы можем?
- Формулировка целей: к чему мы конкретно приступаем?

**Какой должна быть цель, чтобы быть эффективной?**

**SMART: Specific + Measurable + Attainable / Achievable + Realistic / Relevant + Time-bounded + Экологичность цели + Подконтрольность цели**  
**SMART: конкретными + измеримыми + достижимыми + (реалистичными – актуальными - значимыми) + соотносимыми с конкретным сроком**

Организационная культура формируется под воздействием имиджа. Большинство организаций формируют положительный имидж с целью наибольшего привлечения качественного персонала и клиентов.

**Таблица 21**

<b>Понятие имиджа</b>	<b>Особенности имиджа</b>
– Это проявляющийся во внутренней и внешней среде образ, который отражает основные существенные характеристики объекта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ работать в организации с положительным имиджем престижно (стабильно, материально и социально выгодно), и наоборот, с отрицательным - общественно порицаемо (нестабильно, низкооплачиваемо, социально невыгодно);</li> <li>▪ имидж требует от работника соответствующей модели поведения, манер общения; формы одежды, внешнего вида, образования;</li> <li>▪ управляемость каждого вида имиджа является результатом совместного труда и значительных ресурсных вложений (деньги, эксперты).</li> </ul>
<b>Виды имиджа</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ внутренний (восприятие клиентами организации персонала, работы и функций компании);</li> <li>▪ внешний (восприятие организации внешним окружением).</li> </ul>	

### **Функции имиджа**

<b>Ценностные</b>	<b>Технологические</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• личностно возвышающая (представляет индивида привлекательным, социально востребованным);</li> <li>• улучшающая межличностные отношения (возникновение симпатии, доброжелательности и терпимости во взаимоотношениях);</li> <li>• психотерапевтическая (осознание личностью собственной индивидуальности, уверенности в себе, стабильности и статусности работы).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Межличностная адаптация (вхождение в социальную среду, установление доброжелательных внутриорганизационных отношений);</li> <li>• высвечивание лучших личностно-деловых качеств (идентификация привлекательных личностных черт и воспроизведение их человеком в деятельности);</li> <li>• затенение негативных личностных характеристик (с помощью средств косметологии, дизайна одежды, аксессуаров, отвлекающих от недостатков);</li> <li>• организация внимания (средство для того, чтобы добиться психологического расположения, доверия индивидов и привлекательности для них);</li> <li>• преодоление возрастных рубежей (подбор оптимальных моделей поведения, комфортное половозрастное общение).</li> </ul>

Важнейшая задача управления имиджем - формирование комплекса социальных норм, которые направляли бы поведение сотрудников на достижение целей современного муниципального лица. Устойчивый положительный имидж является признаком организационной культуры высокого профиля, что оказывает влияние на эффективность и результаты трудовой деятельности пер-

сонала в современном муниципальном лице.

Процесс формирования поведения индивида и соответственно особенностей организационной культуры состоит из совокупности фаз, взаимосвязанных между собой:

**Таблица 22**

<b>Фаза</b>	<b>Основное содержание</b>
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ОРИЕНТАЦИЯ	Характеризуется неразвитостью культуры поведения индивида, подавленностью имиджевых регуляторов, искажённым представлением об организационных ценностях - претенциозная настройка.
СБЫТОВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ	Характеризуется зарождением поведенческой культуры на основе представлений о том, что имидж формируется рекламой, - декларируемая имиджевая настройка.
КОНЬЮКТУРНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ	Определяется имиджевыми средствами, которые постепенно становятся нормами организации, - инструментальная имиджевая настройка.
МАРКЕТИНГОВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ	Осмысление персоналом имиджевых средств, которые выступают в качестве организационных норм, ценностей, - целевая имиджевая настройка.

*К имиджевым средствам современного муниципального лица относят:*

- качество, ассортимент и распространение товаров и услуг;
- известность в соответствующих деловых кругах;
- профессионализм, компетентность, оперативность работы современного муниципального лица;
- презентабельность руководства современного муниципального лица.

Осознание человеком себя и своего места в организации, согласно теории *Ф.Харриса* и *Р.Морана*, является важнейшей составляющей культуры организации. Ею во многом определяются степень усвоения организационной культуры, поддержка норм, ценностей и традиций.

Осознание индивидом себя и своего места в современном муниципальном лице обусловлено следующими объективными *критериями*:

**Таблица 23**

<b>Критерий</b>	<b>Основное содержание</b>
САМОСОЗНАНИЕ ИНДИВИДА	Сложная психологическая категория, которая включает осознание человеком собственной тождественности, собственного «я» как деятельного начала, осознание качеств и психических особенностей своего характера, определение социальных, этических и моральных самооценок. Самосознание является глубинным уровнем человеческого познания и проявляется как в организационной среде так и в обыденной жизни.



САМООЦЕНКА	Процесс оценивания индивидом характерных для него черт, особенностей, мотивов, деятельности и перспектив развития. Самооценка осуществляется в процессе взаимодействия с другими индивидами в особой социальной среде, в которой происходит проявление индивидуально-психологических особенностей личности. Результат самооценки – психологический комфорт, активность жизненной позиции, эффективность трудовой деятельности индивида.
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ САМООПРЕДЕЛЕНИЕ	Процесс формирования индивида как субъекта профессиональной деятельности. Самоопределение в профессии происходит на организационном уровне: индивид проявляет себя как член обособленного профессионального сообщества (художник, композитор, рабочий, дворник). Именно этот уровень самоопределения играет наибольшую роль в усвоении культурных особенностей современного муниципального лица.

*Осознание человеком себя как члена отдельно взятой организации может выражаться в следующих субъективных проявлениях:*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• во внутреннем призвании - тем, к чему индивид стремится, чего желает, отсутствие чего приводит к потере смысла жизни. Это то, чему человек осознанно желает посвятить свою работу, карьеру, жизнь;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• в приобретении определённого организационного статуса, роли, позиции, должности, которые в дальнейшем помогут индивиду проявить себя (стать начальником, компетентным специалистом);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• в интегрировании себя в организационную среду, желании стать полноценным членом коллектива, усвоить совокупность культурных особенностей и традиций;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• в стремлении получать большую удовлетворённость от труда, почувствовать групповую сплочённость, индивидуально раскрыться и стать психологически устойчивым.</li> </ul>

**Таблица 24**

### Организационное поведение

Определение	Особенности поведения
– Это совокупность действий индивида и коллектива, диктуемых особенностями взаимодействиями персонала современного муниципального лица.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ проявляется в единстве профессиональной деятельности и профессионального общения;</li> <li>▪ является функционально определённой характеристикой индивида (каждый член организации имеет перечень функций, обязанностей);</li> <li>▪ имеет временную заданность (происходит в определённых границах, именуемых рабочим временем);</li> <li>▪ имеет свойство самоорганизуемости (регулируемый механизм определяется личностью в соответствии с индивидуальными и организационными требованиями);</li> <li>▪ обладает мотивационной автономностью (осознанное и целенаправленное действие сотрудников для достижения собственных и организационных целей);</li> </ul>
<i>Поведение в современном муниципальном лице</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ индивидуально (каждый индивид выполняет свои функции, вносит индивидуальный вклад в общее дело);</li> <li>▪ коллективно (результат коллективного труда является организационным).</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ характеризуется предсказуемостью (точное исполнение формально закрепленных функций, исполнительность, этичность деятельности);</li> <li>▪ обладает свойством воспроизводимости по определенному сценарию (распорядок рабочего дня, стабильность функций).</li> </ul>
--	---

В современном муниципальном лицее каждый сотрудник является индивидуальностью, которая раскрывает себя, свои латентные способности, таланты во взаимодействии с другими индивидами. Именно поэтому человек становится главным ресурсом современного муниципального лица, деятельностью которого необходимо управлять.

**Управление поведением человека основывается на следующих принципах:**

• личностная активность проявляется в самореализации, раскрытии себя;
• мотивы поведения определяются потребностью достижения целей;
• целеполагание является основой включения личности в организационную деятельность;
• постоянный контроль руководства за реализацией системы «стимул – реакция» в поведении;
• деятельность человека описывается формулой «цель-средство-результат»;
• межличностное взаимодействие - необходимый элемент поведения.

**Таблица 25**

### Коммуникация

Параметры	Содержание
<b>КОММУНИКАЦИЯ</b>	<p>- это:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ специфическая функция управления, элемент управленческой деятельности современного муниципального лица;</li> <li>▪ средство непосредственного взаимодействия между членами современного муниципального лица;</li> <li>▪ общий процесс, который охватывает все уровни современного муниципального лица.</li> </ul>
<b>ЭЛЕМЕНТЫ КОММУНИКАЦИИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ управитель – лицо, генерирующее, собирающее и передающее информацию;</li> <li>▪ сообщение – закодированная информация;</li> <li>▪ канал – средство передачи информации;</li> <li>▪ получатель – лицо, получающее, усваивающее и интерпретирующее сообщение.</li> </ul>
<b>ЦЕЛИ КОММУНИКАЦИИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ обмен информацией между субъектами и объектами информирования;</li> <li>▪ регулирование и рационализация информационных потоков, каналов, стилей;</li> <li>▪ совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.</li> </ul>

<i>СФЕРЫ КОММУНИКАЦИИ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ внутриличностная – внутриличностный диалог (осознание, анализ информации);</li> <li>▪ межличностная – общение с другими индивидами;</li> <li>▪ групповая – совместная деятельность, формирование ролей, норм;</li> <li>▪ организационная – управленческий инструмент;</li> <li>▪ общественная – обеспечение общественных интересов;</li> <li>▪ профессиональная – профессиональные интересы, задачи;</li> <li>▪ массовая – СМИ;</li> <li>▪ межкультурная – культура и субкультуры внутри одной культуры.</li> </ul>
<i>ВИДЫ КОММУНИКАЦИИ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ по типу передачи – письменные, устные, электронные и невербальные сообщения;</li> <li>▪ по степени формализации – формальные (определяются правилами, должностными инструкциями, передаются по формальным каналам) и неофициальные (основаны на системе личных отношений, свободных каналах передачи);</li> <li>▪ по уровню передачи: <ul style="list-style-type: none"> <li>- вертикальные (перемещение с одного уровня иерархии на другой),</li> <li>- восходящие, когда информация передаётся снизу вверх (с низших уровней на высшие),</li> <li>- нисходящие, осуществляемые сверху вниз,</li> <li>- горизонтальные (между подразделениями одного иерархического уровня).</li> </ul> </li> </ul>
<i>ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ полное психологическое восприятие информации;</li> <li>▪ канал и стиль передачи, адекватные реципиенту (тому, кому передаётся);</li> <li>▪ безоценочность, априорность и достоверность информации;</li> <li>▪ персонификация общения (источник, его значимость);</li> <li>▪ отсутствие коммуникативных барьеров.</li> </ul>

Коммуникации охватывают все уровни управления современного муниципального лица, обеспечивая её целостность, общность и эффективность функционирования посредством передачи информации.

**Таблица 26**

### **Коммуникативная система**

<b>Понятие</b>	<b>Содержание</b>
<i>КОММУНИКАЦИОННАЯ СИСТЕМА</i> – это совокупность потоков и процессов передачи информации (значения, смысла, идеи), при которой субъект передачи информации (отправитель) пытается установить общность с объектом (получателем).	<p><i>Признаки коммуникативной системы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ наличие двух (и более) участников обмена сведениями и знаниями;</li> <li>○ взаимное психическое воздействие;</li> <li>○ единая система кодирования информации.</li> </ul>

<p><b>КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС</b> – обмен информацией между двумя или более субъектами.</p>	<p><i>Стадии коммуникационного процесса:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ зарождение идеи – сообщение становится предметом обмена;</li> <li>▪ кодирование и выбор канала – преобразование сообщения в понятный получателю тип и определение канала передачи, совместимого с типом кодирования;</li> <li>▪ передача – процесс следования сообщения по каналу;</li> <li>▪ декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя.</li> </ul>
<p><b>КОММУНИКАЦИОННАЯ СЕТЬ</b> – это соединение определённым образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.</p>	<p>Коммуникационная сеть включает потоки посланий (сигналов) между двумя или более людьми и состоит из следующих <b>связей</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным;</li> <li>- горизонтальные связи осуществляются между равными иерархическими уровнями;</li> <li>- диагональные связи образуются при коммуникации с другими начальниками и подчиненными.</li> </ul>
<p><b>КОММУНИКАЦИОННЫЙ СТИЛЬ</b> – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Выделяют демократический, либеральный, бюрократический стили.</p>	
<p><b>КОММУНИКАЦИОННЫЙ БАРЬЕР</b> – фактор, препятствующий передаче и эффективному усвоению полученного информационного сообщения.</p>	<p><i>Виды барьеров:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ информационно-дефицитный (неполнота информации);</li> <li>▪ эмоциональный (отвлеченность, непричастность, пассивность);</li> <li>▪ фонетический (различные языки, диалекты, речевые дефекты, грамматика);</li> <li>▪ семантический (дифференциация в системе понимания);</li> <li>▪ стилистический (ошибки стиля);</li> <li>▪ логический (нарушение логики изложения).</li> </ul>

Процесс передачи какой-либо информации происходит посредством общения, которое является наиболее распространенной формой взаимодействия.

## Общение

Параметры	Содержание
СТОРОНЫ ОБЩЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коммуникативная (обмен информацией);</li> <li>– интерактивная (практическое взаимодействие);</li> <li>– перцептивная (восприятие и познание индивидуальных реакций).</li> </ul>
ВИДЫ ОБЩЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– по форме передачи – прямое (вербальный и невербальный контакты) и косвенное (контакт через промежуточное звено);</li> <li>– по средству передачи – непосредственное общение (посредством органов речи) и опосредствованное (с помощью чего-либо, например компьютера);</li> <li>– по числу участников – межличностное и массовое.</li> </ul>
ПО СОДЕРЖАНИЮ ОБЩЕНИЕ может быть	<ul style="list-style-type: none"> <li>– материальным (обмен продуктами и предметами жизнедеятельности);</li> <li>– когнитивным (обмен знаниями, анализом);</li> <li>– деятельным (обмен действиями, умениями, навыками);</li> <li>– кондиционным (обмен психофизиологическими состояниями);</li> <li>– мотивационным (обмен мотивами, потребностями, интересами).</li> </ul>
СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ	– Это специфические формы передачи информационного сообщения от человека к человеку.
<p><b>Невербальные средства общения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• жесты – движения тела, глаз, лицевая мимика;</li> <li>• выражение лица (радость, смущение, удивление, страх, гнев, печаль, горе);</li> <li>• звуковые невербальные средства: несловесные, неречевые (хрип, шепот, крик, зевота, чавканье) и речевые выражения (скорость, тональность, громкость, ритм).</li> </ul> <p>Эти средства находятся в полной зависимости от декодирующих способностей объекта коммуникаций и направленности акцента звукового воздействия.</p>	<p><b>Вербальные средства общения</b></p> <p>это кодировка передаваемой информации посредством письменной и устной речи.</p> <p>Между вербальным и невербальным общением существует взаимодействие, они взаимодополняют друг друга с помощью:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• акцентирования внимания;</li> <li>• дополнения (сопровождения дополнительной информацией);</li> <li>• противоречия (осознанного или неосознанного);</li> <li>• регулирования обмена репликами;</li> <li>• повторения и замещения.</li> </ul>

**Обращаем внимание:** в целом общение между индивидами является эффективным средством управления (манипуляции) человеком в организации.

## Привычка в организационной культуре

Параметры	Содержание
Привычка в рамках организационной культуры	Это сформировавшийся способ поведения, осуществление которого в современном муниципальном лице приобретает для индивида характер потребности.
Специфика привычки	<p>Состоит в привязанности человека к соответствующим процедурам, типичным, периодически повторяющимся во взаимоотношениях и повседневной работе ситуациям.</p> <p>Из-за своей конкретности, нацеленности на решение узких межличностных или профессиональных проблем они, как правило, хорошо структурированы.</p> <p>Привычка является социально-психологическим регулятором индивидуального и группового поведения в ситуациях определенного типа. Организационные привычки структурируют поток жизни, выявляют особенности каждой значимой ситуации, придают этой ситуации определенность, благодаря чему у человека не возникает неясностей при ориентировке в организационной жизни.</p> <p>По своему содержанию, по контролируемой сфере деятельности или быта привычки подразделяются на коммуникативные и деятельностные:</p>
Коммуникативные привычки регулируют взаимоотношения персонала, фиксируют сложившуюся ролевую структуру – взаимосвязанные межличностные позиции сотрудников.	<p><i>Деятельностные привычки</i>, в отличие от коммуникативных, ориентированы на решение конкретных профессиональных задач.</p> <p>Их совокупность образует своеобразную «манеру деятельности» данного коллектива.</p>

Традиции в рамках организационной культуры – это элементы социального и культурного наследия, накопленные в организации в течение длительного времени и передающиеся всем сотрудникам данной организации.

Традиции занимают важное место в системе регуляции организационных коммуникаций, стабилизируя ценности и нормы культуры организации. Они представляют собой внедрившиеся в коллективную психологию способы и мотивы стандартизированных действий, имеющих целью решение воспроизводящихся проблем. Каждая традиция втягивает в свою структуру значительное число сотрудников, связывая их определенными функциями. Традиция коллективного самоуправления – важнейшее звено в системе организационного менеджмента, позволяющее опираться на общественность в серьезных делах, принимать более обоснованные решения, в большей мере задействовать коллективную мысль и энергию.

Они образуют слой устойчивых форм активности организации, характер-

ные черты которых – саморегуляция, ориентация на удовлетворение потребностей сотрудников, развитие и воспроизводство духовных ценностей. *Коллективные традиции* нередко отождествляются с историей коллектива, характерными событиями его прошлого. Под традициями понимают также своеобразные шаблоны поведения, которые воспроизводятся в периодически повторяющихся ситуациях групповой жизни и деятельности.

Традиции обычно определяют через другие социально – психологические явления. Их сравнивают с правилами, выделяя такие черты, как укоренённость, особую устойчивость и неподатливость традиций. В традициях видят программы и образцы поведения. В то же время их иногда отличают от ценностных ориентаций, основной частью механизма которых являются не поведенческие шаблоны, а более или менее обобщенные принципы. Если традиционное поведение, строится по типу «образец – повторение», то ценностное по типу «норма – исполнение».

Современный муниципальный лицей в ходе своего роста и развития формирует специфический комплекс традиций, в числе которых исторические, ценностные, коммуникативные и деятельностные и др. Традиции представляют собой накопленный производственный и социально – психологический опыт, все то, что было создано в современном муниципальном лицее и прошло проверку жизнью. Это живой, постоянно функционирующий банк духовных ценностей: решений, методов, готовых форм организационного поведения.

**Таблица 29**

### **Организационные ценности и организационные нормы**

<p><b>Организационные ценности</b> – образцы, ориентиры, правила поведения индивидов, в частности в конкретных организациях, в современном муниципальном лицее.</p>	<p><b>К ценностям относятся:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• цели, миссия, кредо современного муниципального лица;</li> <li>• характер внутренних взаимоотношений;</li> <li>• ориентированность поведения людей;</li> <li>• соблюдение законов и правил;</li> <li>• новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика, способы распределения дохода.</li> </ul>
<p>Ценности могут сохраняться, даже если в современном муниципальном лицее произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которая скажется на поведении членов современного муниципального лица. К наиболее важным организационным ценностям относятся цели современного муниципального лица, максимальная экономическая эффективность, стабильные отношения с партнерами, дисциплина и стабильность поведения работников, новаторство и инициативность.</p>	

<p><b>Организационные нормы</b> – это совокупность правил, установок и традиций, сформированных для регуляции поведения, общения и взаимодействия членов современного муниципального лица.</p>	<p><b>Нормы классифицируются по двум признакам:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в зависимости от степени формализации: <ul style="list-style-type: none"> <li>– кодифицированные, (формальные) – формально закрепленные правила, которые регламентируют поведение индивида в группе. Они имеют общегосударственное признание, их соблюдение контролируется специально уполномоченными лицами, а нарушение приводит к формально установленным санкциям,</li> <li>– резидуальные (неформальные) – формально не установленные правила, регулирующие всю совокупность деятельности индивида на основе традиций, стереотипов, индивидуальных характеристик, психологических особенностей. Они идентифицируются с нормами преобладающего количества членов, их наличие проявляется в процессе нарушения, которое сопровождается общественным порицанием;</li> </ul> </li> <li>• в зависимости от источника: <ul style="list-style-type: none"> <li>- индивидуальные;</li> <li>- групповые;</li> <li>- общеорганизационные;</li> <li>- социально экономические;</li> <li>- политические.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Нормы могут сосуществовать, взаимодополнять друг друга, а также вступать в противоречие. Высокий уровень дифференциации между формальными и неформальными нормами ведет к разрывам, противоречиям и конфликтам между членами группы. Идеальная модель функционирования групповых норм в современном муниципальном лице – синтез формальных и неформальных.</p> <p>Эта модель определяет группу как элемент, деятельность которого направлена на повышение организационной эффективности.</p> <p><i>Степень выраженности норм зависит от двух факторов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• уровня социально-психологического развития организации – высокий уровень обеспечивает гибкость, законоориентированность норм и организационного прогресса, низкий – замедляет развитие неформальных норм, снижает действенность формальных, дестабилизирует членов группы;</li> <li>• общности ценностных ориентаций группы – общие интересы обеспечивают интеграцию интересов группы в нормы, снижают групповое давление, уменьшают срок адаптации.</li> </ul>	<p><b>Функции норм:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• регулируют и направляют поведение, межличностные взаимоотношения каждого члена группы;</li> <li>• осуществляют социальный контроль над действиями личности и группы;</li> <li>• раскрывают характер межличностных отношений и уровень социально - психологического развития группы;</li> <li>• способствуют повышению эффективности деятельности организации;</li> <li>• направлены на повышение групповой сплоченности, активности и устойчивости.</li> </ul>

Изучение временного поведения в современном муниципальном лице является необходимым по причине столкновения в ней двух временных представлений. Каждый сотрудник организации воспринимает время как *текущее* (сегодняшнее, ситуативное) и *перспективное* (завтрашнее, стратегическое). Руководство, помимо этого, вынуждено учитывать представления о времени персонала, «внешней среды» (конкурентов, клиентов) и вышестоящего руководства.



*На восприятие времени в современном муниципальном лицее влияют:*

• особенности организационной структуры;
• развитие организационной (корпоративной) культуры;
• развитие коммуникационных сетей;
• специфика деятельности, отрасли работы и производственные масштабы;
• общеорганизационный характер деятельности в том случае, когда основным организационным ресурсом является человек.

• **Единица изменения времени** – затраты физического (фактического) времени на реализацию определенного объема функций (должностных полномочий).

Временные характеристики организационной культуры отражаются не только в общеорганизационных процессах истории существования фирмы, но и в определенных временных затратах сотрудников современного муниципального лицея на реализацию управленческих решений.

• **Временные поведенческие ресурсы** – индивидуальный стиль управления рабочим временем персонала современного муниципального лицея.

***Виды времени:***

• производительное – трудовая отдача за определенный период времени при выполнении определенного объема функций определенного качества;
• непроизводительное – время, дополнительно извлеченное из личного времени, необходимое для исполнения трудовых задач;
• стихийное – сверхплановое, с высокими темпами исполнения трудовых функций;
• запланированное – установленное время, с определенными сроками, нацеленностью на перспективу;
• упущенное – потерянное для исполнения трудовых функций время;
• высвобожденное – свободное от выполнения организационных задач время;
• авральное – период решения большого объема задач за короткий промежуток времени;
• опережающее – решение новых проблем, таких как подготовка заделов на будущее.

Оптимальное сочетание времени и пространства в реализации функций сотрудников способствует эффективной организации труда.

Современный муниципальный лицей как образовательная организация – психосоциальная система, где от взаимоотношений людей, которые в ней работают, зависит степень личной удовлетворенности работников. Характер взаимоотношений людей неразрывно связан с эффективностью управления организацией: взаимоотношения могут быть испорчены тем, что не отлажена структура управления или же самая лучшая управленческая технология терпит фиаско, если взаимоотношения между сотрудниками напряжены и остро или скрыто конфликтны.

«Менеджерский стиль», или «темперамент» – один из важнейших факторов, от которых зависят взаимоотношения в современном муниципальном лице. Обычно рассматривают четыре основных менеджерских стиля:

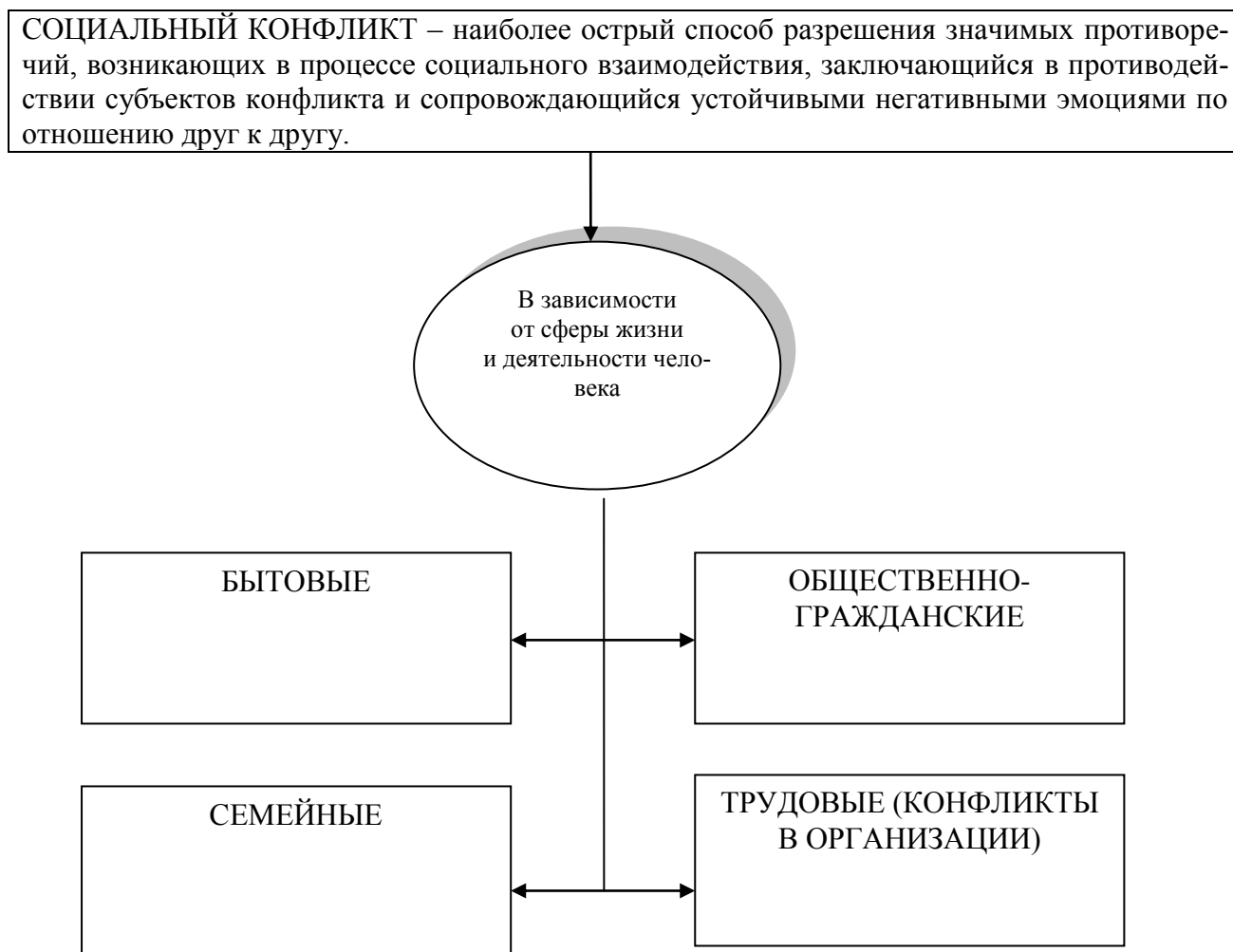
**Таблица 30**

<b>Стиль</b>	<b>Содержание</b>
«СТРАТЕГ»	Мыслит глобально, владеет информацией, ориентируется в тенденциях финансовых потоков, прекрасно составляет бизнес-план. Недостаток – он мало обращает внимания на то, чем живет организация в настоящем, строит план, забывая о том, что у каждого подразделения есть свои интересы.
«КОММУТАТОР»	Знаком с каждым членом организации, ориентируется в хитросплетениях взаимоотношений людей, для него ценной является возможность самореализации каждого сотрудника. Люди ради такого человека могут сделать много. Но его слабая сторона – неспособность планировать.
«ПОЖАРНИК»	Плохо чувствует себя в бизнесе, который спокойно течет, готов провоцировать изменения, ориентируется на форс-мажорные ситуации, знает, что надо схватить, куда нести, как «разрулить» проблему,
«СТАБИЛИЗАТОР»	Противоположность «пожарнику», неуверенно чувствующий себя в нестабильной среде, незаменим в рутинной работе, деловом взаимодействии. Но поскольку для него главное – соблюдение стабильности, он будет тянуть с изменениями, даже если они необходимы.

Организация, состоящая целиком из людей одного типа, не будет командой. Она должна состоять из людей разных типов, которые умеют и хотят между собой взаимодействовать, тогда она будет успешной.

## Управление коллективом в условиях зарождения и развития конфликта в современном муниципальном лицее

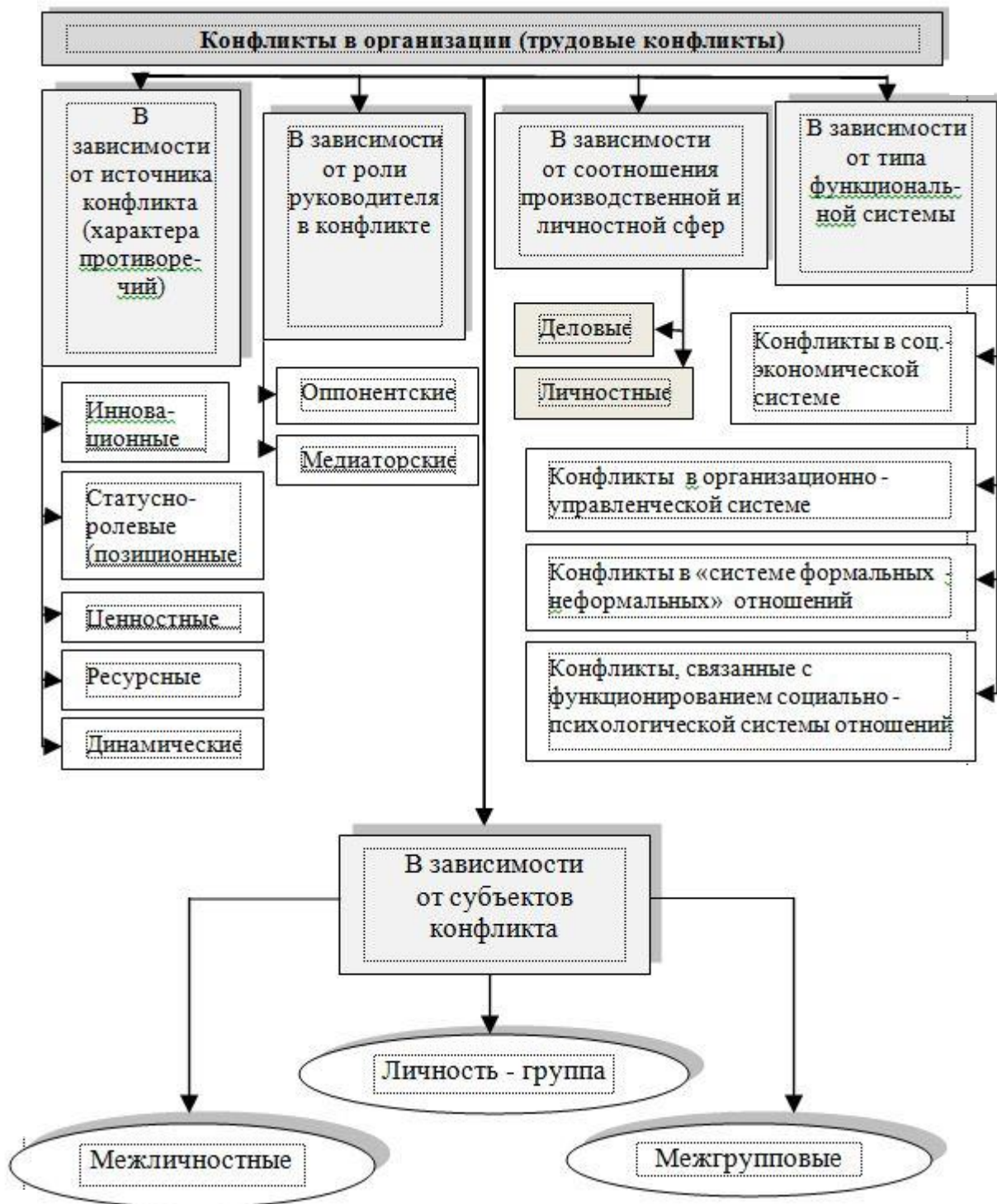
Схема 6



В.С. Лазарев считает, конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов и групп, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.

Практика показывает, что какой бы конфликт (деструктивный, дисфункциональный или конструктивный) ни возникал при реализации изменений (или функционирования) в работе современного муниципального лицея, он не должен оставаться без внимания – его протеканием необходимо управлять, что, в свою очередь, предполагает целенаправленное воздействие на их динамику, с целью их предотвращения, разрешения или ослабления. Оно включает в себя: *анализ симптомов, диагностику ситуации, прогнозирование и контроль развития ситуации, оценку их функциональной направленности, предупреждение или стимулирование противостояния, разрешение конфликта.*

### Типология конфликтов в организации



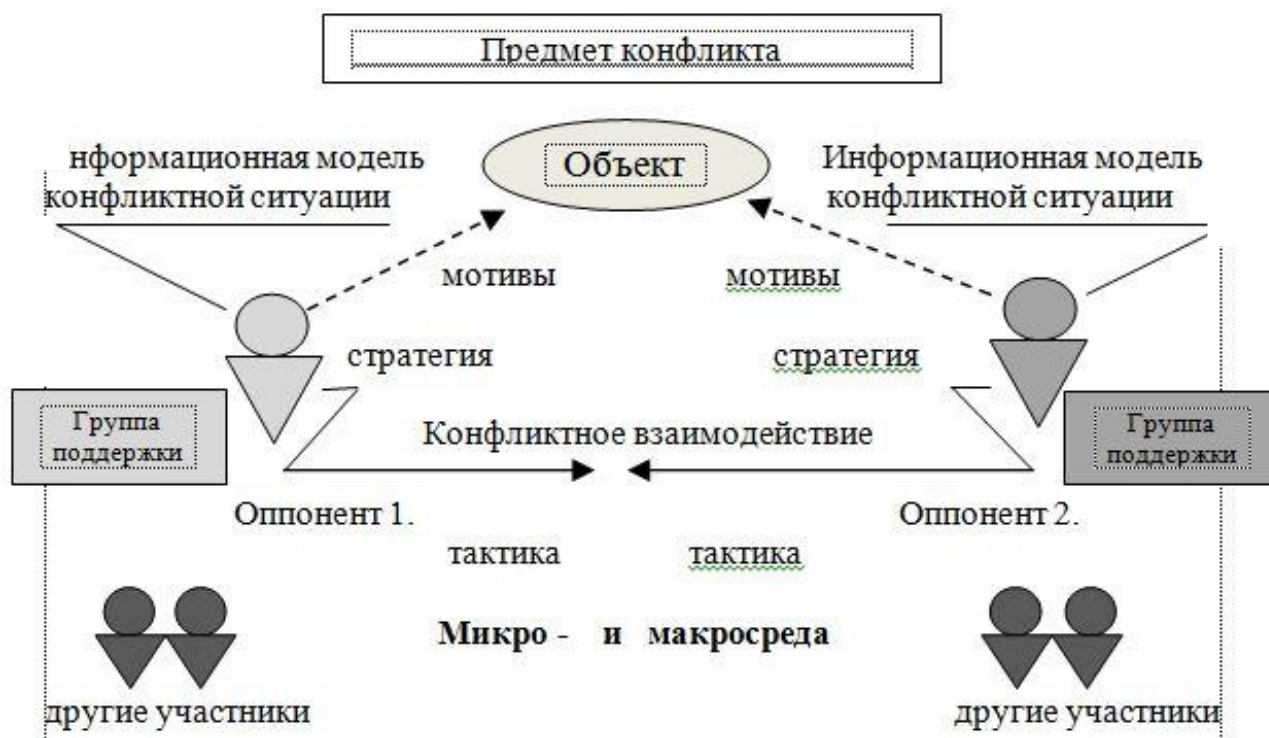
*Первый шаг в управлении конфликтом – это анализ ситуации, выделение предмета и подлинных участников противодействия.*

В каждом конфликте его участники занимают какую – то *позицию*, сила которых определяется тем, чьи интересы они представляют. *Как следствие:* со-

отношение позиций противников (оппонентов) непосредственно влияет на их поведение в конфликтной ситуации.

Схема 8

### Структура межличностного конфликта



Конфликтное поведение участников существенно зависит от того, как они видят сложившуюся ситуацию, т. е. их **образа конфликтной ситуации**.

**Предмет разногласий** – то, из-за чего возникает конфликт, – является еще одним важным элементом конфликтной ситуации. Для того чтобы сыграть свою роль, он должен обладать признаками неделимости и доступности для оппонентов.

Способ анализа конфликтной ситуации зависит от того, является ли руководитель современного муниципального лица одной из сторон конфликта или нет.

При **вертикальном конфликте**, т.е. конфликте руководитель – подчиненный (подчиненные), руководителю нужно начинать анализ ситуации с осмысления собственных интересов, позиции и цели, а затем уже определить цели, позиции и интересы противостоящей стороны.

**Если анализ приводит к выводу о том, что собственные эмоции стали причиной конфликта, необходимо найти в себе силы справиться с ними и восстановить нормальные отношения с оппонентом.** Эмоции, не являющиеся причиной столкновений, но мешающие устранению истинных причин

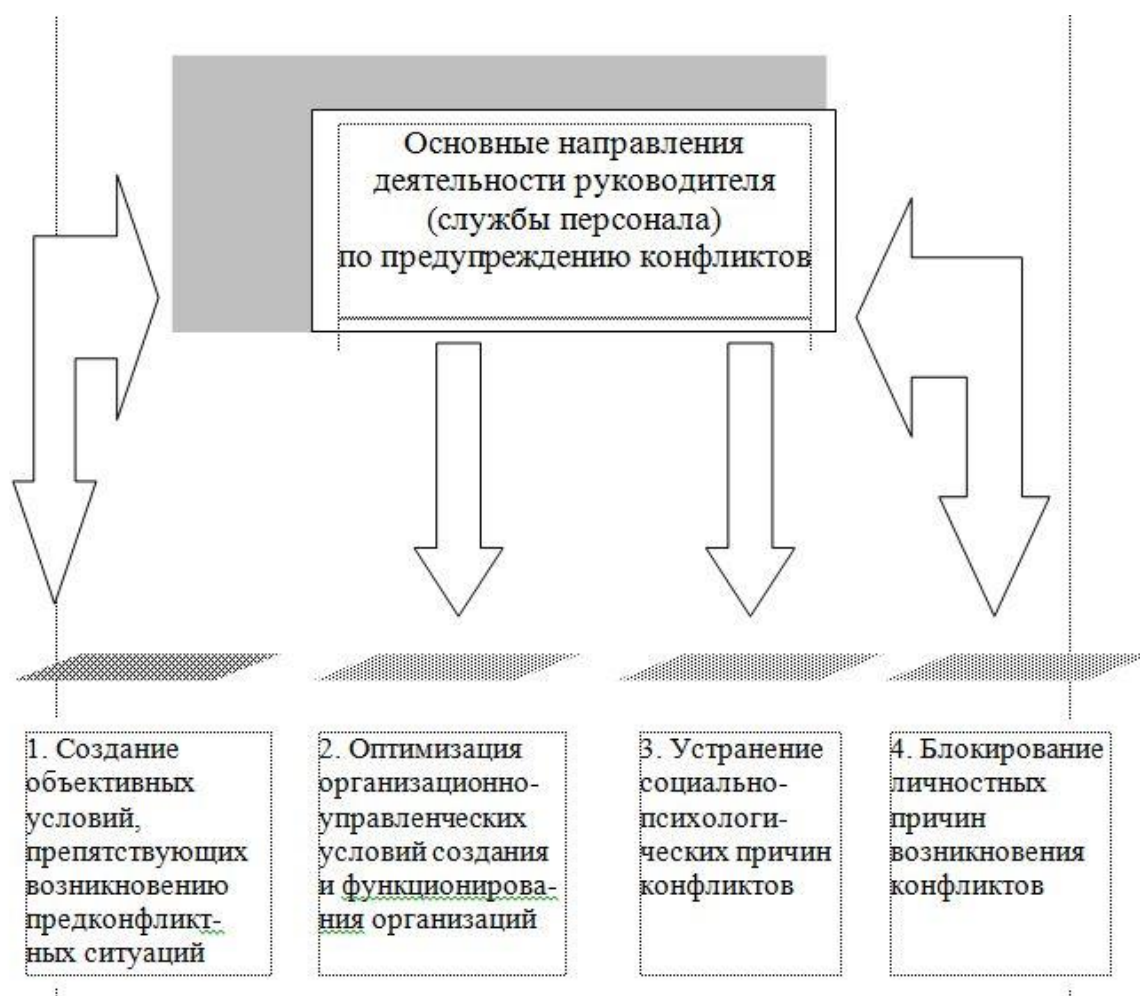
разногласий, также следует приглушать.

