

**Департамент образования мэрии города Ярославля  
Отдел социально-психологического сопровождения образовательной  
практики ГЦРО**

**Аналитический отчет  
по результатам исследования организационной  
культуры муниципальной системы образования  
города Ярославля  
(подсистема общего образования)**

**Составители:  
Горшков В.Ю., к.п.н.,  
Нагорнов И.В., руководитель отдела социально-  
психологического сопровождения ГЦРО,  
Румянцева Т.В., к.психол.н.,  
Швецова С.В., к.психол.н**

**Ярославль  
2010**

## Содержание

Введение.....	3
1. Методологическая основа исследования.....	5
1.1. Понятие организационной культуры.....	5
1.2. Свойства организационной культуры.....	6
1.3. Источники формирования организационной культуры.....	6
1.4. Структура организационной культуры.....	6
1.5. Факторы формирования и изменения организационной культуры.....	8
2. Результаты исследования организационной культуры муниципальной системы образования города Ярославля (подсистема общего образования).....	10
2.1. Анализ отношения администрации и педагогов к исследованию.....	11
2.2. Анализ особенностей организационной культуры.....	13
2.3. Анализ особенностей восприятия учащихся педагогами.....	21
2.4. Анализ особенностей мотивационно-потребностной сферы педагогов.....	26
3. Анализ взаимосвязей между показателями, характеризующими организационную культуру муниципальной системы образования.....	33
Выводы и рекомендации.....	38
Приложение 1.....	43
Приложение 2.....	49
Приложение 3.....	53

## Введение

Термином организационная культура в последние два десятилетия стали пользоваться менеджеры организаций, обозначающие им общий климат организации и характерные методы работы с людьми, а также провозглашаемые ею ценности и ее кредо. «Именно в этом контексте менеджеры говорят о развитии «надлежащей культуры», или «качестве культуры», при этом подразумевается, что культура связана с определенными ценностями, насаждаемыми менеджерами в организации. При этом также предполагается то, что существуют лучшие и худшие, сильные и слабые культуры, и то, что эффективность работы организации определяется наличием или отсутствием «надлежащей» культуры». (Э.Шайн Организационная культура и лидерство, 2002).

Как отмечает Э.Шайн, «люди, занимающие властные позиции, особенно наши непосредственные начальники, зачастую разочаровывают нас или действуют совершенно непонятным образом. Менеджеры, пытающиеся как-то изменить поведение подчиненных, часто сталкиваются с крайне упорным их сопротивлением изменениям, которое невозможно объяснить разумными причинами. Они видят, что отдельные подразделения организации предпочитают работе войну друг против друга. Они сталкиваются с такими проблемами коммуникации и с таким взаимонепониманием представителей различных групп, которые, казалось бы, не должны были бы возникать у «разумных» людей. Руководителей, пытающихся повысить эффективность работы организации в условиях усиливающегося внешнего давления, порой не может не поражать привычка некоторых индивидов и отдельных групп, входящих в организацию, действовать явно неэффективным образом, что может угрожать самому существованию организации. Пытаясь реализовать некие мероприятия, затрагивающие несколько групп, мы часто обнаруживаем, что они не способны общаться друг с другом. Понятие

культуры помогает объяснить все подобные феномены и «нормализовать» их». (Э.Шайн Организационная культура и лидерство, 2002).

# **1. Методологическая основа исследования**

## **1.1. Понятие организационной культуры**

Существуют разнообразные определения понятия «организационная культура». Так, в соответствии с определением А. Занковского, организационная культура это - «совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации» [Занковский А.Н. Организационная психология, 2000].

По мнению Щербины, организационная культура представляет собой «интегрированный набор базовых представлений, которые данная группа изобрела, случайно открыла, позаимствовала или достигла каким-либо иным путем в результате попыток решения проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые достаточно эффективно послужили организации, чтобы быть признанными, действенными и достойными закрепления и передачи новым поколениям членов организации» [Щербина // Социологические исследования, 1996, №7].

