Диагностика и анализ организационной культуры образовательного учреждения

И. Н. Агафонова, *канд. психол. наук, доц. каф. психологии Санкт-Петербургского филиала Государственного университета – Высшей школы экономики*

*Продолжая исследование организационной культуры ОУ\*, автор статьи рассказывает, как осуществить ее диагностику и анализ, определить необходимые направления развития.*

**Диагностика и анализ организационной культуры образовательного учреждения**

«Анализируй прошлое, руководи настоящим, предусматривай будущее. (Corrige praetertum, praesens rege, cerne futurum)» *Латинский* [*афоризм*](http://www.pandia.ru/text/category/aforizm/)

Если руководитель (администратор ОУ) хочет сделать организационную культуру своим конкурентным преимуществом, то ему нужна информация: чем характеризуется культура в его учреждении и насколько она соответствует требованиям внешней среды (сегодняшней и ожидаемой в будущем). Диагностика организационной культуры ОУ осуществляется в два этапа: на первом этапе проводится диагностика *существующей* организационной культуры, а на втором – определение *предпочтительной* (через 1–1,5 года). Рассмотрим каждый этап подробнее.

**Первый этап. Диагностика существующей организационной культуры ОУ** 2 уровень

Диагностика имеющейся организационной культуры ОУ предполагает пять шагов.

**1-й шаг “Определение группы лидеров”**

Определить группу лидеров (4–5 чел.), которые хорошо знают школу, могут диагностировать ее особенности, инициировать и осуществлять организационные изменения.

Ознакомить членов группы с целью работы – определение особенностей организационной культуры для ее анализа.

**2-й шаг “Оценивание характеристик, присущих существующей организационной культуре ОУ”**

Раздать бланки модифицированной методики OCAI *(*organizational culture assessment instrument), разработанной К. Камероном и Р. Куинном (приложение) каждому члену группы лидеров. Сопроводить бланки следующей инструкцией:

*«Уважаемый эксперт. Оцените, пожалуйста, в каком соотношении приведенные ниже характеристики соответствуют вашей школе: распределите* ***100 баллов*** *между четырьмя альтернативами каждого из шести предложенных критериев. Наибольшее количество баллов дайте той альтернативе, которая более других напоминает ваше ОУ. Например, если, оценивая первый критерий, вы полагаете, что альтернатива* ***А*** *очень напоминает вашу школу, альтернативы* ***В*** *и* ***С*** *в чем-то для нее в равной степени характерны, а альтернатива* ***D*** *едва ли вообще свойственна, то дайте 55 баллов альтернативе* ***А****, по 20 баллов альтернативам* ***В*** *и* ***С****, и только 5 баллов альтернативе* ***D****. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных вами баллов равна 100.*

*Обратите внимание, что колонка для ответов в бланке имеет шапку “Сегодня”. Это означает, что вы оцениваете вашу организацию такой, какова она в текущее время.»*

Время на проведение оценивания – 5–10 мин.

**3-й шаг “Достижение согласия“**

Провести обсуждение выставленных баллов по пунктам методики. Каждый член группы лидеров должен озвучить свой вариант оценки и аргументировать его. В результате обсуждения члены группы должны прийти к единому мнению о том, какие баллы наиболее точно отражают особенности организации (это должно быть именно *общее согласие*, а не средние оценки).

Проставить коллективные оценки в чистый бланк методики.

**4-й шаг “Построение профиля существующей организационной культуры”**

Обработать результаты и построить профиль организационной культуры ОУ. Для этого необходимо сложить баллы всех ответов **А** в колонке “Сегодня”, полученную сумму разделить на **6** (т. е. вычислить среднюю оценку по альтернативе **А**). Те же вычисления повторить для альтернатив **В**, **С** и **D**.

Построить систему координат следующего вида (рис. 1):



**Рис.1. Вид системы координат для построения профиля организационной культуры ОУ**

Нанести точки:

• по диагонали А – среднюю оценку по альтернативе **А** (клановая культура);

• по диагонали В – среднюю оценку по альтернативе **В** (адхократия);

• по диагонали С – среднюю оценку по альтернативе **С** (рыночная культура);

• по диагонали D – среднюю оценку по альтернативе **D** ([бюрократическая](http://www.pandia.ru/text/category/byurokratiya/) культура).

Соединить точки сплошной линией и получить профиль организационной культуры школы. Вид его может быть любым, например, таким, как на рис. 2.



**Рис. 2. Пример профиля организационной культуры**

**5-й шаг “Обсуждение профиля существующей организационной культуры ”**

Провести обсуждение профиля организационной культуры. Какие баллы получены каждым типом организационной культуры? Охарактеризовать все типы культуры (клан, адхократию, бюрократию и рынок), используя материал предыдущей статьи “Организационная культура образовательного учреждения”.\* Результатом обсуждения должно стать четкое осознание членами группы всех особенностей существующей организационной культуры ОУ.

Определить, в какой мере существующая сегодня в школе организационная культура соответствует требованиям внешней среды (запросу родителей, детей, комитета по образованию, государственной политике и т. п.). Результатом обсуждения должно стать понимание меры соответствия сегодняшней культуры учреждения вызовам времени.

После осуществления пятого шага **сделать перерыв 5–7 дней.**

**Второй этап – определение профиля предпочитаемой организационной культуры –**. 2 уровень

Второй этап – определение предпочтительного профиля культуры ОУ – также состоит из пяти шагов.