Главные спутники конфликтов – раздражение и недоверие – являются также и главными препятствиями на пути выработки эффективной стратегии, и её реализации на практике. *Накопление эмоций выше определенной критической точки делает общение оппонентов невозможным.*

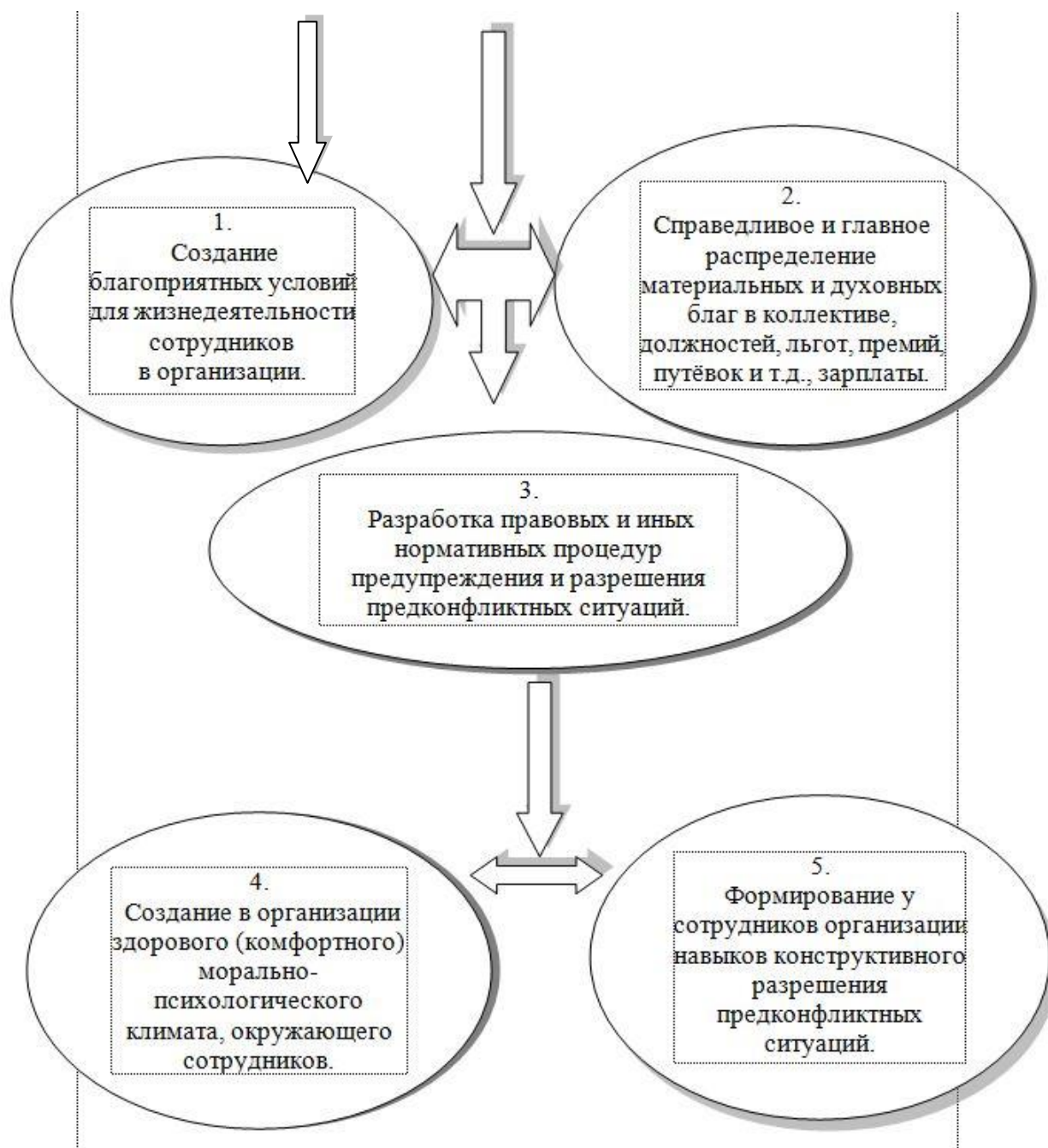
Схема 9







# Объективные условия предупреждения конфликтов





# Организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов



Схема 12

## Основные социально-психологические условия предупреждения конфликтов





Когда оппонент выслушан и успокоен, может начаться конструктивный диалог. **Компромиссное взаимодействие сторон ведёт к изменению конфликтной ситуации.** Эти изменения могут происходить в следующих направлениях:

- устранение конфликтной ситуации посредством разрешения противоречий, лежащих в её основе;
- усугубление конфликтной ситуации и порождение новых инцидентов;
- разделение исходной конфликтной ситуации на более мелкие, существующие самостоятельно;
- расширение конфликтной ситуации из-за вовлечения в неё новых участников.

**Рис.6. Основные стратегии (способы) разрешения конфликта**



В.С. Лазарев считает, что в разных ситуациях могут быть эффективными следующие стратегии поведения:

**Таблица 31**

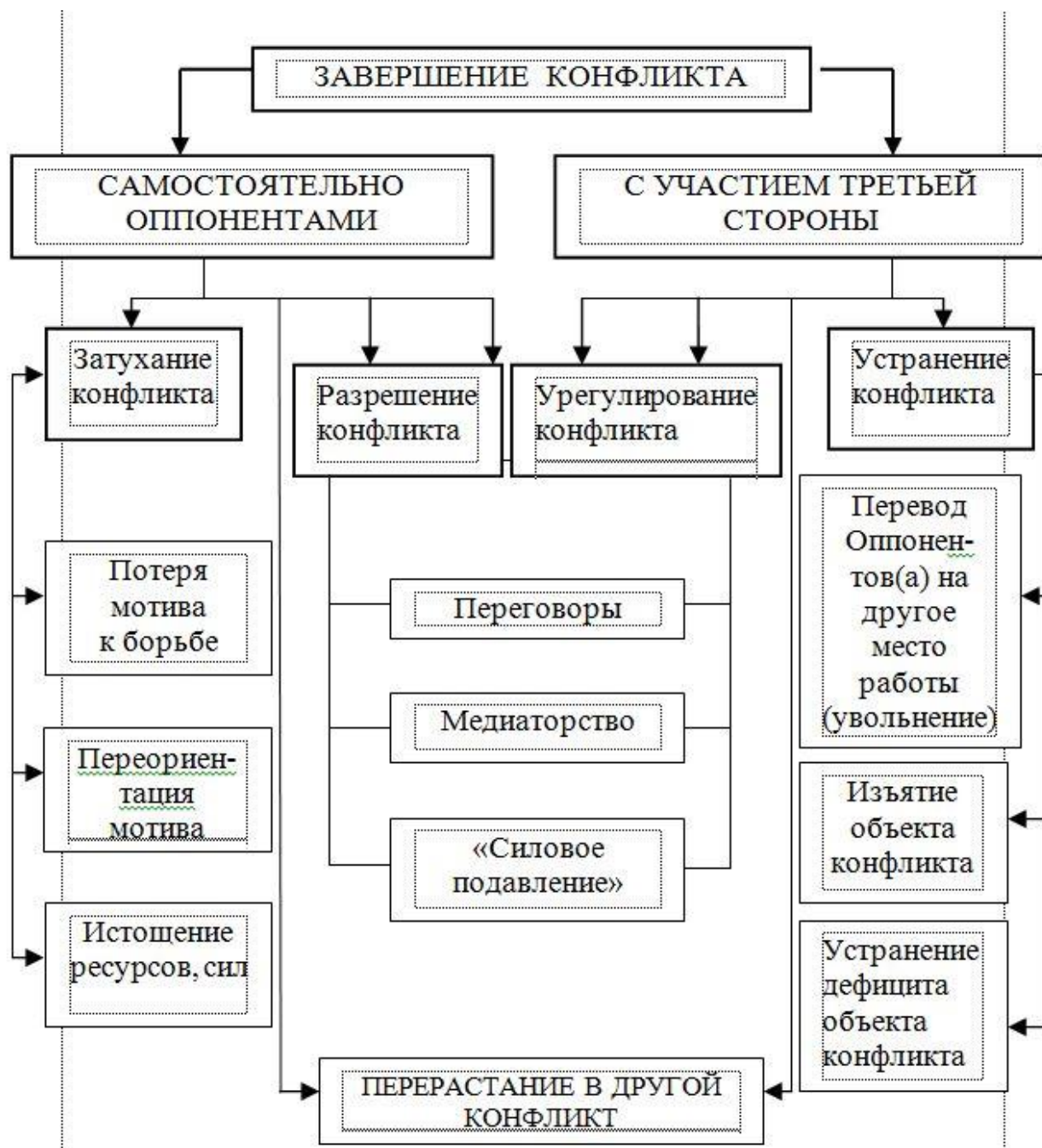
Стратегия	Основное содержание
Стратегия конкуренции	Предполагает стремление в большой степени защищать свои интересы, активный поиск собственного пути разрешения конфликта, отказ от сотрудничества с оппонентами для выработки соглашения, нежелание удовлетворять интересы противоположной стороны, принятие на себя ответственности за исход конфликта. Стратегия конкуренции применяется, когда у руководителя: <ul style="list-style-type: none"> <li>– достаточно власти;</li> <li>– есть сознание своей правоты;</li> <li>– исход конфликта очень важен и напрямую связан с одним способом его разрешения;</li> <li>– решение необходимо принять быстро;</li> <li>– возможность выбора отсутствует или нечего терять;</li> <li>– требуется принять непопулярное решение.</li> </ul>
Стратегия сотрудничества	Предполагает, что участник демонстрирует активное стремление к взаимовыгодному разрешению конфликта, сотрудничеству с оппонентом при выборе соглашения, готовность учитывать интересы противников, принятию ответственности за выработку решения. Эта стратегия применяется, когда: <ul style="list-style-type: none"> <li>– имеется достаточно времени для обсуждения проблемы;</li> <li>– у сторон имеется осведомлённость о проблемах и интересах друг друга;</li> <li>– у участников конфликта есть идеи, которые они готовы поставить на обсуждение;</li> <li>– у руководителя недостаточно власти или он желает проигнорировать разницу в положении.</li> </ul>
Стратегия уклонения	Предполагает, отказ от борьбы за свои права и интересы, отказ от сотрудничества с оппонентом для выработки решения, нежелание учитывать ин-

	<p>тересы противников, перекладывание ответственности за исход конфликта на плечи других, пассивное поведение. Стратегия применяется, когда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточно власти;</li> <li>– не ясна ситуация и неизвестно, что следует предпринять;</li> <li>– оппонент не стремится к решению проблемы, и нет необходимости продолжать контакты с ним;</li> <li>– разрешение конфликта зависит от времени;</li> <li>– исход конфликта не очень важен, а решение проблемы может повлечь за собой дополнительные неприятности;</li> <li>– напряженность в отношениях очень велика и ощущается необходимость снятия накала страстей;</li> <li>– необходимо выиграть время, чтобы получить дополнительную информацию или заручиться поддержкой;</li> <li>– у оппонентов больше шансов решить проблему в свою пользу.</li> </ul>
Стратегия приспособления	<p>Предполагает отказ от отстаивания собственных интересов, выражение готовности к сотрудничеству с оппонентом для выработки соглашения, готовность в большой степени учитывать интересы другой стороны и пассивность действий. Стратегия применяется, когда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточно власти и шансов на победу;</li> <li>– проблема не очень важна; ситуация не особенно волнует и есть необходимость сохранить с оппонентом добрые отношения;</li> <li>– правда на стороне оппонента.</li> </ul>
Стратегия компромиссов	<p>Она вбирает в себя некоторые черты каждой из предыдущих стратегий. Главной ее особенностью является достижение соглашения на поверхностном уровне. Она предполагает некоторые уступки со стороны участников конфликта в обмен на получение возможности удовлетворить часть интересов, отсутствие поиска скрытых интересов и потребностей, формирование соглашения на основе умеренной активности сторон и рассмотрение только заявленных позиций без поиска скрытых потребностей оппонентов. Стратегия применяется, когда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– нет необходимой власти, чтобы настаивать на определенном решении; не хватает времени на детальное обсуждение проблемы; приходится выбирать из возможности получить какую-либо выгоду или проиграть все;</li> <li>– необходимо получить быстрое решение;</li> <li>– защита собственной позиции имеет не слишком большое значение и можно несколько изменить первоначальную цель;</li> <li>– может устроить временное соглашение.</li> </ul>

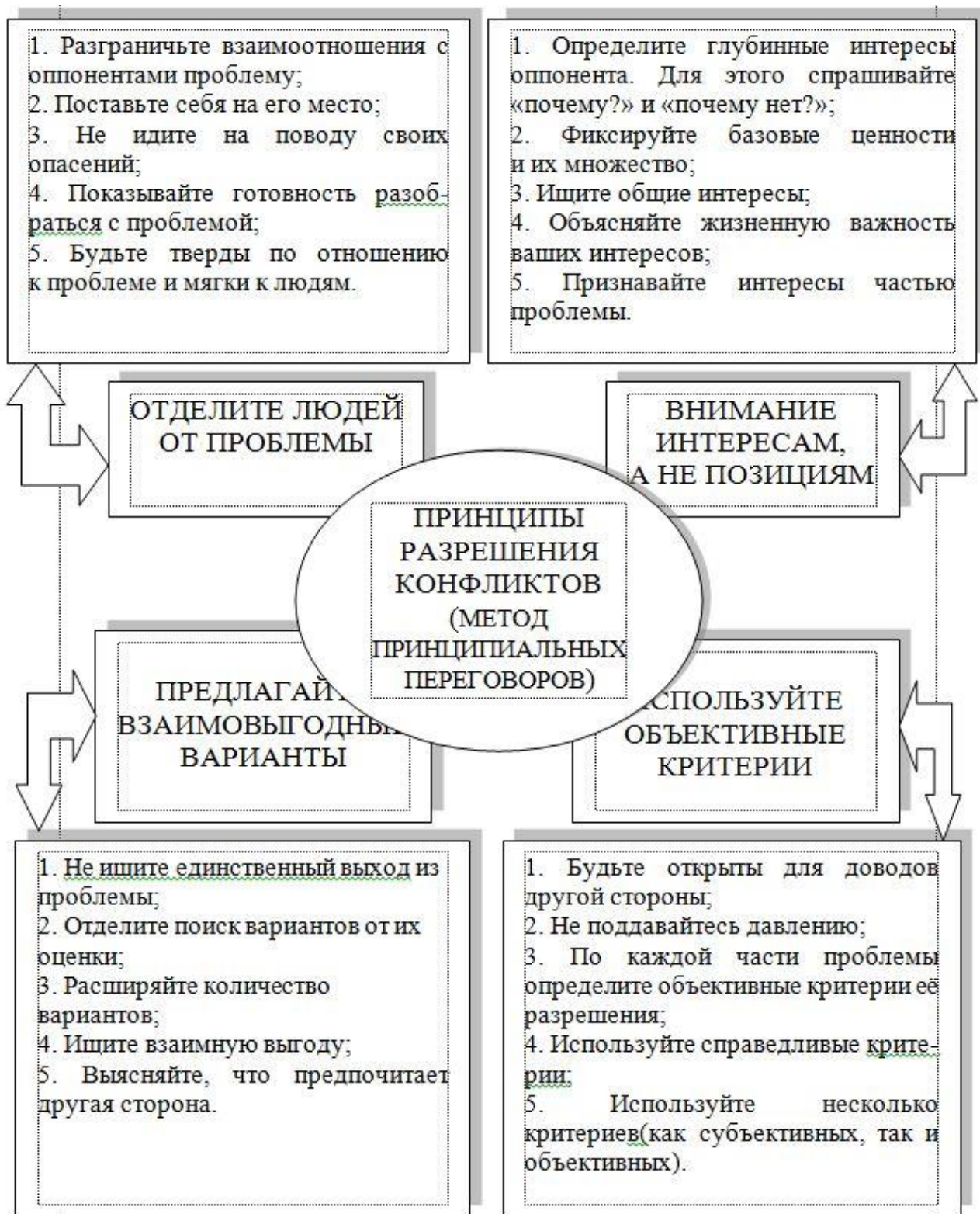
**Обращаем внимание:** в ситуациях *горизонтального конфликта*, т.е. конфликта между сотрудниками, действия руководителя должны строиться иначе. Управление горизонтальными конфликтами, как правило, предполагает выбор из двух стратегий – *подавления или разрешения*.



# Основные формы завершения конфликта



## Принципы разрешения конфликта

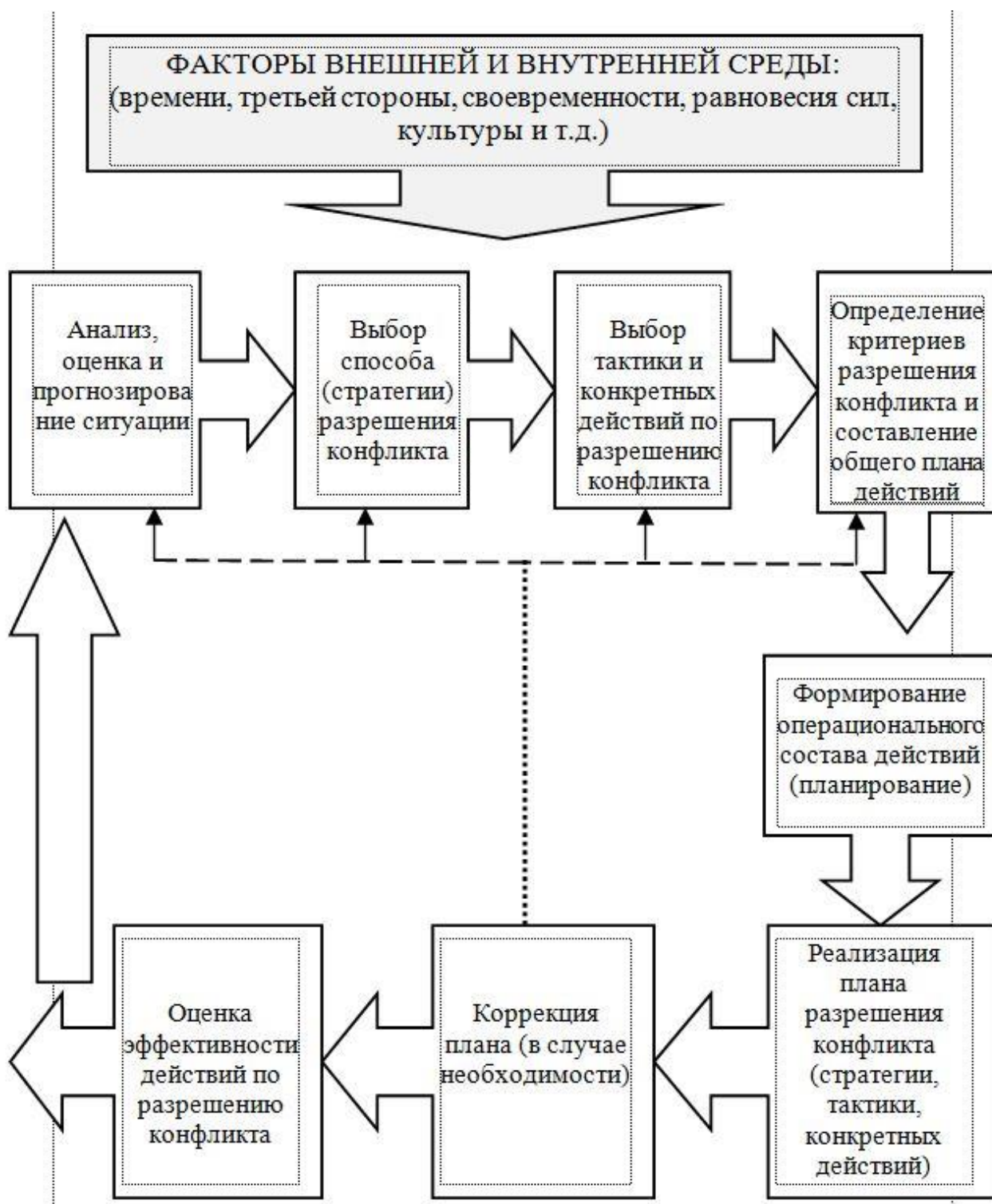


## Основные условия конструктивного разрешения конфликта





# Алгоритм деятельности по разрешению конфликта





Коллектив действует как команда при наличии *миссии и ценностей*, осознанных и функционирующих как рабочий инструмент.

*У миссии и ценностей есть внутренние и внешние стороны:*

– внешняя – место компании в обществе, очень мощный цементирующий фактор. Например, во внешней миссии могут предусматриваться расширение компании и создание рабочих мест и инфраструктуры. Если современный муниципальный лицей выполняет эту миссию, то люди знают, что они создают социально позитивные блага.	– внутренней миссией может быть, к примеру, стабильность сотрудников: современный муниципальный лицей заботится о социальных благах и, следовательно, о системе, соответствующей этой миссии (зарплата, проценты, бонусы).
---	--

**Обращаем внимание:** Очень важно, чтобы миссия и ценности в современном муниципальном лицее были осознаны. Тогда у современного муниципального лица не возникает вопроса, куда двигаться дальше: всем работникам известна миссия, т.е. смысл существования современного муниципального лица.

Люди смотрят на один и тот же объект, но оценивают его с разных позиций. Это так называемое *видение поля*. Определение и видение поля является важнейшим компонентом взаимодействия индивидов, формирования диапазона взаимоотношений (количества взаимодействующих субъектов и продолжительности общения). Можно сказать иначе: члены команды должны уметь говорить на языке друг друга и, когда они принимают решение, сделать несколько описаний этого решения в разных категориях, чтобы всем было понятно. В этом случае взаимодействие полное и в отношениях нет никакой недосказанности, натянутости или непонимания.

Трудовая этика и мотивирование – важные средства формирования организационной культуры. Высокий уровень развития этики и мотивации способствуют формированию сильной организационной культуры современного муниципального лица.

- **Трудовая этика** – система принципов и правил поведения персонала в современном муниципальном лицее, проявляющаяся при реализации им трудовых функций.

- **Профессиональная этика** – система общепризнанных моральных принципов, характерных для определённой профессии.

### Универсальная этика

Параметры	Содержание
ПОНЯТИЕ	– это общепризнанные моральные (нравственные) нормы и правила поведения в современном муниципальном лице.
ВИДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ медицинская (клятва Гиппократ, врачебная тайна);</li> <li>▪ журналистская (достоверность представляемой информации, корректность);</li> <li>▪ госслужбы (сохранение государственной тайны, реализация интересов граждан);</li> <li>▪ судебная (приоритет презумпции невиновности);</li> <li>▪ духовенства (тайна исповеди).</li> </ul>
ФУНКЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ помощь в социализации на рабочем месте;</li> <li>▪ содействие в достижении организационных целей;</li> <li>▪ определение индивидуальных и организационных интересов;</li> <li>▪ сохранение преемственности норм и ценностей.</li> </ul>
ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ЭТИКИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ законопослушность;</li> <li>▪ честность;</li> <li>▪ справедливость;</li> <li>▪ ответственность;</li> <li>▪ уважение к окружающим;</li> <li>▪ порядочность.</li> </ul>
СПОСОБЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ТРУДОВОЙ ЭТИКИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ этические нормативы (кодексы, инструкции, правила);</li> <li>▪ структура современного муниципального лица (отделы, комитеты);</li> <li>▪ тренинги, аудиты, тестирования.</li> </ul>

### Мотив. Мотивация

<p><b>Мотивирование</b> – это процесс реализации (формирования, поддержания, видоизменения) системы поведенческих факторов (потребностей, мотивов, целей, намерений, предубеждений). С помощью мотивирования сказывается воздействие на человеческую деятельность (направленность, усилие, старание, настойчивость, добросовестность).</p>	<p><i>Мотивирование</i> является главной движущей силой поведения человека, занимает основное место в структуре личности, пронизывая ее основные образования: направленность, характер, эмоции, способности, деятельность и психические процессы. Мотивирование как процесс имеет различные уровни воздействия: макро-, микро- и самомотивацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Макромотивация</i> формируется извне факторами внешней среды и распространяется на множество организационных структур. Этот тип мотивации влияет на большое количество социальных общностей, организаций, индивидов, излагается в правовых нормах, традициях.</li> </ul>
--	--

<p><i>Мотивирование как процесс состоит из следующих стадий:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– возникновение потребности;</li> <li>– поиск путей ее удовлетворения;</li> <li>– определение цели и направления действия;</li> <li>– осуществление действия;</li> <li>– вознаграждение за действие;</li> <li>– удовлетворение потребности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Микромотивация</i> формируется внутри организации и распространяется на нее в целом. Ее особенности определяются организационными целями, кадровым составом, стратегиями развития, стилем руководства, корпоративной культурой, а также принципами деятельности (принцип единого статуса, принцип уважения к личности, принцип карьерного роста).</li> <li>• <i>Самомотивация</i> проявляется на уровне конкретной личности. Ее особенности определяются индивидуальными психологическими, физиологическими потребностями личности и ее самосознанием.</li> </ul>
<p><b>Мотив</b> – то устойчивые индивидуальные свойства, совокупность взаимосвязанных разноуровневых диспозиций (личностных, психологических, внешних), которые побуждают человека к совершению определенных действий.</p>	

### Стимулирование труда в менеджменте

- **Потребности** – это нужда в чём-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы.

- **Мотивы** – это внутренние силы, которые связаны с потребностями и побуждают человека к определённой деятельности.

- **Мировоззрение** – это сложившаяся у человека система убеждений, научных взглядов на природу, общество, человеческие отношения, которые стали его внутренним достоянием и отложились в сознании в виде определённых жизненных целей и интересов, отношений, позиций.

- **Установка** – это внутренняя настроенность человека на осуществление той или иной деятельности или торможение собственной активности.

- **Стимул** – это побуждение к действию или причина поведения человека; – это такое воздействие на человека, которое оказывает влияние на его активность.

Формы стимулов: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение.

**Мотивация** – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

**Цели** – это наиболее значимые для человека предметы, явления, задачи и объекты, достижение и обладание которыми составляют существо его жизни и деятельности.

**Цели** реализуют потребности личности и выступают в качестве образов конечного результата деятельности.

## Теории мотивации

- теория потребностей А. Маслоу;
- теория существования, связи и роста Альдерфера;
- теория приобретённых потребностей МакКлелланда;
- теория двух факторов Герцберга.

**Таблица 34**

### Теория потребностей Маслоу

#### Основные идеи и предпосылки теории:

	Потребности самовыражения	
	Потребности признания и уважения	
	Потребность принадлежать к социальной группе	
	Потребность безопасности	
	Физиологические потребности	

**Таблица 35**

### Теория существования, связи и роста Альдерфера

«Пирамида Маслоу»	ERG
Потребности самовыражения	Потребности роста
Потребности признания и уважения	
Потребность принадлежать к социальной группе	Потребности связи
Потребность безопасности	
Физиологические потребности	Потребности существования
Различия	
Движение от потребностей к потребности происходит только снизу вверх: когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к следующей, более высокого уровня потребности.	Движение идёт в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.
	В случае неудовлетворённости потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

## Теория двух факторов Герцберга



Первоначальные теории мотивации Ф.Тейлор Д.МакГрегор В.Оучи	«Кнута и пряника»	Предпочтительна в экстремальных ситуациях, когда цель чётко обозначена (победить врага, взять крепость, устранить аварию и др.) и вряд ли пригодна для выполнения сложных проектов с большой продолжительностью и значительным числом участников.
	Теория «Х», «Y» и «Z»	Совершенно разные модели мотивации, ориентированные на разный уровень потребностей.

## Теория ожидания В. Врума

**Сущность:** человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведёт к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты

**З - Р**

Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение

**Р - В**

Ожидаемая ценность вознаграждения

**Валентность Мотивация**

$$(З - Р) \times (Р - В) \times В = М$$

**Ожидания** можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определённого события.

**Валентность** – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определённого вознаграждения.

### Теория справедливости С. Адамса

**Сущность:** люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

**Основной вывод** теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

### Теория Лаймана Портера и Эдварда Лоулера

**Сущность:** достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также сознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечёт за собой вполне определённый уровень вознаграждения.

Таблица 36



Один из наиболее важных **выводов** Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведёт к удовлетворению.

Установлено, что только при наличии определённых условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. **Первое** из них состоит в том, что люди должны придавать заработной плате большое значение. **Второе** заключается в том, что люди должны верить в существование чёткой связи между заработной платой и производительностью и в то, что увеличение производительности обязательно приведёт к росту заработной платы.

**Таблица 37**

### **Модели трудовой активности работника**

<b>Модель</b>	<b>Характеристика</b>
ПАССИВНО-АДАПТИВНАЯ	Характеризуется низким уровнем развития трудовой активности, выжидательно – пассивным поведением работника, использующего свои способности и инициативу фрагментарно и бессистемно. Труд не является внутренней потребностью, участие в нём диктуется внешними обстоятельствами.
ЛАТЕНТНАЯ (СКРЫТАЯ)	В этой модели трудовой активности зафиксирована позитивная мотивация труда, осознание индивидом его общественной значимости. Однако позитивная мотивация не проявляется в высоком качестве деятельности и не сопровождается привлечением и реализацией личностных резервов в практике производства.
ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ	Для этой модели трудовой активности характерны отсутствие высоких мотивов участия в труде, однако достаточно сильны мотивы материальной заинтересованности, которые позволяют обеспечить высокую результативность деятельности по количественным и по качественным характеристикам.
САМОДЕЯТЕЛЬНАЯ	Эта модель характеризуется высокой ориентацией на содержание труда как результата осознанного выбора профессии и развития способности к данному виду трудовой деятельности, творчеству. Отмечаются высокие количественные и качественные результаты производственной деятельности, сопровождающиеся высокой задействованностью в процессе труда личного трудового потенциала работника.

**Таблица 38**

### **Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры**

<b>Возрастной интервал</b>	<b>Цели трудовой деятельности на данном этапе</b>	<b>Характеристика трудового потенциала</b>	<b>Требования к перспективам карьеры</b>	<b>Мотиваторы трудовой активности</b>
до 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и критериев жизненной перспективы, определение направ-	Формируются ценностные ориентации, психофизические особенности работника получают	Чаще всего требования расплывчатые, либо не адекватные имеющимся возможностям, в ряде случаев	1. Приятная рабочая среда, эргономика, формирующие позитивное представление о работе. 2. Безопасность (физи-

	ления трудовой деятельности с учетом трудового опыта, интересов, профессиональных навыков.	четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, развитие способностей к труду, усвоение образцов трудового поведения, осознание личной ответственности за результаты	уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры.	ческая и социальная). 3. Справедливость оценки труда и вознаграждения. 4. Профориентация, знакомство с различными видами трудовой деятельности для правильного выбора.
<b>От 25 до 35</b>	Формирование стабильного жизненного, семейного, социального и профессионального существования.	Формируется чувство социальной ответственности, готовности выполнять общественно значимые функции. Состоялся выбор профессии. Вырабатывается навык оптимума энергетических и физических затрат в труде, строится функциональный алгоритм трудового поведения.	Осознание индивидуального временного масштаба карьеры, профессиональной перспективы, регулирование в соответствии с ними своих ресурсов и способностей.	1. Личное развитие, новый опыт, знания, обучение. 2. Участие в принятии решений и определении целей своей работы. 3. Рост материальной заинтересованности. 4. Приобщение к оргкультуре компании, участие в проектах и мероприятиях
<b>От 35 до 50</b>	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника.	Вершина социальной, профессиональной и функциональной зрелости. Ценностные установки ориентированы на самые значимые и актуальные задачи. Лидирующее положение в труде, высокая самооценка и притязания, богатый профессионально-квалификационный и деловой потенциал.	Формируются предельные реально обоснованные требования.	1. Высокая ориентация на содержание труда. 2. Необходимость самостоятельно принимать решения, участвовать в управлении. 3. Карьерный рост, желание руководить людьми, всеобщее признание и уважение. 4. Сочетание высоких требований к материальному и моральному стимулированию 5. Максимальные возможности для обучения, повышения квалификации.
<b>От 50 и старше</b>	Сохранение сложившейся социально-производственной ситуации и своего рабочего места, отвечающего профессиональным	Заключает в себя противоречие между высоким уровнем самосознания богатым жизненным опытом, огромным профессиональным мастерством	Для работников с понижающейся работоспособностью характерна смена рода занятий, выбор менее интенсивных форм с последующей ори-	1. Получение высокой пенсии, досрочный выход на пенсию. 2. Мотиваторы уважения, авторитета. 3. Передача опыта молодежи наставничество. 4. Предоставление в своей компании работы,



	интересам и потребностям, либо постепенная минимизация усилий и своевременный выход на пенсию.	и снижающейся жизненной, физической активностью. Выделяется группа работников с относительно устойчивым психофизическим потенциалом, сохраняющая высокую работоспособность и эффективно работающая на руководящих административных должностях.	ентацией на пенсию. Группа с устойчивым трудовым потенциалом стремится сохранить и по возможности упрочить свои карьерные позиции, что может вступить в противоречие с инновационными процессами на предприятии.	не требующей значительных физических усилий (научная, педагогическая). 5. Мотиваторы престижа, успеха, достижения цели, высот карьеры.
--	--	--	--	---

### **Влияние целеполагания на мотивацию работника:**

- Цель, как правило, детерминируется несколькими мотивами. Чем большим количеством мотивов детерминируется цель, тем значимее и насущнее она для работника, и, следовательно, тем интенсивнее деятельность, направленная на ее достижение.
- Чем конкретнее цель, тем сильнее она побуждает к деятельности. Выделение промежуточных подцелей усиливает мотивацию, т.к. достижение очередной промежуточной цели создаёт ситуацию успеха, эмоционального заряда. Четко поставленная цель без последующей регламентации деятельности (без инструкций выполнять такой-то объем в такой-то срок) ведет, как правило, к более быстрому ее осуществлению, т.к. дает возможность самостоятельно регулировать характер деятельности, избегая монотонности и усталости.
- Близкие цели побуждают нас к деятельности сильнее, чем дальние, поскольку меньше осуществим соблазн отложить ее выполнение на будущее.
- Цель, поставленная человеком самостоятельно, усиливает мотивацию, создает позитивное настроение и удерживается дольше. Цель, задаваемая извне, вызывает меньшую активность.
- Усиливает мотивацию осознание субъектом своей цели, заключающееся в четком понимании им будущего результата, средств и возможностей достижения цели, побочных последствий и т.п.

## Влияние ценностей на мотивацию

Региональные местные ценности	Ценности создателей фирмы	Ценности групп, субкультур
Личные ценности персонала		Общественные ценности и нормы
Профессиональные ценности - основа профессиональной гордости	<b>ЦЕННОСТИ ФИРМЫ</b>  Степень социальной направленности общественной значимости фирмы	Ценности лидеров общества, руководителей страны
Исторические предпосылки, история создания фирмы		Ценности «героев времени», харизма этических личностей
Политические условия функционирования фирмы		Тип организационной культуры фирмы

## Удовлетворённость трудом и мотивация персонала.

## Требования к «идеальной» работе

Работа должна:

- иметь цель, т.е. приводить к определённому результату;
- оцениваться сотрудниками как важная и заслуживающая быть выполненной;
- давать возможность принимать решения, необходимые для её выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах);
- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности труда;
- приносить справедливое с точки зрения сотрудника вознаграждение.

## Общие требования к организации стимулирования труда:

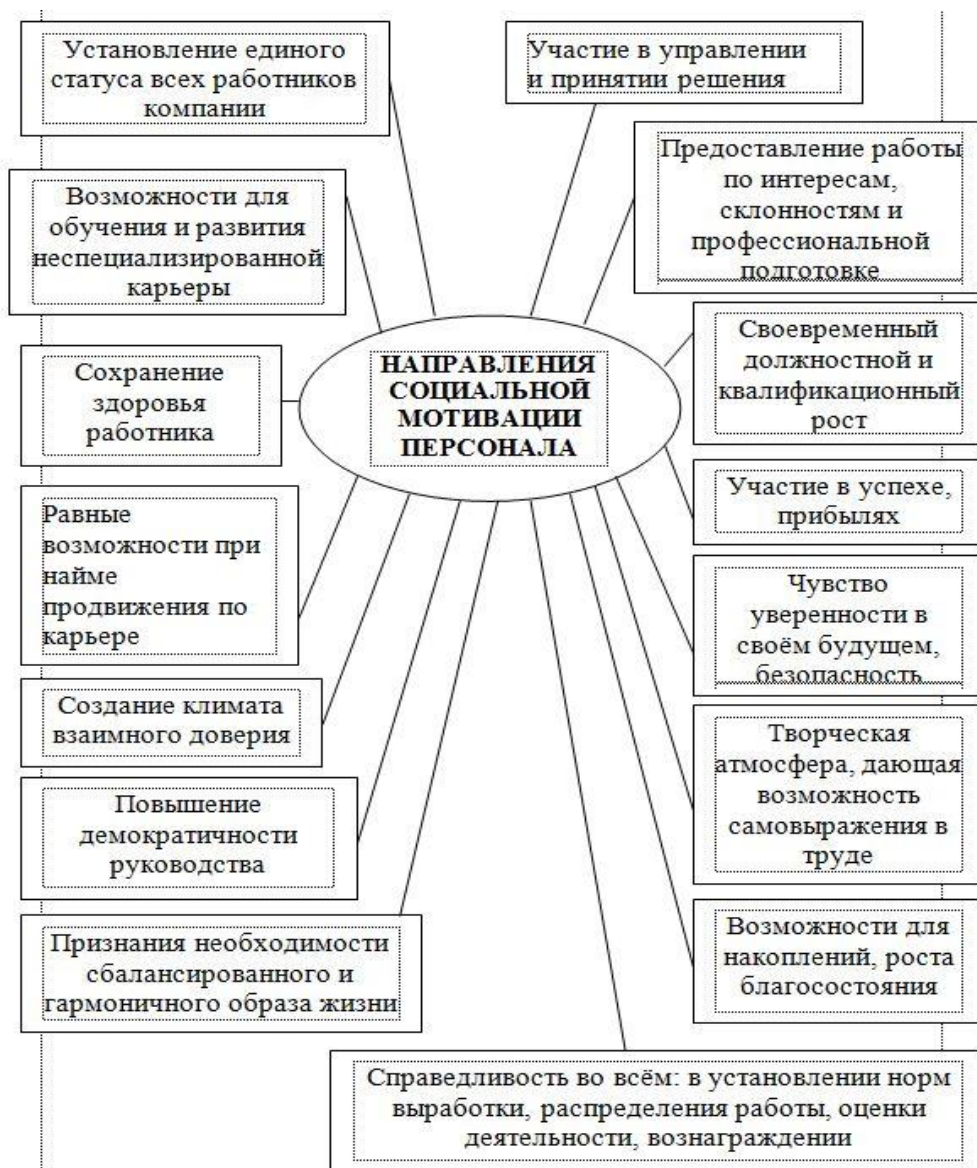
- Необходимо тщательно и всесторонне учитывать объективные условия труда на фирме, на каждом рабочем месте, которые определяют психофизическое состояние работника, формируют его впечатления о труде и о фирме и определяют его производительность.
- Обеспечивать разумное сочетание материальных, моральных и других возможных стимулов с учетом индивидуальных особенностей работников с целью создания сильной внутрифирменной культуры, правильных и сильных

убеждений.

- Развивать холистический подход к работнику, ставя его потребности на первое место среди приоритетов компании, официально признавая сто индивидуальность, право на ошибку, всемерно развивая уважение к личности.
- Признавая основным методом стимулирования метод разумного сочетания поощрения и наказания, огромное внимание следует уделить разработке системы эффективной и справедливой оценки работы персонала.
- Постоянно заботиться о нравственном здоровье коллектива, признавая и осуществляя единый статус его работников.
- Предоставляя равные шансы для развития карьеры всем работникам, заботиться о предоставлении возможности работнику повышать квалификацию, лично участвовать в принятии решений.

Схема 18

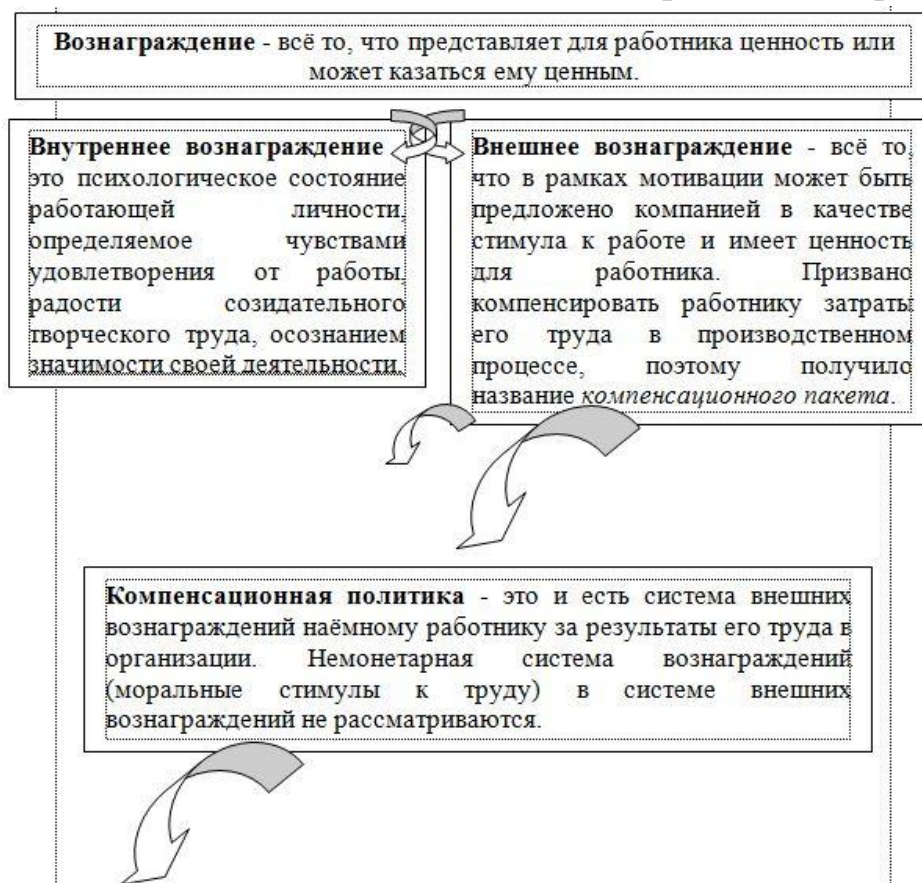
### Направления социальной мотивации персонала



### Модель характеристик работы (по Хекману и Олдхэму)



### Разработка и оптимизация системы вознаграждения персонала





### Правила разработки компенсационного пакета:

- Система компенсаций должна ориентировать работника на достижение нужного компании результата.
- Система компенсаций должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внешней и внутренней ситуации в организации, то есть компенсации должны выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководства.
- Новая система компенсации, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудника в материальном плане.
- Внедрение системы компенсаций должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.

**Система оплаты труда** – это способ соизмерения размера вознаграждения за работу с её результатами, либо за вклад работника в её выполнение.

Таблица 40

### Классификация систем оплаты труда

Виды оплаты работы	Сдельная система оплаты	Повременная система оплаты
УСЛОВНО-ПОСТОЯННЫЕ	<ul style="list-style-type: none"><li>• прямая сдельная (поштучная)</li><li>• косвенная сдельная</li><li>• сдельно-прогрессивная</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• простая почасовая (посменная, помесечная)</li><li>• повременно-премиальная</li><li>• из фонда оплаты труда</li></ul>
УСЛОВНО-ПЕРЕМЕННЫЕ	<ul style="list-style-type: none"><li>• сдельно - премиальная</li><li>• аккордная</li><li>• доплаты к часовой тарифной ставке</li><li>• штрафная (дифференциальная)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• должностной оклад</li><li>• надбавки к окладу</li><li>• доплаты к окладу</li><li>• повременно - премиальная</li><li>• из прибыли</li></ul>

Таблица 41

### Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом

Мотивы	Стимулы
<i>Мотивы по удовлетворению потребности в жизненно насущных материальных и духовных благах:</i> Производительность Качество работы Повышение занятости	Рост заработной платы. Доплаты к заработной плате. Надбавка к заработной плате. Материальная помощь. Единовременные выплаты. Премиальная система. Социальный пакет. Система участия в прибылях. Комиссионные с объемов продаж.