Как отмечает родоначальник учения об организационной культуре Э.Шайн, «культура может быть определена как паттерн (клише, образец, пример, модель, шаблон, стиль) 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 [Э.Шайн Организационная культура и лидерство, 2002].

## **1.2. Свойства организационной культуры**

Организационная культура предполагает некий уровень структурной стабильности, она не просто включает ценности, нормы, традиции и правила, а включает это все в некой структуре. Культура в силу этого является *целостным образованием*, в котором связным образом входят элементы различной природы: обычаи, климат, ценности, модели поведения.

Эта структура носит глубинный характер, который предполагает *неосознанность, а значит неосвязаемость и расплывчатость элементов*.

## **1.3. Источники формирования организационной культуры**

Культура через отмеченные базовые свойства формируется при решении двух проблем, которые всегда имеют место в организации: выживания, роста и адаптации к внешним условиям и внутренней интеграции. При функционировании группы при решении отмеченных проблем адаптации и интеграции закрепляются удачные модели поведения, но не сами по себе, а совместно с умозрительными концепциями, объясняющими этот удачный опыт, которые в свою очередь не носят отчетливо осознанного характера.

## **1.4. Структура организационной культуры**

- Поверхностный уровень, включает внешние организационные характеристики: применяемые технологии, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги, стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, внешние ритуалы и церемонии, и так далее т.п. Все это можно воспринимать и сознательно изменять. Элементы этого уровня просто наблюдать, но трудно дешифровать и интерпретировать. Иными словами, наблюдатель может описать увиденное и услышанное им, однако не способен понять ни подлинного значения изучаемых внешних феноменов, ни важности связанных с ними представлений.

- Уровень ценностей, разделяемые членами организации. Ценности функционируют как нормативные и моральные эталоны, определяющие поведение членов организации. Э. Шайн выделяют два вида ценностей: ценности, основывающиеся на опыте пребывания в группе, и идеологические. Среди ценностей есть и такие, которые можно назвать «провозглашаемыми ценностями», которые достаточно точно определяют, что будет *говориться* людьми в целом ряде ситуаций, но могут не соответствовать тому, что они будут *делать*.

В отличие от провозглашаемых, заявляемых во всеуслышание, объявляемых, озвученных, артикулированных, ценностей, которые сформулированы и очевидны в организации имеют место глубинные представления, скрытые, неочевидные установки, базовые предположения, которые не осознаются или не полностью осознаются членами организации. Они оказывают более существенное воздействие на поведение людей. Сущность культуры группы можно установить лишь на уровне этих базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности. Установив их, мы сможем понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры и дать им соответствующую оценку. Они наиболее устойчивы к изменениям. Люди, не разделяющие эти положения, обречены на дезадаптацию в рамках данной организации.

Э.Шайн приводит пример, предположив в качестве содержания базового представления смысл труда для работника как тяжелой неинтересной повинности. В этом случае, если сотрудник предложит разрешить ему выполнить какую-то часть работы дома, его не поймут, и это предложение отвергнут, потому, что не будем считать это работой. В противоположность этому, если мы будем думать, что все работники должным образом мотивированы и достаточно компетентны, мы будем поощрять людей работать так, как они считают нужным. Если сотрудник выразит желание поработать дома, мы будем относиться к этому, как к проявлению его стремления выполнить свои обязательства, несмотря на то, что обстоятельства вынуждают его остаться дома.

## 1.5. Факторы формирования и изменения организационной культуры

В качестве ведущего фактора, детерминирующего основные особенности организационной культуры, большинство авторов выделяет именно культуру руководителей, их действия, поведение, личностные особенности, провозглашенные ими лозунги и нормы. При этом отмечается, что влияние со стороны руководителей может быть как осознаваемым, так и нет. Их поведение, провозглашаемые ими лозунги и нормы, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организационного поведения и формирования специфической организационной культуры, чем формализованные правила и требования.

Многие авторы подчеркивают, что наиболее эффективные изменения в организации и организационной культуре – медленные изменения. Быстрые изменения эффективными быть не могут.