**1-й шаг “Обсуждение в группе лидеров будущего школы”**

Собрать ту же группу лидеров и провести беседу о том, что требования общества и конкретных потребителей к ОУ постоянно меняются, что более успешной будет школа, которая не только может оперативно отвечать на вызовы сегодняшнего дня, но смотрит вперед, прогнозирует, ориентируется на будущее, занимается стратегическим планированием. В беседе будет уместно вспомнить польскую пословицу: *“Что хорошо для вторника, не всегда можно использовать в среду”* или русскую: *“Иное время – иное бремя”*.

Обсудить вопросы:

• “Кто будет потребителями услуг нашей школы через два года (какие это будут родители, дети)?”;

• “Какие именно образовательные услуги понадобятся этим потребителям (что они будут хотеть от образования)?”.

**2-й шаг “Диагностика предпочитаемой организационной культуры”**

Раздать бланки методики OCAI, в которых в колонке для выставления баллов вместо *“Сегодня”* значится *“Предпочитаемая (через 1–1,5 года*)”. Инструкция по работе с бланками аналогична той, что использовалась на предыдущем этапе.

**3-й шаг “Достижения согласия относительно предпочитаемой организационной культуры”**

Достичь соглашения относительно предпочитаемой организационной культуры (аналогично предыдущему этапу).

**4-й шаг “Построение профиля предпочитаемой организационной культуры”**

Построить профиль предпочитаемой организационной культуры (аналогично предыдущему этапу). Нанести его *на рис. 2*, в котором был представлен профиль существующей организационной культуры, но *выделить пунктиром или другим цветом*. Например, так, как на рис. 3.



**Рис. 3. Профили существующей и предпочитаемой организационной культуры**

**5-й шаг “Обсуждение предпочитаемых изменений”**

Провести обсуждение профиля предпочитаемой организационной культуры в сравнении с профилем сегодняшней. В обсуждении могут быть подняты следующие вопросы:

• “Какой тип культуры желательно развить в школе в большей степени? (Например, рыночную на 8 баллов)”;

• “Какие конкретные преимущества (характеристики) этого типа культуры необходимо усилить? (Например, ориентацию на достижение поставленных целей, расширение доли на рынке образовательных услуг)”;

• “Какой тип культуры также требуется развить, но в меньшей степени? (Например, клановую на 4 балла”);

• Какие конкретные преимущества (характеристики) этого типа культуры необходимо усилить? (Например, дружественность внутришкольной атмосферы);

• “Какой тип организационной культуры требуется ослабить в соотношении культур, и в какой степени? (Например, бюрократическую на 6 баллов);

• “Какие конкретные проявления (характеристики) этого типа культуры необходимо уменьшить? (Например, излишнюю зарегулированность);

• “Если мы хотим уменьшить проявления какого-то типа культуры, то какие его характеристики (достоинства) при этом необходимо сохранить? (Например, стабильность и плановость важных направлений работы).

Ответы на данные вопросы можно сгруппировать в таблицу, зафиксировав те конкретные характеристики каждого типа культуры, которые следует изменить или сохранить (количество характеристик не обязательно должно быть везде одинаково). В целом ответы на обозначенные вопросы и составляют **целевой ориентир изменения организационной культуры,** они указывают, в сторону каких типов культуры следует стремиться школе.

*Приложение*

**БЛАНК модифицированного варианта методики диагностики организационной культуры OCAI**

**1. Общая характеристика организации**

**Сегодня**

**А** Уникальна, подобна большой семье, члены которой имеют между собой много общего

**В** Очень динамична и проникнута духом предпринимательства. Сотрудники готовы идти на риск

**С** Ориентирована на результат. Главная задача сотрудников – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели

**D** Жестко структурирована, деятельность каждого сотрудника строго контролируется. Действия сотрудников определяются формальными процедурами

*Всего* 100

**2. Общий стиль лидерства (неформального влияния) в организации**

**А** Стремление помочь или научить

**В** Предпринимательство, новаторство и склонность к риску

**С** Деловитость, [агрессивность](http://www.pandia.ru/text/category/agressivnostmz/), ориентация на результаты

**D** Координация, четкая организация или плавное ведение дел в русле рентабельности

*Всего* 100

**3. Управление работниками**

**А** Поощрение командной работы, единодушия, участия каждого в принятии решений

**В** Поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности

**С** Поощрение достижений, стремления к конкурентоспособности

**D** Требование подчинения, гарантия занятости, предсказуемость и стабильность в отношениях

*Всего* 100

**4. Связующая сущность организации**

**А** Преданность делу и взаимное доверие. Обязательность

**В** Приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах

**С** Акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы – достижения и победа

**D** Формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного и планового хода деятельности организации

*Всего* 100

**5. Стратегические цели**

**А** Гуманистические цели развития. Поддерживаются идеи доверия, открытости и соучастия

**В** Получение новых ресурсов и решение новых проблем. Ценится апробация всего нового

**С** Конкурентные действия и достижения. Доминирует целевая мобилизация сил и стремление к победе на рынке

**D** Неизменность и стабильность. Важнее всего рентабельность, контроль и плановость всех операций

*Всего* 100

**6. Критерии успеха**

**А** Развитие человеческих ресурсов, командной работы, увлеченности работников делом

**В** Обладание уникальной или новейшей продукцией. Успех – быть производственным лидером и новатором

**С** Победа на рынке и опережение конкурентов. Ключ успеха — – конкурентное лидерство на рынке

**D** Рентабельность. Успех определяют стабильность выполнения планов и низкие производственные затраты

*Всего* 100

**От редакции. В следующем номере журнала будет опубликовано окончание статьи И. Н. Агафоновой, в котором автор расскажет, как осуществить запланированные изменения в организационной культуре ОУ.**

\* Начало см*. Агафонова И. Н*. Организационная культура образовательного учреждения // Справочник заместителя директора школы. 2011. № 1. С

\* См. Справочник заместителя директора школы. 2011. № 1. С.