<p>Рост квалификации и мастерства Повышение ответственности Совмещение должностей Работа на одном предприятии</p>	
<p><b>Мотивы жизненного самоопределения (личностные):</b> Призвание Переключение Самовыражение Любознательность Творчество Изобретательство. Рационализаторство Занятие наукой</p>	<p>Предоставление работы по интересам, по призванию. Профессиональная ориентация. Перестройка работы: чередование, расширение, обогащение. Повышение творческого характера труда. Учет личных качеств и способностей работника. Развитие неспециализированной карьеры. Широкие возможности для обучения, овладения новыми знаниями. Премии за новаторство, изобретения, открытия. Программы вознаграждений за идею, подарки фирмы, гибкие графики работы. Доступ к новой информации. Всеобщее признание и уважение.</p>
<p><b>Мотивы социального взаимодействия:</b> Общение Подражание Сопричастность Солидарность Поддержка Безопасность Дружба Взаимовыручка</p>	<p>Возможность общаться на рабочем месте. Благоприятный социальный микроклимат. Демографический стиль руководства. Участие в управлении и принятии решений. Единый статус работников. Равные возможности, «равенство шансов». Доска почета. Вынесение благодарностей, признание заслуг. Справедливость во всем (распределение работ, оценки, вознаграждений). Программы культурно-оздоровительных мероприятий. Социальный пакет.</p>
<p><b>Мотивы статусного самоутверждения:</b> Достижение цели Престиж Развитие карьеры Высокий статус Власть Успех Самоуверенность Самоутверждение</p>	<p>Участие в управлении и принятии решений. Предоставление руководящей работы. Расширение полномочий. Персональные блага: кабинет, автомобиль, самолет и т.п. Участие в работе престижных клубов. Участие в успехе, капитале. Предложение о совместном участии в бизнесе. Представительские функции для других организаций. Ротация кадров. Рост числа подчиненных. Международное признание. Присвоение звания «лучшего сотрудника года».</p>
<p><b>Мотивы оптимизации жизненного цикла:</b> Социальная мобильность Профессиональная мобильность Возрастная релаксация. Преодоления статусного и психологического дискомфорта</p>	<p>Предоставление работы по желанию и возможностям. Развитие неспециализированной карьеры. Передача опыта молодежи – наставничество. Устранение отрицательных стимулов. Психологическое поощрение. Единый статус работников. Центры психологической помощи и разгрузки. Политика «открытых дверей». Комиссии по трудовым спорам.</p>

## Типы мотивации (по Герчикову)

Тип мотивации	Психологическая характеристика
<b>Люмпенизированный (ЛЮ)</b>	Сотрудники с данным типом трудовой мотивации – не самый лучший вариант для коммерческих структур, ориентированных на безусловный успех. Очень часто они служат тормозом развития бизнеса, неся в себе остатки «совкового, тоталитарного» мышления. Они много опасаются. Не берут на себя лишней работы и ответственности, как за свои слова и дела, так и тем более, за чужие. Но часто внутренне завидуют тем, у кого лучше получается, в том числе руководителям, и тем, кто больше зарабатывает. Среди них, в зависимости от типа личности, могут быть критиканы. Но, понимая внутренне свои комплексы, эти люди боятся, как правило, потерять место. Поэтому одним из способов воздействия на людей такого типа может являться четкость поручений и твердость спроса. Т.е. они опасаются «кнута» и очень любят дармовые «пряники». Как правило, они – плохие работники с низкой ценой рабочей силы, которые не хотят повышать квалификацию, избегают ответственности, стремятся к минимизации усилий. Сами не проявляют активности и не дают «высовываться» другим, подавляя их зачастую своей уверенной, «целостной», «обоснованной» позицией по любому вопросу.
<b>Инструментальный (ИН)</b>	Предпочитают конкретные договоренности по оплате труда, деньги для них существенно важнее, чем похвала, благодарности, доска почета. Но они любят деньги, заработанные собственным трудом, на основе согласованных правил. Зная это, можно утверждать, что лучше всего на сотрудников с таким типом трудовой мотивации влияет четкая шкала и система стимулирования, причем ориентированная на такие критерии, которые зависят непосредственно от этого человека.
<b>Профессиональный (ПР)</b>	Стремятся стать профессионалами, стать лучше других в профессиональном отношении. Кроме того, людей такого типа интересуют новые и новые задачи. Рутинное, просто функционирование в процессе – не их стихия. Зная это, руководитель может ставить перед такими сотрудниками задачи все более сложные и, как правило, будет находить понимание необходимости и целесообразности решения этих задач. Таким образом, данные сотрудники удовлетворяют свою потребность в собственном развитии. Естественно, такие сотрудники хотят зарабатывать больше за честно выполненную работу. Вместе с тем, в целом ряде случаев такие сотрудники вместо денег будут признательны за то, что руководство прилюдно их оценивает как лучших из лучших. Ценят свободу в оперативной деятельности.
<b>Патриотический (ПА)</b>	Сотрудники с таким типом трудовой мотивации исключительно лояльны к организации, очень часто цементируют корпоративную культуру организации. Но часто бывают менее эффективны и производительны, чем сотрудники с инструментальной, профессиональной или хозяйственной мотивацией. Вместе с тем, такие сотрудники, также важны в любой организации, так как в любой организации нужны люди усердно и качественно исполняющие

	свои обязанности. При этом естественно такие сотрудники менее привередливы в вопросах оплаты их труда, что в целом ряде случаев не маловажно для фирмы. Для них важна идея на уровне веры в лидера и в успех, а также общественное признание их заслуг.
<b>Хозяйский (ХО)</b>	Сотрудников с таким типом иногда называют «внутренние интерпренеры». Они инициативны, не потому, что за это они получают больше денег, – нет, это просто их нормальное состояние; они, таким образом, реализуют свою сущность, свой потенциал. Можно сказать, примерно так, что на ключевых участках, требующих самостоятельного, творческого и заинтересованного подхода, предпочтительны именно такие сотрудники. Для них характерна добровольная ответственность, суверенитет (обостренное чувство свободы, отсутствие контроля).

**Таблица 43**

### **Формы стимулирования персонала**

<b>Формы</b>	<b>Характеристика</b>
Негативные	воздействие на работника, влекущее для него определенные неблагоприятные последствия (депремирование, выговор, замечание, смещение на более низкую должность и т.д.).
Денежная	все формы денежных выплат (увеличение размера заработной платы, премии, бонусы, танъемы и т.д.). Здесь необходимо отметить, что денежное стимулирование является одним из самых краткосрочных форм мотивации персонала
Натуральная	все возможные подарки, страховки, путевки, служебные автомобили и квартиры, новая мебель, лучшее место в кабинете, разрешение работнику то, что не разрешено другим работникам, возможность обучения и т.д.
Моральная	одобрение, благодарность, похвала в присутствии коллег, вручение грамоты, размещение фотографии на доске почета и т.д.

Большое влияние организационная культура оказывает на процессы самореализации человека: способствует его адаптации к организационным условиям, идентификации с существующими ценностными ориентирами и продуцированию новых культурных составляющих. Профессиональная личностная самореализация осуществляется только в рамках организации, в которой работает индивид.

*Существует несколько теоретических концепций самореализации:*

**Таблица 44**

<b>Теория</b>	<b>Основное содержание</b>
К. РОДЖЕРС	Выделяет образ «Я» как детерминанту поведения и обозначает тенденцию ядра личности - актуализации потенциальных возможностей человека. <i>Актуализация в качестве основной направленности индивида включает:</i> – содержание врождённых потенциальных возможностей – все потенциальные возможности человека, направленные на поддержание (улучшение) существования его и общества;



	<ul style="list-style-type: none"> <li>– природу тенденций актуализации - стремление (биологическое, а не психологическое) организма стать тем, что заложено в его врождённых потенциальных возможностях;</li> <li>– способ взаимодействия врожденных потенциальных возможностей и тенденции актуализации в жизни – выделение условно позитивного внимания (ситуация, в которой некоторые действия и мысли поддерживаются значимыми для человека людьми) и условий ценностей (стандартов распознавания того, что является ценным, а что нет).</li> </ul>
А. МАСЛОУ	<p><i>Определяет самореализацию как совокупность следующих составляющих:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– актуализации врожденных потенциальных (<i>физиологических и психологических</i>) возможностей. Тенденция актуализации - мотивация роста, а тенденция выживания – дефицитарные мотивы (состояние, которое необходимо, чтобы облегчить боль и дискомфорт, вызванные отсутствием роста);</li> <li>– характеристик ядра личности – перечень потребностей, организованный в соответствии с тем, в какой степени удовлетворение каждой из этих потребностей является предпосылкой для стремления к удовлетворению следующей;</li> <li>– пути самореализации – удовлетворение тенденции выживания, что гарантирует стремление человека к целевым состояниям, которые являются предпосылками самоактуализации.</li> </ul>
К. ГОЛЬДШТЕЙН	<p>Рассматривает тенденцию самоактуализации как стремление личности неосознанно реализовать свои потенциальные возможности. Это происходит, когда человек попадает в благоприятную ситуацию (например, физически поврежденный организм устремляется скорее к поддержанию жизни, чем к ее улучшению). Эта теория отрицает концепцию с доминирующим «Я», игнорирует и отрицает общественно значимые ценности.</p>
Ф. Г.БРЕДЛИ	<p>Представляет самореализацию как этическое учение, которое определяет правила поведения личности, а также жизненный опыт, способствующие самореализации человека. Под поступком понимается осуществление личной воли (процесс самореализации ее агента), объектом которого является идеальное представление о реальном предмете, т.е. мысль, которая принадлежит «волящей самости».</p>
А.Н. ЛЕОНТЬЕВ	<p>Утверждал, что человеческие способности являются не врожденными, а формируемыми жизнью. Самореализация – деятельность функциональных органов человека по приобретению индивидуально необходимых качеств, черт, успеха.</p>
Ф. БАРРОН	<p>Самореализация рассматривается как ситуация, когда личность становится субъектом собственного развития. Выделяются три уровня такого развития:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– созревание (развертывание по внутренней программе);</li> <li>– формирование (интериоризация внешних влияний, ассимиляция, адаптация);</li> <li>– самореализация (экстериоризация, творческая деятельность, жизнотворчество).</li> </ul>

**Обращаем внимание:** культура должна учитывать индивидуальные потенциальные возможности каждого члена современного муниципального лица, его направленность и ценности социального контроля над поведением.

## Глава 4. Внутренние и внешние аспекты организационной культуры современного муниципального лица

В современном муниципальном лице, помимо собственно доминирующей организационной культуры, могут быть выделены ещё три типа:

- доминирующая культура (поддерживается большинством членов);
- субкультура (поддерживается организационным меньшинством);
- контркультура (оппозиция доминирующей).

В случае сильной организационной культуры суб- и контркультура могут не проявиться, но когда доминирующая культура слаба или недостаточно сформирована, «альтернативные» типы могут играть значительную роль в жизни современного муниципального лица.

**Таблица 45**

### Субкультура современного муниципального лица

Понятие	Содержание
<b>Субкультура современного муниципального лица</b> – это культура ее отдельных подразделений, филиалов, отделов и прочих стабильных образований.	<i>Типы субкультур:</i> – <i>комбинат</i> – стабильная групповая культура, состав и функции членов которой четко определены, решения принимаются лидером, обладающим комплексом властных полномочий. Система подчинения строится на приоритете групповых ценностей над индивидуальными, управление осуществляется непосредственно лидером, структура этой субкультуры строится по иерархической модели;
<i>Особенности субкультуры:</i> • формируется вследствие необходимости персонала приспособляться к особенностям современного муниципального лица (территориального расположения, структуры, стиля лидерства); • необходима для адаптации человека к организационным условиям и коллективу современного муниципального лица;	– <i>клика</i> – группа, не имеющая жесткой внутренней структуры, безусловно подчиняющаяся лидеру. Характеризуется приоритетом индивидуальных норм над коллективными, конкуренцией, возможностью разложения на более мелкие группы. Лидер выполняет функцию консолидации деятельности, совмещает черты формального и неформального руководителя современного муниципального лица;
• зависит от индивидуальных особенностей сотрудников современного муниципального лица;	– <i>кружок</i> – стабильная формализованная субкультура с четкими функциональными направлениями деятельности каждого объекта управления и прочным статусом субъекта. Отлаженный механизм власти – подчинения обеспечивает автоматическую реализацию решений индивидами и минимальный контроль лидера;
• проявляется под сильным групповым давлением большинства или авторитета.	– <i>команда</i> – демократичная, эффективная субкультура, особенностями которой являются сплоченность индивидов, равенство их участия в управлении и доступ ко всем ресурсам, ориентация на достижение общих целей. Эта субкультура формируется коллективной значимостью целей, открытостью действий и мнений, инициативностью человека.

## Контркультура

Понятие	Особенности
<p><b>Контркультура</b> – неинтегрируемая культура, возникающая в современном муниципальном лицее как противопоставленная общепризнанной, доминирующей культуре.</p> <p><i>Причины формирования контркультуры:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• неудовлетворенность персонала своим положением внутри организации;</li> <li>• конформизм, индивидуальное неприятие отдельных общепризнанных норм, ценностей.</li> <li>• конформизм, индивидуальное неприятие отдельных общепризнанных норм, ценностей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отрицание, негативизм по отношению к доминирующей культуре;</li> <li>• непризнание власти, присутствующей в доминирующей культуре;</li> <li>• неприятие установленных правил, норм и ценностей;</li> <li>• проявление независимого индивидуального поведения или мнения;</li> <li>• отрицание следования определенному поведенческому эталону.</li> </ul>

**Обращаем внимание:** каждый тип культуры, присутствующий в организации, имеет идентичные стадии жизненного цикла:

- становление;
- рост;
- зрелость;
- завершение.

Большинство теоретиков ввиду различий обозначенных типов культур (разные сферы влияния и число последователей) предлагают их классифицировать как культуру организации, культуру отдела и культуру группы.

**Управление субкультурой и контркультурой** – процессы отслеживания и предупреждения руководством организации суб- и контркультурных настроений в процессе развития доминирующей культуры. Управление осуществляется посредством переговорных процессов, создания специализированных структур (профсоюзов) и привлечения уполномоченных лиц.

К. Д. Ушаков пишет, что диагностика культуры, внутри которой находишься сам (самими членами современного муниципального лицея), – чрезвычайно сложная вещь. Чаще всего наиболее успешна при оценке культуры современного муниципального лицея бывает внешняя оценка. Посторонний, новый взгляд способен уловить то, что для вас давно привычно.

Культура организации (современного муниципального лицея) весьма многослойна.

- Первый слой – это символы, которые достаточно легко распознаются, особенно в том случае, если вы в этой организации гость. Это, например, «настенная живопись», содержание и вид досок объявлений. Что в этой организации считают достойным представить для всеобщего обозрения? В какой форме это представлено?

- Второй слой – *герои организации*. В каждой организации есть своя «доска почета». Она может быть в явном виде, а может существовать в душе руководителя (как и в душах других членов организации).

- Третий слой – *ритуалы, церемонии*. Как люди здороваются? Как одеваются? Как ведут себя на собраниях? Как входят в кабинет руководителя?

- Четвёртый слой – это *язык организации*. Каковы наиболее часто используемые в организации устойчивые словосочетания, которые мы иногда называем «штампами»? Анализируя язык, можно многое сказать о состоянии людей и организации в целом.

- Пятый слой – это *разделяемые убеждения*. Трудность заключается в том, что эти убеждения часто находятся на подсознательном уровне, не выявлены, не сформулированы. В нашей культуре не очень принято об этом говорить.

- Шестой слой – это профессиональные ценности.

- Седьмой слой – это общечеловеческие ценности, которые на самом деле, хоть и подсознательно, определяют наши поступки.

Таким образом, пишет К.Д. Ушаков, мы вкратце описали важные для анализа отдельные слои (уровни) организационной культуры. С прикладной точки зрения анализ верхних слоев, таких, как символы, герои, ритуалы, язык, можно провести, не имея специальных инструментов, достаточно внимательного непредвзятого наблюдения. Что же касается разделяемых убеждений, профессиональных, общечеловеческих ценностей, то здесь явно нужны специальные техники.

Представляется необходимым привести классификацию субкультур, которая разработана К.Д. Ушаковым на основе исследований Б. Котткампа.

Можно обнаружить субкультуру, которую условно назовем субкультурой **неудач**:

- Символами и ритуалами служат: грязное, разрисованное здание, многочисленные случаи прогулов, опозданий, отмены занятий без достойной замены. Климат в современном муниципальном лицее при этом может быть весьма комфортным. Устойчивым ритуалом является невмешательство в дела коллеги, высокий уровень терпимости.

- Общие цели – пережить это трудное время с минимальным уровнем личного дискомфорта. У педагогов и лицеистов низкий уровень взаимных ожиданий. Учителя разделяют убеждение, что они обучают лицеистов, которые в основном не мотивированы на получение хорошего образования, не способны к получению знаний высокого уровня. Объясняют они это, например, тем, что современный муниципальный лицей находится в районе, где невысок образова-

тельный уровень населения или высокий уровень алкоголизма, или высокий уровень преступности, или незаинтересованность семьи, или, или, или... Дети, их родители в свою очередь полагают, что в этом современном муниципальном лицее не идут педагоги высокой квалификации.

- Героями современного муниципального лицея, как правило, являются те, кто умеет «хорошо выглядеть», затрачивая на это минимум усилий.

Мы можем также обнаружить субкультуру другого типа, которую можно условно назвать субкультурой *академических успехов*.

- Общее ожидание учителей заключается в том, что высокого уровня успехов могут достигнуть все лицеисты.

- Разделяемое убеждение – упорная совместная работа обязательно принесет свои плоды.

- Символы – большое количество информации об успехах на досках объявлений, списки лучших на видном месте, поддержка успеха, отсутствие критики, большое количество дополнительных занятий, высокий уровень дисциплины.

- Ритуалы – собрания на которых вручаются награды лучшим лицеистам, выступления бывших лицеистов с рассказами о своих успехах.

- Фольклор – истории о том, например, что одному из классных руководителей удалось настолько замотивировать класс на обучение, что родители (!!!) жалуются – детей не выгонишь гулять, или в лаборантской был произведен опыт со странными результатами... Лаборантской, правда, больше нет, но опыт о-о-очень интересный!

Такого рода субкультура довольно часто возникает как культура отдельной группы, класса. Ее часто удается создать при определенных условиях успешному классному руководителю.

Возможна встреча с субкультурой, которая может быть названа субкультурой *воспитания и развития человеческого потенциала* (академические успехи + личностное развитие).

Вообще-то её также можно назвать субкультурой «возрождения». Сегодня она часто провозглашается, но на практике весьма редко реализуется. Для данной субкультуры характерен следующий набор признаков:

- Взаимные ожидания – наличие значительного потенциала у каждого учителя и лицеиста.

- Ритуалы – демонстрация взрослыми своих талантов (если в современном муниципальном лицее концерт, капустник делается силами учителей, то это является очень характерным признаком).

- Символы – большое количество изображений мужчин и женщин, достигающих успехов.

- Герои – победители (лицеисты и учителя), но не только в академических областях.

Разница с предыдущей культурой заключается в отсутствии акцента на академические успехи.

Возможно, также обнаружить субкультуру *войны*, для которой характерно следующее:

- Ожидания – несогласованны и часто полярны, каждая группа педагогов, методобъединение изолированы, имеют свою структуру, свои ожидания.

Не обращается внимание на непрерывность опыта лицеистов, педагоги работают независимо. Преобладание военизированной лексики в шутках и разговорах администрации современного муниципального лицея.

- Ритуалы – обмен враждебными замечаниями на педсовете, возможна частая смена руководства современного муниципального лицея.

В качестве примера можно привести такую, может быть, знакомую ситуацию, когда раздраженный учитель литературы на педсовете весьма горячо говорит о том, что последнюю неделю дети на всех уроках занимаются только физикой, так как учитель дал им 100 задач, которые должны быть сделаны, после чего их допустят к зачету. Реакция учителя физики на раздражение коллеги весьма недвусмысленна – он доволен положением дел. Дети, наконец заняты его предметом.

- Фольклор – легенды о том, как «достали», «довели» одного из педагогов современного муниципального лицея.

Используя инструменты уровневой модели культуры, вы можете обнаружить и множество других вариантов. Вышеописанные скорее являются примером.

Подводя итоги этого обсуждения, ещё раз отметим:

- типология организационных культур Харриса не единственная, хотя и относится к разряду наиболее распространённых;

- нет заведомо плохой, неэффективной или хорошей, эффективной культуры. Любая из организованных культур («ролевая», «ордена», «деятельности», «индивидуальная») на практике может быть реализована в позитивном или негативном варианте (субкультура «неудач», «академических успехов», «возрождения», «войны» и т.д.);

- при разрешении возникающих проблем каждая из культур пользуется характерными только для неё инструментами.

Организационная культура полностью отражает уровень духовного развития индивидов современного муниципального лицея и их общие ценностные ориентиры. Культура организации характеризуется такими показателями, как

сила, толщина, гибкость и однородность, из которых последняя является самой малоизученной характеристикой.

**Таблица 47**

### **Однородность культуры современного муниципального лица**

<b>Однородность культуры</b> – показатель отсутствия или минимального количества суб- и контркультур в современном муниципальном лице, а также наличия в культуре стационарного (стабильного) количества и качества организационных ценностей, норм и традиций.	<b>Степень однородности культуры</b> – показатель, характеризующий степень идентичности организационных ценностей.
<b>ДВЕ СТЕПЕНИ ОДНОРОДНОСТИ КУЛЬТУРЫ:</b>	
– <i>полная однородность</i> - отсутствие в организации суб- и контркультур, ориентация большинства персонала современного муниципального лица на доминирующий тип культуры;	– <i>частичная однородность</i> – наличие ценностных ориентиров, культур и стереотипов поведения, отличных от аналогичных ориентиров, установленных доминирующей культурой.
<p><i>Характеристики однородности культуры современного муниципального лица:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ особенности каждой субкультурной единицы организации влияют друг на друга и формируют общую часть культуры современного муниципального лица;</li> <li>▪ доминирующий тип культуры является приоритетным по отношению ко всем остальным типам;</li> <li>▪ длительное существование данного типа культуры в современном муниципальном лице, отсутствие ее значительных деформаций на этом временном промежутке;</li> <li>▪ поддержка доминирующего типа культуры большинством персонала и управленческим звеном современного муниципального лица;</li> <li>▪ отсутствие персональных и ценностных конфликтов, кризисов и разногласий между членами современного муниципального лица;</li> <li>▪ общая организационная эффективность культуры современного муниципального лица.</li> </ul>	

**Обращаем внимание:** однородность культуры свойственна успешным организациям, которые длительное время представлены на рынке, штатная численность их сотрудников стабильна, ценностные ориентации идентифицированы. Однородность культуры является показателем ее силы, позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов современного муниципального лица; ориентирует персонал на культурную приверженность, является механизмом регуляции поведения персонала современного муниципального лица.

Управленческая команда современного муниципального лица должна стать основным транслятором идей эффективной корпоративной культуры, механизмом ее поддержки и усиления. Проблема формирования организационной идентичности у этой категории сотрудников является ключевым элементом организационного развития. Это связано с тем, что, если в среде руководителей не

будет общего видения философии современного муниципального лица, мероприятия по поддержке культуры будут трудноосуществимы. Реализация программы развития культуры современного муниципального лица требует создания команды единомышленников из управляющего звена современного муниципального лица.

**Таблица 48**

<p><b>Управленческая команда</b> – небольшая группа руководителей, психологически совместимых, работающих в современном муниципальном лице и имеющих общей целью достижение наибольшей эффективности деятельности современного муниципального лица.</p>	<p><b>Субкультура управленческой команды</b> – совокупность ценностных ориентиров, норм и правил поведения в современном муниципальном лице, характерных для управленческого звена (руководителя и его команды). Она формирует и поддерживает те культурные установки, которые характерны для нее, и старается идентифицировать их с ценностями персонала современного муниципального лица.</p>
<p>Наиболее распространена теория формирования субкультуры управленческой команды путем практического переноса на организационную деятельность психопатологических особенностей отдельных личностей.</p> <p><i>Согласно этой теории субкультура управленческой команды особым образом влияет на современный муниципальный лицей:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• в большинстве «больных» организаций управленческая команда определяет важнейшие организационные процессы: культуру, климат, атмосферу;</li> <li>• отсутствие на дочерних предприятиях сильной харизматичной личности, формального лидера приводит к тому, что в них появляется тенденция к невротическим поведенческим установкам и действиям;</li> <li>• происходят отождествление современного муниципального лица с управленческой командой (руководителем) и рассмотрение компании как живого организма.</li> </ul> <p>Исходя из характеристик поведения управленческой команды, выделяют следующие типы особенностей субкультуры управленческой команды современного муниципального лица:</p>	
<p><b>«Параноидальные»</b></p>	<p>закрытые для внешней среды, недоверчивые структуры, деятельность которых направлена на снижение риска современного муниципального лица. Управленческая команда консервативна, рациональна и прагматична, концентрируется на верхнем иерархическом уровне;</p>
<p><b>«Принудительные»</b></p>	<p>постоянно совершенствующиеся структуры, стремящиеся к избеганию неясности, ошибок, характеризующиеся четкой систематизацией, стабильностью. Управленческое звено строит отношения подчиненности на принципе власти - принуждения формализации всех отношений;</p>
<p><b>«Драматические»</b></p>	<p>гиперактивные, импульсивные, предприимчивые и непринужденные организации. Для принятия решений факты не обязательны. Управленческая команда окружена ореолом отваги, риска, самовлюбленности, особой значимости, а организация воспринимается как сцена, где можно поработать на публику;</p>
<p><b>«Депрессивные»</b></p>	<p>компании, которые функционируют в условиях отсутствия конкуренции и уверенности в будущем, пассивности разви-</p>



	тия. Управленцы бюрократизированы, используют власть на основе ранее приобретенного авторитета;
<b>«Шизоидные»</b>	организации, полностью зависящие от своих руководителей, которые холодны, отрешены, замкнуты, бесконфликтны, ведомы. Вся управленческая команда ориентируется на «недееспособного» руководителя. Особенность современного муниципального лица - активность среднего управленческого звена (карьеристы, трудоголики).

**Г. Хофстеде** называет организационную культуру коллективным программированием мыслей, которое отличает членов одной организации от другой. В соответствии с этим культура организации представляет собой совокупность индивидуальных культур, объединенных общностью теоретической концепции.

<b>Синергия организационной культуры</b> – совокупная, совместная, общая культура организации, возникающая в результате взаимодействия большого числа её членов и способствующая результативности и самоорганизации деятельности компании.
<b>Человеческий фактор</b> – сотрудники, образующие внутреннюю социальную систему организации, которая характеризуется высокой динамичностью. Этот фактор является главным субъектом культуры.

Человек и организация – взаимозависимые явления. Элементы человеческого поведения в форме мотивов, установок, целей в рамках организации посредством законов совместной трудовой деятельности, организационного климата и отношений власти – подчинения выстраиваются в упорядоченную конфигурацию. Только в организации человек приобретает социальный статус, престиж, положение. Таким образом, человек – биологическая система, организация – социальная.

Индивиды, попадающие в организацию, оказываются в определенном образом сформированной культурной среде, состоящей из совокупности индивидуальных личностных отличий, групповых субкультур и доминирующей культуры.

*Факторы, воздействующие на организационную культуру человека:*

- заложенные в детстве черты характера, особенности воспитания;
- привычки и склонности, потребности и интересы;
- политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности.

Принятие или непринятие организационной культуры зависит от личностных качеств:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• положительная реакция на лиц, обладающих властными полномочиями. Власть выступает формой и средством организации индивидов, личность должна уважать власть как обязательный атрибут руководства;</li> </ul>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• желание конкурировать, обусловленное ограниченностью ресурсов организации и большим количеством желающих ими обладать;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• умение убеждать – процесс целенаправленного склонения одного индивида (группы) на свою сторону, навязывание собственных мыслей, мнений, позиции;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• стремление играть роль неформального лидера - желание выделиться внутри организационной среды, приобрести совокупность значимых характеристик (уважение, признание, восхищение);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• терпимость к рутинной административной работе – лояльное отношение к стационарным, бюрократическим механизмам реализации трудовых функций персоналом.</li> </ul>

*Уровень синергии организационной культуры зависит от индивидуальных культурных различий и определяется степенью:*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• целевой идентификации – соотнесения индивидом собственных целей с целями современного муниципального лица посредством принятия общеорганизационных норм и ценностей;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• реализованности правил, ценностных ориентиров, обеспечивающих жизнедеятельность индивида и современного муниципального лица;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• единства процесса реализации стратегии и эволюции организационной культуры под влиянием требований внешней среды;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствия значительной культурной дифференциации, обусловленной национальностью, этнологическими корнями, религиозной системой ценностей;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличия единого языка кодирования передаваемой информации, традиций, ценностных ориентиров.</li> </ul>

Таким образом, уровень синергии определяется индивидуальными культурными особенностями, ценностями и эмоциональной сферой индивидов, входящих в состав современного муниципального лица.

- Внешняя среда – это условия, находящиеся за пределами современного муниципального лица и воздействующие на нее. Внешняя среда состоит из «ближнего» (непосредственно влияет на организацию) и «дальнего» окружения (воздействует опосредованно).

*Факторы внешней среды, воздействующие на культуру современного муниципального лица, могут быть разделены на следующие группы:*

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ политико-правовые (законодательство, государственная политика, политические условия);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ экономические (динамика ВВП и ВНП, ставки налогов, экономический рост, конкурентная политика);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ социально-культурные (стиль работа людей, половозрастная структура населения, социальное благосостояние);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ технологические (НТП, развитие новых средств производства, коммуникации);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ территориальные (месторасположение, транспортная доступность, природные условия).</li> </ul>

Изучение данных факторов помогает отследить динамику поведения человека, сформировать методы регуляции его девиантных форм и оптимизировать внутрилицейские отношения, что позволяет более эффективно управлять

культурой.

*Воздействие внешней среды на управление организационной культурой проявляется в следующем:*

▪	в привнесении извне новых для современного муниципального лица норм, ценностей и правил поведения;
▪	формировании на рынке труда конкурентоспособного персонала, воспитанного на принципах учёта не только внутрилицейских, но и внешних норм;
▪	идентификации современного муниципального лица с внешним окружением (рынком).

Посредством факторов внешней среды формируются следующие *виды организационного поведения*, влияющие на состояние культуры:

**Таблица 49**

<b>Виды</b>	<b>Содержание</b>
по сфере осуществления	– трудовое (закрепленное нормативное соглашение между индивидом и организацией); – межличностное (взаимодействие между двумя индивидами);
по субъекту	- индивидуальное (осуществляемое единичным объектом управления); - коллективное (реализуемое несколькими объектами управления, группой);
по функциям	- исполнительное (направлено на исполнение распоряжений); - управленческое (носит характер воздействия власти на объекты управления);
по принадлежности	- спланированное (ориентированное на планы, заранее определенную стратегию работы); - спонтанное (заранее не определенное, не спланированное, стихийное);
по уровню мотивации	- ценностное (ориентирующееся на сложившиеся ценности); - ситуативное (направляющееся сложившимися обстоятельствами);
по степени учёта интересов окружающих	- позитивное (положительной направленности); - негативное (отрицательного характера);
по характеру поведения	- пассивное (нефункциональное, бездеятельное); - активное (функциональное, конструктивное, предприимчивое);
по направленности	- конструктивное (созидательное, производительное, творческое, креативный труд); - деконструктивное (разрушительное, непроизводительное);
по степени достижения результата	- рациональное (четкое, оптимизированное достижение максимальных результатов при минимальных затратах); - иррациональное (неэффективное, не основанное на здравомыслии, оптимизации);
по осознанию человеком факторов, влияющих на его поступки	- реактивное (бессознательное, автоматическое исполнение); - инстинктивное (инстинктивное выполнение действий); - свободно целенаправленное (полное осознание и контроль собственного поведения);
по степени ис-	- функциональное (исполнение определенного комплекса функций);

полнения задач	<ul style="list-style-type: none"> <li>- экономическое (исполнение функций с целью достижения больших материальных выгод);</li> <li>- организационное (действия, следующие за исполнением);</li> <li>- адаптационное (приспособление к определенным организационным условиям);</li> <li>- субординационное (отношения власти – подчинения);</li> <li>- характерологическое (индивидуально обусловленное чертами характера, особенностями человека).</li> </ul>
----------------	--

Таблица 50

## Адаптация

<p><b>Внешняя адаптация</b> – осуществление связи миссии современного муниципального лица и ответственности за деятельность, целей и методов, процесс взаимного приспособления индивида, группы и современного муниципального лица постоянно изменяющимся условиям внешней среды. Внешняя сторона организационной культуры выражается в историях, легендах, символах, ритуалах, обрядах.</p>	<p><b>Адаптационная ёмкость</b> – это предельный объем изменений поведения индивида, группы, современного муниципального лица за определенный промежуток времени, который не вызывает уменьшения степени их взаимодействия.</p>
<p>Внешняя адаптация состоит из следующих элементов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• миссии и стратегии, их определения, а также выделения их особенностей и предназначения;</li> <li>• целей, их определения, а также достижения общего согласия касательно их;</li> <li>• средств – методов, используемых для достижения целей (программа достижения, технологии и стимулы);</li> <li>• контроля – критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов, поддержки процесса внешней адаптации;</li> <li>• коррекции – действий, предпринимаемых в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания.</li> </ul> <p>Внешняя адаптация имеет определенные цели и задачи, как со стороны внешнего окружения, так и со стороны сотрудника, что позволяет построить взаимовыгодные отношения.</p> <p><i>Задачи внешней среды в процессе адаптации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение эффективности деятельности современного муниципального лица на рынке;</li> <li>– повышение конкурентоспособности современного муниципального лица;</li> </ul>	<p><i>Адаптация имеет сложную структуру, в которую входит множество элементов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• психофизиологическая адаптация – приспособление к рыночным условиям;</li> <li>• социально-психологическая адаптация – включение в состав современного муниципального лица новых норм, ценностей;</li> <li>• профессиональная адаптация – приспособление к внешним условиям с точки зрения профессионализма (компетентность, информированность, юридическое образование).</li> </ul> <p>Адаптация организационной культуры аналогична личностному адаптационному процессу и состоит из трех стадий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптации – усвоения групповых норм, овладения формами и средствами деятельности. Непрохождение адаптации провоцирует личностную деформацию (ценностный конфликт);</li> <li>– индивидуализации – стадии конфликта между индивидуальными и групповыми нормами. По уровню индивидуализации различают частично и полностью индивидуализированные ценности;</li> <li>– интеграции – взаимообмена ценностями, принципами работы и межличностного общения. Непрохождение этого этапа сопро-</li> </ul>

- идентификация корпоративных культур в национальном (региональном) масштабе.	вождается неустрашимыми противоречиями, групповым вытеснением.
---	--

### ***Задачи индивида в процессе адаптации:***

- продолжение групповых взаимоотношений;
- понимание специфики группового сотрудничества;
- снижение частоты стрессов и тревожности;
- вступление в нормальные партнерские межличностные отношения;
- увеличение чувства удовлетворенности.

***Обращаем внимание:*** процесс внешней адаптации и выживания ориентирует современный муниципальный лицей на такую модель функционирования, в которой компания должна занять свое место на рынке, обладать высокой конкурентоспособностью и динамизмом изменений. Особое значение имеет внешняя адаптация организационной культуры во взаимоотношениях фирмы с партнёрами по бизнесу, а также в формировании государственной политики в области предпринимательства.

- **Внутренняя интеграция персонала современного муниципального лица** – обеспечение предсказуемости действий индивида, направленности его поведения в рамках современного муниципального лица.

Степень внутренней интеграции – уровень, до которого работник использует нормы, ценности и традиции современного муниципального лица во взаимодействии с другими людьми с целью регуляции собственного поведения и поведения других лиц.

***Внутренняя интеграция организационного поведения включает:***

• общий язык и концептуальные категории. Проявляются в процессах определения коммуникационных каналов, языка передачи символов и концепций;
• границы групп и критерии входа/выхода – определение формальных и неформальных правил организационного членства, а также причины входа в неё или выхода;
• власть и статус – система приобретения и поддержания власти, особенности власти - подчинения, статусы и роли членов трудового коллектива современного муниципального лица;
• личностные отношения – способы и методы личностных, групповых и коллективных взаимоотношений между членами современного муниципального лица разной статусной, половозрастной и ролевой принадлежности;
• награждения и наказания – система мотивации, стимуляции, вознаграждений и взысканий, наказаний за благоприятное (неблагоприятное) поведение;
• идеология и религия – определение неосознанных организационных ценностей, верований, взглядов, направленных на регуляцию деятельности индивидов.

Таблица 51

## Организационная социализация

Понятие	Виды социализации:
<p><b>Организационная социализация</b> – функция управления человеческими ресурсами, которая адаптирует новый персонал к ценностным ориентирам, правилам поведения внутри современного муниципального лица.</p> <p>Организационная социализация и организационная культура являются взаимосвязанными процессами. Социализация – понятие более широкое, включающее в себя, помимо культуры, множество других элементов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ценностные ориентиры, цели и культуру современного муниципального лица в целом;</li> <li>• ценности, нормы и отношения трудового коллектива современного муниципального лица;</li> <li>• совокупность умений, знаний, необходимых для реализации трудовых функций;</li> <li>• личностные факторы (мотивы, стимулы, карьерные ориентиры).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• институционализированная – коллективная, формальная, последовательная, фиксированная, отрицающая, которая способствует пассивному восприятию организационных ценностей и воплощению сотрудником статус-кво;</li> <li>• индивидуализированная – индивидуальная, неформальная, случайная, переменная, разобшенная и подкрепляющая социализация, способствующая активной жизнедеятельности индивида, реакции неудовлетворенности на представленные роли и статусы.</li> </ul>

Таблица 52

## Модели социализации

Автор модели	Основное содержание
Дж. Ван Маанен, Э. Шейн	В основу положены шесть тактик (методов) реализации процесса социализации:
	– коллективная социализация – совместная социализация нескольких сотрудников (групп) с целью повышения групповой сплоченности и приобретения совместного опыта (противоположность - индивидуальная социализация),
	– формальная социализация - временная дифференциация персонала на «новый», и «старый» для сокращения сроков адаптации (противоположность – неформальная социализация),
	– последовательная социализация – это постепенное, плановое вхождение человека в роль, должность, статус (противоположность - случайная),
	– фиксированная социализация – строгое соблюдение временных интервалов, необходимых для вхождения в роль,
	– социализация опытным членом группы – «ученичество», «наставничество»,
	– подкрепляющая тактика принимает входящую идентичность и атрибуты новичка, тогда как тактика отрицания не принимает и искореняет их;

Дж. Р. Хетч, Дж. Шульц	Концепция взаимосвязи культуры, личностной, социальной и организационной идентичности, образа современного муниципального лица, а также их воздействия на процессы социализации:
	– организационная культура – совокупность мировоззрения, ценностей и норм, контекст формирования идентичности структуры, результат взаимодействия персонала, характерные для современного муниципального лица,
	– образ современного муниципального лица – представление современного муниципального лица во внешней среде, создаваемое персоналом и руководством,
	– индивидуальная идентичность – система представлений человека о себе как об индивидуальности, субъективное восприятие собственного «Я» против объективного восприятия истинного эго,
	– социальная идентичность – представление человека о себе как о существе социальном, общение и совместная с членами социума деятельность воспринимаются как необходимое условие идентичности и ощущения собственного «Я»,
	– организационная идентичность – стационарная часть образа современного муниципального лица, идентифицирующая ее из совокупности других аналогичных организационных структур.

*Эффективность социализации зависит от следующих факторов:*

- обеспечения индивида (группы) всей полнотой информации, что помогает новым сотрудникам ориентироваться в ситуации, целях и собственном профессиональном предназначении;
- политики руководства - оценки эффективности социализации и заботы о ней, способствующих снижению стресса и устранению возможной депрессии;
- общеорганизационных тенденций адаптации к динамике внешней среды (рынок, политика государства).

**Обращаем внимание:** Рассмотрение социализации невозможно без рассмотрения понятий, которые характеризуют как саму социализацию, так и фазы ее осуществления.

**Таблица 53**

<i>Фаза социализации</i> – этап прохождения социализационного процесса, состоящий в переходе от одной степени идентификации культуры, правил поведения и системы общения к другой. <i>Объектами социализации</i> являются индивиды, группы, отделы, которые проходят социализацию для ознакомления и усвоения новых норм, ценностей системы действий современного муниципального лица с помощью субъектов социализации.	<i>Субъект социализации</i> – совокупность социальных институтов и социализированных субъектов современного муниципального лица, реализующих программу по введению индивидов в должность и обучению их культуре.
<b>Интерииоризация</b> – процесс идентификации и усвоения индивидом, входящим в современный муниципальный лицей, инородных (внешних) для него культурных ориентиров с целью	<b>Ресоциализация</b> – процесс повторного прохождения социализации, основанный на переходе индивида из организации с одним типом культуры в организа-

его дальнейшей деятельности как полноправного члена данной структуры.	цию с другим (национальные, межэтнические, религиозные) типом культуры.
---	---

В процессе социализации индивид в современном муниципальном лицее проходит *ряд фаз, или стадий*:

**Таблица 54**

<b>Стадия</b>	<b>Основное содержание</b>
<b>Предварительная</b>	Оценка индивида при наборе и отборе на должность. Происходит ознакомление его с важнейшими организационными нормами, кадровым и руководящим составом, юридическим и социальным статусом. Степень гибкости нового сотрудника к восприятию культуры современного муниципального лицея определяется при приеме на работу посредством процедур тестирования, психологической оценки и анкетирования по важнейшим ценностным ориентирам. В результате прохождения отбора определяется способность к восприятию культуры (с помощью слов, текстов, разъяснений, знакомства с историей и т.д.);
<b>Столкновения</b>	Непосредственное введение нового сотрудника в занимаемую должность, на которой индивид сталкивается с реально существующим набором организационных особенностей. Происходит обучение принятым образцам поведения (распорядок рабочего дня, форма одежды, особенности межличностного общения) и ценностям (ответственность, честность, индивидуализм) с помощью оценки поведения других индивидов в современном муниципальном лицее. Этот процесс вхождения нового работника в современный муниципальный лицей является критической стадией, от которой зависят результаты как его деятельности (карьера, заработок, признание), так и деятельности современного муниципального лицея в целом;
<b>Метаморфозы</b>	Приспособление индивида к ценностным ориентирам современного муниципального лицея, снижение уровня и степени культурного конфликта, препятствование возникновению субкультур и контркультур, согласование желаний с реальностью. Так как процесс социализации непосредственно воздействует на эффективность труда, необходимо снизить временной интервал стадии «метаморфозы» – сократить его до минимума, а также снизить степень остроты прохождения этого этапа.

**Обращаем внимание:** в виду того что прохождение фаз социализации является сложным психологическим механизмом принудительного характера, необходим комплекс мер организационной направленности:

– хорошее информационное обеспечение социализационного процесса;
– повышение уровня удовлетворенности трудом «новичков»;
– групповая сплоченность всего коллектива и вовлечение в него «новичков»;
– организация корпоративных мероприятий вступления в должность (инаугурации), вечера, важных праздников.

Протекание вышеперечисленных фаз социализации, их сложность и продолжительность оказывают воздействие на кадровую политику организации в целом.



- **Организационный фольклор** – способы передачи культуры современного муниципального лица персоналу в различных понятийных формах.

Организационный фольклор обычно включает несколько разных элементов. Так, истории и легенды повествуют о создании, об основателях и о корнях современного муниципального лица, отражают прошлое людей, отделов, структур и современный муниципальный лицей в целом, а также совокупность связанных с ними событий.

- **Легенда** – предание о каком-либо событии или человеке, изложенное в художественно-поэтической форме (с элементами волшебства, чудес).