Среди ведущих факторов формирования и изменения организационной культуры выделяют такие факторы, как ценностные ориентации руководителя, его направленность на формирование организационного порядка. Здесь можно выделить следующие более конкретные, частные факторы:

- заданные руководителем основные ориентиры деятельности организации;
- реакция руководства на кризисы и конфликты, возникающие в организации;
- личное отношение к работе и стиль поведения руководителей. Данный фактор особенно важен для организаций, где руководитель ограничен в возможностях других форм осуществления власти (принуждения, вознаграждения, например). В большой степени к таковым относятся бюджетные организации, образовательные учреждения в частности.



- выработанная система критериев поощрения работников, то есть за что, в каких случаях работников вознаграждают либо наказывают;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения сотрудников из организации.

## **2. Результаты исследования организационной культуры муниципальной системы образования города Ярославля (подсистема общего образования)**

В соответствии с задачами, обозначенными в Концепции развития Службы практической психологии муниципальной системы образования города Ярославля, отделом социально-психологического сопровождения МОУ ДПО ГЦРО было проведено исследование организационной культуры общеобразовательных учреждений города.

Сроки проведения исследования: февраль – май 2010 года.

В исследовании приняли участие 79 общеобразовательных учреждений г. Ярославля. В данном отчете представлены результаты обработки данных по 71 учреждению. Выборка составила - 1878 педагогов.

В качестве методического инструментария использовались следующие методики:

- опросник «Особенности организационной культуры ОУ», разработка В.Ю. Горшкова, к.п.н. (Приложение 1);
- семантический дифференциал, направленный на выявление образа ученика, разработка С.В. Швецовой, к.пс.н. (Приложение 2);
- опросник на выявление степени удовлетворенности основных потребностей педагогов, разработка Т.В. Румянцевой, к.пс.н. (Приложение 3). В основе разработки лежит теория мотивации А.Маслоу.

Для обработки результатов исследования использовались методы математической статистики: первичные статистики, однофакторный дисперсионный анализ, факторный и корреляционный анализ.

Обработка данных эмпирического исследования проводилась с помощью пакета статистических программ STATISTICA 6.0.

## **2.1. Анализ отношения администрации и педагогов к исследованию**

Анализ проблем, возникавших при проведении исследования, позволяет сделать вывод о неоднозначном отношении администрации ОУ к данному исследованию.

Большинство руководителей ОУ положительно отнеслись к исследованию, выказали заинтересованность в его результатах, грамотно организовывали педагогический коллектив, мотивировали учителей на активное участие в исследовании, интересовались возможностью ознакомиться с результатами.

Однако, наряду с положительным отношением, имели место и негативные реакции:

- отказ со стороны директора от проведения исследования со ссылкой либо на отсутствие времени, либо на занятость педагогов в Педагогическом марафоне;
- срыв анкетирования при существующей договоренности на определенное время;
- несоблюдение согласованного времени начала анкетирования;
- в начале анкетирования присутствовал не весь коллектив, педагоги подходили постепенно, в результате опрос затягивался на 2-2,5 часа вместо 30-40 минут, объективно необходимых для работы;
- некоторые педагоги либо вообще не сдавали тестовые тетради, либо сдавали их не заполненными;
- администрация не давала возможности провести инструктаж: обозначить цели, задачи исследования, причины его проведения и правила заполнения тестовых тетрадей, что являлось прямым нарушением технологии опроса.

На негативный настрой педагогических коллективов влияние оказывал также тот факт, что многие боялись честно отвечать на вопросы в тестовых

тетрадах («вычислят по возрасту и стажу, уволят, применят меры административного воздействия»), в связи с чем часть педагогов выбирали социально одобряемые или нейтральные ответы на все вопросы методик.

Обобщая вышесказанное, можно обозначить следующие факторы отрицательного отношения к различным исследованиям, проводящимся в ОУ:

- страхи администрации в ситуации оценивания образовательного учреждения, т.к. имеют место предположения о применении результатов исследования как к учреждению в целом, так и к директорам и педагогам в частности, мер административного воздействия в случае «плохих» результатов;
- страхи педагогов относительно возможности увольнения и наказания за «неправильные», «плохие» ответы;

Сопrotивление исследованию со стороны администрации маскируется недовольством и утверждениями о полной занятости, отсутствием времени, невозможности в полном составе собрать педагогический коллектив и т.п.