*Классификация легенд по сюжетам, лежащим в их основе:*

- простой сотрудник становится членом высшего руководства - примеры «выходцев из народа», значение добросовестного труда и личных качеств;
- увольнение – анализ его причин, последствий и поведения членов коллектива;
- реакция шефа на ошибки – анализ поведения начальника, его характеристика (молодец, справедливый, некомпетентный);
- последствия катастрофы – анализ событий, вызванных внешними силами (пожар, ограбление) и персональными оплошностями (авария, конфликт), с комментариями к ним.

**Таблица 55**

### **Ритуалы и символы современного муниципального лица**

<p><b>Ритуал</b> - повторяющаяся последовательность событий, действий, которая выражает основные ценности современного муниципального лица, её цели, задачи, перспективы, стратегии.</p>	<p><b>Символы</b> – это своеобразные графические элементы или их совокупность, которые воспринимаются как единое целое, и могут неограниченно использоваться при создании организационного образа.</p>
<p><i>Особенности ритуалов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– направлены на укрепление (ослабление) организационной структуры;</li> <li>– создают общий образ и культурные особенности современного муниципального лица, ценностные ориентиры персонала;</li> <li>– могут использоваться для сокрытия реального положения дел, лоббирования частных интересов (совещания с учредителями);</li> <li>– проявляются в одежде (торжественная и обыденная форма), поведении (жесты, походка, мимика) и речи (торжественная или печальная речь, сообщение, поздравление).</li> </ul>	<p><i>Особенности символов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• могут состоять из одного или нескольких объектов, а также из любых других элементов, например фильмов;</li> <li>• создаются и записываются один раз, а после их можно использовать в тех местах, где это необходимо.</li> </ul>

<p><i>Виды ритуалов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– при поступлении на работу – адаптационные (знакомство новичка с персональным составом, историей, юридическим статусом организации);</li> <li>– организационные ритуалы – стандартные мероприятия (награждения по результатам труда, почетные грамоты, «день социолога»);</li> <li>– интегрирующие ритуалы направлены на увеличение сплоченности персонала и создание благоприятной среды (праздники, корпоративные вечеринки, дни рождения);</li> <li>– ритуалы отдыха восстанавливают здоровье и силы (санаторно-курортное лечение, оказание бесплатных медицинских услуг).</li> </ul>	<p><i>Виды символов:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– размер и расположение офисов;</li> <li>– престижная меблировка;</li> <li>– стиль одежды и презентабельность сотрудников;</li> <li>– социальные привилегии;</li> <li>– материальная прибыль;</li> <li>– значимость компании.</li> </ul>
---	--

Ролевые модели поведения персонала современного муниципального лица представляют собой *ролевой набор* – совокупность ролей, предписанных данному статусу.

*Особенность ролевых моделей состоит в следующем:*

- предписание статуса человеку, а не должности;
- один статус может иметь нескольких ролей, один человек – несколько статусов;
- несовместимость статусов и ролей в одном статусном наборе;
- разнообразие организационной деятельности приводит к многообразию ролевых наборов, т.е. к альтернативам возможных моделей поведения.

Формирование ролевых моделей осуществляется с помощью *психологических установок индивида* по отношению к работе и организационному фольклору: ригористической; конвенционалистской, функциональной, прагматической, альтруистической, новаторской. Данные установки определяют ролевые модели и тип управленческих отношений в современном муниципальном лице. Оптимальной моделью отношений в организационном поведении является *сотрудничество*.

Участие в управлении сотрудников современного муниципального лица является важнейшим механизмом их интегрирования в организационную среду и формирования общей организационной культуры.

*Участие в управлении воздействует на культуру современного муниципального лица по следующим причинам:*

- ценности и нормы формируются персоналом (его представителями), а не спускаются руководством современного муниципального лица;
- из многообразия ориентиров выбираются оптимальные для персонального состава нормы и ценности;
- сокращаются сроки социализации индивидов в современном муни-

ципальном лице;

- формируется сильная культура с высокой степенью стабильности и эффективности.

**Технологии вовлечения в управление современного муниципального лица** – это технологии, направленные на расширение объема полномочий сотрудников в соответствии с целями современного муниципального лица, т.е. наделение объекта управления функциями субъекта.

В современном муниципальном лице функции персонала формально закреплены в инструкциях, регламентах, контрактах и договорах, в которых отражены субординация, степень соподчиненности, должностные требования.

*Должностная регламентация поведения имеет следующие особенности:*

- обеспечение организационной стабильности благодаря взаимосвязанности задач, обязанностей, функций, прав;
- ответственность каждого сотрудника, контроль и подотчетность;
- промежуточное состояние руководителя как инициатора правомочного и неправомочного поведения.

Расширение практики участия сотрудников в управлении современного муниципального лица осуществляется путем делегирования полномочий.

**Таблица 56**

**Виды делегирования полномочий:**

Критерий	Содержание
<i>по иерархии</i>	– вертикальное – сверху вниз (с нижнего уровня управленческой иерархии на верхний) и снизу вверх (наоборот), – горизонтальное – передача функций на одном уровне управления (из одного отдела в другой, внутри отдела);
<i>по модели делегирования</i>	– традиционная модель – ограниченное делегирование, при котором персоналу даются полномочия, нецелесообразные для реализации руководством. Ответственность за исполнение возложена на персонал, контроль и достигнутые результаты принадлежат руководителю, – Бад-Гарцбургская модель <i>Р. Хена</i> – полное делегирование прав и ответственности персоналу, который в полном объеме отвечает за реализацию возложенных функций. Результаты реализации принадлежат исполнителям;
<i>по восприятию персоналом</i>	– обязательное (по принуждению руководства), – должное (по заранее заключенному контракту), – желательное (по собственной инициативе).

- **Делегирование** как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность, за их выполнение.

- **Ответственность** представляет собой обязательство выполнять

имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

- **Полномочия** представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

**Таблица 57**

### **Препятствия к делегированию**

<b>Со стороны руководителя:</b>	<b>Со стороны подчинённого:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Заблуждение «Я это делаю лучше»</li> <li>– отсутствие способности руководить</li> <li>– отсутствие доверия к подчинённым</li> <li>– боязнь риска либо потери контроля над действиями подчинённого</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подчинённый считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему</li> <li>– подчинённый боится критики за совершенные ошибки, поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчинённый уклоняется</li> <li>– у подчинённого отсутствует информация, ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания</li> <li>– у подчинённого отсутствует уверенность в себе</li> <li>– подчинённому не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности</li> </ul>

**Таблица 58**

### **Делегирование полномочий**

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– уменьшение иерархичности, повышение качества, оперативности реализации функций;</li> <li>– проявление персоналом инициативы, самореализация;</li> <li>– улучшение морально-психологического климата в коллективе;</li> <li>– снижение нагрузки на одних работников и «догрузка» других;</li> <li>– развитие компетентности персонала (обучение, новые знания).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вероятность чрезмерной нагрузки на более компетентный, профессиональный персонал;</li> <li>– отсутствие четкой политики делегирования - несоответствие ресурсов делегируемым полномочиям;</li> <li>– боязнь ответственности (персонал), потери власти (руководство), риска, возможных конфликтов;</li> <li>– формальный подход руководства.</li> </ul>

**Таблица 59**

### **Что можно и что нельзя делегировать**

<b>Это делегируют всегда:</b>	<b>Избегайте делегировать:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Мелкие дела (повторная проверка сертификатов, бумаг, других документов)</li> <li>– Сбор информации</li> <li>– Постоянные поручения, рутинные задания</li> <li>– Замещения</li> <li>– Будущие обязанности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Долговременное планирование и цели</li> <li>– Оценка деятельности, дисциплина и взыскания</li> <li>– Сложные ситуации с клиентами, партнерами и вышестоящим руководством</li> <li>– Личные поручения вышестоящего руководства</li> <li>– Конфиденциальная информация (оклады и их размеры)</li> </ul>

Расширение участия персонала в управлении может также осуществлять-

ся путём изменения формы современного муниципального лица – введением коллективного управляющего органа, который также может вносить существенные изменения в культуру организации.

### **Инструкция по делегированию**

#### **I. Фаза: до управленческого общения**

- Формулирование цели в соответствии с требованиями
- Выбор объекта делегирования
- Анализ возможных сопротивлений и путей их преодоления
- Выбор стиля управленческого общения

#### **II. Фаза: собственно управленческое общение**

- Установление контакта
- Формулировка + мотивирование (с точки зрения интересов организации) цели для подчиненного + обоснование выбора объекта делегирования
- Получение обратной связи (понимание, мотивация, ресурсы)
- Реакция на обратную связь. Обсуждение ресурсов
- Мотивация достижения цели (личностная), процедуры и формы контроля
- Завершение управленческого общения

#### **III. Фаза: выполнение работы и осуществление контроля**

#### **IV. Фаза: оценка результатов и мотивация**

#### **Контроль**

Процесс контроля состоит в установке стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

- **Контроль** – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для достижения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

- **Предварительный контроль** обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. **Текущий контроль** осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. **Заключительный контроль** осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

- Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную

связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

- **Первый этап процесса контроля** – это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

- На **втором этапе сравнения показателей функционирования** с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызвать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

- **Следующий этап - измерение результатов** – является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринять.

- Такими действиями могут быть изменение некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

- Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

- Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля.

- Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

**Методика диагностики современного муниципального лица** – интегральное исследование современного муниципального лица на основе их культурной специфики. Данная методика была разработана голландским учёным *Г. Хофстеде* и французским консультантом по управлению *Д. Боллинже*, которые проводили диагностику организации по пяти особенностям культуры,

присущим каждой стране.

### Этапы диагностики организационной культуры:

– анализ доминирующих ценностей организационной культуры;
– анкетирование персонала по выделенным переменным культуры, характеризующим ее текущее состояние;
– рефлексия дифференциации существующего положения культуры (анализ индексов);
– принятие программы изменения культуры.

Рассмотрение различий в индексах всех переменных культуры позволяет выделить значительные различия в структурах управления организациями, ориентациях руководителя (формальных или персонифицированных), особенностях кадровой политики.

В качестве примера можно рассмотреть диагностику организации одной переменной культуры, которая называется «**дистанция власти**» и включает в себя следующие факторы:

– частота дифференциации мнений персонала и руководства;
– количественное соотношение членов, ориентированных на демократический (консультативный) стиль управления, и приверженцев директивного (автократического) стиля;
– количество персонала (процентное соотношение), считающего стиль непосредственного руководителя директивным (автократическим).

Властная дистанция определяется по специальной формуле в зависимости от количества ответов на вопросы: – «Как часто вы выражаете несогласие с мнением руководителя?» (часто/редко); – «С каким типом руководителя вы предпочитаете работать?» (автократическим/консультативным).

Таблица 60

### Показатель индекса означает:

Низкий	Высокий
<ul style="list-style-type: none"><li>– ролевое неравенство в современном муниципальном лице;</li><li>– восприятие работниками руководства как равноправных, таких же, как они, сотрудников;</li><li>– доступность, отсутствие ореола «божественности», особой роли руководства;</li><li>– преобладание правового декларирования над силовым;</li><li>– равноправие членов современного муниципального лица (отсутствие дискриминации);</li><li>– латентную гармонию в отношениях власти – подчинения;</li><li>– солидарность, сотрудничество в управленческих отношениях;</li><li>– лучший способ изменения существующей системы – перераспределение власти.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– неравенство имеет нормальную форму, если каждый может претендовать на место тех, кто «вверху», и те кто «внизу», защищают этот порядок;</li><li>– природная дифференциация в современном муниципальном лице предстаёт как иерархия уровней управления;</li><li>– большинство индивидов находятся в прямой зависимости от других;</li><li>– большинство персонала воспринимают руководство как «иных» (привилегированных, недоступных) людей;</li><li>– беспрепятственное исполнение властных распоряжений руководства, приоритет силы над правом.</li></ul>

**Обращаем внимание:** обеспечение совместимости стратегии современного муниципального лица и доминирующего в ней типа культуры является важнейшей составляющей процесса формирования организационной культуры.

- **Совместимость стратегии и культуры современного муниципального лица** - это процесс приведения культуры в соответствие со стратегией развития целью достижения организационных целей современного муниципального лица.

Определение степени совместимости культуры и стратегии организации проводится путем разложения стратегии как единого целого на составные части (задачи), образующие *программу* стратегических действий. Классификация всей совокупности стратегических направлений позволяет рассмотреть их с двух *позиций*:

- с точки зрения важности каждой задачи для успеха данной стратегии;
- со стороны совместимости задачи и того аспекта организационной культуры, который призван ее обеспечить.

Организации, которые по данным параметрам набрали большее количество совместимых частей стратегии и культуры, считаются более эффективными: степень адаптации организационной культуры к внешней среде в них выше, а, реализуя стратегию, персонал организации усваивает ценности и нормы. Оптимальное соотношение стратегии и культуры организации обеспечивает большую удовлетворенность трудом как со стороны персонала, так и со стороны руководства.

Совместимость стратегии и культуры организации можно описать с помощью теоретической концепции *Г. Шварца* и *С. Дэвиса*, которые предложили построить матрицу совместимости (*матрицу оценки культурного риска*), в основу которой легли указанные выше позиции. Важность каждой задачи стратегии и совместимость между задачей и тем аспектом культуры, который ее обеспечивает, становится ясна из наглядной демонстрации степени риска применения выбранной стратегии в условиях имеющейся в организации культуры. При этом подходе осуществляется позиционирование каждой задачи на поле матрицы с использованием для этого управленческого опыта и интуиции. *Построение матрицы совместимости позволяет руководству определить необходимость изменения стратегии организационного функционирования.*

*Матрица оценки культурного риска позволяет также определить причины, по которым стратегия и культура дифференцированы:*



▪ игнорирование культуры, направленной на реализацию обозначенной руководством современного муниципального лица стратегии;
▪ система управления и деятельность руководства подстроены под существующий современный муниципальный лицей;
▪ существование множества барьеров усвоения персоналом современного муниципального лица концептуальных основ доминирующей культуры;
▪ политика изменения культуры под выбранную стратегию – ресурсо- (трудо-, время) затратное мероприятие для современного муниципального лица;
▪ действие неудачной политики изменения стратегии с целью ее подстраивания под существующую культуру.

Таким образом, совместимость стратегии и культуры современного муниципального лица оказывает значительное воздействие на процесс реализации стратегических планов организации и модификации культуры. Исключение культурных рисков обеспечивает общую эффективность и кадровую стабильность современного муниципального лица.

- **Организационная структура** – четкая, логически построенная схема взаимосвязей между участниками (структурными подразделениями), согласующаяся с определенными уровнями управления и образующая систему современного муниципального лица.

Структура может рассматриваться как установившаяся модель технико-технологических, экономических и других взаимодействий между элементами современного муниципального лица. Она не постоянна, видоизменяется в зависимости от меняющихся условий функционирования системы. Существует довольно хорошо разработанная типология организационных структур.

*Иерархические (бюрократические) типы структур* построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX вв.:

▪ линейная организационная структура, в основе которой лежат так называемый шахтный принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т.д.);
▪ линейно-штабная организационная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций (стратегического планирования и анализа);
▪ дивизионная (дивизиональная) структура управления предоставляет некоторую самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации определение стратегии развития, научно-исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т.п.

*Генезис органических типов структур организации* берет начало с конца 1970-х гг., когда высокие темпы развития рынка и острая конкуренция требовали быстрой реакции организаций на изменения рынка. Главным свойством управленческих структур органического типа является их динамичность:

- бригадная (кроссфункциональная) структура, основные принципы

которой – автономная работа рабочих групп (бригад), самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали, замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;

- проектная структура управления, главным принципом построения которой является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т.д.;

- матричная (программно-целевая) структура управления представляет собой сетевое образование, построенное на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.

## Глава 5. Власть и лидерство в условиях современного муниципального лица

Очень важной для культуры (субкультуры) является личность лидера.

<p><b>Лидер</b> – член группы, которому она оказывает доверие принимать ключевые решения в значимых ситуациях для достижения общегрупповых целей.</p>	<p><b>Лидерство в современном муниципальном лице</b> – специфический вид отношений управления, в основе которых лежит признание особого статуса лидера, позволяющего ему воздействовать на группу для достижения организационных целей.</p>
---	---

### Виды лидерства:

- **формальное** – административное влияние на людей;
- **неформальное** – влияние при помощи своих способностей, умений или других качеств.

**Таблица 61**

### Теории лидерства

Классические теории лидерства	Современные теории лидерства
<ul style="list-style-type: none"> <li>• теория лидерских качеств пытается установить, какие качества помогают человеку стать лидером, однако разнообразие и противоречивость качеств, обнаружившихся у известных лидеров прошлого, поставили под сомнение сам подход;</li> <li>• ситуационные теории выбрали основной фактор, описывающий ситуацию взаимодействия лидера и ведомых, и на этом основании предлагали спектр стилей лидерского поведения, оптимального для различных ситуаций;</li> <li>• теория когнитивных ресурсов, двумя важнейшими понятиями которой являются интеллект и опыт лидера. Интеллектуальные ресурсы лидера способствуют эффективной деятельности группы. Важный фактор, влияющий на эффективность использования интеллекта лидера – стресс;</li> <li>• теории обмена, основная идея которых – как учесть различия во взаимоотношениях между лидером и разными последователями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• теория эмоционального интеллекта, объединившая пять известных ранее навыков (самосознание, саморегуляцию, мотивацию, эмпатию, социальные навыки) в некую систему, убедительно показывающую, что в условиях возрастающей сложности бизнеса человеку необходимо ими обладать и постоянно совершенствовать их;</li> <li>• концепция «первичного» лидерства основана на проведенных исследованиях влияния эмоционального состояния руководителя на поведение и эффективность профессиональной деятельности подчиненных;</li> <li>• теория «внутреннего стимулирования» лидерства представляет собой вид психологического консультирования – <i>executive coaching</i>. Коучинг топ-менеджеров позволяет смягчить очень важную и принципиально неустранимую проблему лидерства – одиночество лидера;</li> <li>• теория опосредованного лидерства – для реализации процессной функции лидерства не всегда необходимо занимать формальную позицию лидера, лидерство будет осуществляться опосредованно;</li> <li>• теория связующего лидерства и концепция «горячих групп», основная идея которой состоит в том, что современный лидер должен уметь устанавливать связи между своими побуждениями и целями, а также целями и побуждениями других людей.</li> </ul>

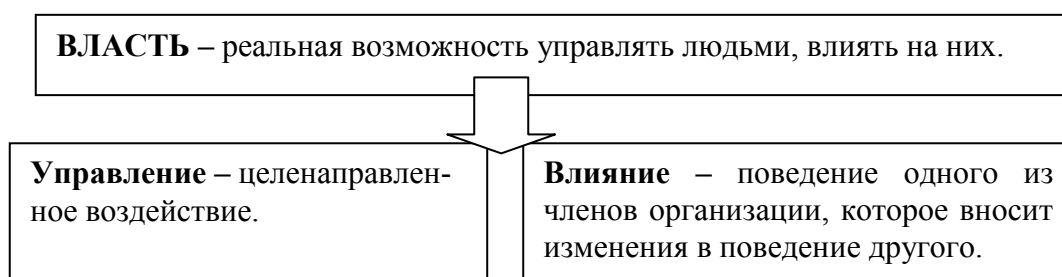
**Обращаем внимание:** проблема лидерства сегодня как никогда актуальна для любой организации в связи с уменьшением повсеместного применения командно – административного стиля руководства. И её решение важно, прежде всего, для руководителя, желающего успешного развития и расширения своего бизнеса, развития современного муниципального лица.

Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, насколько эффективно они побуждают к работе других.

<b>Власть</b> – возможность объекта воздействовать на поведение субъекта для осуществления своей воли с помощью любых доступных методов и инструментов и даже вопреки сопротивлению.	<b>Власть в современном муниципальном лице</b> – право использовать и направлять ресурсы современного муниципального лица для осуществления своей воли, однако ограниченное в соответствии с занимаемой должностью.
--	---

Власть может быть отнесена как к одному человеку, так и к группе и к современному муниципальному лицу в целом.

**Схема 21**



<b>Основания для получения власти</b>	
<b>Закон</b>	Власть основана на требованиях нормативных документов, законов, указов, постановлений, приказов и т.п.
<b>Принуждение</b>	Власть основана на страхе, боязни репрессий.
<b>Убеждения</b>	Подчиняющийся делает это исходя из воспринятых им внутренних побуждений и установок.
<b>Вознаграждения</b>	За подчинение предоставляются материальные или духовные блага.
<b>Знания</b>	Носитель власти обладает сведениями, необходимыми подчиняющимся.
<b>Подражание</b>	Подражание вызвано подчинением других.
<b>Участие</b>	Подчинение вызвано желанием участвовать в делах, осуществляемых носителем власти.
<b>Традиции</b>	Подчинение связано с существующими в данной среде обычаями.
<b>Харизма</b>	Подчинение основано на доверии, симпатии, вызванной качествами личности руководителя или лидера.
<b>Вера</b>	Подчинение основано не на рациональных мотивах, а на безоговорочном внутреннем убеждении в том, что так надо, ибо носителю власти и влияния «виднее» (религиозная вера, вера во врача, в авторитеты).

Таблица 62

<b>РУКОВОДСТВО</b> – власть реализуется через формальные, официально закреплённые иерархические структуры, действующие по определённым правилам.	<b>ЛИДЕРСТВО</b> – власть и влияние основываются не только на отношениях формальной подчинённости, но и на личных качествах лидерства.
<b>ТЕХНОЛОГИЯ И ПРАВИЛА</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– вовлечение подчинённых в управленческий процесс;</li> <li>– отказ от персонификации управления: распоряжения отдаются не от лица руководителя, а от имени организации;</li> <li>– расширение и усиление должностных полномочий;</li> <li>– проявление жесткости как крайней меры;</li> <li>– мягкость в отношениях с подчиненными;</li> <li>– прощение ошибок;</li> <li>– открытость;</li> <li>– демократичность – как приглашение к участию в управлении;</li> <li>– закрытость – как демонстрация обособленности и силы власти;</li> <li>– наделение подчиненных дополнительной информацией – как жест доверия;</li> <li>– готовность отказаться от непродуманных непопулярных мер;</li> <li>– непрерывность и последовательность управленческих воздействий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– на первый план выходят личные качества лидера;</li> <li>– распоряжения не носят категоричной формы;</li> <li>– устанавливаются более тесные контакты (не только служебные) лидера с ведомыми;</li> <li>– падает роль формальных наказаний и поощрений;</li> <li>– во многих случаях вместо приказаний даются рекомендации;</li> <li>– широко практикуется участие ведомых в выполнении управленческих функций;</li> <li>– возрастает вес моральных стимулов;</li> <li>– подчиненные получают более полную информацию;</li> <li>– многие решения принимаются коллегиально;</li> <li>– практикуется обсуждение с подчиненными всевозможных проблем организации;</li> <li>– усиливается роль социально-психологических методов менеджмента;</li> <li>– возрастает роль трудового коллектива и его руководящих органов в управлении организацией;</li> <li>– возрастает роль «человеческого фактора» в управлении.</li> </ul>

*М. Вебер*, обсуждая идею власти, выдвинул на первый план то обстоятельство, что организациям необходим порядок, чтобы регулировать поведение отдельных членов. По мнению Вебера, власть – возможность и способность индивида или социальной общности осуществлять свою волю в определенной системе социальных отношений, несмотря на сопротивление и независимо оттого, откуда такая способность исходит. Вебер не считал необходимым различать власть и влияние, рассматривая их как некую сумму прав, перемещаемых сверху вниз в рамках данной организационной структуры.

*В основе власти, по мнению Вебера, лежат следующие основания:*

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ рациональные – вера в законность нормативных правил и вправо тех, кто пришёл к власти, отдавать приказы (законная власть);</li> <li>▪ традиционалистские – вера в законность статуса тех людей, кто обладает властью, и в незыблемость традиции (традиционная власть);</li> <li>▪ харизматические – почтительное отношение к героизму, необычайной праведности или образцовым качествам определенной личности, а также к нормативным решениям и распоряжениям, исходящим от этой личности (харизматическая власть).</li> </ul>
---

В этом контексте формулируется веберовская теория рациональной бюрократии, связанная с первым типом власти. В своем анализе демократии Вебер обосновывает наличие двух видов этого типа правления: «плебесцитной вождистской демократии» и разнообразных форм «демократии без вождя», цель которой – сведение к минимуму прямых форм господства человека над человеком благодаря выработке рациональных форм представительства, коллегиальности и разделения власти.

*Ч. Бернард* в своей теории определил власть как характер коммуникации (приказа) в формальной организации, посредством которой член организации управляется организацией в осуществлении своего вклада в общее дело. Согласно этому определению власть имела два аспекта: персональный (субъективное принятие коммуникации как авторитарной) и объективный (формальный характер коммуникации).

В теории Бернарда источник власти находился не в представителях власти или тех, кто отдавал приказы, а в принятии или непринятии власти подчиненными. Если подчиненный не подчиняется приказу, то он отклоняет власть.

Чтобы объяснить, как организация могла бы функционировать при такой уникальной концепции власти, Бернард разработал зону безразличия для каждого индивидуума, в пределах которой постановления принимались без оспаривания власти. Зона безразличия могла быть узкой или широкой в зависимости от степени, в которой стимулы для индивидуума «перевешивали» трудности. Если подчиненный считал, что приказ не соответствовал его моральному кодексу, он должен был, например, сравнить преимущества сохранения работы со своей системой ценностей. Не во всех случаях такое сравнение может быть четким, поэтому Бернард допускал определенные исключения. При вхождении в организацию, например армию, предусмотрены определенные правила игры, а в этих случаях зона безразличия, несомненно, расширяется.

**Таблица 63**

### **Источники власти в современном муниципальном лице**

<b>Источник</b>	<b>Основное содержание</b>
власть, основанная на лидерстве	
власть, основанная на экспертных знаниях	– практический опыт выполнения той или иной функции в современном муниципальном лице может служить источником власти, позволяющим собрать вокруг себя последователей, желающих научиться новым умениям;
власть, основанная на силе закона	– законное право использовать ресурсы современного муниципально-го лица позволяет расходовать их так, как нужно для достижения цели;

власть, основанная на принуждении	– значительная часть менеджеров при отсутствии возможности использования других видов власти обращается именно к силе принуждения. Как правило, это наименее эффективный вид власти, так как он вызывает чувство возмущения;
взаимствованная власть	– один из аспектов, в которых специалисты в сфере обучения и развития могут оказать особенную помощь, это возможность позаимствовать их власть, основанную на законе и экспертных знаниях, чтобы дополнить свою;
связи	– если человека считают хорошим специалистом, он пользуется в современном муниципальном лицее заслуженным авторитетом и имеет связи, то, очевидно, у него есть солидная база власти;
способности	– наличие хорошей репутации и признание индивида способным человеком могут расширить границы его власти в современном муниципальном лицее и за её пределами;
стратегии	– могут служить полезной отправной точкой или поддержкой, но прикрытие со стороны стратегии не заменяет реальной власти;
союзники	– люди, занимающие высокие должности и являющиеся союзниками, могут быть важным источником власти, частично в силу поддержки, оказываемой человеку, а частично потому, что инициативы этого человека, вероятнее всего, действуют и в их интересах;
вознаграждение	– обучение и развитие часто воспринимаются как вознаграждение. Такие представления могут способствовать улучшению ситуации, так как люди в результате приобретают новые навыки и знания;
личная власть	– образуется в результате сочетания всех упомянутых источников, и прежде всего она связана с уверенностью в собственных силах.

Властвующий достигает своих целей, действуя различными методами: авторитарными и демократическими, честными и нечестными, насилием и обманом, провокациями, вымогательством, стимулированием и т.д. Власть как явление необходима. Она призвана обеспечивать потребности человеческого общежития.

Отношение к системе власти в современном муниципальном лицее должно найти свое отражение в культуре организации. Включение ценностного отношения к власти в организационную культуру современного муниципального лица может служить и механизмом мотивирования, и критерием отбора персонала, и быть составляющей частью кредо современного муниципального лица.

Существуют различные подходы к классификации власти. Так, некоторые исследователи полагают, что для успешного мотивирования применяющий власть должен иметь в распоряжении определенные ресурсы, с помощью которых он сможет обеспечивать потребности другого человека и управлять ими.

## Классификация власти (теории)

Автор	Основное содержание
Дж. Ф. Френч, Б. Равен – теория ресурсов власти.	<p>Ресурсы власти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– власть вознаграждения: сила власти зависит от ожидания Б того, в какой мере А в состоянии удовлетворить один из мотивов Б и насколько А поставит это удовлетворение в зависимость от желательного для него поведения Б;</li> <li>– власть принуждения, или наказания – её сила определяется тем, насколько А сделает неудовлетворение мотива зависящим от нежелательного поведения Б. Принуждение может заключаться в том, что пространство возможных действий Б в отношении А в результате угрозы возможного наказания суживается. В предельном случае власть принуждения может осуществляться физическими действиями А над Б;</li> <li>– нормативная власть – речь идет об установленных для Б нормах, согласно которым А имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на них;</li> <li>– власть эталона основана на желании Б быть похожим на А;</li> <li>– власть знатока – её сила зависит от величины обладания А особыми навыками, знаниями, которых нет у Б.</li> </ul>
Дж. Пфеффер – теория социальной среды	<p>Социальная среда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– социальные факторы определяют, какими параметрами можно охарактеризовать рабочую атмосферу: межличностные отношения авторитарного или демократического характера; руководство лояльно или персонифицировано по отношению к трудовому коллективу;</li> <li>– социальная среда является индикатором индивидуальных характеристик персонала организации (умения и навыки, психологическая стабильность, харизма), которые предопределяют характер властных отношений;</li> <li>– социальный контекст определяет зону властного воздействия внутри организации (индивид, группа, отдел, уровень управления);</li> <li>– социальное окружение предстает как непосредственный показатель властного воздействия (положительное, отрицательное, нейтральное), отводя главную роль в процессе воздействия субъекту властных отношений.</li> </ul>
Дж. Коулмен – теория властного воздействия	<p>Типы властного воздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентная система – доминирующая в организации власть находится в постоянной конкурентной борьбе за свои позиции;</li> <li>– полуконкурентная система – наблюдается явный приоритет одного властного субъекта по отношению к другим в связи с его исключительными особенностями (харизма) и доступом к властным ресурсам;</li> <li>– авторитарная система – организационная монополия на властные ресурсы (административные, финансовые) и рычаги воздействия.</li> </ul>

Фактор власти является одним из ключевых в функционировании современного муниципального лица: как в периоды стабильного роста, так и при необходимости осуществления быстрых всеобъемлющих изменений властные



отношения оказываются в центре внимания. При этом существует множество различных, порой противоречивых толкований явлений и процессов, связанных с властью.

Внутри современного муниципального лица существует сложная сеть властных отношений:

- *во-первых*, речь идёт о формальной иерархии, вокруг которой строится любая организация, в т.ч. и современный муниципальный лицей;
- *во-вторых*, большую роль играют *неформальные коалиции* и группы влияния, преследующие собственные интересы. Чем больше современный муниципальный лицей, тем более сложной становится структура формальных и неформальных отношений власти. Между формальными и неформальными центрами влияния также идет конкуренция за власть. Властными отношениями и конкуренцией определяется процедура принятия организационных решений, которые, в свою очередь, определяют развитие современного муниципального лица. Конкуренция охватывает не только руководство современного муниципального лица, но и всех её членов.

С точки зрения формальной иерархической структуры реальная концентрация власти в современном муниципальном лице может произойти либо «внизу» (у формальных подчиненных), либо «вверху» (у формальных руководителей). Если формальный и неформальный способы организации власти оказываются «перевернуты» относительно друг друга, это ведет к негативным последствиям с точки зрения мотивации и обострению внутриорганизационных конфликтов. На практике в организационной структуре, как правило, существует своего рода «баланс власти» между ее различными центрами.

Структура властных отношений и борьбы за власть в организации обуславливаются как *внеорганизационными*, так и *внутриорганизационными факторами*. Первые включают в себя формальные институты (положения законодательства), а также неформальные традиции и нормы, которые различны в различных странах и регионах. Кроме того, различаются также степени воздействия формальных и неформальных внешних норм на отношения власти. Данное явление Г. Лайпольд именует «разделением труда между институтами».

Помимо институтов, свое давление на внутриорганизационные отношения власти оказывает и конкурентная среда. Она ограничивает возможности для чрезмерного ужесточения внутренней конкуренции в ущерб интересам организации, а также для чрезмерной формализации механизмов принятия решений.

Важно учесть, что современная организация, как правило, представляет собой элемент сложной сети, включающей в себя множество других организаций и институтов. Отношения внутри сети, а также специфические институты,

формируемые сетью, как раз и влияют на структуру власти в организации.

На внутриорганизационном уровне, также присутствуют как формальные, так и неформальные нормы, определяющие развитие властных отношений. Последние нередко включаются в понятие организационной культуры.

Отношения власти не статичны, они меняются в ходе эволюции организации. При этом возникает процесс двухстороннего взаимодействия: властные отношения и борьба за власть определяют развитие организации, а оно, в свою очередь, влияет на процессы в сфере власти. В результате итог организационного развития может сильно отличаться от первоначальных намерений коалиций и лиц, участвовавших в принятии решений.

Практика показывает, а теория убеждает, что руководителю современного муниципального лица необходимо осознать, чем он руководит, что такое его образовательная организация. Данное понимание может быть двояким.

Понимание первое. Современный муниципальный лицей, как инновационная образовательная организация, представляет собой некий механизм, созданный для реализации какой-либо цели, т.е. цель, поставлена извне. Что это означает? По нашему мнению, это предполагает, что деятельность современного муниципального лица определяется только целями, ради достижения которых она было создана, и задача руководителя в этом случае непрерывно проверять соответствие деятельности поставленным приоритетным целям. В этом случае политика в отношении персонала – достижение максимального профессионализма каждым членом современного муниципального лица.

Координирующие механизмы деятельности, как правило, всегда требуют участия руководителя современного муниципального лица более высокого уровня.

Планирование осуществляется сверху вниз, поскольку цели задаются сверху. Контроль – поэтапный. Задача контроля – по возможности устранять отклонения в деятельности от намеченных ориентиров.

По мнению К.Д. Ушакова, данный подход провоцирует использование руководителем концепции, которую Мак-Грегор обозначил, как концепцию Х.

### **Концепция Х**

- люди ленивы;
- они не любят работу;
- для того чтобы заставить людей работать, их нужно контролировать, направлять и держать под страхом наказания;
- они избегают ответственности;
- у них мало честолюбия.

Создаваемое первое впечатление совершенно отталкивающего управле-

ния современным муниципальным лицеем – данная концепция изначально не может иметь широкого применения – носит обманчивый характер. Это лишь крайняя точка зрения данной позиции.

Понимание второе. Современный муниципальный лицей, как инновационная образовательная организация, представляется *организмом*, все части которого находятся в непрерывном взаимодействии между собой. Что это означает? По нашему мнению, это предполагает, что современный муниципальный лицей существует и развивается по своим собственным законам, создаёт свою собственную культуру, своё видение целей и путей их достижения. В данном случае современный муниципальный лицей может переформулировать цели деятельности.

Политика в отношении персонала ставит во главу угла достижение результата и ответственности каждого члена коллектива современного муниципального лицея.

Координирующие механизмы – горизонтальные связи, реализуемые в рамках временных и постоянных групп, создаваемых для решения определенных проблем.

Процесс планирования осуществляется снизу вверх, имеет непрерывный характер и происходит на фоне непрерывного переформулирования целей.

Контроль выполняет, прежде всего, функцию поддержки.

Данный подход предполагает доминирование у руководителя концепции Y (по Мак-Грегору).

#### **Концепция Y:**

- люди являются творцами;
- они любят работу;
- они сами управляют своей деятельностью и сами себя контролируют в соответствии с поставленными целями;
- они готовы принимать на себя ответственность;
- они обладают творческим потенциалом.

Данная управленческая концепция более привлекательна, чем первая. Так, по крайней мере, это выглядит. Но отнесемся к этому повнимательнее. Возможно, концепция X выглядит отталкивающе, однако посмотрим на сегодняшнюю реальную управленческую деятельность. Разве способы контроля, планирования, принятия решений, стимулирования деятельности соответствуют представлениям об учителе как о творце, принимающем на себя ответственность, способном к самоуправлению и самоконтролю?

К.Д. Ушаков считает, можно предположить, что на начальном этапе создания организации в нашей культуре господствует представление об органи-

зации как о механизме достижения определенной цели. Можно с достаточной уверенностью говорить о том, что в течение какого-то отрезка времени после создания организация осознает себя скорее именно механизмом. Это тот промежуток времени, когда идет создание организации, когда внешние угрозы достаточно велики и нет стабильности. Все это ведет к консолидации, подчинению своих личных целей и амбиций целям коллективной безопасности, целям, поставленным перед организацией как механизмом.

Однако по прошествии некоторого времени, при стабилизации ситуации, при отсутствии угрозы, внутри организации возникают взаимодействия, формируются группы, интересы, которые со временем начинают влиять на поведение организации в целом. Возникает собственная культура организации, которая определяет способы её деятельности. В некоторых случаях организация может сформулировать свои собственные цели, весьма отличные от первоначальных.

**Обращаем внимание:**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Первое понимание организации (<i>как механизма</i>) ориентирует меня как руководителя на власть, статус и контроль. Интересно, кстати, что различные тесты, стандарты, диагностики используются в организациях этого типа именно для усиления власти, статуса и контроля.</li></ul>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Второе понимание (организация - <i>организм</i>) ориентирует меня как руководителя и организацию в целом на компетентность, личные достижения, личную ответственность. В этом случае вышеуказанные диагностические инструменты используются для мотивации коллектива и согласования профессиональных позиций.</li></ul> |

В настоящее время в образовательных организациях встречаются то или иное понимание. При этом, по нашему мнению, отличие их заключается лишь в признании различных функций и позиций руководителя современного муниципального лица.

Ещё один вопрос, который требует ответа для вдумчивого руководителя современного муниципального лица – это кем он руководит. При этом необходимо опять вернуться к двум концепциям Мак-Грегора, которые упоминались выше. Разместим симметрично пары альтернативных утверждений, составляющих суть этих концепций.

Зададимся вопросами:

- Оцените, к какому утверждению вы ближе, чему отдаете предпочтение по шкале от 1 до 2. При этом учитывайте не то, как вы хотели бы считать, а что следует из ваших реальных действий.
- Какие реально стимуляторы труда вы применяете? Это те, которые должны заставить работать ленивого, не желающего работать, безответственного сотрудника, или же те, которые поддерживают творца, ответственного человека, любящего свою работу?

Таблица 65

Концепция Y		Концепция X
	-2 -1 0 1 2	
Люди являются творцами	*****	Люди ленивы
Они любят работу	*****	Они не любят работу
Они сами управляют своей деятельностью и сами себя контролируют	*****	Для того чтобы заставить людей работать, их нужно контролировать, направлять и держать под страхом наказания
Они готовы принимать на себя ответственность	*****	Они избегают ответственности
Они стремятся к успеху	*****	У них мало честолюбия

Соедините выбранные точки линией. У вас получится некоторый профиль. Если вы были откровенны с собой, он может получиться неожиданным. Какова средняя оценка? Ничего страшного, если она ближе к концепции X, – бывают разные ситуации. При этом следует заметить, что на вопрос о том, как связана эффективность деятельности подчиненного и его тревожность, руководители, придерживающиеся концепции X, рисуют обычно следующий график.



То есть они полагают, что, чем выше тревожность (связанная с контролем, санкциями и т.д.), тем более эффективно работает человек.

Руководители, которые в большей степени склонны к концепции Y, в большинстве случаев рисуют этот график так, как это показано выше. В этом случае руководители полагают, что, чем спокойнее подчинённый, тем более эффективно он работает.

И, конечно же, директора современного муниципального лицея тревожит проблема – кто у него работает в современном муниципальном лицее.

Отметим, что представления управленца о людях выполняют функцию явной или неявной теории, опираясь на которую, он принимает решения о том, как вести себя по отношению к руководству, коллегам, подчинённым. Реальное поведение базируется на этих представлениях как на философии (часто неявной). В работе Х. Кнудсона и др. обсуждаются четыре представления руководителя о личности другого (подчинённого) человека:

- рационально-экономическая личность;
- социальная личность;
- самореализующаяся личность;
- сложная личность.

Рассмотрим каждое из этих представлений.

Рационально-экономический тип представлений получил достаточное распространение среди руководителей в конце XX–начале XXI века и базируется он на работах А. Смита. В этот период времени объективно многим показалось, что мысли и действия человека определяются его стремлением в максимальной степени соблюсти свои экономические интересы и что это может быть основным рычагом воздействия. Не только образовательные организации, но и члены коллективов воспринимались как экономически ориентированные личности. Поэтому в отношении такого работника, по словам К.Д. Ушакова, у руководителя выстраивается следующая логика:

▪ экономические стимулы являются основными в формировании отношения человека к труду, и он будет стараться сделать свою собственную экономическую выгоду максимальной;
▪ поскольку экономические стимулы контролируются современным муниципальным лицом, то личность выступает как объект манипуляций со стороны современного муниципального лица;
▪ осознанный рационализм собственных экономических интересов следует защищать от иррациональных эмоций;
▪ управление нужно строить так, чтобы нейтрализовать и контролировать эмоции и не допускать непредсказуемости поведения.

Возвращаясь вновь к представлениям Мак-Грегора, концепцию Х можно переформулировать следующим образом:

▪ человек ленив от природы и, значит, должен мотивироваться стимулами извне;
▪ естественные интересы работника противоречат интересам предприятия, стало быть, нужен контроль сверху;
▪ иррациональность эмоций делает человека неспособным к самодисциплине и самоконтролю;
▪ однако есть еще группа лиц, которые самоконтролируются, самомотивируются и менее подвержены влиянию эмоций. Именно они должны возлагать на себя ответственность за управление остальными.

К.Д. Ушаков ввёл понятие психологического контракта между руководителем современного муниципального лица и сотрудником, под которым он

понимает не писанные взаимные ожидания. При этом содержание психологического контракта сводится к тому, что предприятие или организация приобретает добросовестный труд, повиновение и лояльность работника в обмен на удовлетворяющую его заработную плату. Основной упор - на решение производственной задачи.

**Обращаем внимание:** с учётом сказанного в содержание управленческой деятельности, помимо планирования, организации и контроля, должна входить весьма специфическая (экономическая) мотивация. Эффективность деятельности современного муниципального лица повышается в основном за счет организационных перестроек, развития механизмов стимулирования (обычно индивидуального) и соревнования. Контроль направлен на отслеживание соблюдения психологического контракта.

В иерархии потребностей А. Маслоу (рис. 8) речь идёт об ориентации на одну из основных потребностей – потребность в ассоциировании, что означает принадлежность к какой-либо группе (в том числе и профессиональной).

Рис.8

#### Пирамида потребностей А. Маслоу



По мнению А. Маслоу потребности строятся как пирамида:

• основные физиологические потребности, такие, как голод, жажда и другие;
• потребности в безопасности, такие, как стабильность, защита, видение перспективы и возможность ее расчета, свобода от страха и хаоса, желание структуры, порядка, границ и т.д.;
• социальные потребности, такие, как стремление к сопричастности, поддержке в какой-либо группе, или проще: желание не быть одному;
• потребность в признании, т.е. во внимании, уважении, оценке личности, статусе, доминировании и др.;
• потребность в самовыражении, т.е. в стремлении реализовать собственный потенциал, что в случае успеха связано с личным ростом.