Сопrotивление исследованию со стороны педагогов маскируются формальным отношением к выполнению предлагаемых заданий, высказываниями об отсутствии смысла в подобного рода исследованиях («все равно ничего не измениться», «никому это не нужно», «это мы уже заполняли»).

## 2.2. Анализ особенностей организационной культуры

Анализ полученных в исследовании данных позволяет определить особенности организационной культуры муниципальной системы образования.

На рисунке 1 представлен усредненный профиль организационной культуры по 71 образовательному учреждению, которые приняли участие в исследовании.

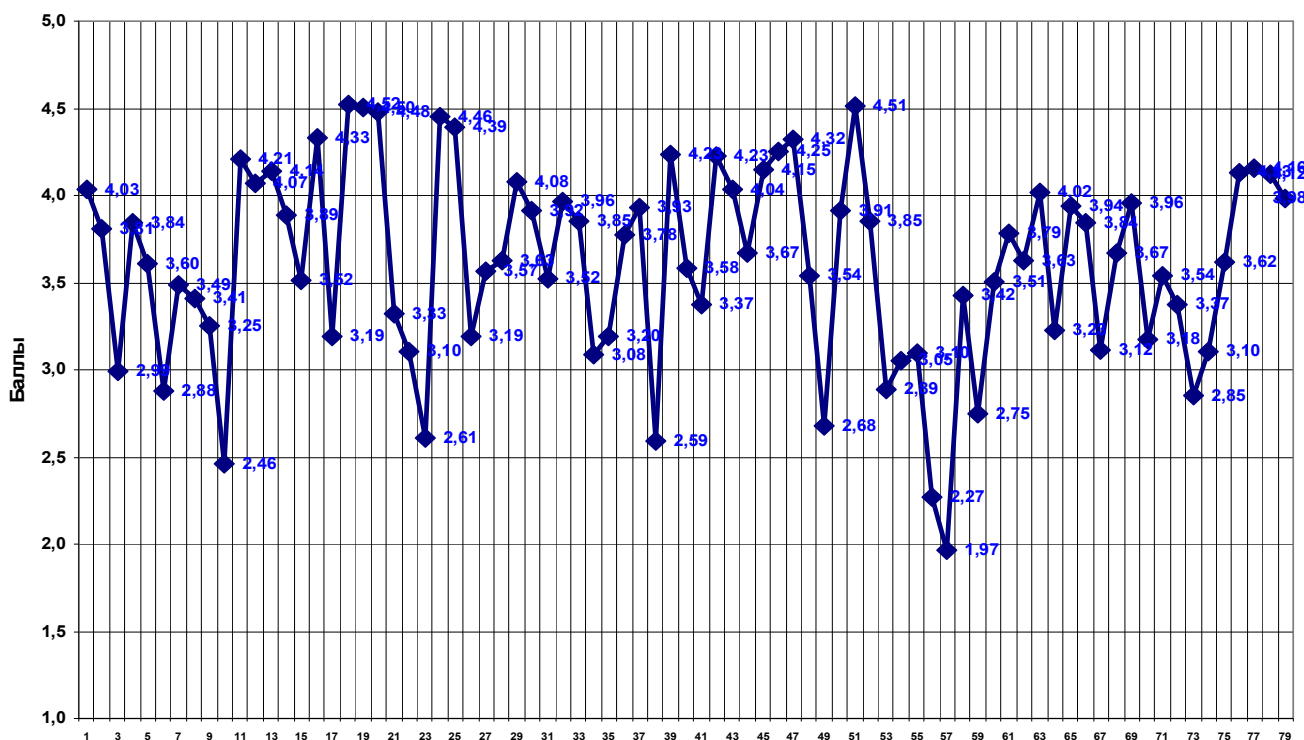


Рис.1. Профиль организационной культуры муниципальной системы образования г.Ярославля (подсистема общего образования)

В таблице 1 представлен рейтинг средних значений по каждому вопросу методики.

Таблица 1

№ вопроса	Утверждение	Ср.арифм
18	главная задача педагогического коллектива – подготовить самостоятельного, предприимчивого, адаптированного к взрослой жизни выпускника	4,52
51	педагогическому коллективу придется по душе педагог с большим желанием работать	4,51
19	образовательный процесс направлен на всестороннее развитие личности учащихся	4,50
20	главная задача педагогического коллектива – подготовить ответственного за собственные поступки выпускника	4,48

24	главная задача педагогов – научить ребенка учиться	4,46
25	приоритетной является общая для всего коллектива ориентация на воспитание нравственных ценностей у учеников	4,39
16	главная задача педагогов – научить учащихся ставить перед собой конкретные цели и добиваться их	4,33
47	педагогическому коллективу придется по душе активный и самостоятельный педагог	4,32
46	учителя делятся друг с другом опытом и «секретами» мастерства	4,25
39	отношение к мальчикам и девочкам в классе у учителей одинаковое	4,23
42	для более качественного обучения учителя прежде всего обеспечивают дисциплину на уроках	4,23
11	учитель поощряет ученика за любую попытку выполнения задания	4,21
77	ведется активное сотрудничество учителей и администрации с родителями	4,16
45	деятельность администрации нацелена на повышение профессиональной компетентности учителя	4,15
13	приоритет в обучении отдается прежде всего тому, чтобы выпускники успешно ориентировались во всевозможных жизненных ситуациях	4,14
76	учителя могут свободно обратиться к директору с разговором как по личным, так и по профессиональным вопросам	4,13
78	высокий авторитет директора – решающее условие эффективной работы	4,12
29	одна из важных задач педагогического коллектива – научить учеников ставить перед собой долгосрочные и краткосрочные цели и задачи	4,08
12	приоритетной является общая для всего коллектива ориентация на глубокое освоение содержания предметов учащимися	4,07
43	разногласия по любым вопросам не доводятся до открытого конфликта, соглашение находится быстро; оно, как правило, эффективно и удовлетворяет обе стороны	4,04
1	администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования родителей в выборе приоритетов образования	4,03
63	на первом месте в системе приоритетов стоит личность ученика	4,02
79	с деятельностью директора в значительной мере связаны все положительные изменения и начинания	3,98
32	главное, чтобы классы были дружные	3,96
69	учителя предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации и разногласия сразу после их возникновения, не накапливая обиды	3,96
65	в педагогическом коллективе выражено чувство взаимной поддержки	3,94
37	школа для детей – «второй дом»	3,93
30	дружный класс – это заслуга учителей	3,92
50	коллективу учителей придется по душе педагог с опытом педагогической работы	3,91
14	администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования родителей в организации образовательного процесса	3,89
52	конфликтная ситуация в педагогическом коллективе рассматривается как исключительный случай	3,85
33	главное, чтобы классы были успешные	3,85
4	преподаватели добиваются полного понимания материала всеми учащимися	3,84
66	коллективом четко и без изменений выполняются практически все задачи, поставленные директором	3,84
2	навыки самоконтроля (самодисциплины) у учащихся развиты слабо	3,81
61	педагогам можно свободно высказывать свои мысли по любому вопросу, касающемуся жизни школы	3,79
36	к наиболее важным общечеловеческим ценностям дети приобщаются в школе	3,78
44	администрация относится к учителям как с равным партнерам	3,67
68	все учителя работают как команда единомышленников	3,67
28	педагоги ставят перед каждым учеником индивидуальные цели и задачи	3,63
62	в педагогическом коллективе больше всего ценится квалификация педагогов	3,63
75	практически любой ребенок чувствует себя комфортно	3,62
5	в любом классе всегда есть неуспевающие, учитель ничего не может с этим поделать	3,60