А. Маслоу исходит из того, что проявление каждой последующей потребности обуславливается выполнением предыдущих, более «низких». Эта теория не лишена, определенно, очевидного правдоподобия, так как перед тем, кто должен бороться ежедневно за кусок хлеба, непосредственно не стоит смысла в высшем самовыражении. У того, кто должен бороться не за выживание, а за жизненный стандарт, потребность в самовыражении, как никогда, выходит на первое место.

Руководитель современного муниципального лица вправе полагать, что потребность человека быть принятым и оцененным в коллективе, потребность в симпатиях играют такую же, а может, и большую роль в определении отношения к труду, чем экономические стимулы.

Кстати, для социально-ориентированной личности соревнование – элемент, вносящий дискомфорт в группу и разрушающий ее. Поэтому они могут сопротивляться любым попыткам втянуть себя в соревнование с коллегами, противопоставить себя группе.

Практика показывает, что в этом случае набор представлений руководителя современного муниципального лица может выглядеть следующим образом (по К.Д. Ушакову):

• Человек мотивируется удовлетворением социальных потребностей.
• Технологизация лишает работу содержания, поэтому необходимо развивать социальные взаимоотношения (конференции, «круглые столы», совместные празднования, культпоходы и т.д.). Наши усилия по развитию социальных взаимоотношений - попытка заполнить образовавшийся вакуум.
• Мы полагаем, что человек более восприимчив к социальному воздействию коллектива товарищей по труду, чем к стимулам и контролирующим воздействиям (деньги – временный мотиватор). Для нас одной из приоритетных задач является создание правильного группового мнения. Мы постараемся насколько это, возможно, избегать прямого воздействия на подчиненного. Нам кажется, что более эффективным будет опосредованное воздействие, через мнение коллектива. Это мнение мы постараемся создать, используя контакты с референтными для группы (нашего коллектива) людьми.
• Мы считаем, что наши сотрудники поддаются управлению лишь в той степени, в какой оно (управление) отвечает их социальным установкам.



В таком случае основные направления деятельности руководителя современного муниципального лица будут:

• удовлетворение социальных потребностей работающих в моей организации людей, не ослабляя внимания к решению производственных задач;
• вместо экономической стимуляции, соревнования и контроля основной моей проблемой становится эмоциональное состояние, развитие у сотрудников ощущения принадлежности к группе и успешности работы в ней;
• признание того, что группа (формальная или неформальная) – объективная реальность и наиболее целесообразно искать способы мотивации группы, а не отдельных людей;
• смещение от планирования, разработки деятельности, мотивации и контроля к организации коммуникаций между отдельными людьми и группами к демонстрарованию симпатии и озабоченности потребностями служащих. В соответствии с этим инициатива к труду (источник мотивации) принадлежит работнику. Управленец превращается в симпатизирующего союзника, облегчающего решение производственных задач, организующего и поддерживающего работу групп.

Практика показывает, что в настоящее время даже в учительской профессии начинает все в большей степени проявляться технологизация труда. Появляются методики, достаточно унифицированные, широко пропагандируемые и технологичные. Но сама по себе технологизация не дает возможности реализовать внутренний потенциал, она является естественным ограничителем поиска.

В связи с такими собственными представлениями руководитель современного муниципального лица может рассматривать сотрудников коллектива по следующим индикаторам:

Человек способен стать профессионалом в своей работе и стремится к этому. При этом мы понимаем, что рост профессионализма всегда сопровождается ростом желания приобрести большую автономию.
Мы полагаем, что человек в основном самомотивируется и самодисциплинируется, внешние стимулы и угрозы разрушают целостность позиции и могут примитивизировать поведение, сделав его непрофессиональным.
Потребность в самоактуализации и стремление организации к повышению эффективности изначально бесконфликтна. Если человеку дать шанс, то он добровольно начинает воспринимать задачи современного муниципального лица как свои собственные.

В данном случае руководитель современного муниципального лица стремиться обеспечить материальную поддержку сотрудника, его социальные контакты, успешность в коллективе, но к тому же руководитель постарается сделать его работу более привлекательной, дать ему возможность реализовать собственные идеи. Вопрос не в том, чтобы удовлетворить социальные потребности, а в том, чтобы человек мог испытать чувство гордости в случае успешного выполнения задачи, которая поставлена им самим.

**Обращаем внимание:** управленец определяет меру ответственности, которую в состоянии взять на себя подчиненный. Власть в этом случае не атрибут должности - конкретная задача становится носителем власти, мотивация пре-

вращается из внешней во внутреннюю. При этом мотивы деятельности личности прихотливым образом переплетены, и потребности весьма сильно зависят от конкретной ситуации.

К.Д. Ушаков указывает, что не существует правильных или неправильных управленческих представлений об организации, сотруднике современного муниципального лица. Вопрос заключается лишь в том, какие из взглядов адекватны, наиболее соответствуют ситуации. Все зависит от оценки руководителя современного муниципального лица степени развитости своей команды, организационной культуры и состояния окружающего современный муниципальный лицей сообщества.

Ещё один вопрос, который заставляет руководителя современного муниципального лица быть постоянно, в тонусе, а именно - как он руководит своей общественной организацией, своим современным муниципальным лицеем. Ведь практика показывает, что говоря о действиях директора современного муниципального лица, мы зачастую используем такие характеристики, как «справедливый», «жесткий», «мягкий», «не «держит» коллектив», тем самым выражая впечатление, которое производит на нас руководитель современного муниципального лица при взаимодействии с коллективом в целом и с отдельными его членами. Профессиональное лидерство руководителя современного муниципального лица в первую очередь и заключается в умелом выборе методов, способов реализации предоставленных ему полномочий в интересах достижения целей.

Реализация поставленных задач, способы и формы поведения – дело исключительно личное. У каждого из нас есть осознанные или неосознанные излюбленные, устоявшиеся, можно сказать, стереотипные формы поведения, в рамках которых мы чувствуем себя наиболее комфортно и которые, естественно, используем чаще всего. При этом совершенно необязательно, что этот комфортный, наиболее удобный для нас стиль окажется и наиболее эффективным.

Стили можно классифицировать по разным признакам. Наиболее распространена классификация по характеру отношений между руководителем и подчиненными.

Самая известная у нас в стране и за рубежом классификация стилей, проведенная по этому признаку, – это *типология Курта Левина*.

В ней рассматриваются *три основных управленческих стиля*:

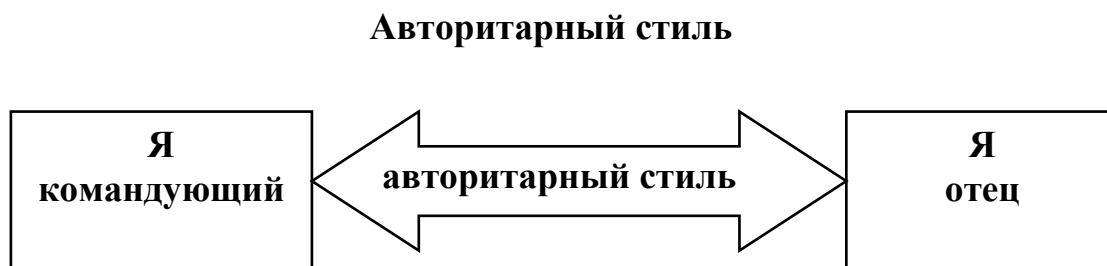
Таблица 66

Стиль	Основные характеристики
АВТОРИТАРНЫЙ	Характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель единолично принимает и отменяет решения, большинство вопросов решает сам. Преобладающими методами управления являются приказы, которые могут отдаваться в жесткой или мягкой форме (в виде просьбы, которую нельзя не выполнить). Авторитарный руководитель всегда очень строго контролирует работу подчиненных, очень требователен к четкости выполнения его указаний. Инициатива сотрудников не поощряется или поощряется в строго определенных пределах.
ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ	Характеризуется определенным распределением полномочий между руководителем и подчиненными. Руководитель старается принимать решения, советуясь с подчиненными, особенно в сложных ситуациях. Чаше обращается к подчиненным с просьбами, рекомендациями, советом, реже – приказывает. Систематически контролируя работу, всегда отмечает положительные результаты подчиненных. Требователен, но одновременно справедлив, во всяком случае, старается таковым быть. В общении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен.
ЛИБЕРАЛЬНЫЙ	Характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Многие даже важные дела фактически могут решаться без его участия. Либеральный руководитель постоянно ожидает указаний сверху и даже требует их, являясь фактически передаточным звеном между вышестоящей и своей организацией. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных. Он решает в основном те вопросы, которые назревают сами, контролируя работу от случая к случаю, отличается низкой требовательностью к подчиненным.

**Обращаем внимание:** К.Левин называет демократический стиль наиболее предпочтительным.

Рассматривая ситуацию с авторитарным стилем, на практике мы можем обнаружить, что он может реализовываться в интервале (рис. 9), где крайние позиции описываются метафорами от «я-командующий» до «я-отец».

Рис. 9



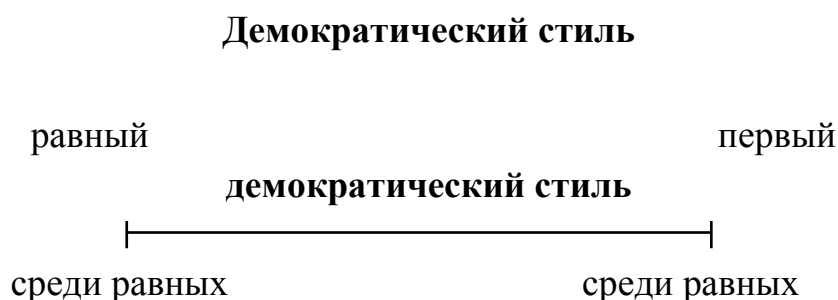
При ощущении «я-командующий» властная дистанция очень велика, велика в организации также роль процедур и правил.

При собственном ощущении «я-отец» (эта позиция в литературе иногда называется патерналистской) сильная концентрация власти в руках руководителя сохраняется, но при этом большую роль в его действиях играет забота о подчиненных и ощущение ответственности за условия их существования, настоящее и будущее.

И опять же позиция либо «командующего», либо «отца» не является заведомо позитивной или негативной. Может быть плохой или хороший командующий, может быть дурной или замечательный отец.

Демократический стиль может реализовываться в интервале (рис. 10), где крайние позиции описываются метафорами от «равный среди равных» до «первый среди равных». Однако сначала оговорим наше понимание демократического взаимодействия, отнюдь не претендуя на истину.

**Рис. 10**



Итак, мы считаем взаимодействие демократическим, если ни у одной из двух договаривающихся сторон нет возможности заставить другую что-либо делать.

Понимая, что ни один из трех названных стилей в «чистом виде» не бывает, характерен для руководителей, а также то, что применение демократического стиля не всегда бывает эффективно, многие исследователи в последние годы рассматривают так называемые смешанные стили: авторитарно-демократический, либерально-демократический и пр. Однако все они придерживаются утверждения, что каждый руководитель формирует индивидуальный стиль управления, который относительно стабилен, обладает незначительной динамикой, может совершенствоваться в различных направлениях.

**Обращаем внимание:** стиль может развиваться («командующий»  $\longleftrightarrow$  «отец»), что является проявлением нормального эволюционного процесса, но при этом сам управленческий стиль остаётся прежним. Смена же стиля, в частности, переход от авторитарного к демократическому, является весьма радикальным событием, ибо стиль поведения основыва-

ется на чрезвычайно глубоких психологических особенностях характера человека, и его смена – серьезная, часто неоправданная, ломка.

Следует также отметить, что быстрое изменение стиля - процедура чрезвычайно тяжелая для подчиненных, повышающая их тревожность.

Как правило, происходит оснащение своего основного стиля техниками других стилей с сохранением основной доминанты. Этих же принципов формирования индивидуального управленческого стиля придерживаются авторы еще одной типологии – Роберт Р. Блейк и Джейн С. Моутон.

Основными критериями, используемыми для разграничения стилей, являются степень проявления руководителем «заботы о производстве» и «заботы о подчиненных». Этот принцип «двух измерений», предложенный Реддиным, лежит в основе большинства типологий стилей.

- «Забота о подчиненных», по мнению Блейка и Моутон, может проявляться по-разному:

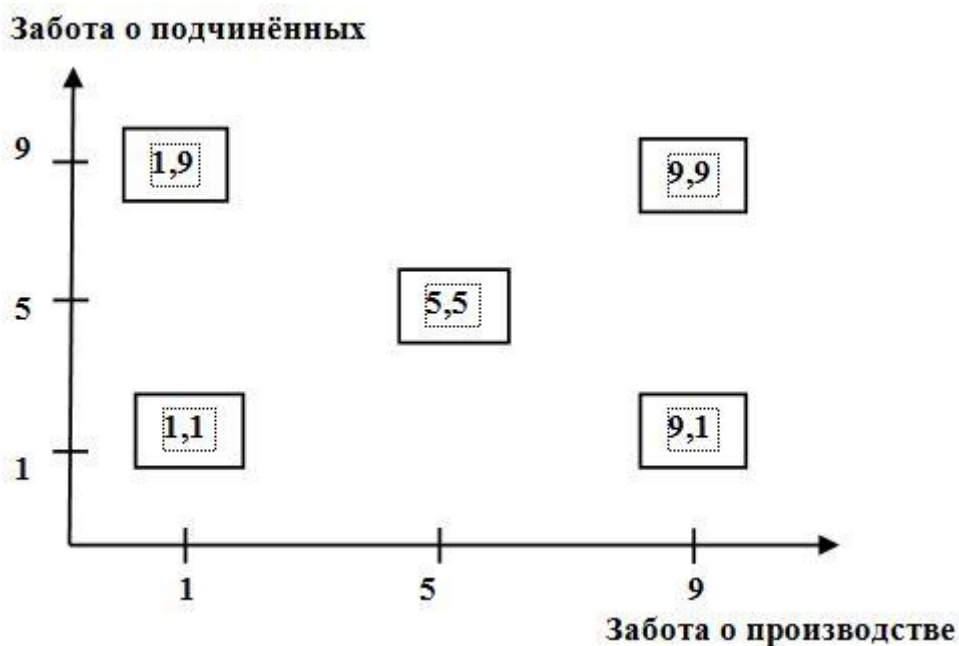
- одни руководители проявляют заботу о людях, стараясь добиться симпатии подчинённых;

- вторые руководители требуют, чтобы работники качественно и в срок завершали полученные задания;

- третьи руководители стремятся создать благоприятные условия для работы.

- «Забота о производстве» – это забота о результатах труда. Блейк и Моутон рассматривают пять управленческих стилей, используя для этого два измерения.

Схема 24



Поясним характеристики отдельных стилей:

**Таблица 67**

<b>Стиль</b>	<b>Его характеристика</b>
<b>1.1. «Нищета» управления</b>	Означает, что руководитель современного муниципального лица прикладывает минимальные усилия для выполнения своих обязанностей, необходимые лишь для сохранения за собой этой должности.
<b>9.1. «Режим подчинения руководителя»</b>	Руководитель современного муниципального лица создает такие условия для работы, при которых активность подчиненных сводится до минимума.
<b>1.9. «Уютное» управление, управление «загородным клубом»</b>	Руководитель современного муниципального лица обеспечивает предельное внимание к нуждам людей с целью поддержания атмосферы доброжелательности, что приводит (должно приводить) к созданию комфортной обстановки в организации и сохранению щадящего режима работы.
<b>9.9. Коллективное управление</b>	ВВ этом случае достижение целей деятельности современного муниципального лица обеспечивается усилиями преданных делу работников, объединенных в группу единомышленников, что создаёт атмосферу уважения и взаимодоверия,
<b>5.5. «Золотая середина»</b>	В этом случае достижение необходимых и достаточных показателей работы современного муниципального лица становится возможным за счет создания приемлемых условий для сотрудников.

Таким образом, Блейк и Моутон, подобно К. Левину, выделяют наиболее предпочтительный, «универсальный», стиль управления, делая лишь небольшое отступление, состоящее в том, что при изменении ситуации (особенно во время конфликта) возможна адаптация, корректировка основного стиля.

Теория *«ситуационного управления»*, возникшая на рубеже 70-х годов, примирила два основных направления развития менеджмента: направление жёсткого рационализма и направление поведенческое.

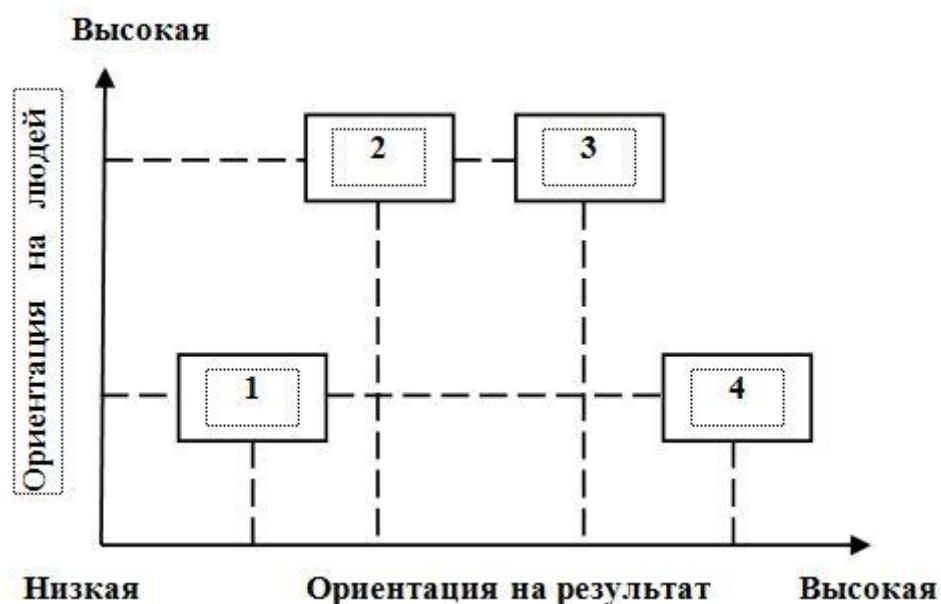
Развития менеджмента: направление жесткого рационализма и направление поведенческое

С точки зрения этой теории тот или иной стиль управления не может быть признан эффективным или неэффективным сам по себе, без учета особенностей ситуации, в которой он должен быть применен. Херси и Бланшард, подобно Блейку и Моутон, используют принцип «двух измерений», классифицируя стили на основе соотношения ориентации руководителя на результат и на людей. Однако есть существенные различия. Под ориентацией на результат эти авторы подразумевают не само по себе понятие результата, а скорее ориентацию на процесс выполнения конкретного задания, степень его проработанности, структурированности.

Низкая ориентация на результат не является негативной характеристикой, а означает лишь, что задание для подчиненных сформулировано в общем виде, без конкретной детализации и алгоритма.

При этом схема № 24 выглядит несколько иначе.

Схема 25



Эта теория рассматривает четыре стиля управленческого поведения (в т.ч. и современным муниципальным лицом):

Таблица 68

Стиль	Основная характеристика
Делегирование (позиция 1)	Характеризуется наиболее низкой ориентацией на результат и на людей. Руководитель современного муниципального лица делегирует право принятия решений группе (подчиненному), однако при необходимости готов оказать помощь. Группа самостоятельно определяет задачи, вырабатывает тактику и выполняет работу. Процесс обсуждения возникающих проблем может проходить и без руководителя современного муниципального лица последний лишь наблюдает (не всегда непосредственно) за ходом работы, но не снимает с себя ответственности за конечный результат.
Сотрудничество (позиция 2)	Характеризуется высокой ориентацией на людей и более высокой, чем в предыдущем случае – на результат. Руководитель современного муниципального лица «на равных» с подчиненными участвует в формулировании задач. Инициатива в определении тактики и ее реализации принадлежит группе, а задача руководителя современного муниципального лица – постоянно поддерживать инициативу и заинтересованность подчиненных, не слишком при этом контролируя.
Убеждение (позиция 3)	По сравнению с предыдущим характеризуется более высокой ориентацией, как на результат, так и на людей. Руководитель современного муниципального лица «рекламирует» свою позицию и идеи, посредством убеждения старается превратить подчиненных, которые будут выполнять поставленную задачу, в союзников. Возникающие проблемы могут обсуждаться совместно. Идеи группы принимаются, но при этом руководитель современного муниципального лица сам контролирует и направляет работу.

Предписание (позиция 4)	Характеризуется достаточно низкой (но выше, чем при «делегировании») ориентацией на людей и самой высокой ориентацией на результат. Руководитель современного муниципального лица точно ставит задачу перед подчиненными, при этом ему не важно, насколько его взгляды разделяются. Работа персонала современного муниципального лица строится в соответствии с четко определенными процедурами и контролируется. Поощряется строгое следование данным инструкциям.
----------------------------	---

Схема 26





**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** – это все то, что человек считает ценным для себя, все то, что может удовлетворить ту или иную его потребность, реализовать его ценностные ориентации, интересы и пр.

**Система вознаграждений в современном муниципальном лицее должна строиться:**

- на экономической системе вознаграждений;
- психологической системе вознаграждений;
- социальной системе компенсаций.

**Существует несколько видов систем денежного вознаграждения персонала:**

**Таблица 69**

Автор системы	Основное содержание
Дж. Скэнлон	– основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника;
А. Ракер	– основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы;
Ипрошеар	– основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человекочасах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции.

Существуют теории, рассматривающие зависимость поведения человека от вознаграждений и наказаний:

**Таблица 70**

Автор, теория	Основное содержание
В. Врум – теория ожидания	Говорит о том, что ожидание вознаграждения активизирует поведение и именно осознаваемое вознаграждение, связываемое с результатом каждого курса действий, придает поведению определенную направленность;
С.Адамс – теория справедливости	Гласит, что работник при формировании своей мотивации, т.е. настроенности на совершение каких-то действий, исходит из субъективной оценки, в основе которой лежат сопоставления: <ul style="list-style-type: none"> <li>- затрат своего труда и его ожидаемой оценки, т.е. размера ожидаемого вознаграждения,</li> <li>- адекватных затрат труда другого человека и соответствующего им фактического вознаграждения,</li> <li>- ожидаемого вознаграждения за собственный труд с вознаграждением других людей за аналогичный труд;</li> </ul>
Модель Л.Портера – Э. Лоулера: мотивационная теория	В 1968 г. объединила теорию ожиданий и теорию справедливости в рамках одной мотивационной модели. В ней выделены пять переменных, оказывающих, по мнению авторов, свое воздействие на мотивацию работника: усилия, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения;

А.И.Пригожин – мотивационный подход	В организации должно действовать правило «все друг другу клиенты». Каждое подразделение должно найти себе клиентов и работать на них, «продавая» им те «продукты», которые они запрашивают. Служебная функция в таком случае есть вклад подразделения и сотрудника в достижение целей фирмы.
-------------------------------------	--

Категории социальных компенсаций, т.е. вознаграждений:

- вознаграждение потреблением – обеспечение продуктами для перерыва на кофе, бесплатные обеды, продуктовые заказы и т.д.;
- вознаграждение пользованием – дополнительное образование в офисе, настенные таблички, предоставление личного автомобиля, часы, награды, похвалы и т.д.;
- видимые и публичные вознаграждения – офис с окном, репродуктор с музыкальной программой, переоборудование рабочего места и т.д.;
- подарки – ранний уход с работы (с сохранением полной оплаты), акции, опцион на покупку акций, билеты в кино и т.д.;
- социальное вознаграждение – дружественные приветствия, неформальное признание, официальное признание достижений, просьба высказать мнение и т.д.;
- проектирование рабочего места - предоставление работы с большой ответственностью, ротация рабочих мест, специальное назначение, обучение смежной специальности и т.д.

Санкции, которые применяет работодатель к работнику, – одна из форм негативной мотивации.

**НЕГАТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ** – побуждения, вызванные осознанием негативных действий, которые могут последовать в случае невыполнения определенного задания.

*Формы негативных санкций*, которые можно применять и которые способны актуализировать негативную мотивацию, разнообразны:

▪ вербальное (словесное) наказание (осуждение, замечание и т.п.);
▪ материальные санкции (штраф, лишение привилегий, стипендии);
▪ социальная изоляция (пренебрежение, игнорирование, неприятие группой, социальный остракизм);
▪ лишение свободы;
▪ физическое наказание.

Основным недостатком негативных санкций является кратковременность их влияния: они стимулируют к деятельности (или сдерживают от нежелательных поступков) только на период своего действия. Сила негативной мотивации зависит от силы веры человека в неизбежность данного наказания.

Таким образом, негативная мотивация, в т.ч. и наказание, достаточно

сильный мотивационный фактор, который способен побуждать человека к деятельности, однако не лишенный многих недостатков и нежелательных последствий. Но стоит иметь в виду, что разные люди относятся к штрафам по-разному.

Для одних они действительно могут стать стимулом к улучшению качества работы, других, напротив, скорее демотивируют.

Для анализа эффективности санкции обычно применяется учет двух психологических факторов, напрямую связанных с эффективностью негативной мотивации.

- Первый – это стремление к достижению успехов или избеганию неудач.

- Второй – внешний или внутренний локус контроля.

*Мотивация достижения успехов* проявляется в стремлении выполнить работу на высоком качественном уровне везде, где имеется возможность проявить творчество, мастерство и способности. Как утверждают ученые, с основными тенденциями мотивации достижения успеха связаны разные поведенческие стратегии. При преобладании этого мотива в поведении человека нет выраженной тревоги по поводу возможных неудач.

Для людей с преобладающим *мотивом избегания неудач* характерен выбор деятельности, результат которой в меньшей мере зависит от индивидуальных способностей. Такие люди часто испытывают тревогу из-за возможных неудач, избегают ситуаций с неопределенным исходом.

Наличие санкций и негативной мотивации более эффективно будет действовать на людей с выраженным мотивом избегания неудач. Для сотрудника с выраженным мотивом достижения успеха негативная мотивация скорее станет демотиватором.

Понятие «*локус контроля*», предложенное американским психологом Д. Роттером, означает обобщенное представление человека о том, что является причиной событий его жизни и кто несет за них ответственность. Локус контроля является двухполюсной характеристикой: на одном полюсе находятся *интерналы*, на другом – *экстерналы*. У каждого человека есть свое место на шкале интернальности – экстернальности. Интерналы имеют внутренний локус контроля, экстерналы – внешний.

Интернальная личность оценивает все происходящие с ней значимые события как результат ее собственной деятельности.

Экстернальная личность, наоборот, интерпретирует все происходящее как зависящее не от нее, а от каких-то других сил. Поскольку экстернал не чувствует себя способным влиять на свою жизнь, контролировать развитие событий, он снимает с себя всякую ответственность за действия и события.

Говоря о санкциях и негативной мотивации, можно предположить, что для экстерналов, как для сотрудников менее ответственных и привыкших быть контролируемыми извне, система штрафов более эффективна. Для интерналов контроль извне излишен, так как они сами осуществляют его, а штрафы могут вызывать у такого сотрудника чувство негодования или унижения.

*Леонард, Бивайс и Сколл* предложили модель, интегрирующую взгляды различных ученых на мотивацию. В этой модели выделяются пять видов мотивации:

**Таблица 71**

<b>Вид мотивации</b>	<b>Основное содержание</b>
Мотивация, имеющая своим источником сам процесс	Если человек мотивируется к выполнению той или иной работы либо тому или иному поведению только ради удовольствия, которое он получает от этой работы или от этого поведения, тогда речь идет о мотивации, проистекающей из процесса. Сама работа действует как источник мотивации: работающие наслаждаются тем, что они делают. В литературе могут быть найдены понятия, близкие к понятию мотивации, имеющей своим источником сам процесс.
Мотивация инструментальная	Инструментальные награды мотивируют индивидуумов, когда они чувствуют, что их поведение будет вести к определенным внешним осязаемым результатам, таким как оплата, продвижение по службе, премии и т.д. Этот источник мотивации объединяет отчужденную и расчетливую включенность, теорию обмена, легальное послушание и внешние вознаграждения.
Мотивация, проистекающая из внешней концентрации «Я»	Индивидуум ориентирован, прежде всего, на других, ища у них подтверждения своих черт, компетентности и ценностей. Идеальное «Я» усваивается из ролевых ожиданий референтных групп. Индивидуум ведет себя так, чтобы удовлетворить членов референтной группы, сначала для того, чтобы быть принятым ими, а после достижения этого – для того чтобы получить статус.
Мотивация, проистекающая из внутренней концентрации «Я»	Индивидуум внутренне ориентирован, он сам устанавливает внутренние стандарты черт, компетентности и ценностей, которые становятся основанием для идеала «Я». Впоследствии личность мотивируется к такому поведению, которое подкрепляет эти стандарты и позволяет достичь более высоких уровней компетентности.
Мотивация интернализации цели	Поведение мотивируется интернализацией цели. Индивидуумы усваивают аттитюды и виды поведения, конгруэнтные их личной системе ценностей. Каждый работающий верит в цель и поэтому мотивирован целью своего коллектива.

**Обращаем внимание:** во многих российских организациях уже сформировалась своя собственная организационная культура, и, для того чтобы вновь прибывший в коллектив человек не стал обузой для организации и не чувствовал себя «не в своей тарелке», необходимо на всех стадиях приема на работу учитывать ценностные ориентиры самого человека. Насколько они будут соответствовать организационной культуре, настолько быстро человек сможет влиться в нее. Для этого в деятельность отдела по подбору персонала организа-

ции следует добавить некоторые техники работы.

*На стадии привлечения можно и нужно использовать:*

▪ интернет-сайты, посвященные поиску работы (платные или бесплатные), на этих площадках необходимо указать основные культурные ценности организации;
▪ объявления в СМИ, специализирующиеся на данной тематике, в которых следует основными тезисами выразить организационную культуру;
▪ рекомендации уже работающих сотрудников, если это не противоречит организационной культуре компании и внутренним правилам и процедурам.

Добавление на стадии привлечения тезисов об основных организационных ценностях сразу отсеет множество людей, которым они не подходят. Например, если в организационную культуру входят обязательные поездки на лыжах каждые выходные, а человек не приверженец активных видов отдыха, то, скорее всего, он сразу откажется от мысли идти на собеседование.

*Для отбора персонала* рекомендуется использовать следующие инструменты оценки:

- профессиональные личностные опросники для выявления ценностных ориентиров человека и сопоставления их с организационными ценностями;
- групповые дискуссии;
- аналитические презентационные упражнения;
- индивидуальные деловые упражнения;
- ролевые игры (покажут, насколько эффективным будет взаимодействие с подчиненным, коллегой или клиентом).

**Кросскультурные аспекты управления в современном муниципальном лице**е – способность в чужой или смешанной культурной среде строить рабочий процесс в соответствии с культурными ценностями всех служащих для достижения целей управления современным муниципальным лицеем.

*К кросскультурным аспектам относятся:*

- понимание природы культуры и того, как культура влияет на поведение человека на его рабочем месте;
- понимание отличий между культурами;
- понимание того, как культурные факторы влияют на организацию структур, систем и приоритетов;
- умение внедрять элементы одной культуры в другую;
- понимание того, как глубоко элементы одной культуры могут быть внедрены в другую.

## Глава 6. Планирование как способ развития современного муниципального лица

Современная психологическая наука утверждает, что люди могут создать что-либо, только если вначале сформируют это нечто в качестве образа в своём сознании.

Мы убеждены, что процесс выработки видения будущего общеобразовательной организации вообще, а современный муниципальный лицей в частности, является обязательной фазой в административно-управленческой деятельности современного муниципального лица, которую по объективным причинам необходимо технологизировать.

К.Д. Ушаков считает, что среди ценностей, которым отдают предпочтение педагоги, одной из ведущих является автономность деятельности. Иначе говоря, после того, как план будущей деятельности организации доведен до учителя, он идет в класс, закрывает за собой дверь и учит... Чему и как? Как намечено в плане? Не факт... И это очень трудно проверить. Как достичь уверенности в том, что каждый член коллектива современного муниципального лица на своем рабочем месте без жесткого контроля действует в соответствии с выбранной стратегией?

Полагаем, что фаза выработки совместного видения развития современного муниципального лица является допланировочной фазой или некоей протофазой процесса планирования в современном муниципальном лицее. При этом само видение, по всей вероятности, диктует определенные нормы и строится на согласованных ценностях. Постепенное уточнение видения, сужение целей приводит к появлению плана, в котором эмоционально заинтересована группа людей, ценности которых нашли отражение в итоговом плане развития современного муниципального лица.

**Обращаем внимание:** видение может меняться, ценности – трансформироваться, и может возникать необходимость переформулировать план. Однако если процесс согласования происходит непрерывно, то все изменения являются частью повседневной работы и не носят скачкообразного и, следовательно, стрессового характера.

Практика эффективной и успешной административно-управленческой деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» г. Брянска показывает, что выработанное и согласованное видение будущего современного муниципального лица является базой для согласования конкретных действий, создает эмоциональную мотивацию его членов, упорядочивает их деятельность, снижая необходимость пошагового контроля, и предоставляет критерии успеха современного муниципального лица.

Полагаем, что само понятие «видение будущего современного муниципального лица» – это определённая установка на то, каким мы желаем видеть будущее нашего современного муниципального лица.

К.Д. Ушаков считает, что видение:

- есть нечто, к чему стоит стремиться;
- по определению чуть-чуть туманно и грандиозно (если бы оно было ясным и четким, это не было бы видением);
- это живой, всегда неоконченный документ, который в любой момент можно дописать;
- исходная точка для достижения своеобразия организации;
- оно затрагивает эмоции сотрудников;
- указывает на наиболее существенные потребности и интересы;
- показывает, что мы и наши коллеги хотим создать;
- придает значимость работе, которую делают люди в организации;
- основано на двух глубоких потребностях человека: в качестве и самоутвержденности.

*Роберт Б. Котткамп в работе Неопубликованные материалы российско-американского семинара «Лидер XXI века» (август 1993 года), предлагает примеры вопросов, помогающих выработать видение современной общевойсковой организации (а в нашем случае – современного муниципального лица).*

Если Вы захотите заняться выработкой видения будущего своей организации, то может оказаться весьма полезной постановка следующих вопросов, на которые сотрудники (и Вы тоже) могут ответить письменно или устно:

- *Когда я уйду из этой школы, я хочу, чтобы обо мне говорили, что я...*
- *Я хочу, чтобы моя школа стала местом, где...*
- *Школа, в которую я хочу отправить своих детей, должна быть...*
- *Школа, в которой я хотел бы преподавать, это...*

Анализ и обсуждение этих микросочинений может дать старт работе по выработке видения, миссии, а затем и целей современного муниципального лица.

Вопросы, на которые должно отвечать видение:

- *Что в нас неповторимо?*
- *Какие ценности для нас приоритетны в настоящее время?*
- *В чем из того, что может и должна дать наша школа, общество действительно нуждается?*
- *Что должна совершить наша школа, чтобы я ощутил предан-*

ность своей организации и гордость за то, что я работаю в этом учреждении?

П.И. Пидкасистый пишет, что планирование – это вид умственной деятельности, при котором создаётся образ потребного будущего, включающий понимание этапов его достижения. Применяется на всех этапах развития образовательной организации и процесса обучения.

Б.М. Бим-Бад считает, что планирование – это основанное на проблемном анализе ситуации, прогнозном предвидении, учёте ресурсов и возможностей, конкретное описание предполагаемых действий в выделенных направлениях, ведущих к реализации намеченных целей. Совершается на основе выработанной стратегии.

В.С. Лазарев пишет, что стратегией программы развития современного муниципального лица называется обобщённый замысел перехода из сегодняшнего состояния современного муниципального лица в желаемое, определяющий его этапы, приоритетные направления действий на каждом этапе, их взаимосвязи и распределение ресурсов между ними.

*Обращаем внимание:* как и концепция, стратегия – это общая идея, но если концепция представляет собой замысел желаемого будущего современного муниципального лица, то стратегия – это замысел перехода к нему, который приобретает форму самого общего плана, определяющего какие задачи построения желаемой педагогической системы современного муниципального лица и в какой последовательности будут решаться, исходя из имеющихся у современного муниципального лица возможностей.

Мы считаем, что стратегия задаёт ту форму, которая сделает целостным весь процесс движения к желаемому будущему.

При этом стратегия должна отвечать ряду требований, а именно:

- быть внутренне совместимой с возможностями современного муниципального лица;
- предполагать допустимую степень риска;
- быть обеспеченной достаточными ресурсами для её реализации;
- учитывать внешние опасности и возможности;
- являться лучшим способом применения ресурсов современного муниципального лица.

Весьма важно, что слово «стратегическое» не имеет никакого отношения к срокам планирования. Стратегическое планирование учитывает все виды ресурсов, их состояние, способы и возможности использования. Нельзя сказать, что смысл такого планирования полностью противоречит российским традициям. В наши планы развития, все это, как правило, входит. В данной главе мы делаем акцент лишь на одном типе ресурсов – человеческом. Именно под этим



углом зрения рассмотрим вопрос о стратегическом планировании.

**Обращаем внимание:** основные вопросы, на которые следует ответить при такого рода планировании деятельности современного муниципального лица, звучат следующим образом:

- «Кто мы такие?»
- «Чего мы хотим?»
- «Как мы этого достигнем?»
- «Как мы измерим свои достижения?»
- «Хотим ли мы сегодня того, чего хотели вчера?»

Ответ на первый вопрос – это описание и анализ состояния тех взрослых людей, которые составляют преподавательский состав современного муниципального лица. Именно они «обречены» на выполнение разрабатываемых планов, реализацию стратегий развития современного муниципального лица. Однако необходимо отметить, что выполнение намеченных планов и особенно контроль над ними имеет свои особенности. Учитель идет в класс и закрывает за собой дверь. Что происходит за этой дверью, содействует ли его работа выполнению намеченного современным муниципальным лицом плана, каково понимание учителем роли своей работы в реализации плана, проверить практически невозможно. Ведь посещение открытых уроков не дает реального представления о происходящем в классе.

При этом необходимо учитывать, что среди педагогов, в том числе и российских, один из наиболее привлекательных параметров учительской деятельности – ее автономность («закрытая дверь»). Сама по себе эта характеристика не является ни плохой, ни хорошей. Это объективная реальность. Мы уже отмечали, что чем выше профессионализм человека, тем в большей степени он ценит возможность автономно действовать при решении разного рода профессиональных задач.

Однако в сочетании с повсеместно ярко выраженным нежеланием широко сотрудничать с коллегами, это может привести к негативным тенденциям в развитии современного муниципального лица как образовательной организации. Подобные личностные особенности педагога должны приниматься в расчет, когда мы отвечаем на вопрос о том, кто мы такие.

Указанные выше положения не только меняют акценты в планировании, но и предъявляют другие требования к технологии его реализации.

В настоящий момент наиболее ценной частью плана является, возможно, более точное описание будущего. Это вполне понятно, так как с существовавшей у нас точки зрения будущее предсказуемо с высокой степенью точности. Это практически всегда означает, что зафиксированные цели и образ будущего

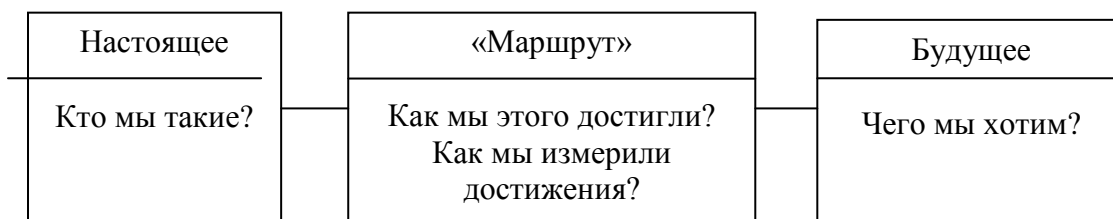
не должны подвергаться существенным коррективам в запланированный период.

Однако время идет, наше представление о том, что нужно делать, естественно, меняется, а план остается неизменным. Практически он уже «умер» сразу после того, как был составлен. Будущее, каким мы его наметили в плане, наверняка не состоится, оно будет совсем иным. Если мы согласимся с этой посылкой, а для этого есть некоторые основания (автор, во всяком случае, не помнит ни одного случая полного выполнения каких-либо планов, начиная от государственных, заканчивая собственными), о процесс планирования приобретает несколько иной смысл.

Это планирование осуществляется в ответах на вопросы, которые относятся к «настоящему», «будущему» и к процессу («маршруту») движения от первого ко второму (рис. 11).

**Рис. 11**

### Маршрут движения



Да, конечно, сегодня мы фиксируем настоящее состояние современного муниципального лица, стараемся представить в плане будущее его состояние. Но, пожалуй, на этом и заканчивается сходство между планированием, о котором мы ведем речь (стратегическим), и тем, которое мы используем сегодня (долгосрочным).

Техники долгосрочного планирования включают в себя принятую сегодня в России процедуру доведения плана до коллектива образовательной организации. Обычно на обсуждение выносится проект, представленный составившей его группой (чаще всего руководством), и именно он принимается, иногда с некоторой корректировкой.

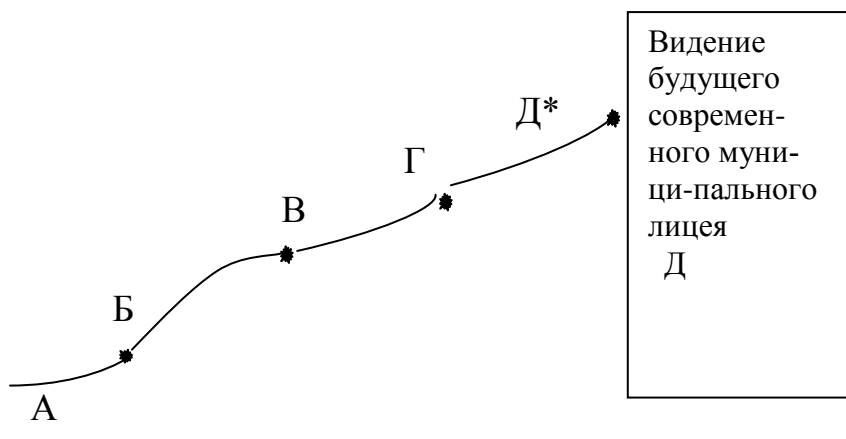
С точки зрения стратегического планирования, на следующем этапе и начинается основная работа. Через короткий промежуток времени группа учителей и руководителей, заинтересованная в реализации того или иного пункта плана, собирается и обсуждает вопросы, приведенные в начале главы.

По мере этих регулярных обсуждений меняются глубина понимания вопроса, представления о способах ее решения и, следовательно, видение проме-

жуточных и конечных целей. Происходит непрерывное переформулирование целей – отличительная черта стратегического планирования. Собственно, само планирование в этом понимании – организация непрерывного переформулирования целей при общем сохранении организационного видения. Однако конкретные цели, методы, способы и формы работы могут подвергаться непрерывной коррекции.

Схематично это можно изобразить так (рис. 12):

**Рис. 12**



- точка А – момент предъявления и согласования начального варианта плана с коллективом;
- точка Б – заинтересованная группа встречается и отвечает на поставленные вопросы в связи с выполнением того или иного пункта плана. При этом возможно (и наверняка), уровень достижений будет не тем, каким это представлялось ранее. Обнаружатся непредвиденные затруднения.