40	в большинстве случаев «неудачи» у учеников – это следствие их собственных ошибок, лени	3,58
27	администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования учащихся в выборе приоритетов образования	3,57
71	у учителя есть возможность работать с высокой степенью автономии	3,54
48	педагогическому коллективу придется по душе исполнительный и педантичный педагог	3,54
31	дружный класс – это заслуга учеников	3,52
15	администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования учащихся в организации образовательного процесса	3,52
60	деятельность учителя строго контролируется администрацией	3,51
7	желание учиться идет «изнутри», учеников невозможно заставить учиться	3,49
58	общешкольные мероприятия разрабатываются администрацией с учетом мнения педагогов	3,42
8	ученики в большинстве своем не способны сами «заставить» себя учиться, ответственно подойти к учебе	3,41
41	учителя воспринимают любую «неудачу» своего ученика как недостаток своей работы (свою недоработку)	3,37
72	многое изменится в худшую сторону, если директор уйдет из школы	3,37
21	учебно-воспитательная работа корректируется в зависимости от требований родителей учащихся	3,33
9	большинство учителей считают, что продолжения обучения в ВУЗе достойны немногие ученики	3,25
64	все ключевые вопросы, касающиеся процесса обучения и воспитания, учитель решает самостоятельно	3,23
35	между классными руководителями и учащимися устанавливается очень небольшая психологическая дистанция, дети воспринимают их как членов ученического коллектива	3,20
17	главная задача педагогического коллектива – подготовить выпускников к поступлению в ВУЗ	3,19
26	главная задача педагогов – занять детей (подростков), не дать им «болтаться» на улице	3,19
70	план работы составляется администрацией, как правило, без участия учителей	3,18
67	большинство наших учеников трудно поддаются обучению: многие из них ленятся, недостаточно способны или плохо себя ведут и т.п.	3,12
22	учебно-воспитательная работа корректируется в зависимости от требований самих учащихся	3,10
74	на первом месте стоит фигура учителя	3,10
55	конфликтные ситуации и разногласия между учителями почти всегда решаются без участия администрации	3,10
34	администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования вузов в выборе приоритетов образования	3,08
54	все решения о жизни школы принимает коллектив педагогов, а администрация оформляет их в форме приказов и других распоряжений	3,05
3	к наиболее успешным (хорошо успевающим) ученикам отношение более внимательное, чем к остальным	2,99
53	конфликтная ситуация в педагогическом коллективе рассматривается как нормальное явление, главное ее разрешение должно быть конструктивным	2,89
6	учителя ориентируются на сильных учеников	2,88
73	администрация не вмешивается в работу учителя	2,85
59	педагоги считают, что их возможности ограничены и они мало что могут изменить в личности ученика	2,75
49	педагогическому коллективу придется по душе педагог только с высшим образованием	2,68
23	учебно-воспитательная работа корректируется в зависимости от запросов ВУЗов	2,61
38	школа для детей – только место для обучения и получения необходимых знаний и умений	2,59
10	учитель поощряет ученика только за успешное выполнение задания	2,46

56	решение конфликтных ситуаций и разногласий между учителями часто откладывается на потом, в надежде на изменение обстоятельств в лучшую сторону	2,27
57	учителя-предметники практически не обсуждают, как проходят их уроки в одном и том же классе	1,97

Как можно видеть, для организационной культуры муниципальной системы образования города Ярославля в целом характерны следующие черты:

1. главная задача педагогического коллектива – подготовить самостоятельного, предприимчивого, адаптированного к взрослой жизни и ответственного за собственные поступки выпускника;
2. учителя отмечают, что педагогическому коллективу придется по душе педагог с большим желанием работать (наличие опыта, квалификации не является приоритетным в отношении к новому педагогу);
3. образовательный процесс направлен на всестороннее развитие личности учащихся;
4. главная задача педагогического коллектива – подготовить ответственного за собственные поступки выпускника;
5. главная задача педагогов – научить ребенка учиться;
6. приоритетной является общая для всего коллектива ориентация на воспитание нравственных ценностей у учеников;
7. главная задача педагогов – научить учащихся ставить перед собой конкретные цели и добиваться их;
8. педагогическому коллективу придется по душе активный и самостоятельный педагог.