Короче, видение проблемы естественным образом изменится: мы будем представлять себе её глубже и, конечно, несколько иначе. Это положение соответствует точке Б на схеме, расположенной чуть в стороне от идеально намеченного пути;

- точка В – справедливо все сказанное для точки Б, только отклонение от первоначальной траектории А - Д увеличивается;
- точка Г – справедливо все сказанное для точки В;
- точка Д – вид будущего, спланированный в точке А.
- точка Д\* – будущее, которое реально будет достигнуто.

Переформулирование целей, которое имеет место в точках Б, В, Г и пр., не поощряется в рамках, принятых сегодня техник планирования, однако является неотъемлемой частью и одной из целей стратегического планирования.

Таким образом, планирование (стратегическое) как процесс непрерывного переформулирования целей учитывает постоянно меняющиеся обстоятельства и состояние ресурсов (финансовых, человеческих и пр.). Организация та-

кого процесса и есть одна из главных задач руководителя современного муниципального лица в рамках стратегического планирования.

В.С. Лазарев исходит из того, что выработка стратегии – дело творческое, а посему жёсткие алгоритмы здесь не возможны. Предлагаемая В.С.Лазаревым последовательность шагов выглядит следующим образом:

- ШАГ 1. Планирование этапов перехода от существующей образовательной системы к желаемой и направлений изменений на каждом из них. В результате выполнения этого шага стратегического планирования будет:

- определён состав этапов перехода от существующей образовательной системы к желаемой;

- для каждого этапа определён перечень результатов на выходе ступеней современного муниципального лица, на улучшение которых будут направлены проводимые на этом этапе изменения; тем самым будут предварительно определены цели этапов перехода к желаемой образовательной системе и цели преобразований на каждой ступени современного муниципального лица по этапам.

- ШАГ 2. Планирование состава нововведений в образовательной системе современного муниципального лица на каждом этапе её преобразования. Результатом этого этапа разработки стратегии должны стать перечни нововведений, которые планируется осуществить на каждой ступени современного муниципального лица, на каждом этапе движения к желаемой образовательной системе.

- ШАГ 3. Разработка укрупнённого плана-графика перехода от существующей к желаемой образовательной системе.

- ШАГ 4. Прогнозирование ожидаемых результатов реализации программы. Корректировка первоначально определённых целей преобразований.

Важен вопрос, как далеко можно заходить в переформулировании целей организации? Что является мерилom возможного отклонения? Любое ли переформулирование целей допустимо? Частично ответы на эти вопросы и даёт сформулированное коллективное видение. Именно оно позволяет очертить рамки возможных изменений и является критерием справедливости принимаемых решений. Однако такой способ планирования проще описать, чем осуществить, потому что немедленно встает ряд вопросов. Как это сделать? Почему, собственно, педагоги должны захотеть в этом участвовать, что может их мотивировать? Как организовать такого рода групповую работу?

К.Д. Ушаков предлагает свой вариант, с помощью которого можно начать целенаправленный процесс развития коллектива в направлении осознания совместных целей в профессиональной деятельности. За основу взят опросник,

предложенный Д. Финком на семинаре «Лидер XXI века» в Н. Новгороде в 1993 году.

Дана анкета, в которой представлены индивидуальные характеристики личности. Обратите внимание, что ни одна из них не имеет заведомо негативного смысла.

- Дух соперничества
- Чувство товарищества
- Креативность, способность к творчеству
- Способность критически мыслить
- Любознательность
- Озабоченность материальным успехом
- Порядочность
- Честность
- Доброта
- Независимость
- Интеллектуальная развитость
- Послушание
- Предприимчивость
- Открытость
- Наличие собственных убеждений
- Уравновешенность
- Организованность
- Чувство юмора
- Эмоциональность
- Искренность
- Социальная адаптабельность
- Воспитанность

Предлагаем к рассмотрению методику работы с анкетой, которая была опробована в деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» г. Брянска.

Состав педагогического совета разбивается на микрогруппы по 3–5 человек в каждой. Каждая группа получает по одной анкете, содержащей список вышеприведенных индивидуальных характеристик. Далее на основании этого списка каждая группа выполняет пять одинаковых заданий.

Результаты их работы по установленной Вами форме сдаются руководителю в письменном виде и обрабатываются с целью получения усредненных показателей по каждой анкете.

Работа над анкетой может быть проведена в учительской среде (например, как часть работы педагогического совета). Время работы над каждым заданием зависит от выбранного метода, однако, в среднем занимает около десяти минут. Следовательно, общее время работы – около часа.

Работа каждой микрогруппы по выполнению задания в принципе распадается на две части. Вначале каждый член группы индивидуально решает поставленную задачу, отвечая на вопрос «*Кто Я такой?*» – какова моя система ценностей, каково мое понимание настоящего и будущего, каково мое представление об окружающих. Затем группа вырабатывает общий взгляд, единое мнение.

Для каждой группы задания формулируются следующим образом:

<p>1. Отберите пять черт наиболее точно, по Вашему мнению, отражающих современного <u>хорошего школьника</u> и расположите их по степени значимости (отранжируйте). Выработайте единое мнение в группе.</p> <p>Эта часть работы имеет целью выбор наиболее значимых характеристик, описывающих «хорошего лицеиста». Очень важно, чтобы эти характеристики относились к лицеисту именно Вашего современного муниципального лицея, в сегодняшних непростых условиях существования. (Возможно повторение характеристик в разных заданиях).</p>
<p>2. Вторая часть работы с анкетой имеет те же цели, но описывает «хорошего учителя» в сегодняшних обстоятельствах Вашего современного муниципального лицея. В приведенном списке выберите пять характеристик, которые Вы считаете наиболее важными для описания «хорошего учителя», и расположите их в порядке значимости для Вас (отранжируйте). Выработайте единое мнение в группе.</p> <p>Оба задания позволяют в общих чертах ответить на вопрос «Кто мы такие?», так как дают возможность определить наши сегодняшние взгляды на себя, коллегу, лицеиста.</p> <p>Третья и четвертая части работы связаны с выявлением взглядов на будущее и являются ответом в общей форме на вопрос «<i>Чего мы хотим?</i>».</p> <p>Очень важно, чтобы в ответах на вопросы использовался пример именно Вашего современного муниципального лицея.</p>
<p>3. В представленном списке выберите те пять индивидуальных характеристик, которые Вы считаете наиболее существенными для описания «<u>идеального лицеиста</u>», и расположите их в порядке значимости (отранжируйте). Выработайте единое мнение в группе.</p>
<p>4. В представленном списке выберите те пять индивидуальных характеристик, которые Вы считаете наиболее существенными для описания «<u>идеального учителя</u>», и расположите их в порядке значимости (отранжируйте). Выработайте единое мнение в группе.</p>
<p>5. Эта часть работы имеет целью определение характеристик человека, который в Вашем городе или селе в сегодняшних обстоятельствах считается успешным. Назовём это «<u>успешным взрослым</u>». Она особенно важна, так как даёт понимание учителем <i>социального заказа</i>.</p>

В приведенном списке выберите индивидуальные характеристики, которые представляются Вам наиболее существенными для описания «успешного взрослого» сегодня. Выработайте единое мнение в группе.

Этап согласования представлений с коллегами является наиболее важной частью работы. Здесь возникает ряд проблем:

- *первая:* выясняется, что, несмотря на сходство отобранных характе-

ристик, есть и несомненные различия;

- *вторая:* в большинстве случаев педагоги не имеют достаточного опыта согласования своих позиций, но к согласию в соответствии с правилами игры нужно прийти.

- *третья:* практически любая характеристика может трактоваться по-разному.

При этом необходимо иметь в виду, что нет правильного или неправильного понимания термина, задача - найти общую трактовку. Опыт деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» г. Брянска показывает, что обсуждение результатов работы с анкетой можно провести сразу, используя, например, такую методику. Во время короткого перерыва группа руководителей обрабатывает результаты: на основании отчетов происходит выбор и ранжирование наиболее привлекательных характеристик отдельно по каждому из пяти предложенных для описания персонажей. Результаты предъявляются всему коллективу современного муниципального лицея.

Иным, также проверенным в МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» г. Брянска способом получения итога является техника так называемого «аквариума». Что имеется в виду?

После того как каждая микрогруппа получила согласованные «портреты», она выдвигает одного делегата для межгруппового обсуждения и согласования. Представители всех групп рассаживаются в центре комнаты, где происходит работа, и перед ними ставится задача получения итоговых пяти «портретов». По правилам игры остальные участники процесса наблюдают за обсуждением, но не имеют права вмешиваться. Через двадцать – двадцать пять минут Вы будете иметь итоговый материал, который послужит основой для дальнейшей работы.

Поскольку у людей «за кругом» может возникнуть несогласие с результатами работы «аквариума», необходимо дать им возможность высказать свое мнение. Сохраняя старые микрогруппы, попросите через некоторое время (30-40 минут) представителя от каждой группы дать свой анализ полученных результатов, отражающий согласованное мнение всех.

Данное упражнение может преследовать следующие цели:

•	уточнить сегодняшние наши представления и идеальное видение и развести их;
•	привести в соответствие представление о сегодняшней обстановке в учебных заведениях с реальным социальным заказом;
•	рассмотреть соответствие идеала и реального социального прогноза развития общества.

Пример работы группы в МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского

Союза И.Е. Кустова» г. Брянска, в итоге которой были выделены следующие индивидуальные характеристики.

<b>ЛИЦЕИСТ</b>	
<b>хороший</b>	<b>идеальный</b>
любопытность уравновешенность порядочность воспитанность чувство юмора	интеллектуальная развитость креативность порядочность наличие собственных убеждений способность критически мыслить
<b>УЧИТЕЛЬ ЛИЦЕЯ</b>	
<b>хороший</b>	<b>идеальный</b>
интеллектуальная разви- тость порядочность гуманизм уравновешенность креативность	интеллектуальная развитость гуманизм креативность способность критически мыслить чувство юмора
<b>ПРЕУСПЕВАЮЩИЙ ВЗРОСЛЫЙ</b>	
предприимчивость озабоченность материальным успехом критическое мышление креативность независимость	

О чём говорят полученные результаты? Каким образом их можно проанализировать и какие выводы извлечь? Как именно достичь цели развития коллектива?

Практика показывает, что среди представлений о хорошем лицеисте в настоящее время господствует набор характеристик, которые отражают стремление руководителей современного муниципального лицея к социальному миру в лицейской среде, т.е. хорошим чаще всего считается легко управляемый ребёнок. При этом характерно, что среда наиболее привлекательных черт сегодняшнего лицеиста отсутствуют такие, как критическое мышление, самостоятельность, дух соперничества и др.

К.Д. Ушаков пишет: важно отметить, что эти характеристики отсутствуют и в представлениях о хорошем учителе. Такого рода результаты свидетельствуют о значительной разнице между представлениями о «хорошем» состоянии основных участников учебного процесса и описанием «преуспевающего взрослого».

В.А. Сластенин считает, что в окружающем современном муниципальный лицей социуме выше оцениваются (самими педагогами!) самостоятельные, критически мыслящие люди, обладающие собственными убеждениями, склон-



ные к риску, имеющие развитый дух соперничества.

Хотя в каждом конкретном регионе представления об «успешном взрослом» могут быть совершенно разные.

Наши исследование свидетельствует о наличии противоречия между представлениями руководителей образования о том, какой должна быть сегодня востребуемая обществом личность, и тем, какого человека они реально формируют в современном муниципальном лицее. Можно допустить, что причина этого в высоком уровне конфликтности и в подсознательном желании спроектировать более комфортные условия собственного существования.

Таким образом, результатов проведенного исследования напрашивается вывод, что современный муниципальный лицей, в котором наблюдается описанное выше несоответствие, вряд ли можно считать на сегодняшний день абсолютно успешным. Более того, в таком современном муниципальном лицее возможно существование явно или неявно выраженного конфликта между учителями, родителями и лицеистами.

Мы убеждены, что современный муниципальный лицей не обязан идти на поводу у недостаточно точно сформулированного социального заказа, который в наше сумбурное время еще не вполне сформирован. Но если предположить, что период, который мы сегодня переживаем и называем переходным, – это надолго, то мы должны вырабатывать стратегии и тактики поведения с учетом особенностей этого периода. Один из существенных элементов сегодняшней стратегии – поиск или расширение социальной базы поддержки образования. Это возможно лишь в том случае, если мы соотнесем свои представления о настоящем и будущем с аналогичными представлениями, которые развиваются в социуме.

В.А. Сластенин считает, что представления об идеале педагога и ученика должны определенным образом соотноситься с представлениями о будущем обществе. Если предположить, что рыночные отношения в обществе все-таки будут реализованы, то возникает ощущение, что данная группа руководителей образования такую возможность всерьез не рассматривает, поскольку среди значимых для них характеристик нет тех, которые обеспечивали бы успешное существование их лицеистов в обществе с достаточно высоким уровнем конкуренции.

**Обращаем внимание:** несогласованное видение целей образования всеми заинтересованными социальными группами может вызвать серьезные конфликты при формировании содержания образования, возможность которых необходимо предвидеть руководителю современного муниципального лицея.

Таким образом, рассмотренная процедура является лишь одним из способов изучения состояния организации. Причем использование данной методики

только с целью диагностики может иметь для коллектива современного муниципального лица, скорее отрицательные последствия. В дальнейшем люди не будут искренни при ответах на аналогичные вопросы. Кроме того, обсуждаемые профессиональные ценности не подлежат критике, как бы к ним ни относился руководитель современного муниципального лица. Данные ценности относятся к параметрам, которые меняются достаточно медленно, и прямая их критика заведомо бесплодна, так как не приведет незамедлительно к их изменению, а поставит людей в защитную позицию.

Теперь (после того, как мы, по-существу, начали процесс планирования) вернёмся к графику, представленному на рисунке 12. Например, анкета была проведена в момент предъявления начального варианта плана коллективу (точка А). После ее проведения ситуация может развиваться следующим образом. Предположим совершенно естественный факт, что имеют место существенные различия между «хорошим» и «идеальным» лицеистом. Наличие их вполне естественно для современного муниципального лица.

Возникает естественное продолжение процедуры, заключающееся в поиске путей достижения идеала. Следовательно, нужна еще одна встреча в кругу заинтересованных лиц. При этом выдвигается задача конкретизации путей решения задачи, как в рамках процесса обучения, так и вне урока. Все эти события могут происходить через некоторое время и соответствовать ситуации, описанной в точке Б.

Однако в любом случае первый шаг в этой работе – согласовать понимание понятия «предприимчивости». Оно может трактоваться, например, как (по К.Д. Ушакову):

- синоним «стремления к материальному успеху»;
- способность предпринимать попытку, терпеть неудачу, снова совершать попытку и т.д.

Предположим, что группа остановилась, например, на второй трактовке. Имеющийся у нас опыт работы с описываемой методикой говорит о том, что наиболее существенным препятствием для развития предприимчивости в принятом понимании является система оценивания лицеистов. Сегодня она ориентирована на степень совпадения с эталоном. Чем выше уровень совпадения, тем выше оценка. Несовпадение, т.е. неудавшаяся попытка, наказывается низким баллом. На сегодняшний день нам, во всяком случае, неизвестна система оценивания, хоть сколько-нибудь распространенная, которая поддерживала бы количество совершаемых попыток. Это существует неофициально в практике работы отдельных учителей, но редко бывает признано в культуре организаций в целом.

Таким образом, напрашивается вывод (и в этом мы согласимся

с К.Д. Ушаковым) о том, что одним из условий воспитания предприимчивости является изменение системы оценивания лицеистов. Это весьма радикальный вывод, поскольку существующая система оценки имеет глубокие культурные корни. Однако если решение выработано в группе (а к этому решению группа приходит практически всегда), то есть шанс начать серьезную работу по разработке новых критериев оценивания деятельности лицеистов или дополнение к ныне действующим.

Второй вопрос, который может обсуждаться в связи с пониманием понятия «предприимчивость» и формированием его у лицеистов, – это вопрос о выработке соответствующих навыков во внеурочной деятельности в условиях, максимально приближенных к жизненным.

И третий вопрос – вопрос о втором учебном плане, то есть о том, у кого дети научатся соответствующим формам поведения (в частности, в том случае, если такой возможности дома не существует). Единственный объект для подражания – это педагог, чьи формы поведения заимствуются с высоким коэффициентом подражания, часто на совершенно бессознательном уровне. В этом случае важно выяснить, какие возможности для демонстрации соответствующего навыка поведения есть у педагога и каким образом администрация современного муниципального лицея помогает педагогу в этом. А это в свою очередь зависит от того, присутствует ли данная профессиональная ценность у администрации современного муниципального лицея.

Таким образом, результатом встречи в точке Б является уточнение инструментов и методов деятельности, а также некоторое изменение видения проблемы.

Практика деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» г. Брянска показывает, что на следующей встрече педагогов (соответствующей ситуации в точке В) обсуждаются вопросы:

- Чего мы достигли в современном муниципальном лицее?
- Каким образом мы данные достижения измерили?
- Желаем ли мы сегодня того, чего очень хотели ещё вчера?

Например, если в современном муниципальном лицее решалась задача внедрения новой системы оценивания лицеистов, то может оказаться, что по некоторым предметам разработанные подходы принесли свои результаты (удалось начать применение видоизмененной системы оценок), а по другим - этого сделать не удалось. К тому же может выясниться, что развитие предприимчивости связано, например, с развитием духа соперничества, а для этого необходим другой учебно-методический инструментарий, например, введение рейтинговых систем оценок, наряду с традиционными.

**Обращаем внимание:** рейтинговая система имеет давние традиции в культуре российской школы. При использовании этой системы четвертные оценки выставляются не традиционным методом, когда возникают устойчивые группы «троечников», «хорошистов», «отличников», а путем составления общего списка класса, в котором в начале списка идут наилучшие, в конце – неудачники. При этом у ученика возникает вполне оправданное ощущение, что ему нужно совсем не так уж много усилий, чтобы передвинуться с 16-го места на 15-е, и успех вполне возможен. Усилия же, необходимые для того, чтобы из «троечника» стать «хорошистом», могут не без основания показаться ему неоправданно значительными. Несмотря на то, что данная система имеет свои «плюсы» и «минусы», она представляется вполне приемлемой для решения поставленной задачи.

Таким образом, для работы педагогического коллектива МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» г. Брянска (соответствующей ситуации в точке В) характерно заметное отклонение от первоначального плана и старого понимания проблемы.

Основная же цель – развитие навыков активного поведения у ребенка, зафиксированная в плане, остается неизменной. Поэтому, используя частный пример формирования одного из индивидуальных качеств личности - предприимчивости, мы показали подход к процессу планирования. Практика показывает, что использование подобных техник целесообразно, если разделяются следующие положения:

• Будущее достаточно неопределенно, и наши представления о нем непрерывно меняются.
• Групповая работа приносит лучшие результаты, чем индивидуальная.
• Педагоги нуждаются в постоянной поддержке своей деятельности, которая должна оказываться либо руководством, либо коллегами, в зависимости от культуры организации.

**Обращаем внимание:** планируя развитие современного муниципального лица, необходимо помнить, что понятия и способы деятельности, которые были согласованы в самом начале, через короткий промежуток времени приобретают различное значение для членов коллектива современного муниципального лица. Кроме того, всем нам свойственно меняться, и наши представления о том, чего мы хотим, также меняются. Поэтому процедура согласования целей должна идти в коллективе современного муниципального лица (или в какой-либо группе) постоянно. При этом данные формы деятельности подразумевают коллективную работу, которая приводит к развитию современного муниципального лица в направлении единства целей и средств.

Существует еще одна позиция, которая приобретает особую актуальность в связи с приведенной выше анкетой. Обратим внимание, что приведенные в анкете личностные характеристики разбиваются на четыре больших группы:

• характеристики активного поведения (предприимчивость, дух соперничества и т.д.);
• характеристики пассивного поведения (послушание, уравновешенность и т.д.);
• интеллектуальные характеристики (интеллектуальная развитость, креативность и т.д.);
• коммуникативные характеристики (открытость, эмоциональность и т.д.).

К.Д. Ушаков считает, что с точки зрения педагогов, динамика данных групп при движении от хорошего к идеальному выглядит следующим образом:

• Вес характеристик активного поведения в будущем должен немного возрасти.
• Вес характеристик пассивного поведения - немного уменьшиться.
• Все без исключения полагают, что вес интеллектуальных характеристик должен очень резко возрасти (притом, что внимание интеллектуальному фактору и сегодня очень значительно).

При этом упускается такое направление характеристики субъекта, как его коммуникативные умения. В сознании педагогов преобладает значимость интеллектуальных навыков на фоне низкого значения коммуникативных способностей, означает ориентацию на учебные ЗУНы (знания, умения, навыки). Однако, мы полагаем, что все лозунги, связанные с личностно-ориентированным обучением, дифференциацией образования, только декларативны, поскольку без развития коммуникативных навыков на практике нереализуемы. Такое направление развития является к тому же наиболее вероятным в силу утверждения о недостаточности сотрудничества.

В когнитивной сфере выделяются шесть категорий учебных целей: знание, понимание, применение, анализ, синтез, оценка. Для каждой категории задаются обобщенные типы учебных целей, которые служат образцами для определения конкретных целей.

**Таблица 72**

**Категории учебных целей в когнитивной области (по В.М. Кларину)**

Основная категория	Примеры обобщённых типов учебных целей
<b>1. Знание</b> Эта категория обозначает запоминание и воспроизведение изученного материала. Речь может идти о различных видах содержания – от конкретных фактов до целостных теорий. Общая черта этой категории - припоминание соответствующих сведений.	<b>Лицеист</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>знает</i> (запоминает и воспроизводит) употребляемые термины;</li> <li>• <i>знает</i> конкретные факты;</li> <li>• <i>знает</i> методы и процедуры;</li> <li>• <i>знает</i> основные понятия;</li> <li>• <i>знает</i> правила и принципы.</li> </ul>

<p><b>2. Понимание</b></p> <p>Показателем способности понимать значение изученного может служить преобразование (трансляция) материала из одной формы выражения в другую - его «перевод» с одного языка на другой (например, из словесной формы – в математическую). В качестве показателя понимания может также выступать интерпретация материала лицеистом (объяснение, краткое изложение) или же предположение о дальнейшем ходе явлений, событий (предсказание последствий, результатов). Такие учебные результаты превосходят простое заломинание материала.</p>	<p><b>Лицеист</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>понимает</i> факты, правила и принципы;</li> <li>• <i>интерпретирует</i> словесный материал, схемы графики, диаграммы;</li> <li>• <i>преобразует</i> словесный материал в математические выражения;</li> <li>• <i>предположительно описывает</i> будущие последствия, вытекающие из имеющихся данных.</li> </ul>
<p><b>3. Применение</b></p> <p>Эта категория обозначает умение использовать изученный материал в конкретных условиях и в новых ситуациях. Сюда входят: применение правил, методов, законов, принципов, теорий. Соответствующие результаты обучения требуют более высокого уровня овладения материалом, чем понимание.</p>	<p><b>Лицеист</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>использует</i> понятия и принципы в <i>новых условиях</i>;</li> <li>• <i>применяет</i> законы, теории в <i>конкретных практических условиях</i>;</li> <li>• <i>демонстрирует</i> <i>правильное применение</i> метода или процедуры.</li> </ul>
<p><b>4. Анализ</b></p> <p>Эта категория обозначает умение разбить материал на составляющие части так, чтобы ясно выступала его структура. Сюда относятся: вычленение частей целого, выявление взаимосвязей между ними, осознание принципов организации целого. Учебные результаты характеризуются более высоким познавательным уровнем, чем понимание и применение, требуют осознания, как содержания учебного материала, так и его внутреннего строения.</p>	<p><b>Лицеист</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выделяет скрытые (неявные) предположения;</li> <li>• видит ошибки и упущения в логике рассуждения;</li> <li>• проводит разграничения между фактами и следствиями;</li> <li>• оценивает значимость данных.</li> </ul>
<p><b>5. Синтез</b></p> <p>Эта категория обозначает умение комбинировать элементы так, чтобы получить целое, обладающее новизной. Таким новым продуктом может быть сообщение (выступление, доклад), план действий, схема, упорядочивающие имеющиеся сведения. Достижение соответствующих учебных результатов предполагает деятельность творческого характера, направленную на создание новых схем, структур.</p>	<p><b>Лицеист</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• пишет небольшое творческое сочинение;</li> <li>• предлагает план проведения эксперимента;</li> <li>• использует знания из различных областей, чтобы составить план решения той или иной проблемы.</li> </ul>
<p><b>6. Оценка</b></p> <p>Эта категория обозначает умение оценивать значение того или иного материала (утверждения художественного произведения, исследовательских данных и т.д.). Суждения ученика должны основываться на четких критериях: внутренних (структурных, логических) или внешних (соответствие намеченной цели). Критерии могут определяться самим или предлагаться ему извне, например, учителем. Данная категория предполагает достижение учебных результатов всех предшествующих категорий.</p>	<p><b>Лицеист</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оценивает логику построения материала в виде письменного текста;</li> <li>• оценивает соответствие выводов имеющимся данным, значимость того или иного продукта деятельности, исходя из внутренних критериев;</li> <li>• оценивает значимость того или иного продукта деятельности, исходя из внешних критериев.</li> </ul>

В США разработан проект под названием «Образование мирового класса». В нём выделены **семь социальных ролей**, к выполнению которых нужно готовить школьников.

**Таблица 73**

<b>Социальная роль</b>	<b>Основное содержание</b>
Реализовавшаяся личность	Человек с хорошо развитым осознанием своих способностей и потребностей, последовательно использующий это знание для выбора альтернатив, с наибольшей вероятностью дающих возможность вести здоровую продуктивную и наполненную самоосуществлением жизнь.
Личность со стремлением к поддержке других людей	Эта жизненная роль человека, умеющего ценить взаимоотношения с другими людьми и развивающего многообразие плодотворных связей с ними. Данная роль воплощает весь спектр семейных, личных, микросоциальных связей человека.
Жизнь как постоянное учение	Это роль человека, постоянно приобретающего новые знания наряду с умением реагировать на изменяющиеся условия внешнего мира.
Деятельностный участник культурного развития	В этой роли человек ценит культурную и творческую деятельность, участвует в ней и понимает наиболее важные стороны культуры, формирующие личность и общество.
Высококвалифицированный работник	Это человек, который берет на себя ответственность за производство высококачественной продукции и соответствующих сервисных услуг.
Информированный гражданин	Это человек, хорошо осведомленный в вопросах истории, политической ситуации, заинтересованно реагирующий на локальные, национальные и международные проблемы.
Защитник окружающей среды	Выступая в этой роли, человек хорошо осознает взаимосвязи и существующие механизмы природы, ценит их, а также умеет эффективно и ответственно использовать природные богатства.

**Обращаем внимание:** применительно к каждой «жизненной роли» выделяются умения, которыми должны овладеть лицеисты, чтобы их выполнять. Помимо них в проекте выделяются «процессорные умения», включающие умения осуществлять различные мыслительные и коммуникативные действия, умения решать разнообразные проблемы, работать с количественными данными, тесно и продуктивно сотрудничать с другими людьми.

Практика свидетельствует, что в ряде организаций на фоне высокого значения автономности профессии почти не присутствует такая ценность, как радость от встречи с коллегой, значимость мнения коллеги и другие.

Опыт деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» г. Брянска показывает, что абсолютное большинство педагогов современного муниципального лицея получают положительные стимулы к труду в основном от ученика. Доставляют радость его успехи, личностное развитие, умение общаться. Источником отрицательных эмоций в подавляющем большинстве является взрослый (руководитель, коллега, родители). Для орга-

низаций, в которых наблюдается такое соотношение, наиболее характерно видение прогресса как увеличение количества предметов и углубление их изучения, так как это не нарушает «статус-кво», позволяет оставаться независимым и не взаимодействовать с другими профессионалами.

Рассмотрим технику планирования для незрелой команды. **Обращаем внимание**, что термин «незрелая команда» не содержит в себе оценки. Незрелая команда – это не хорошо и не плохо. Это этап развития. Идея заключается в том, что до конкретного планирования необходимо выбрать приоритетные направления развития современного муниципального лица. Причем этот выбор должен осознанно делаться коллективом современного муниципального лица. Практика деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» г. Брянска показывает, что рассматриваемая техника предполагает некоторую подготовку от руководителя современного муниципального лица.

Прежде всего, руководителю современного муниципального лица нужно будет выбрать масштаб необходимых преобразований, т.е. сузить задачу, выбрав из всех направлений деятельности современного муниципального лица какое-то конкретное.

Возможно, использовать следующий опросник (как принципиальную основу), содержащий некий перечень общих характеристик современного муниципального лица в выбранной области. Этот список не является полным и однозначным.

Мы убеждены, что анкета помогает решить две проблемы современного муниципального лица:

- во-первых, определить мнение коллектива относительно состояния дел в современном муниципальном лице;
- во-вторых, выявить уровень мотивации коллектива современного муниципального лица на решение тех или иных проблем.

**Обращаем внимание:** если современный муниципальный лицей имеет сильный коллектив со стабильной идеологией, то к участию в проведении анкеты можно привлекать не только педагогов, но и родителей, и обслуживающий персонал, и лицеистов. Такой взгляд со стороны может оказаться полезным, он поможет устранить некоторые aberrации, свойственные замкнутому коллективу современного муниципального лица.

Если коллектив современного муниципального лица не достаточно сложившийся, то анкету желательно провести только с педагогами и воспитателями современного муниципального лица.

**Проведение анкеты** (из опыта МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» г. Брянска):



- **Первое.** Листы анкеты раздаются всем, кто принимает участие в этом мероприятии.

- **Второе.** Начинается процедура согласования понятий. Для этого необходимо обязательно по очереди обсудить каждую характеристику с тем, чтобы ее одинаково понимали все участники процедуры. Если этого не сделать, то работа потеряет всякий смысл, каждый, трактуя характеристики по-своему, будет заполнять свою анкету, и вам такие результаты ничего не дадут. Это самая трудная часть работы.

- **Третье.** Анкета заполняется анонимно каждым участником в течение 15-20 минут.

В первой части анкеты (в колонках «сильная», «слабая», «хорошая») респонденты должны отразить свой взгляд на свою школу. Фактически вопрос ставится так: «Я считаю, что моя школа в этом отношении...» (сильная, слабая, хорошая).

Вторая колонка предполагает ответы: «да», «скорее да, чем нет», «скорее нет, чем да», «нет». В этом случае вопрос ставится так: «Я считаю эту характеристику важной для развития школы?» («да», «скорее да, чем нет», «скорее нет, чем да», «нет»).

## АНКЕТА

(раздаётся каждому участнику, заполняется анонимно)

Оцените характеристики лицейской деятельности, поставив крестик в соответствующей колонке.

- В первой группе колонок: оцените, поставив крестик в соответствующей колонке, каждую характеристику деятельности современного муниципального лица.

- Во второй группе колонок: отметьте, важна ли на Ваш взгляд эта характеристика для деятельности современного муниципального лица.

Характеристики школьной деятельности	1			2			
	Сильная	Слабая	Хорошая	Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, Чем да	Нет
Сотрудничество:							
1. Работа в группах на уроке							
2. Сотрудничество детей разных возрастов							
3. Учителей							
4. С родителями							
5. С не преподающими сотрудниками лица							
6. С методическими центрами							

7. С другими школами							
8. С дошкольными учреждениями, с вузами							
9. Учёт преподавания данного предмета в следующих классах							
10. Согласование деятельности педагогов-предметников, работающих в одном классе							
11. Передача информации об учениках учителям следующих классов							
12. Отношения ребёнок–учитель							
13. Подготовка к самостоятельной работе, принятию решений							
14. Наличие условий для детей с проблемами							
15. Есть организация дифференцированной работы на уроке							
16. Определение возможностей учащихся							
17. Наличие отбора новых детей							
18. Распределение работы между учителями							
19. Лицей, как его видит внешний мир							
20. Отношения лицей–среда							
21. Возможность высказаться для каждого педагога							

В данной анкете отражены только вопросы коммуникации (внутри лицея и лицея с социумом). Это связано с определением масштабов предполагаемых преобразований.

Если масштаб выбрать слишком большим, т.е. если поддасться соблазну включить в анкету вопросы по всем направлениям деятельности учебного заведения, то можно в конечном итоге получить анкету столь большую, что с ней невозможно будет работать и, что значительно важнее, в итоговом наборе приоритетов могут соседствовать пункты из разных областей лицейской деятельности.

В этом случае объем работы, который необходимо будет сделать для выполнения поставленных задач, почти наверняка будет непосильным. Ведь решать успешно сразу несколько приоритетных проблем из разных областей деятельности практически невозможно.

• **Четвёртое.** После того как работа с анкетой будет закончена, раздается лист с иным заданием (лист 2).

<b>А</b> Порядок значимости	<b>В</b> Характеристики лицейской деятельности	<b>С</b> Почему этот элемент кажется мне важным
1 место 3 очка		
2 место 2 очка		
3 место 1 очко		

Из всех характеристик, которые вы посчитали важными для деятельности современного муниципального лица и дальнейшего анализа, выберите 3 (три) характеристики, которым вы отдаете предпочтение с точки зрения их важности (выбор производится из второго ряда колонок среди характеристик, по поводу которых вы ответили «да»). Если вы выбрали как важные, например, пять характеристик, то придется сделать выбор. На этом листе их должно быть, увы, только три.

Впишите их в расположенную ниже таблицу в порядке убывания значимости. Объясните, что повлияло на ваш выбор (колонка С).

После того как все закончили работу, оба листа собираются и начинается третий этап работы – обработка результатов.

- **Пятое.** Далее - простая арифметика. Проблема 1 (самая важная) получает 3 очка, проблема 2 – 2 очка, а проблема 3 – одно очко (эти очки Вам понадобятся для обработки результатов).

Обрабатывать результаты Вы можете либо один, либо в специально организованной для этого группе. Но все члены группы должны быть ориентированы на одну установку: эта анкета не может стать основанием для критики. Она отражает состояние школы на данный момент и желание людей работать в каком-то определенном направлении.

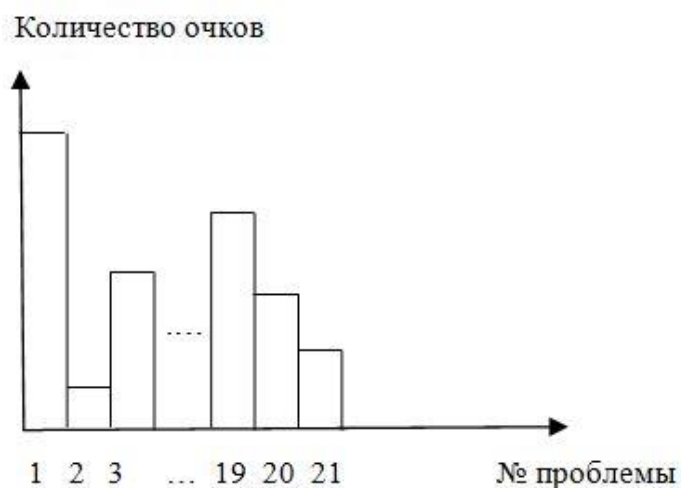
Мы не будем здесь подробно описывать способы обработки полученной информации. Они очень многообразны, и Вы без труда сможете найти наиболее приемлемые.

После того как Вы получили итоговые цифры, можно подумать о способах представления результатов и о тех выводах, которые из них можно сделать.

Итак, как можно представить результат?

1) В виде диаграммы, где по горизонтали откладывается номер характеристики, а по вертикали - количество набранных ей очков.

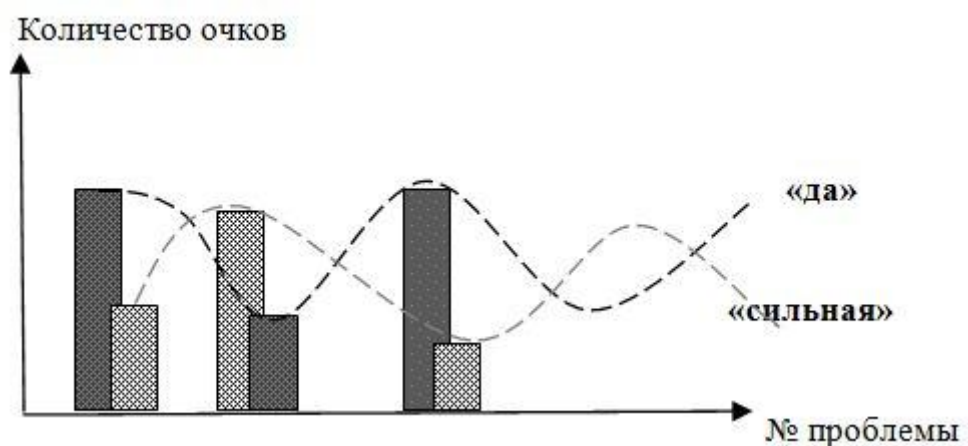
**Схема 27**



Из этой диаграммы хорошо видно, какие характеристики (проблемы) являются наиболее значимыми для большинства людей. Признание важности с высокой степенью вероятности отражает желание работать по данной проблеме. То есть вы получили желаемые приоритеты деятельности, что может оказаться для вас как руководителя весьма значимым.

2) В виде сравнения диаграмм. Диаграммы можно сравнивать разные. Например, если в одних осях построить две диаграммы – «сильная» и «да», можно увидеть, какую стратегию изменений предпочитают большинство опрошенных - вкладывать ресурсы в сильное направление или подтягивать слабое.

**Схема 28**



Например, характеристику 1 многие считают достаточно сильной в Вашем современном муниципальном лицее, но при этом почти совсем незначимой как направление работ и т.п. Таких графиков можно нарисовать много, в зависимости от того, что Вы хотите сравнить и понять.

Чем эта анкета отличается от предыдущей? Бросается в глаза большая структурированность, технологичность деятельности педагогов при работе с анкетой, меньший объем согласований и вообще разговоров и обсуждений, значительно большие возможности руководства влиять на результаты (ведь именно руководители определяют масштаб и направления анализа, подбирают вопросы).

Но эта анкета, как и предыдущая, позволяет выделить группы людей, готовых работать над решением тех или иных задач. А результаты этой анкеты могут явиться существенным фундаментом реального годового плана работы.

Итак, мы обсудили некоторые аспекты планирования. Теперь подведем итоги. Мы уже отмечали, что планы, которые мы обычно составляем (используя техники долгосрочного планирования), имеют вполне устойчивые характеристики, из которых мы выделили те, что представляются нам в какой-то сте-

пени негативными. Причем такие планы могут иметь много хорошо известных достоинств, о которых мы не будем сейчас распространяться.

К числу недостатков сегодняшнего процесса традиционного планирования можно отнести:

- ориентированность на однажды намеченный конечный результат, а не на процесс;
- отсутствие вариативности;
- организация планирования «сверху вниз»;
- соотносимость планов в большей степени с материальными ресурсами, чем с человеческими (организации);
- непереформулирование целей;
- недостаточная фиксация сегодняшнего состояния организации (ее потенциала);
- отсутствие мотивирующего характера плана.

Представляется, что описанные выше примеры техник планирования, в какой-то степени позволяют избежать этих недостатков.

Традиционные способы планирования основаны на особенностях нашей социокультурной ситуации, о которых мы говорили ранее:

- властная дистанция;
- соотношение индивидуализма и коллективизма в поведении;
- тревожность за будущее;
- «размеры» ценностей;
- а также невысокий темп перемен, к которому мы привыкли за доперестроечный период.

Эти характеристики существенным образом отражаются на техниках планирования, содержании планов и заложенных в них ценностях.

Из этого следует, что основная ценность плана – образ будущего, которое описано, возможно, более точно в количественных показателях. Однако сегодня нам совершенно очевидно, что этот образ не очень-то точно реализуется.

Во всяком случае, планируя наше будущее, закладывая его видение в планы, мы должны понимать, что наш прошлый опыт не является в сегодняшней быстроменяющейся и абсолютно новой ситуации основанием для точных предсказаний. «Когда правила меняются, прошлое не дает никаких гарантий» (Дж. Баркер).

**Обращаем внимание:** Поскольку вероятность того, что мы сегодня правильно предсказываем будущее, незначительна и отклонения от намеченных планов достаточно часты, организации и их руководители часто оказываются в состоянии стресса. Предсказать этот стресс и тем самым ослабить его действие,

предотвратить панику в современном муниципальном лицее частично позволяет вариативность планирования.

Наличие таких планов позволяет использовать заранее подготовленные стратегии, не увеличивая при этом тревожности внутри современного муниципального лицея.

План включает в себя фиксацию настоящего. Это не только количественные характеристики, относящиеся к состоянию основных фондов, уровню успехов лицеистов, но и характеристики состояния современного муниципального лицея (группы взрослых), которые намерены реализовывать этот план.

## Заключение

Объективная реальность убеждений нас в том, что желаем ли мы того или нет, сегодня становится прошлым, а завтра – настоящим. Безусловно, что это завтра радикально будет отличаться от сегодня. Поэтому и возникает серьёзная проблема – сможет ли школа вообще, и современный муниципальный лицей в частности, полноценно соответствовать этому завтра, а это, в свою очередь, зависит от того, смогут ли образовательные организации адекватно изменяться.

Ещё в 70-х годах прошлого века была издана книга В.В. Давыдова «Виды общения в обучении», где лейтмотивом проходила резкая критика традиционной ЗУНовской системы образования (сохраняющейся в массе и поныне) и изложены идеи образования будущего. В следующей своей работе «Теория развивающего обучения» В.В. Давыдов подвел итоги более чем тридцати летней работы над созданием принципиально новой практики образования. К этому времени (а это практически через 25 лет) стало ясно, что система Эльконина – Давыдова действительно позволяет получить такие результаты, которые в принципе не может обеспечить традиционная ЗУНовская система. Но одновременно практика показала, что переход от традиционной системы к системе развивающего обучения требует специальной технологии «выращивания» новой системы. Результатом осознания этого стало формулирование идеи о том, что всякая система школьного образования должна быть *не только развивающей, но развивающейся. И как следствие встаёт перед системой современного российского образования вопрос – что и как могут делать руководители и педагогические коллективы, чтобы их школы эффективно развивались?* Можем утверждать, что в настоящее время ад совершенствованием научного обеспечения этой деятельности работают ученые в разных регионах России, в т.ч. и в Брянской области (Например, МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» г. Брянска является федеральной экспериментальной площадкой, где апробируются многие образовательные инновации).

Однако проблема качества инновационной деятельности в общеобразовательных организациях остаётся одной из самых актуальных.

Далеко не все руководители убеждены в том, что в их общеобразовательных организациях нужны серьезные изменения, и, тем более что изменения должны стать в общеобразовательных организациях постоянными. Многие полагают, что современное российское образование в основном соответствует требованиям общества и нуждается лишь в небольших изменениях. Но реальность такова, что общеобразовательные организации в последние годы переживают глубокий кризис. Это признается и за рубежом, и у нас в стране.

Констатации серьезного кризиса образования встречаются не только в

научной и публицистической литературе. В таком же ключе звучат оценки, содержащиеся в официальных документах и в высказываниях видных государственных деятелей разных стран. Системы образования во всех странах обнаруживают, хотя и в разных формах и в разной степени, несоответствие объективным требованиям общества. Всюду сохраняется, а в ряде стран даже углубляется, разрыв между растущими социальными потребностями в образовании и реальными возможностями их удовлетворения (Вульфсон Б.Л. Сравнительная педагогика: история и современные проблемы. – М., 2003).

Кризисы периодически возникают во всех социальных системах. Выход из кризиса возможен только через развитие, т.е. через качественную трансформацию системы.

**Обратим внимание,** что в системе общего образования существует, помимо прочих, одна серьёзная проблема, которая состоит в том, что, к сожалению, к профессии «руководитель школы» нас по-прежнему не готовят. А это, как утверждает В.С. Лазарев, очень сложная профессия, по крайней мере, не менее сложная, чем учитель. Учителей готовят долго, а руководителей практически не готовят. Когда учитель становится руководителем, он вынужден осваивать новую профессию «по ходу дела», учась в основном на собственных ошибках. Однако накопление опыта идет в основном в режиме управления функционированием современного муниципального лицея. Таким способом улучшить свои умения управлять процессами развития можно лишь незначительно.

Чтобы достичь серьезного прогресса в этом, директорам современных муниципальных лицеев и их заместителям нужно осваивать методы наработанные наукой.

Надеемся, что данная книга поможет руководителям, стремящимся улучшить способность своих общеобразовательных организаций к развитию, к решению этой весьма сложной задачи, а также поможет руководителям лучше анализировать состояние образовательной системы организации и разрабатывать программы развития, как инструмент современного управления процессами изменений.



## Приложения

### Приложение 1

#### **Современный муниципальный лицей как образовательное учреждение партнёрского взаимодействия**

В настоящее время в условиях модернизации социально-экономической и политической системы российского общества многие образовательные учреждения работают над созданием новой модели эффективного взаимодействия со всеми субъектами образовательного процесса – детьми, семьёй, внешним сообществом. При этом практика показывает, что такое сотрудничество зачастую носит хоть и достаточно интенсивный, но весьма хаотичный характер. Поэтому возникает проблема как его упорядочить и создать условия для плодотворного сотрудничества внутри образовательного учреждения и вне его стен. Без создания соответствующей программы партнёрского взаимодействия данную проблему, по нашему мнению не решить.

Программа «Современный муниципальный лицей как образовательное учреждение партнёрского взаимодействия», разработанная в Брянском городском лицее № 27 (далее – Программа), является результатом совместной деятельности педагогического коллектива лицея, учащихся, родительского корпуса и внешних (социальных) партнёров. Программа построена с учётом критического анализа и выводных суждений предшествующего этапа развития, определённого предыдущей программой, и является её логическим продолжением.

Новизна данной Программы заключается:

- *во-первых*, в использовании новых обучающих технологий для реализации классического содержания образования;
- *во-вторых*, в изменении, уточнении или модификации содержательного аспекта образования при соблюдении уже проверенных методик (методов, способов и приёмов его организации и подачи);
- *в-третьих*, в пилотировании новых технологий на новом содержании, что вполне согласуется с сущностью понятия «развития лицея».

Название Программы говорит о том, что для достижения результатов ее реализации предполагается создание партнерских отношений на различных уровнях взаимодействия и с участием различных, но заинтересованных в повышении качества образования непосредственных и опосредованных участников учебно-воспитательного процесса. Такое взаимодействие строится с привлечением передового педагогического опыта и современных научных данных. «Любительское» отношение к работе с «внешней средой» в современных усло-

виях является невозможным и вредным, наносящим моральный и материальный ущерб всем сторонам учебно – воспитательного процесса. Партнерские отношения в рамках данной программы развития составляют несколько цепочек, призванных осуществлять сотрудничество в рамках определенной корпоративной культуры, которую осуществляет лицей, а именно:

- участники внутрилицейского содружества – лицеисты, учителя, управленческие работники и технический персонал;
- участники внешнего окружения лицея – социальные и педагогические партнеры, которые объединены путем умелых, профессиональных действий по координации этих «цепочек».

Современный муниципальный лицей как образовательное учреждение партнёрского взаимодействия – это образовательное учреждение, которое:

- создаёт благоприятные психологические и социальные условия для плодотворного сотрудничества и кооперации усилий всех сторон, заинтересованных в качестве образования и управления им;
- объединяет в единый функциональный комплекс образовательные, развивающие, воспитательные, оздоровительные процессы;
- формирует образовательное (внутреннее и внешнее) пространство, способствующее индивидуальному, личностно центрированному подходу к лицеистам и педагогам;
- обеспечивает интеграцию основного и дополнительного образования, осуществляемого специалистами – педагогами и профессионалами - не педагогами (из числа внешних партнеров);
- позволяет совершенствовать корпоративную культуру образовательного учреждения как основного способа управления лицейской жизнью.

Современный муниципальный лицей как образовательное учреждение партнёрского взаимодействия способствует активному привлечению учащихся, родителей, образовательных органов управления, социальных институтов, групп и отдельных индивидов к участию в модернизации жизнедеятельности Брянского городского лицея № 27, основанному на привлекательном имидже, то есть достаточно удачно сформированной корпоративной культуре. Одно из направлений программы - интегрированное взаимодействие.

Данное направление является своего рода фундаментом и связующим звеном, которое обеспечивает координацию и интеграцию всех заявленных в Программе развития направлений, проектов и модулей. Деятельность партнерского взаимодействия в рамках принятой корпоративной культуры имеет место лишь в том случае, если она подкреплена высоким профессионализмом участников этого взаимодействия.

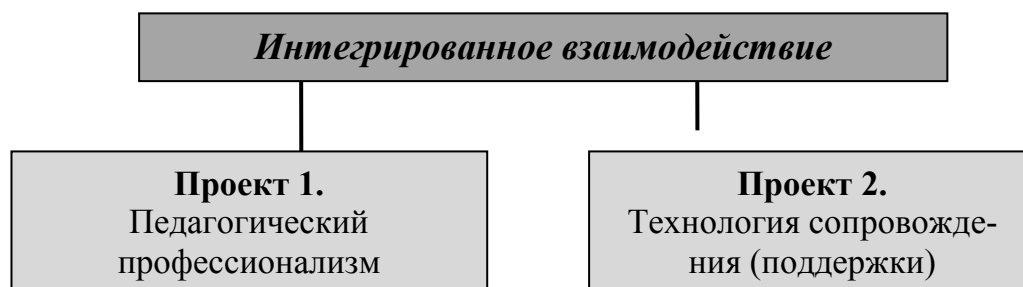
**Идея:** подготовить управленческий, педагогический состав лица к организации взаимодействия с внутренними и внешними партнерами на высоком профессиональном уровне.

**Цель:** создание условий и обеспечение возможностей успешной совместной деятельности всех заинтересованных в повышенном качестве образования сторон.

**Результат:** налаженные взаимоотношения внутренних участников образовательного процесса на основе толерантности и поддержки; успешные деловые отношения с внешними партнерами в рамках корпоративной культуры лица.

**Технологии:** классические и активные методы взаимодействия (человеко-ведческие технологии, способные наладить взаимодействие, как в межличностном, так и деловом общении).

Деятельность в рамках третьего направления осуществляется на базе двух проектов (см. схему).



### ***Проект 1. Педагогический профессионализм***

Вхождение педагогических коллективов в новую образовательную политику государства требует совершенствования их управленческого и педагогического мастерства и приобщения к мировым достижениям в области менеджмента, психологии, социологии, экономики, правоведения, культурологии и других наук, опосредованно или непосредственно связанных с обучением и воспитанием, то есть оказанием образовательных услуг.

Приобщение в формате обучения и научения, соединяющее в себе и теоретические научные знания, и практические навыки и умения, может осуществляться в различных режимах, но наиболее эффективными считаются практико-ориентированные занятия, проводимые через интерактивное взаимодействие. Организация интерактивного взаимодействия предполагает введение в процесс поддержания и совершенствования профессиональной культуры (профессиональной компетенции) активных технологий, способных научить участников

работать в группе и индивидуально, осуществлять самостоятельный поиск информации и обмениваться ей с коллегами, критически оценивать собственную деятельность и деятельность других. При этом участник может самостоятельно выбирать собственную траекторию обучения и научения в соответствии с интересами, потребностями и возможностями (временными, физическими и интеллектуальными). Следует заметить, что в данном случае к менеджерам отнесены все участники образовательного процесса гимназии, которые должны по функционалу организовывать деятельность других.

**Цель** проекта «Педагогический профессионализм» состоит в том, чтобы создать условия для творческого освоения и адаптации накопленного опыта мировой управленческой наукой, а также развить потребность слушателей в постоянном теоретическом и практическом совершенствовании своей профессиональной культуры.

Данная цель конкретизируется рядом частных **задач**, уточняющих путь становления профессионала:

1. Понять особенности профессиональной педагогической (управленческой) деятельности наряду с другими видами трудовой деятельности.
2. Уточнить и «нарисовать» идеальный профессиональный портрет руководителя образовательного учреждения (руководителя ученического коллектива).
3. Научиться применять полученную информацию в своей практической деятельности.

**Полезность проекта:**

*для учащихся:* возможность получить образование, основанное на современных технологиях и при участии профессионалов;

*для лица:* создание коллектива профессионалов, следствием чего является повышение качества образования и престижа образовательного учреждения;

*для социума:* возможность кооперативного обучения на базе лица.

Проект «Педагогический профессионализм» направлен на разработку и внедрение системы работы педагогического и управленческого коллективов по формированию технологического компонента образовательного процесса, обеспечивающего понимание ценности образования как средства развития культуры личности (как базовой ценности корпоративной культуры лица).

Проект «Педагогический профессионализм» содержит два автономных курса, объединенных «сквозными» функциями педагогического процесса и деятельности руководителя. Первый курс сконцентрирован вокруг управления деятельностью других (коллективом лица, взаимодействием с потенциальными партнерами), а второй – вокруг управления собой самоменеджмента, являющегося показателем высочайшего мастерства (искусства) педагогического ра-

ботника. Особенности интегрированного характера педагогической (управленческой) деятельности педагога показаны в его контактах с объектами (субъектами – 2) в ее процессе. Уточненной **целью** проекта является совершенствование управленческого мастерства путем активного участия в познавательной и практической деятельности. Программа содержит разработанные планы мастерских и адресована тем, кто управляет.

Для реализации цели и уточняющих задач был выбран **формат** обучения – мастерские, тематика которых представлена в общей Программе курса повышения управленческого мастерства, а конкретизация дана в планах мастерских.

### Содержание проекта

Управление другими	Организация деятельности административного и педагогического коллектива по руководству деятельностью других на основе диалогического взаимодействия
Управление собой (самоменеджмент)	Организация личного труда педагога (управление карьерой, технология успешной деятельности, управление временем, пр.) = персональный менеджмент

В качестве **результата** реализации проекта предъявляются модель идеального руководителя, составленная в процессе работы в группе и «Имиджевый кодекс лицейского менеджера».

При этом личность директора лицея представляется, прежде всего, как человек, обладающий необходимыми управленческими компетенциями, понимающий систему общего образования, умеющий работать с учителями, учениками и их родителями. Человек, который способен организовать команду, создать условия для нормальной работы всего коллектива лицея, комфортную среду для пребывания учеников. Ремонтные и хозяйственные вопросы должны оперативно решаться муниципальными или региональными властями по заявкам директоров образовательных учреждений.

К сказанному следует добавить, что лишь в системе управления качеством образования директор и его заместители получают возможность стать истинными управленцами. Только в этих условиях функции административного руководства и контроля начинают занимать ограниченную – совсем небольшую – часть их профессиональной деятельности. Главным становится работа по созданию, поддержанию и постоянному совершенствованию такой образовательной среды, которая позволяла бы всем участникам образовательного процесса получать удовольствие от своей деятельности и осуществлять свое личностное развитие.

## Возможные показатели эффективности деятельности директора лицея в системе управления качеством образования

	Область компетентности	Показатели
1	Стратегическое планирование и преобразования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение стратегических целей, задач, направлений деятельности, временных рамок и показателей успешности (цель указывает на конкретный, достижимый и измеримый образовательный результат лицеистов). Наличие проекта и программы его реализации для достижения намеченных образовательных результатов.</li> <li>• Цель формулируется исходя из анализа потребностей всех заинтересованных сторон в данных образовательных результатах.</li> <li>• Оценка ситуации при помощи SWOT - анализа (сильные - слабые, возможности – угрозы).</li> <li>• Наличие системы критериев и показателей для оценки степени достижения намеченных образовательных результатов.</li> <li>• Наличие системы критериев и показателей для оценки и самооценки деятельности учителя на уроке в процессе организации им учебной ситуации.</li> <li>• Пересмотр или доработка ранее принятых программ и планов.</li> </ul>
2	Коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование разнообразных средств коммуникации для обеспечения хорошей информированности и понимания всеми членами коллектива обоснованности целей, критериев и показателей деятельности как оснований для принятия решений и последующих действий.</li> <li>• Открытость для критики и альтернативных точек зрения.</li> <li>• Регулярная и открытая обратная связь, внимание ко всем высказываемым идеям, проблемам, заботам и достижениям членов лицейского сообщества.</li> <li>• Очевидность того, что политика в области качества максимально учитывает все интересы, предложения и возможности членов педагогического коллектива.</li> </ul>
3	Принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание динамических структур, обеспечивающих полноценное участие всех подразделений ОУ в процессе принятия решений.</li> <li>• Обеспечение конструктивного взаимодействия различных подразделений ОУ в реализации общего видения целей и задач.</li> <li>• Использование эффективных систем поиска и накопления необходимой информации.</li> <li>• Принятие решений на основе измерений, наблюдений и фактов.</li> </ul>
4	Создание выборных органов и работа с ними	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установление процедурных демократических традиций во всех областях лицейской жизни; поддержание демократических традиций как основы повседневной деятельности лицея.</li> <li>• Поощрение управляющего совета (совета лицея) к принятию наиболее важных решений, создающих наилучшие возможные условия для учения и преподавания в лицее.</li> <li>• Обеспечение вновь избранным органам необходимой поддержки, руководства и подготовки в течение года.</li> <li>• Участие в формировании навыков ведения переговоров, проведения консультаций, разрешения конфликтных ситуаций, необходимых кандидатам в выборные органы.</li> </ul>

5	Создание и поддержание развивающей среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация условий для понимания педагогическим коллективом того, что изменения несут с собой не только конфликты и напряжения, но и высвобождают силы для позитивных преобразований.</li> <li>• Постоянное усиление системы поддержки и поощрения.</li> <li>• Обеспечение атмосферы доверия и работы без страха.</li> <li>• Использование процедур оценки и экспертизы для поддержки сотрудничества и взаимопомощи среди членов коллектива.</li> <li>• Вовлечение лицейского сообщества в процесс преобразований посредством концентрации усилий на достижении поставленных целей, задач и понимания, зачем это нужно делать.</li> <li>• Опора на разнообразные ресурсы внутри и вне лицея.</li> <li>• Организация досуговой, клубной жизни в лицее.</li> </ul>
6	Ведение документации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Документирование всех рабочих процессов.</li> <li>• Ведение и хранение протоколов лицейских собраний и совещаний управляющего совета.</li> <li>• Обеспечение подготовки административных кадров в деле ведения документации.</li> <li>• Ведение финансовой документации.</li> </ul>
7	Планирование и управление финансовой деятельностью	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение бюджета в соответствии со стратегическими целями и задачами.</li> <li>• Управление финансами на основе тщательного и постоянного мониторинга.</li> </ul>
8	Управление изменениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консультации, поддержка и поощрение; включение персонала в принятие решений; делегирование полномочий.</li> <li>• Организация принятия и реализации лицейской политики развития человеческих ресурсов. Использование возможностей других ОУ для содействия развитию персонала.</li> <li>• Принятие четких, понятных всем показателей эффективности деятельности управленцев, учителей, лицеистов.</li> <li>• Создание мотивации персонала в реализации проектируемых преобразований.</li> </ul>
9	Система обучения персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На рабочем месте: взаимопосещение занятий и обсуждение их; работа творческих и проблемных групп учителей, учительских конференций и экспертных советов.</li> <li>• Стажировки в других учебных организациях.</li> </ul>
10	Мониторинг и экспертиза (самооценка) деятельности лицея	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация внутренней и внешней экспертизы деятельности лицея по созданию системы управления качеством на основе установленных в процессе обсуждения критериев и показателей.</li> </ul>

### ***Проект 2. Технология сопровождения (поддержки)***

Внедрение в работу лицея системы управления качеством определило поиск средств (физических и материальных) для поддержания инновационной деятельности лицея. Одним из средств привлечения инвестиций в деятельность лицея являются методологии и образовательные технологии, способные при

минимальных физических и временных затратах обеспечить максимум возможных достижений.

Обучение и воспитание в рамках Программы развития «Современный муниципальный лицей как образовательное учреждение партнёрского взаимодействия» предполагает рациональное сочетание классических и активных методов, выбор которых диктуется конкретной педагогической ситуацией.

**Предметом** рассмотрения данного проекта является инновационная деятельность преподавательского состава, которая предполагает новые взаимоотношения учителя и лицеиста. Для реализации инновационных идей программы требуется новый тип учителя, владеющего наряду с классическими активными методиками работы. Учитель-мастер использует свои техники в соответствии с уровнем обучаемости и обученности класса, сложностью материала, возможностью его препарирования и пр. Но при всем положительном, что есть в классике, учитель учит предмету, а не возможности самостоятельной работы с фактами, событиями, цифрами.

**Методологической основой** проекта выступает технология педагогического сопровождения (поддержки), которая в большей степени подходит для помощи в построении своего профессионального пути, т.к. позволяет сформировать активного, инициативного выпускника, самостоятельно выстраивающего свою профессиональную карьеру. От других методов помощи в выборе профессионального пути педагогическое сопровождение отличается:

- комплексным характером;
- принятием позиции ребенка при учете роли других участников проблемной ситуации;
- непрерывностью (помощь завершается только в момент разрешения проблемы или появления устойчивой тенденции к разрешению);
- педагогичностью (стремлением не решить проблему за ребенка, а научить его решать типовые проблемы самостоятельно).

Сопровождение будет осуществляться не одним специалистом (учителем-предметником), а путем творческого сотрудничества и соавторства нескольких работников лицея и внешних партнеров. Другими словами, в лицее должна быть создана система сопровождения, где роль поддержки может играть руководитель, учителя-предметники, непедагоги – профессионалы, а также сами учащиеся лицея.

**Основная идея проекта:** обеспечить возможности для совместного продвижения учащего и педагога, ребенка и взрослого по пути познания и социализации в постоянно меняющемся мире.

**Цель проекта:** создание образовательной среды лицея, обеспечивающей опережающий характер обучения за счет освоения новых педагогических тех-



нологий, привлечения нового поколения педагогов, использования нового оснащения учебно - воспитательного процесса и создания конкурентной организационной культуры лицея.

***Задачи проекта:***

- создать инновационную команду педагогов лицея для реализации базовой программы лицея;
- обеспечить условия для внешней презентации деятельности передовых учителей во внешнем окружении лицея;
- найти возможности повышения мотивационного аспекта инновационной деятельности.

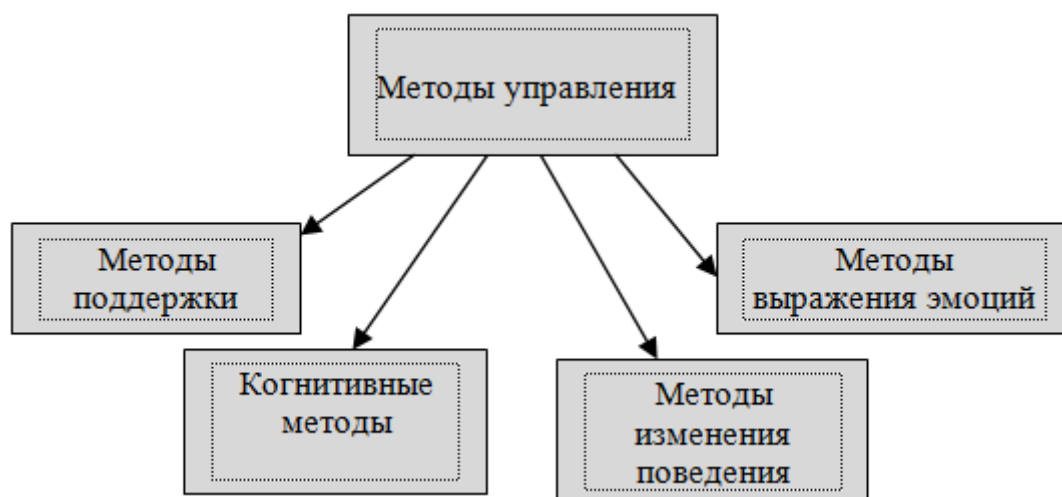
***Полезность проекта:***

- *для лицеистов:* новый «неугрожающий» стиль взаимодействия, в котором ученик чувствует себя и в действительности является равным партнером;
- *для лицея:* владение особой методикой и технологией, отличающей лицей от подобных ему образовательных учреждений;
- *для социума:* наличие базы для обмена опытом и творческого взаимодействия.

Для создания благоприятной образовательной среды, позволяющей обучение на основе прогрессивных человековедческих технологий, необходимо пояснение некоторых терминов:

- *педагогика сопровождения (педагогическая поддержка)* – деятельность педагогов по оказанию превентивной и оперативной помощи детям в решении их индивидуальных проблем, связанных с физическим и психическим здоровьем, общением, успешным продвижением в обучении, жизненным и профессиональным самоопределением (О.С. Газман, Т.В. Фролова);
- *фасилитатор («облегчающий»)* – особый тип «поддерживающего» педагога, который помогает самому ребенку в процессе развития, облегчает «трудную работу роста» (К. Роджерс); его роль состоит в создании доверительной, то есть психологически безопасной поддержки группового климата;
- *модератор («примиритель, посредник»)* – особый тип «активного наблюдателя», то есть педагога, который следит за тем, чтобы взаимодействие в группе соответствовало задачам темы и установленным правилам; при необходимости может применять к участникам определенные коррекционные меры.

Классификация используемых методов показана на схеме (схема выполнена на основе работ П.И. Третьякова и В.С. Лазарева):



Особенности педагогического и административного состава лица потребовали индивидуализации подготовки коллектива к работе в новых образовательных условиях, поэтому уже в самом содержании проектной деятельности заложен клиентоориентированный подход.

Критерии реализации проекта:

- обновление набора интерактивных технологий (15%);
- удовлетворённость лицеистов и родителей методикой обучения, воспитания и развития (опросы и анкеты для родителей и лицеистов);
- комфортность педагогов, использующих инновационные технологии (беседы, анкеты);
- повышенное качество образования и образованности (текущий и результативный мониторинг).

## Методы поиска решений проблем

Опыт эффективной и успешной деятельности МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» г. Брянска показывает, что эффективность групповой работы во многом зависит от того, как она организована. Люди, сидящие за одним столом, говорящие одновременно и не слушающие друг друга, продуктивно работать не могут. Существуют специальные методы, используя которые, можно сделать работу группы более продуктивной.

### **1. Метод групповой генерации идей – мозговой штурм**

Метод стимуляции творческой активности посредством создания условий, снижающих барьеры на пути свободных ассоциаций и побуждающих их, известный как «**мозговой штурм**» «**мозговая атака**» (брейн-шторминг), «**конференция идей**», был предложен американским психологом А. Осборном в 1950-х годах. **Метод ориентирован на получение большого количества идей, в том числе и от лиц, которые, обладая достаточной компетентностью, обычно воздерживаются от высказываний.**

В основе метода мозгового штурма лежат следующие предположения:

- *первое:* при обычных способах обсуждения и решения проблем свободной генерации идей препятствуют боязнь неудачи или критики со стороны авторитетных коллег, страх показаться смешным и другие контрольные механизмы сознания, и что эти барьеры можно снять, если ввести запрет на всякую критику и оценку.
- *второе:* идеи, высказанные одними участниками мозгового штурма, могут через механизм ассоциации порождать новые идеи у других участников.

Три типа проблем, которые можно решать с помощью метода мозгового штурма:

- выявление причин каких-то нежелательных явлений, результатов;
- поиск действий, которые нужно предпринять, чтобы решить проблему;
- прогнозирование угроз, которые могут возникнуть для системы в перспективе.

Правила, которые лежат в основе реализации метода мозгового штурма:

- Категорический запрет на критику или какое-либо выражение несогласия (жестами, мимикой и т.п.) с высказанной кем-то идеей. Никакая идея не является нелепой.
- Цель работы - высказать как можно больше любых предложений. Высказывать нужно все, что приходит в голову, не занимаясь оценкой, хорошая

это идея или нет, умная она или глупая и т.п.

- Каждая высказанная идея принадлежит всей группе, а не лицу, предложившему ее.

**Обращаем внимание:** в методе мозгового штурма нет жёстких ограничений на количественный состав группы, хотя считается, что оптимальная численность – 10–15 человек. Сама процедура мозгового штурма начинается с того, что ведущий формулирует в самых общих терминах вопрос, на который нужно ответить, и предлагает высказывать идеи. Задача ведущего:

- *первая* – стимулировать подачу любых, самых неожиданных и даже шуточных предложений, поощряя их авторов.
- *вторая* – внимательно следить за реакциями участников и не допускать оценок выдвигаемых предложений. Успеху в продуцировании идей способствует, прежде всего, атмосфера психологической безопасности, доброжелательности и открытости.

Высказанные идеи записываются на магнитофон или каким-то иным способом. Процедура генерации идей продолжается до тех пор, пока не иссякнет поток предложений. После первой мозговой атаки группа экспертов оценивает выдвинутые предложения и отбирает из них те, которые целесообразно подвергнуть более детальной проработке. В экспертную группу могут входить как участники генерации идей, так и привлеченные специалисты. Здесь важно, что ни одно предложение не персонифицируется. Результаты обсуждения считаются продуктом совместной работы всей группы «генераторов идей». Если это условие не выполняется, то в последующих попытках мозгового штурма участники группы не будут продуктивно работать.

***Применение метода мозгового штурма показало, что во многих случаях он позволяет получить большее число идей, чем, если бы они генерировались не группой, а индивидуально.***

## **2. Метод номинальной группы**

Этот метод (МНГ) был разработан Андре Л. Дельбеком и Эндрю Г. Ван де Веном в 1968 году.

***Метод позволяет выявить и сопоставить индивидуальные суждения, получить решение, к которому один человек прийти не может.*** Применение МНГ эффективно при решении любых проблем, которые могут обсуждаться группой из 8–12 человек, в случаях, когда необходимо ответить на вопросы следующего типа:

- что нас не удовлетворяет?
- в чем причины того, что нас не удовлетворяет?
- что мы сможем сделать?

**Участники групповой работы.** Преимущества МНГ могут быть реализованы только в том случае, если соблюдается необходимая последовательность действий и их регламент. Все функции по организации работы группы в соответствии с установленной процедурой МНГ берет на себя один человек, называемый **организатором** или **координатором**. В его задачу входит поддержание необходимого уровня и темпа работы экспертов в каждый момент времени, обеспечение требуемой очередности этапов работы. Организатор производит также обработку результатов работы экспертов. Он должен располагать детальным расписанием групповой деятельности, помнить о своих возможностях и обязанностях, знать длительность заседаний групп. Эффективность работы группы в значительной мере зависит от способности организатора проводить ее спокойно и уверенно. Организатору ассистирует помощник.

Основными участниками работы являются специалисты, компетентные в области решаемой проблемы, которые заранее отбираются. Как уже было сказано ранее, оптимальное число экспертов в группе – 8–12 человек. Если группа будет более многочисленной, то, как показывают результаты исследований, на проведение работы потребуется значительно больше времени, однако, качество решения практически не изменится. В случаях, когда число участников небольшое, увеличивается вероятность получения субъективного результата. Таким образом, число участников определяется, исходя из правила «золотой середины» между качеством результата и затратами на его получение.

**Этапы и процедуры их реализации.** Помимо вводной и заключительной частей, процесс работы экспертов включает четыре этапа:

- молчаливого генерирования;
- составления общего списка идей;
- уяснение идей участниками группы;
- оценки и ранжирование предложений.

**Вводная часть** предназначена для ознакомления участников с целями и порядком предстоящей работы. Организатор кратко сообщает собравшимся:

- цель заседания;
- этапы работы;
- как будут использованы результаты и последующие шаги.

Затем он зачитывает четко сформулированную задачу, с которой участники должны справиться в ходе групповой работы. Необходимо, чтобы она стала понятна всем. Чтобы удостовериться в степени реального усвоения задачи, организатор может попросить нескольких участников дать свое толкование поставленной задаче или же дать на нее прямой ответ.

## Этапы МНГ:

Этап	Основное содержание
Молчаливое генерирование (первый этап)	<p>На этом этапе ведущий предлагает участникам в течение 10 минут сформулировать ответы на поставленный вопрос и записать их на лежащем перед ними листе бумаги.</p> <p>Работа проводится каждым участником самостоятельно. В этот период формируется индивидуальное мнение эксперта, основанное на его знаниях и личном опыте. Контакты с коллегами могут оказать негативное влияние на этот процесс. Поэтому основная задача ведущего после объявления задания – обеспечить тишину, пресекать возникающие обсуждения, и разговоры между участниками. Обстановка, когда все напряженно думают, стимулирует участников.</p> <p>По истечении отведенного времени ведущий объявляет об окончании работы и переход ко второму этапу. При этом ему требуется подчеркнуть, что участники могут продолжать обдумывать предложения и на следующем этапе.</p>
Составление общего списка идей (второй этап)	<p>Ведущий предлагает каждому участнику по кругу высказывать <i>по одному</i> из записанных им предложений. Он обращается к ближайшему (по часовой или против часовой стрелке) участнику, и после того, как тот зачитает свое предложение, а помощник его запишет, переходит к следующему к участнику. После первого круга опроса совершается второй круг и т. д. <b><i>Круги опроса совершаются до тех пор, пока не исчерпываются все предложения.</i></b> Участник, к которому обратился ведущий, может пропустить ход, если у него не осталось предложений, и присоединиться к ответам на любом последующем круге, если в ходе высказываний других участников у него возникла новая идея.</p> <p>Важно соблюдать два условия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• каждый раз участник на одном круге опроса может назвать только одно предложение;</li> <li>• нельзя допускать никаких замечаний по поводу высказываемых идей.</li> </ul> <p>Все предложения заносятся в общий список без их оценки и обсуждения. Разговор допускается исключительно между ведущим и участником, формулирующим свой ответ.</p> <p>Отсутствие оценочных суждений по поводу высказанных предложений позволяет, как и при мозговом штурме, создать атмосферу доверия. Ведущий должен стремиться к тому, чтобы каждый высказывающийся в равной степени получил внимание группы и уважение к своим суждениям.</p> <p>Длительность второго этапа определяется количеством идей, которые будут высказаны участниками и занесены в общий список.</p>
Уяснение идей (третий этап)	<p>Когда предложения участников оказываются исчерпанными, ведущий берет у помощника общий список и зачитывает каждое предложение, чтобы убедиться, что все участники их поняли в том виде, как они записаны.</p> <p>Любой участник может попросить пояснить суть предложения, предложить скорректировать формулировку, объединить какие-то предложения или отказаться от каких-то из них. Все заново сформулированные предложения фиксируются помощником в новом в списке. Каждое предложение получает порядковый номер. Организатор должен следить</p>

	<p>за тем, чтобы обсуждения не затягивались, здесь важно пройти весь список в темпе, обеспечивающем рабочий настрой участников. Не следует допускать обсуждений по существу идей и их оценок. Но важно добиться, чтобы все участники понимали, в чем суть каждой идеи.</p> <p>В итоге будет составлен согласованный и понятный участникам список предложений. Он должен оказаться перед каждым участником. Это может достигаться двумя способами. При первом способе участники записывают каждую формулировку после ее окончательного принятия в результате обсуждения. Здесь важно обеспечить, чтобы формулировки предложений и их нумерация совпадала у всех участников. Это требование выполнить легче, если перед обсуждением каждое предложение записывать на доске или большом листе бумаги так, чтобы можно было менять его формулировку по ходу высказываний участников. Когда предложение примет вид, удовлетворяющий группу, каждый участник переписывает его формулировку в свой список за соответствующим номером. Второй способ - новый список, составленный помощником, ксерокопируется в необходимом количестве экземпляров.</p> <p>Обычно окончательный список насчитывает 20–30 предложений.</p>
<p>Оценка и ранжирование предложений (четвёртый этап)</p>	<p>После того, как перед каждым участником окажется общий список предложений, помощник раздает каждому участнику по восемь карточек размером 15 x 10 см (одна четвертая часть листа формата А4) в качестве бланков ответов по результатам ранжирования предложений (рис. 1).</p> <p>Ведущий объявляет задание всем участникам - выбрать восемь наиболее важных пунктов из имеющегося перечня предложений, которые больше всего отвечают поставленной общей задаче. Чтобы избежать путаницы, экспертам предлагается записать по одному пункту в центре карточки в сокращенном виде. В левом верхнем углу карточки предлагается написать порядковый номер этого предложения в общем списке.</p> <p>Когда эта работа закончена, ведущий предлагает всем положить свои восемь карточек перед собой и проранжировать содержащиеся в них предложения. Участников инструктируют следующим образом <i>«Из восьми карт выберите самое важное предложение, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, затем отложите ее»</i>. Инструкцию можно сформулировать иначе: <i>«Какое из восьми предложений Вы бы приняли в качестве решения поставленной задачи, если бы можно было выбрать только один пункт. Напишите в правом нижнем углу карточки цифру 8 и отложите карточку в сторону»</i>.</p> <p>Затем ранжирование продолжается. Организатор сообщает экспертам следующую инструкцию: <i>«Из оставшихся семи карт выберите наименее важный пункт, запишите цифру 1 в правом нижнем углу и карточку отложите»</i> или <i>«Если бы вы могли выбрать только шесть из семи предложений, то каким бы Вы смогли пренебречь? Напишите цифру 1 на карточке отложите ее в сторону»</i>.</p> <p>Далее процесс ранжирования продолжается аналогичным образом. Участникам предлагается выбрать лучшее предложение из шести оставшихся и т.д.</p> <p>Работа на данном этапе осуществляется каждым участником самостоятельно, что позволяет выразить им свое отношение к каждому пункту. Ведущий только сообщает инструкции и обеспечивает тишину. Участникам разрешается задавать вопросы только по процедуре ранжирования.</p> <p>Когда все участники проранжируют все карточки, они их сдают орга-</p>

	<p>низатору, который должен произвести подсчет голосов. На это время организатор может объявить перерыв для участников или предложить им следить за процедурой подсчета.</p> <p>Процесс подсчета начинается с того, что организатор и его помощник сортируют карточки по группам, у которых совпадает номер, написанный <i>в левом верхнем углу</i>. Это означает, что в каждой группе будут собраны карточки с оценками одного и того же предложения из общего списка.</p> <p>Затем подсчитывается число карточек в каждой группе и суммарный балл значимости предложения (суммируются все баллы, записанные <i>в правом нижнем углу</i> карточек группы).</p> <p>Организатор заносит результаты подсчета в специальный бланк (таблица 3).</p> <p>В графу «предложения» заносятся все предложения из общего списка. В графу «число выборов» заносится число карточек в группах с соответствующим номером из общего списка. В графу «суммарный балл» заносится сумма баллов значимости во всех карточках данной группы.</p> <p>Предложение, получившее наибольшую сумму баллов, – считается наиболее предпочтительным для группы экспертов. Ему присваивается ранг 1. Затем всем остальным предложениям в порядке убывания значений суммы баллов присваиваются ранги 2, 3, 4 и т. д.</p> <p>Но помимо числа баллов важное значение имеет и число выборов. Оно отражает степень согласованности мнения участников. Если у предложения в графе «число выборов» стоит значение равное половине или большее половины от общего числа участников, то оно рассматривается в качестве согласованного решения группы. Если же значение в графе «число выборов» меньше, чем половина от общего числа участников, то это может свидетельствовать о выделении подгруппы экспертов с особым мнением по данной проблеме.</p> <p>В заключительной части групповой работы по МНГ ведущий знакомит участников с результатами оценки, проводит краткое обсуждение процесса ранжирования, подчеркивает моменты, по которым было получено максимальное согласие участников.</p>
--	--



## Приложение

Поле для записи номера выбранного из общего списка

Поле для краткой записи содержания оцениваемого предложения

Поле для записи балла значимости (ранга)

Рис.1. Карточка для фиксации для выполнения процедуры ранжирования

Таблица 3

### Фиксация результатов экспертизы

№№ п.п.	Предложения	Число выборов	Суммарный балл
1.			
2.			
3.			
·			
·			
·			
№			

Опыт использования МНГ в МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза И.Е. Кустова» г. Брянска свидетельствует, что нередко мнения участников оказываются не согласованными по многим позициям. Если, например, в общем списке оказывается 25–30 предложений, то примерно 70% из них кем-то выбирается в качестве значимой. При этом какое-то предложение может выбрать один участник, дав ему восемь баллов значимости, т. е. признать самым значимым.

В таких случаях целесообразно организовать обсуждение полученных результатов. Ведущий предоставляет участникам, чьи оценки сильно отличаются от оценок других экспертов, кратко обосновать свою позицию. Другие участники могут также кратко высказаться по услышанной аргументации. Задача организатора – обеспечивать желательный тон обсуждения и поощрять нестандартные суждения. *Как известно, мнения одиночек нередко оказываются ближе к истине, чем усредненное мнение группы.* Но, чаще всего такие особые мнения оказываются заблуждением и высказывания других участников могут помочь эксперту увидеть, что-то иначе, чем он видел раньше. Однако ведущий должен смягчить давление группы. Если он не будет этого делать, то обсуждение может иметь своим следствием лишь конформистское соглашение с мнением большинства.

После обсуждения процедуры ранжирования и подсчёта повторяются.

**План работы научного общества современного муниципального лица  
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза  
И.Е. Кустова» г. Брянска)**

Месяц	Направление деятельности	Предоставляемые материалы, документы	Ответственный за направление деятельности
<b>Сентябрь</b>	<p><b>Заседание научного общества лицейстов (НОУ) № 1. Организация деятельности НОУ в прошедшем году. Рассматриваемые вопросы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ работы научного общества за прошедший учебный год.</li> <li>• Выборы и утверждение Совета НОУ.</li> <li>• Обсуждение плана работы.</li> <li>• Составление списка участников НОУ в новом учебном году.</li> <li>• Знакомство с банком тем, предлагаемых лицеистам для написания исследовательского проекта</li> </ul>	<p>Протокол № 1. Список участников НОУ. Бланки заявки на участие в работе НОУ от участников проекта.</p>	<p>Руководитель НОУ</p>
<b>Октябрь</b>	<p>Открытие работы НОУ. Проведение праздника «Наука и жизнь». Методические консультации для руководителей проектов. Обработка заявок на участие в работе НОУ. 1. Отбор проектов для участия в лицейских конференциях, городских мероприятиях, окружных и всероссийских конкурсах. 2. Отбор проектов для участия в научно – практических конференциях. 3. Обсуждение критериев рецензирования представленных работ. 4. Доработка проектов в соответствии с основными требованиями к оформлению исследовательских работ. 5. Подготовка к презентации проектов. <b>Заседание НОУ № 2. «Подготовка к проведению конференции «Шаг в будущее»</b> 1. Подготовка проведения конференции. 2. Просмотр представленных работ и оценка степени их готовности к участию в работе конференции. 3. ТСО в работе конференции. 4. Аудитория. 5. Формирование жюри из числа учителей и лицеистов. 6. Процедура награждения участников конференции.</p>	<p>Создание банка информации проектной деятельности лицейстов в НОУ</p> <p>Протокол № 2. Оценочная таблица для жюри конференции</p>	<p>Руководитель НОУ, зам. директора по НМР, зам. директора лицея по ВР</p> <p>Руководитель НОУ, зам. директора по НМР, зам. директора лицея по РВ, председатели МО</p>

Ноябрь-Декабрь	1. Консультации для лицеистов по вопросам выполнения частей доклада, аналитической части исследования и оформления результатов исследования. 2. Оформление исследовательских работ, докладов, рефератов в соответствии с требованиями. 3. Подготовка к публичному выступлению. 4. Лицейская конференция «Шаг в будущее». 5. Участие в лицейских и городских олимпиадах.	Материалы по конференции, работы лицеистов. Материалы для проведения школьных олимпиад. Заявки на участие в городских олимпиадах. Анализ участия учащихся в олимпиадах. Анализ работы НОУ за 1-е полугодие.	Руководитель НОУ, учителя-предметники
Январь	1. Участие в районной научно-практической конференции «Шаг в будущее». 2. Творческий отчет экологического клуба «Светлый парус».	Оформление работ с учетом требований в положении о конкурсе	Руководитель НОУ, учителя-предметники
Февраль	<b>Заседание НОУ № 3.</b> «Об итогах лицейской научно-практической конференции «Шаг в будущее».	Протокол № 3	Руководитель НОУ
Март	1. Участие в интеллектуальном марафоне «Лицей года». 2. Игра «Что? Где? Когда?»	Заявки на участие в марафоне–игре	Руководитель НОУ, председатель МО
Апрель	1. Участие в муниципальном конкурсе «Лучший лицеист». 2. Творческий отчет литературного объединения «Арион».	Портфолио лицеистов.	Руководитель НОУ, классные руководители
Май	Заседание НОУ № 4. «Об итогах работы НОУ».	Протокол №4	Руководитель НОУ

**Мероприятия по охране жизни, здоровья и технике безопасности  
лицейстов и работников современного муниципального лицея  
на учебный год (МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза  
И.Е. Кустова» г. Брянска)**

№	Наименование мероприятий	Срок	Ответственный
<b>Мероприятия по предупреждению детского дорожно-транспортного травматизма</b>			
1	На общем собрании работников лицея избрать ответственного инструктора по безопасности дорожного движения	До 01.09	Директор лицея
2	Организовать с классными руководителями I–XI классов инструктивно-методические занятия по методике проведения занятий с лицеистами по Правилам дорожного движения	До 01.09	Преподаватель - организатор ОБЖ лицея
3	Организовать изучение Правил дорожного движения с лицеистами	До 01.09	Преподаватель-организатор ОБЖ лицея
4	Проводить с лицеистами тематические утренники, викторины, конкурсы, соревнования по безопасности дорожного движения	Постоянно	Преподаватель - организатор ОБЖ лицея
5	Провести встречу с работниками ГИБДД	Постоянно	Зам. директора лицея по ВР
6	Провести выставку детских рисунков по безопасности дорожного движения	1 раз в четверть	Преподаватель - организатор ОБЖ лицея
7	Создать из лицейстов отряд юных инспекторов движения и организовать его работу согласно Положению	До 15.09	Преподаватель - организатор ОБЖ лицея
8	На родительских собраниях периодически обсуждать вопрос о профилактике детского дорожно-транспортного травматизма	Постоянно	Преподаватель - организатор ОБЖ лицея
9	Оформить уголок по безопасности дорожного движения	До 01.09	Преподаватель - организатор ОБЖ лицея
10	Провести совещание при директоре лицея с повесткой «О работе классных руководителей по предупреждению детского дорожно - транспортного травматизма»	1 раз в полугодие	Директор лицея
<b>Противопожарные мероприятия</b>			
1	Издать приказ о назначении ответственных лиц за пожарную безопасность, об установлении противопожарного режима, о создании добровольной пожарной дружины среди сотрудников лицея и дружины юных пожарных	До 01.09	Зам. директора лицея по административно хозяйственной работе (АХР)
2	Организовать проведение противопожарного инструктажа работников и лицейстов	До 01.09	Зам. директора лицея по АХР
3	Оформить противопожарный уголок	До 01.09	Зам. директора лицея по АХР

4	Провести проверку сопротивления изоляции электро-сети и заземления оборудования	До 01.09	Зам. директора лица по АХР
5	Провести перезарядку химических порошковых и уг-лекислотных огнетушителей	До 01.09	Зам. директора лица по АХР
6	Оборудовать эвакуационные выходы из здания лица легко открывающимися запорами и обозначить их надписями и указательными знаками	До 01.09	Зам. директора лица по АХР
<b>Мероприятия по профилактике и предупреждению травматизма и несчастных случаев</b>			
1	На общем собрании педагогического коллектива ли-ца избрать общественного инструктора по профи-лактике и предупреждению травматизма и несчаст-ных случаев среди лицеистов	До 01.09	Директор лица
2	Заслушать на заседании Совета администрации клас-сных руководителей доклад «О работе с лицеистами по профилактике и предупреждению травматизма и несчастных случаев»	1 раз в четверть	Директор лица
3	Провести совещание при директоре лица с повест-кой «О работе учителей физической культуры и тру-дового обучения по профилактике и предупреждению травматизма и несчастных случаев среди учащихся»	Март	Директор лица
4	Лекции: 1. Понятие несчастных случаев. Определение основ-ных понятий: травма, повреждение, несчастный слу-чай. 2. Причины травматизма: технические, организаци-онные, личностные. 3. Суицид	1 раз в полуго- дие	
5	Ознакомить учителей: 1. Постановление Минтруда РФ от 24.10.2002 г. № 73 «Об утверждении форм документов, необходимых для расследования учета несчастных случаев на про-изводстве». 2. Постановление Правительства РФ от 15.12.2000 г. № 967. «Положение об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных от-раслях». 3. Положение о расследовании и учете несчастных случаев с учащейся молодежью и воспитанниками в системе Гособразования СССР (приказ Гособразова-ния от 01.10.90 г. № 639)	1-я чет- верть учебного года	Преподаватель - организатор ОБЖ лица  Преподаватель- организатор ОБЖ лица  Педагог- психолог
6	Проводить служебно-педагогическое расследование по ДТП совместно с работниками ГИБДД, УО. Пись-менный отчет по результатам служебно-педагогического расследования направлять на имя начальника ГИБДД, УО	В течение года	Преподаватель- организатор ОБЖ лица
7	На родительских собраниях обсуждать вопросы по профилактике и предупреждению травматизма и несчастных случаев среди детей	Постоянно	Классные руко- водители
8	Подготовить анализ работы лица по профилактике и предупреждению травматизма и несчастных случаев	Июнь	Директор лица

	среди лицеистов за учебный год		
<b>Мероприятия по охране жизни, здоровья и технике безопасности лицеистов</b>			
1	Подготовить документацию по разделу «Охрана жизни и здоровья лицеистов»: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ф-26 (форма №26/у-2000 – мед. карта ребенка для УО, ДОУ) на каждого ребенка;</li> <li>• диспансерные группы детей, контроль за их наблюдением специалистов;</li> <li>• списки подростков, передающиеся в подростковую сеть;</li> <li>• листки здоровья в лицейских журналах;</li> <li>• медицинские карты на каждого ребенка, специальные медицинские группы;</li> <li>• приказ по лицей «Об охране жизни и здоровья лицеистов»</li> </ul>	В течение сентября	Фельдшер  Классные руководители, фельдшер  Директор лицея
2	Осуществлять регулярный контроль за выполнением санитарно-гигиенических требований согласно санитарным правилам и нормам: <ul style="list-style-type: none"> <li>• санитарно-гигиеническое состояние лицея, пищеблока, световой, питьевой, воздушный режимы классных комнат, спортзала, мастерских и других помещений;</li> <li>• соблюдение санитарно-гигиенических требований к уроку: рассаживание лицеистов согласно рекомендациям, валеологический анализ лицейского расписания, предотвращение перегрузки учебными занятиями, дозирование домашних заданий, профилактика близорукости;</li> <li>• обеспечение лицеистов с 1-го по 11-й класс горячим питанием</li> </ul>	В течение года  1 раз в месяц  Сентябрь-январь	Зам. директора лицея по АХР, фельдшер.  Фельдшер, классные руководители, зам. директора лицея по УВР  Социальный педагог лицея
3	Организовать бесплатное питание для малообеспеченных и многодетных семей	Сентябрь	Социальный педагог лицея
4	Обеспечить своевременное индивидуальное обучение больных детей на дому, осуществлять контроль за учебным процессом лицея	Сентябрь	Зам. директора лицея по УВР
5	Оформить приказом по лицей работу специальных медицинских групп, осуществлять систематический контроль за их работой, следить за здоровьем лицеистов	В течение года	Зам. директора лицея по УВР
6	Провести анализ заболеваемости лицеистов 1-4, 5–11 классов по группам здоровья	Январь	Фельдшер
7	Провести инструктаж работников лицея по вопросам охраны жизни детей и соблюдения правил техники безопасности	До 05.09	Директор лицея
8	Контролировать состояние пожарной безопасности в учебных помещениях и столовой. Особое внимание обратить на исправность электропроводки, наличие щитов с пожарным инвентарем, огнетушителей	1 раз в месяц	Зам. директора лицея по АХР
9	Привести оборудование кабинетов технического и обслуживающего труда в соответствие с требованиями	Постоянно	Учитель технологии

	ми техники безопасности и производственной санитарии. Особое внимание обратить на меры безопасности при работе на станках, при пользовании электроинструментом, при рубке металла.		
10	Принять меры безопасности в учебных кабинетах: физики, химии, ОИВТ, спортивном зале, кабинетах технического и обслуживающего труда.	Постоянно	Заведующие кабинетами
11	При организации экскурсий, туристических походов тщательно выбирать маршруты, проводить подготовку лицейстов и руководителей: тренировки, инструктаж; проверять оборудование и средства первой доврачебной помощи.	Постоянно	Классные руководители
12	Систематически изучать правила дорожного движения с лицеистами, проводить встречи с работниками ГИБДД, оформить уголок по правилам дорожного движения, организовать внеклассные мероприятия по профилактике травматизма.	Постоянно	Классные руководители
13	При проведении массовых мероприятий (в актовом зале, спортплощадках и т.д.) принимать постоянные меры по безопасности и охране жизни детей.	Постоянно	Зам. директора лицея по УВР
14	При сборе лекарственных растений и другого лекарственного сырья соблюдать особые правила ТБ, разработать их в лицее и довести до сведения каждого лицеиста и классных руководителей	Сентябрь	Фельдшер
<b>Организационно-технические мероприятия по улучшению условий и охраны труда работников лицея</b>			
1	Организовать обучение и проверку знаний работников лицея по охране труда	Сентябрь	Директор лицея
2	Издать приказ о назначении ответственных лиц за организацию безопасной работы	Сентябрь	Директор лицея
3	На общем собрании трудового коллектива избрать уполномоченных (доверенных) лиц по охране труда	Сентябрь	Директор лицея
4	Издать приказ о создании комиссии по охране труда	Сентябрь	Директор лицея
5	Совместно с профсоюзным комитетом организовать систематический административно-общественный контроль за состоянием охраны труда	1 раз в квар-тал	Директор лицея
6	Провести аттестацию рабочих мест по условиям труда	Август	Директор лицея
7	Провести общий технический осмотр здания лицея	Август	Директор лицея
8	Провести общий технический осмотр здания лицея	Август	Зам. директора лицея по АХР
9	Обеспечить технический и обслуживающий персонал лицея спецодеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты в соответствии с нормами	Август	Зам. директора лицея по АХР
10	Заключить соглашение по охране труда между администрацией и профсоюзным комитетом лицея	Сентябрь	Директор лицея



**План работы педагога-психолога на учебный год  
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза  
И.Е. Кустова» г. Брянска)**

<b>№</b>	<b>Направления и мероприятия работы</b>	<b>Сроки</b>
<b><i>I. Психодиагностика</i></b>		
1	Готовность к обучению в лицее учащихся 1-х классов (неорганизованные дети)	Сентябрь
2	Диагностика адаптации лицеистов 1-х классов	Октябрь
3	Диагностика адаптации лицеистов 5-х классов	Октябрь
4	Диагностика адаптации лицеистов 10-х классов	Октябрь
5	Психологический мониторинг познавательных процессов лицеистов 5-х классов	Октябрь
6	Диагностика познавательной сферы лицеистов 3-х классов	Ноябрь
7	Диагностика познавательных и профессиональных интересов лицеистов 8-х классов	Ноябрь
8	Психологический мониторинг личностной сферы лицеистов 5-х классов	Ноябрь–декабрь
9	Профдиагностика лицеистов 11-х классов	Декабрь
10	Профдиагностика лицеистов 9-х классов	Декабрь–январь
11	Психологический мониторинг интеллектуальной и личностной сферы лицеистов 6–11-х классов	Январь–март
12	Индивидуальная диагностика лицеистов, направленных на ПМПк (I-XI классы)	Октябрь, февраль
13	Индивидуальная диагностика лицеистов, направленных на ПМПк (I-XI классы)	Ноябрь, март
14	Диагностика готовности лицеистов 4-х классов к обучению в лицее II ступени	Март–апрель
15	Диагностика социально - психологического климата в педагогическом коллективе лицея	Март
16	Анкетирование на удовлетворённость родителей качеством образовательной среды (анкетирование родителей лицеистов I-XI классов)	Апрель
17	Индивидуальная диагностика лицеистов (по запросу)	В течение года
18	Индивидуальная диагностика будущих первоклассников (по запросу родителей)	Май - июнь
<b><i>II. Психологическая коррекция</i></b>		
1	Индивидуальная и групповая работа с лицеистами по коррекции и развитию эмоционально-волевой, личностной и познавательной сферы	В течение года (по запросу и результатам диагностики)
<b><i>III. Психопрофилактика</i></b>		
1	Анализ результатов диагностики готовности первоклассников к обучению в лицее (в рамках совещания при завуче)	Сентябрь
2	Занятия с лицеистами 1-х классов по профилактике дезадаптации	Сентябрь
3	Занятия с лицеистами 5-х классов по профилактике дезадаптации	Сентябрь
4	Занятия с лицеистами 10-х классов, направленные на сплочение	Сентябрь-октябрь

	коллектива	
5	Состояние готовности лицеистов 5-х классов к обучению в лицее II ступени (в рамках совещания при завуче)	Сентябрь
6	Состояние адаптации лицеистов 1-х классов (в рамках совещания при завуче)	Октябрь
7	Анализ результатов психологического мониторинга познавательных процессов и адаптации лицеистов 5-х классов (в рамках совещания при завуче)	Ноябрь
8	Состояние адаптации лицеистов 10-х классов (в рамках совещания при завуче)	Ноябрь
9	Анализ результатов диагностики познавательной сферы лицеистов 3-х классов (в рамках совещания при завуче)	Декабрь
10	Анализ результатов диагностики познавательных и профессиональных интересов лицеистов 8-х классов (в рамках совещания при завуче)	Декабрь
11	Анализ психологического мониторинга личностной сферы лицеистов 5-х классов (в рамках совещания при завуче)	Январь
12	Анализ результатов профдиагностики лицеистов 11-х классов (в рамках совещания при заместителе директора по УВР)	Январь
13	Анализ результатов профдиагностики лицеистов 9-х классов (в рамках совещания при заместителе директора по УВР)	Февраль
14	Анализ результатов психологического мониторинга интеллектуальной и личностной сферы лицеистов 6-11-х классов (в рамках лицейских МО)	Февраль-апрель, сентябрь-ноябрь, (по результатам диагностики учебного года)
15	Состояние социально-психологического климата в педагогическом коллективе (в рамках совещания при директоре лицея)	Апрель
16	Анализ результатов анкетирования удовлетворённости родителей качеством образовательной среды (в рамках совещания при заместителе директора по УВР)	Апрель
17	Часы общения с лицеистами 5-11-х классов а) психологические игры, б) психологический практикум	По графику
18	Психологический лекторий и практикум для родителей	По графику
19	Психологический лекторий и практикум для учителей: • психологический лекторий на тему «Профилактика дезадаптации лицеистов»; • психологический практикум «Развитие эмоциональной устойчивости педагога»	Ноябрь Январь
<b>IV. Психологическое просвещение</b>		
1	Психологический лекторий и практикум для родителей	По графику
2	Профориентационная работа с лицеистами 9, 11-х классов: • профориентационные консультации, лекторий; • курс занятий для лицеистов 9-х классов по программе «Выбор профессионального пути»	По графику в рамках классных часов. В рамках факультатива
3	Психологический лекторий и практикум для учителей: • учеба на тему «Формирование учебной мотивации у младших лицеистов» - в рамках МО начальных классов; • психологический практикум для классных руководи-	Ноябрь Март

	лей: «Эффективное использование результатов психологического мониторинга личностной сферы лицеистов в работе классных руководителей»	
<b><i>V. Психологическое консультирование</i></b>		
1	Индивидуальные консультации для учителей, работающих в 1-х классах по результатам диагностики готовности первоклассников к обучению в лицее и адаптации	Сентябрь, ноябрь
2	Индивидуальные консультации для классных руководителей 5-х классов по результатам диагностики готовности к обучению в лицее 2-й ступени и психологического мониторинга	Сентябрь, ноябрь, декабрь
3	Индивидуальные консультации для классных руководителей 10-х классов по результатам психологического мониторинга и диагностики адаптации	Сентябрь, ноябрь, март
4	Индивидуальные консультации для родителей лицеистов 1-х, 5-х, 10-х классов, испытывающих трудности адаптации или дезадаптированных	Ноябрь, декабрь
5	Индивидуальные консультации для лицеистов, родителей и учителей по результатам профдиагностики лицеистов 9-х и 11-х классов	Январь, февраль
6	Групповые консультации для лицеистов 9, 11-х классов по результатам профдиагностики	Январь, февраль
7	Групповые консультации для лицеистов 8-х классов по результатам диагностики познавательных и профессиональных интересов	Ноябрь, декабрь
8	Групповые консультации для учителей и родителей по результатам психологического мониторинга интеллектуальной и личностной сферы лицеистов	В течение года по графику
9	Индивидуальные консультации для учителей, лицеистов и родителей по результатам психологического мониторинга интеллектуальной и личностной сферы лицеистов	По запросу, в течение года
10	Индивидуальные консультации для родителей лицеистов, направленных на ПМПк (психолого-медико-педагогический консилиум) и ПМПК (психолого-медико-педагогическая комиссия)	Октябрь–декабрь, Февраль–март
11	Индивидуальные консультации для учителей 4-х классов по результатам диагностики готовности четвероклассников к обучению в лицее 2-й ступени	Май
12	Индивидуальные консультации для родителей, учителей, лицеистов (по запросу)	В течение года
<b><i>VI. Экспертная работа</i></b>		
1	Участие в аттестационной комиссии педагогов (в рамках лицея)	По плану
2	Работа в экспертной группе по аттестации педагогов-психологов	По плану
3	Работа в составе ПМПк лицея	По плану
<b><i>VII. Организационная работа</i></b>		
1	Подготовка к лекциям, семинарам, практическим занятиям, консультациям	В течение года
2	Корректировка и составление коррекционных программ для лицеистов	В течение года
3	Участие в заседаниях, совещаниях, педсоветах	В течение года
4	Обработка, анализ, обобщение результатов деятельности, интерпретация полученных данных	В течение года

5	Заполнение отчётной документации	В течение года
<b><i>VIII. Методическая работа</i></b>		
1	Повышение психологических знаний через: <ul style="list-style-type: none"> <li>• учёбу на психологических семинарах,</li> <li>• обмен опытом коллег,</li> <li>• повышением квалификации на курсах,</li> <li>• изучение специальной литературы</li> </ul>	В течение года
2	Участие в семинарах педагогов-психологов и совещаниях, организационно-методическое совещание	Сентябрь

**План работы социального педагога лицея на учебный год  
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза  
И.Е. Кустова» г. Брянска)**

Направления работы	Мероприятия	Сроки
<b>1. Организационное</b>	1. Составление плана работы на год.	Май, август
	2. Сбор документов для оформления лицеистов на бесплатное питание, материальную помощь, изучение спроса на приобретение бесплатных путевок.	Сентябрь, октябрь
	3. Составление социального паспорта лицея, классов.	Сентябрь, октябрь
	4. Изучение спроса по загруженности автобуса лицея.	Сентябрь
	5. Разработка плана по предотвращению безнадзорности и беспризорности несовершеннолетних, а также планы работы с семьями группы риска и детей-инвалидов.	Май, сентябрь
	6. Составление анализа и отчета о работе за год.	По плану
	7. Подготовка к лекциям, семинарам, групповым занятиям, консультациям.	По плану
	8. Участие в заседаниях, совещаниях, педагогических советах.	По плану
	9. Обработка, анализ, обобщение результатов деятельности, интерпретация полученных данных.	По запросу
	10. Работа по запросам администрации города, района, КО (комитеты по образованию); ГОВД (городского отдела внутренних дел); ОДН (отдела по делам несовершеннолетних); КНД (комиссия по делам несовершеннолетних), лицеистов, родителей, учителей.	Ежемесячно
	11. Статическая отчетность по неблагополучным семьям, по опекаемым, по трудным подросткам в комиссию по делам несовершеннолетних	
<b>2. Профилактическое и просветительское</b>	1. Выступления по запросам классных руководителей на родительских собраниях и классных часах, в заседаниях методических объединений.	По запросу
	2. Проведение классных часов по анализу проблемных ситуаций.	По плану
	3. Организация бесед и инструктажа инспектора ОДН.	По плану
	4. Организация бесед и инструктажа ГИБДД	По плану
	5. Социально-педагогическое мероприятие «Курить - здоровью вредить».	По плану
	6. Участие в работе Совета профилактики.	По плану
<b>3. Социально - диагностическое</b>	1. Исследование социального окружения лицеистов	По плану
	2. Изучение социального статуса родителей лицеистов	По плану
	3. Создание банка данных о семьях лицеистов	Сентябрь
	4. Изучение социальной комфортности лицеистов	Сентябрь
	5. Подготовка документов для органов социальной защиты.	Октябрь

<b>4. Взаимодействие с социальным институтом города</b>	1. Взаимодействие с учреждениями дополнительного образования: ДЮОЦ, Центр досуга и культуры «Камертон», ДК «Железнодорожник», бассейн «Брянск», ДЮСШ, спортивные клубы, центр социальной помощи семье и детям.	Сентябрь - июнь
	2. Сотрудничество с комиссией по делам несовершеннолетних, инспекцией ОДН, отделом по опеке и попечительству, КЦСОН (компетентный центр социального обслуживания населения), комитетом по делам молодежи, участковыми инспекторами МВД, участковыми педиатрами.	Ежемесячно
	3. Организация работы родительского патруля.	По графику
	4. Сотрудничество с пенсионным фондом по персонифицированному учету лицеистов.	По плану
<b>5. Охранно-правовое</b>	1. Изучение структуры и качества питания лицеистов.	Ежедневно
	2. Содействие организации общеукрепляющих, оздоровительных мероприятий.	По плану
	3. Содействие охране прав личности в соответствии с Конвенцией ООН, законом об образовании по защите прав лицеистов.	По плану
<b>6. Работа с трудновоспитуемыми лицеистами</b>	1. Создание банка данных о трудновоспитуемых лицеистах: <ul style="list-style-type: none"> <li>• изучение индивидуальных особенностей детей,</li> <li>• изучение социально-бытовых условий,</li> <li>• изучение социума по месту жительства.</li> </ul>	Сентябрь
	2. Индивидуальная работа с трудновоспитуемыми детьми, семьями по разбору возникающих проблемных ситуаций.	Ежедневно
<b>7. Консультационное</b>	1. Консультация для учителей и воспитателей, родителей, лицеистов.	Ежедневно
<b>8. Оказание социальной помощи</b>	1. Организация проведения ярмарки вещей б/у для малообеспеченных и малоимущих семей.	По плану
	2. Содействие в организации социальной помощи детям из числа малообеспеченных семей через фонды Всеобуча, благотворительные фонды.	По плану
	3. Содействие в организации летнего оздоровительного отдыха детей.	Апрель, май
<b>9. Методическая работа</b>	Изучение новой методической литературы и нормативных документов.	По плану

**План работы учителя-логопеда на учебный год  
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза  
И.Е. Кустова» г. Брянска)**

<b>Направления</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Сроки</b>
<b>Организационное</b>	1. Составление планов работы на год.	Сентябрь
	2. Подготовка к фронтальному обследованию, диагностике устной и письменной речи лицеистов I–IV классов.	Сентябрь
	3. Зачисление лицеистов на логопункт, комплектование логопедических групп.	Сентябрь
	4. Оформление речевых карт.	Сентябрь-октябрь
	5. Информационное совещание «Об основных направлениях работы РМО учителей-логопедов в 2014–2015 учебном году». Подведение итогов диагностики по определению речевой готовности к лицу.	Сентябрь
	6. Оформление документации, подбор учебного материала.	По плану
	7. Оснащение логопедического кабинета наглядным и дидактическим материалом.	До 01.09
	8. Организация и оформление в логопедическом кабинете различных учебных зон.	Сентябрь
	9. Подготовка к ПМПк (психолого-медико-педагогический консилиум) и ПМПК (психолого-медико-педагогическая комиссия) (заполнение документации).	Октябрь-апрель
	10. Итоговое инструктивно-методическое совещание РМО учителей-логопедов.	Май
	11. Подведение итогов работы за учебный год. Составление и сдача аналитического отчета за учебный год.	Май
<b>Диагностическое</b>	1. Фронтальное углубленное обследование лицеистов I-IV классов, выявление детей с различными отклонениями в речевой деятельности.	Сентябрь
	2. Динамическое наблюдение за детьми в процессе коррекционного обучения.	В течение года
	3. Просмотр письменных работ классов с целью выявления дисграфии.	Октябрь
	4. Диагностика речевых нарушений по запросам.	В течение года
	5. Выявление детей с нарушениями чтения и письма среди лицеистов 1-х классов.	Апрель-май
	6. Углубленное обследование и коррекционное сопровождение лицеистов, представленных на ПМПк и ПМПК	Октябрь-апрель

<b>Коррекционно-развивающее</b>	<p>Организация и проведение групповых и индивидуальных занятий с детьми-логопатами. <i>Первый этап. Работа над словом.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усвоение детьми понятия «слово», его лексического и грамматического значения.</li> <li>2. Уточнение, расширение и совершенствование словаря.</li> <li>3. Воспитание грамматического мышления.</li> <li>4. Коррекция дефектов звукопроизношения. <i>Второй этап. Работа над предложением.</i></li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование навыка правильного построения двусоставного нераспространенного предложения, затем постепенного его распространения.</li> <li>2. Совершенствование умения грамматически правильно оформлять предложения.</li> </ol> <p><i>Третий этап. Работа над связной речью.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование умения пересказывать и составлять рассказы по форме (описательные, повествовательные, описательно-повествовательные), опираясь на различные методические приемы (последовательность действий, предметных и сюжетных картинок).</li> <li>2. Развитие логического и образного мышления.</li> </ol> <p><i>Четвертый этап. Слоговой состав слова.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование умения выделять гласные из одно-, двух- и трехсложных слов; определять количество слогов в слове, делить слова на слоги и конструировать слова из данных слогов.</li> </ol> <p><i>Пятый этап. Твердые и мягкие согласные.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование умения слышать и различать твердые и мягкие согласные; выделять гласные второго ряда.</li> </ol> <p><i>Шестой этап. Звукобуквенный состав слова.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование полноценных представлений о звуковом составе слова на базе развития фонематических процессов и навыков анализа и синтеза слов.</li> </ol>	По плану
<b>Просветительно-профилактическое</b>	1. Оказание консультативной помощи родителям лицей-стов с отклонениями в развитии речи, учителям и воспитателям ГПД.	В течение года
	2. Проведение консультаций на МО учителей начальных классов по темам: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатки произношения, сопровождающиеся нарушениями письма.</li> <li>• Недостатки чтения у детей и пути их преодоления.</li> </ul>	1 полугодие
	3. Выступления на родительских собраниях по запросам, посещение уроков.	2 полугодие
	4. Проведение родительского собрания на логопункте. Ознакомление родителей с результатами обследования и основными направлениями коррекционной работы.	В течение года
	5. Участие в семинаре-практикуме РМО учителей-логопедов по теме: «Использование методики Т.А. Фотековой для определения уровня развития речи младших лицей-стов»	Октябрь
	6. Участие в семинаре РМО учителей-логопедов по теме:	Ноябрь,



	«Формирование и развитие лексико- грамматических представлений в процессе коррекционно-развивающего обучения детей с ОНР дошкольного и младшего лицейского возраста».	январь
	7. Участие в окружном семинаре учителей - логопедов.	Март
	8. Участие в работе РМО учителей-логопедов по теме: «Подведение итогов диагностики по речевой готовности к лицу»	Апрель-май
	9. Участие в итоговом инструктивно - методическом совещании РМО учителей-логопедов по теме: «Подведение итогов работы за год. Определение задач на 2014-2015 учебный год. Планирование работы РМО учителей - логопедов на новый учебный год».	Май
	10. Повышение своей профессиональной квалификации путем аттестации.	В течение года

**Мероприятия по сохранению и укреплению здоровья  
субъектов образовательного процесса современного  
муниципального лицея на учебный год  
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза  
И.Е. Кустова» г. Брянска)**

Направления	Мероприятия	Сроки реализации	Ответственные
1. Совершенствование медицинской помощи лицеистам в лицее	1. Обследование детей, поступающих в лицей. Выделение лицеистов группы «педагогического риска»	Сентябрь	Педагог-психолог
	2. Внедрение компьютерных систем оценки состояния здоровья детей (АСПОН-Д – автоматизированная система профилактических осмотров населения – «Дети»)	2 раза в год	Педиатр лицея
	3. Диагностика и мониторинг состояния здоровья детей и подростков	1 раз в полугодие	Фельдшер
	4. Создание информационной базы состояния здоровья детей и подростков	Сентябрь	Педиатр лицея
	5. Организация проведения профилактических прививок детям и подросткам и проведение противоэпидемиологических мероприятий в случае регистрации инфекционных заболеваний	Октябрь	Фельдшер
	6. Оказание стоматологической помощи лицеистам. Организация и проведение профилактических осмотров всех возрастных групп детей и подростков	По графику	Стоматолог
	7. Проведение профилактических медицинских осмотров лицеистов	По графику	Фельдшер
	8. Организация и проведение контроля выполнения санитарных правил	Ежедневно	Фельдшер
2. Совершенствование системы питания лицеистов	1. Внедрение альтернативных систем обеспечения питания лицеистов	Ноябрь	Социальный педагог лицея
	2. Разработка рекомендаций по организации дифференцированного питания при наиболее распространенных видах заболеваний	Сентябрь	Социальный педагог, врач лицея
	3. Разработка специального меню для хронически больных и ослабленных детей	Август	Врач лицея
	4. Улучшение ассортимента блюд, обеспечение витаминизации и йодирования питания лицеистов	По графику	Фельдшер
3. Совершенствование системы физиче-	1. Организация спортивных секций по футболу, баскетболу, волейболу, спортивной гимнастике, ОФП	Сентябрь	Учителя физкультуры

ского воспита- ния лицеистов	2. Проведение спортивных соревнова- ний и праздников на всех ступенях обучения	По плану	Учителя физ- куль-туры
	3. Реализация программы «Губерна- торские состязания»	По плану	Учителя физ- куль-туры
	4. Внедрение в образовательный про- цесс малых форм физического воспи- тания (физкультурные паузы, подвиж- ные перемены, тренинг по охране зрения лицеистов и т.д.), а также часов здоровья	По плану	Зам. директо-ра лица по УВР, учителя физ- куль-туры
	5. Установка в больших рекреациях зоны двигательной активности для начальных классов - лестницы, швед- ские стенки и другие малые спортив- ные конструкции	Октябрь	Учителя физ- культуры, зам. директора лица по АХР
	6. Организация коррекционной работы средствами физической культуры, в том числе лечебной физкультуры	Сен-тябрь	Учителя физ- культуры
	7. Создание материально-технической базы по внедрению программы «Здо- ровье» в начальной школе	Август	Зам. директора лица по АХР
	8. Проведение конкурса на самый спортивный класс	Сен-тябрь	Учителя физ- культуры
4. Совершен- ствование пси- холого- педагогического обеспечения учебно- воспитательного процесса	1. Мониторинг уровня невротизации детей групп педагогического риска	2 раза в год	Педагог- психолог лица
	2. Экспертиза и оценка неблагоприят- ных психологических факторов обще- образовательной среды ребенка	2 раза в год	Педагог- психолог лица
	3. Доукомплектовать кабинет психо- лога и кабинет психологической раз- грузки необходимым оборудованием	Ноябрь	Зам. директора лица по АХР
	4. Осуществлять психолого- педагогическое сопровождение лицеи- стов на этапе перехода детский сад - лицей, IV-X классы, 1X-X классы	По плану	Педагог- психолог лица
	5. Проведение тренингов общения для педагогов	По плану	Педагог- психолог лица
	6. Организация психолого- медицинского семинара-тренинга по проблемам педагогики, здоровья и развития для педагогов и родителей	1 раз в чет- верть	Зам. директора лица по УВР
	7. Диагностика, коррекция и профи- лактика различных нарушений устной и письменной речи у детей	По плану	Педагог- психолог лица
5. Совершен- ствование соци- ально- педагогического обеспечения учебно-	1. Выявление неблагоприятных факто- ров и их действий со стороны окруже- ния, приводящих к нарушению пове- дения, своевременная нейтрализация неблагоприятных дезадаптационных воздействий	По плану	Социальный пе- дагог лица

воспитательного процесса	2. Проведение бесед по борьбе с алкоголизмом, наркоманией, токсикоманией, табакокурением	По плану	Социальный педагог лица
	3. Проведение с лицеистами группы риска комплексной работы по профилактике заболеваний, передающихся половым путём	По плану	Социальный педагог лица
6. Совершенствование учебно-воспитательного процесса	1. Совершенствование календарно-тематического планирования с включением вопросов охраны здоровья и предупреждения перегрузки лицеистов	По плану	Зам. директора лица по УВР, учителя физкультуры
	2. Отслеживание успеваемости с учетом диагностики психического и физического развития лицеистов	1 раз в четверть	Зам. директора лица по УВР, учителя физкультуры
	3. Провести «День здоровья»	7 апреля	Учителя физкультуры
	4. Продолжить работу санитарных постов	По плану	
	5. В целях обеспечения развития детей продолжить освоение новых учебных здоровьесберегающих технологий или их элементов	По плану	Учителя физкультуры
	6. Продолжить работу Совета по сохранению и укреплению здоровья лицеистов	По плану	Зам. директора лица по ВР
	7. Продолжить изучение основ здорового образа жизни на уроках ОБЖ, биологии, природоведения, физической культуры и др.	По плану	Учителя-предметники
7. Совершенствование методического обеспечения учебно-воспитательного процесса	1. Оказание методической помощи педагогам в освоении передовых здоровьесберегающих технологий	По плану	Зам. директора лица по НМР
	2. Проведение заседания научно-методического совета лица по проблемам сохранения и укрепления здоровья детей	Октябрь	Зам. директора лица по НМР

**План подготовки современного муниципального лица  
к новому учебному году  
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза  
И.Е. Кустова» г. Брянска)**

<b>№ п/п</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Срок</b>	<b>Ответственный</b>
<b><i>I. КАПИТАЛЬНЫЙ РЕМОНТ</i></b>			
1	Капитальный ремонт фасада здания	До 20.08	Директор лица
2	Установка окон из ПВХ на третьем этаже	До 01.08	Зам. директора лица по АХР
3	Капитальный ремонт системы приточной вентиляции	До 01.08	Зам. директора лица по АХР
<b><i>II. ТЕКУЩИЙ РЕМОНТ</i></b>			
1	Косметический ремонт пищеблока	До 01.08	Зам. директора лица по АХР
2	Замена линолеума в кабинетах 3-го этажа	До 01.08	Зам. директора лица по АХР
3	Восстановление дверей на лестничной клетке, предусмотренной проектом	До 01.08	Зам. директора лица по АХР
4	Ремонт освещения спортзала		Зам. директора лица по АХР
5	Сформировать трудовую бригаду для проведения мелких ремонтных работ	До 15.08	Зам. директора лица по ВР
<b><i>III. ПОДГОТОВКА ИНЖЕНЕРНЫХ СИСТЕМ К РАБОТЕ В ЗИМНИЙ ПЕРИОД</i></b>			
1	Ревизия системы канализации	До 01.08	Зам. директора лица по АХР
2	Промывка, опрессовка и испытание системы отопления	До 20.08	Зам. директора лица по АХР
3	Замена сантехники в туалетных комнатах	До 01.08	Зам. директора лица по АХР
<b><i>IV. ВЫПОЛНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ</i></b>			
1	Ревизия автоматической противопожарной сигнализации	До 01.08	Зам. директора лица по АХР
2	Приобрести противопожарный инвентарь и средства пожаротушения	До 01.08	Зам. директора лица по АХР
3	Провести электрозамеры	До 01.08	Зам. директора лица по АХР
4	Проверка контура заземления	До 01.08	Зам. директора лица по АХР
5	Испытание пожарных гидрантов	До 01.08	Зам. директора лица по АХР
<b><i>V. АТТЕСТАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ</i></b>			
1	Провести аттестацию рабочих мест	До 15.08	Директор лица
2	Подготовить экспертное заключение по итогам аттестации рабочих мест. Издать приказ по лицею.	До 15.08	Директор лица

<b>VI. ОРГАНИЗАЦИЯ ОЗДОРОВЛЕНИЯ И ЗАНЯТОСТИ ЛИЦЕИСТО В ЛЕТНИЙ ПЕРИОД</b>			
1	Организовать работу прилицейского детского оздоровительного лагеря	До 15.05	Зам. директора лица по ВР
2	Укомплектовать прилицейский детский оздоровительный лагерь необходимым оборудованием и кадрами	До 25.05	Зам. директора лица по АХР
<b>VII. ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРОЙ</b>			
1	Заказать учебную литературу с прилагаемыми тетрадями, прописями	До 01.02	Зав. библиотекой лица
2	Заказать художественную и методическую литературу	До 01.02	Зав. библиотекой лица
3	Оформить подписку на газеты и журналы	До 01.10	Зав. библиотекой лица
<b>VIII. РАБОТА С ДОКУМЕНТАЦИЕЙ</b>			
1	Подготовить паспорта кабинетов	Май	Зав. кабинетами
2	Обновить документацию по технике безопасности в кабинетах	Май	Зав. кабинетами
3	Проверить классные журналы и сдать их на хранение	Июнь	Зам. директора лица по УВР
4	Заполнить паспорт лица	Май	Директор лица
<b>IX. РАБОТА С КАДРАМИ</b>			
1	Составить график отпусков, провести корректировку с учётом занятости в лицее	Февраль	Директор лица
2	Провести расстановку кадров на новый учебный год	Февраль	Директор лица
3	Подготовить документы для предстоящей аттестации	Июнь	Зам. директора лица по УВР
4	Определить сотрудников, занятых в прилицейском оздоровительном лагере	Март	Директор лица
<b>X. ОФОРМЛЕНИЕ ЛИЦЕЯ</b>			
1	Обновить содержание стендов «Визитная карточка лица», «Реализация приоритетного национального проекта «Образование»	Июнь	Зам. директора лица по ВР
2	Оформить стенды «Ими гордится лицей», «Наши медалисты»	Июнь	Зам. директора лица по ВР

**Организационные формы работы с учителями,  
лицеистами и их родителями  
(МБОУ «Лицей № 27 имени Героя Советского Союза  
И.Е. Кустова» г. Брянска)**

		Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
<b>ТЕМЫ</b>										
1	Совет лицея									
2	Совет по стратегии и планированию развития лицея									
3	Попечительский совет									
4	Общелицейский конференции									
5	Общелицейские родительские собрания									
6	Заседания общелицейского родительского комитета									
7	Общелицейские ученические собрания									
8	Педсоветы									
9	Малые педсоветы									
10	Собрания трудового коллектива									
11	Совещания при директоре									
12	Совещания при заместителях директора лицея									
13	Методические совещания									
14	Заседания научно - методического совета лицея									
15	Заседания методических объединений лицея									
16	Заседания экспертных комиссий лицея									
17	Заседания аттестационной комиссии									
18	Совет администрации лицея									
19	Совет по профилактике правонарушений									
20	Совет старшеклассников									
21	Заседания думы лицея									
22	Профсоюзные собрания									
23	Семинары классных руководителей									
24	Психолого-педагогические консультации									
25	Педагогические чтения									

26	Научно-практические конференции									
27	Школа молодого учителя									
28	Заседания Совета научного общества лица									
29	Заседания годичных команд учителей									
30	Общелицейские мероприятия									



## Литература

1. Афонин И. А. Современный муниципальный лицей в системе полного среднего образования (теория и практические рекомендации). Учебно-методическое пособие. – Брянск: БИПКРО, 2011. – 270 с.
2. Афонин И. А. Аттестационная политика в инновационном образовательном учреждении: история, теория, практика. Учебно–методическое пособие. – Брянск: БИПКРО, 2011. – 230 с.
3. Афонин И. А. Педагогическая экспертиза современного инновационного образовательного учреждения. Учебно-методическое пособие. – Брянск: БИПКРО, 2012. – 128 с.
4. Афонин И. А. Муниципальное образовательное учреждение «Брянский городской лицей № 27 им. Героя Советского Союза И.Е. Кустова»: Становление и развитие в условиях совершенствования образовательного пространства: Учебно-методическое пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2012. – 192 с.
5. Афонин И. А. Лицейское образование. Лицейское образование в качественно новой педагогической среде: Программа развития современного муниципального лицея. Учебно - методическое пособие. – Брянск: БИПКРО 2013. – 76 с.
6. Афонин И. А. Эффективное управление современным муниципальным лицеем. Теория и практические рекомендации. Учебное пособие. – М.: ООО «Информ-право», 2014. – 224 с. – (Серия: «Лицейское образование»).
7. Бабанский Ю.К. Проблемы повышения эффективности педагогических исследований. – М.: Педагогика, 1982.
8. Введение в научное исследование по педагогике: Учебное пособие / Под ред. В.И. Журавлёва. – М., 1988.
9. Вендровская Р.Б. Очерки истории советской дидактики. – М.: Педагогика, 1982. – 129 с.
10. Гузеев В.В. Инновационные идеи в современном образовании // Школьные технологии. – 1997. – № 1. – С. 3 – 11.
11. Елканов С.Б. Профессиональное самовоспитание учителя: Кн. Для учителя. – М.: Просвещение, 1986. – 143 с.
12. Загвязинский В.И. Закирова А.Ф. Идея, замысел и гипотеза педагогического исследования. // Педагогика. –1997. –№ 2.
13. Загвязинский В.И. Методология и методика дидактического исследования. – М., 1981.
14. Загвязинский В.И. Методология и методика дидактического исследования. – М.: Педагогика, 1981. – 160 с.

15. Загвязинский В.И. Педагогическое творчество учителя. – М.: Педагогика, 1987. – 159 с.
16. Зверева В.И. Самоаттестация школы. – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. – 160 с.
17. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно- воспитательного процесса и управление школой. – М., 1997. – 79 с.
18. Краевский Н.В. Педагогика как наука и учебный предмет // Известия Волгоградского гос. педуниверситета, 2003.
19. Кульневич С.В. Личностная ориентация методологической культуры учителя // Педагогика. – 1997. –С.108–115.
20. Моисеев А.М., Моисеева О.М. Заместитель директора школы по научной работе: Новая должность в современной школе: предназначение, полномочия, технология деятельности: Методическое пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М. Поташника. – М.: Новая школа, 1996. – 144 с.
21. Поташник М.М. В поисках оптимального варианта: Из опыта работы нар. Учителей СССР. – М.: Педагогика, 1988. – 192 с.
22. Поташник М.М., Левит М.В. Как подготовить и провести открытый урок (современная технология): Методическое пособие. – Издание 2-е, дополненное и переработанное. – М.: Педагогическое общество России. 2007. – 144 с.
23. Регион: Управление образованием по результатам. Теория и практика / Под ред. П.И. Третьякова. – М.: Новая школа, 2001. – 880 с.
24. Севрук А.И. Мониторинг как технология информационного обеспечения качества образования / Севрук А.И., Филимонова И.В., Юнина Е.А. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – № 3. – С. 35–40.
25. Севрук А.И. Мониторинг состояния преподавания средствами компьютерного моделирования / Севрук А.И., Юнина Е.А. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – № 5. – С. 49–52.
26. Селевко Г.К. Педагогические технологии на основе дидактического усовершенствования УВП. — М.: НИИ школьных технологий, 2005. – 288 с.
27. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии: Учеб. Пособие. – М.: Народное образование, 1998. – 256 с.
28. Сергеева В.П. Управление образовательными системами: Программно-методическое пособие. – М.: ЦГЛ, 2002. – 144 с.
29. Сиденко А.С. Нужен ли эксперимент практику? // Школьные технологии. – 1997. –№ 1.
30. Симонов В.П. Диагностика личности и профессиональное мастерство преподавателя: Учеб. пособ. для студ. педвузов, учителей и слушателей ФПП. – М.: Междунар. педагогическая академия, 1995. – 192 с.

31. Симонов В.П. Директору школы об управлении учебно-воспитательным процессом. – М.: Педагогика, 1987. – 159 с.
32. Симонов В.П. Педагогический менеджмент. – М., 1997.
33. Скаткин М.Н. Методология и методика педагогических исследований (в помощь начинающему исследователю). – М., 1986.
34. Теория и практика педагогического эксперимента / Под ред. А.И. Пискунова, Г.В. Воробьева. – М., 1979.
35. Терентьев В. Ценности менеджмента // Директор школы. – 2001. – № 6. – С. 3.
36. Управление воспитательной системой школы: проблемы и решения / Под. ред. В.А. Караковского, Л.И. Новиковой, Н.Л.Селиванивой, Е.И. Соколовой. – М., 1999. – 264 с.
37. Управление качеством образования / Под ред. М.М. Поташника. – М., 2000.
38. Управление современной школой: Пособие для директора школы / Под ред. чл.-корр. Российской академии образования, д-ра пед. наук М.М. Поташника. – М.: АПП ЦИТП, – 1992. – 168 с.
39. Управление развитием инновационных процессов в школе. Научные редакторы Т.И. Шамова, П.И. Третьяков. – М.: Прометей, 1994.
40. Хуторский А.В. Современная дидактика: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2001. – С. 65.
41. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин П. Управление образовательными системами: Учеб. Пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений / Под ред. Т.И. Шамовой. – М.: Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2002 – 320 с.
42. Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества обучения в школе. – М.: Педагогическое общество России, 1999 – 354 с.
43. Щукина Г.И. Проблема познавательного интереса в педагогике. – М.: 1971.
44. Якиманская И.С. Технология личностно-ориентированного образования. – М., 2000.
45. Якиманская И.С. Личностно-ориентированное обучение в современной школе. – М., 2000.
46. Яковлев Н.М., Сохолр А.М. Методика и техника урока в школе. – М., 1985.

**Игорь Анатольевич Афонин**

СЕРИЯ «ЛИЦЕЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА  
СОВРЕМЕННОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ЛИЦЕЯ  
(УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ)**

*Учебно-методическое пособие*

Подписано в печать 03.05.2016 г. Бумага офсетная.  
Формат 60х84/16. Гарнитура «Times new Roman».  
Печать лазерная. Усл. печ. л. 14  
Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО  
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а

ISBN 978-5-905935-30-5