Приведенные данные свидетельствует о том, что организационная культура МСО характеризуется, прежде всего, установкой педагогов на развитие личности учащегося через реализацию компетентностного подхода.



Именно личностное развитие выступает в данном случае как главная цель деятельности образовательного учреждения в целом.

Также необходимо отметить востребованность в педагогическом коллективе кадров, имеющих желание работать, проявляющих активность и самостоятельность.

Для выявления факторов, определяющих организационную культуру МСО, был проведен факторный анализ.

Первый фактор имеет наибольший вес (10%) и может быть интерпретирован как «Ориентация на формирование личности учащегося».

<b>Утверждения</b>	<b>Факторные нагрузки</b>
главная задача педагогического коллектива – подготовить самостоятельного, предприимчивого, адаптированного к взрослой жизни выпускника	<b>0,76</b>
главная задача педагогического коллектива – подготовить ответственного за собственные поступки выпускника	<b>0,74</b>
главная задача педагогов – научить учащихся ставить перед собой конкретные цели и добиваться их	<b>0,70</b>
приоритетной является общая для всего коллектива ориентация на воспитание нравственных ценностей у учеников	<b>0,70</b>
образовательный процесс направлен на всестороннее развитие личности учащихся	<b>0,69</b>
педагогическому коллективу придется по душе педагог с большим желанием работать	<b>0,63</b>
главная задача педагогов – научить ребенка учиться	<b>0,63</b>
одна из важных задач педагогического коллектива – научить учеников ставить перед собой долгосрочные и краткосрочные цели и задачи	<b>0,63</b>
приоритет в обучении отдается прежде всего тому, чтобы выпускники успешно ориентировались во всевозможных жизненных ситуациях	<b>0,59</b>
педагогическому коллективу придется по душе активный и самостоятельный педагог	<b>0,51</b>
учитель поощряет ученика за любую попытку выполнения задания	<b>0,50</b>
для более качественного обучения учителя прежде всего обеспечивают дисциплину на уроках	<b>0,50</b>

Этот фактор характерен для учительства вообще как профессиональной группы. Если он есть – есть позиция учителя. Выявление данного фактора в организационной культуре МСО является положительным моментом, так как свидетельствует об осознанности учителями миссии образовательного учреждения, что и является ресурсом для формирования позитивной организационной культуры образовательного учреждения.

Второй по значимости фактор (9,2%) имеет отношение к взаимодействию со школьной администрацией и может быть

интерпретирован как «Ориентация на включенность в систему взаимоотношений, взаимодействий с руководством и коллегами».

Утверждения	Факторные нагрузки
администрация относится к учителям как с равным партнерам	0,71
учителя могут свободно обратиться к директору с разговором как по личным, так и по профессиональным вопросам	0,69
с деятельностью директора в значительной мере связаны все положительные изменения и начинания	0,65
педагогам можно свободно высказывать свои мысли по любому вопросу, касающемуся жизни школы	0,64
деятельность администрации нацелена на повышение профессиональной компетентности учителя	0,64
в педагогическом коллективе выражено чувство взаимной поддержки	0,63
ведется активное сотрудничество учителей и администрации с родителями	0,63
все учителя работают как команда единомышленников	0,61
высокий авторитет директора – решающее условие эффективной работы	0,56
многое изменится в худшую сторону, если директор уйдет из школы	0,54
на первом месте стоит фигура учителя	0,54

Этот фактор свидетельствует о значимости для педагогов положительного эмоционального общения с администрацией школы, уважительного отношения по отношению к себе, и в первую очередь – со стороны директора школы.

Данный фактор необходимо учитывать в первую очередь при планировании мероприятий по формированию положительной организационной культуры ОУ.

Третий по значимости фактор (4,2%) включает в себя показатели, связанные с низкой оценкой педагогов возможности их влияния на результаты обучения учащихся. Этот фактор можно интерпретировать как «Низкая оценка обучаемости и способностей учащихся».

Утверждения	Факторные нагрузки
большинство наших учеников трудно поддаются обучению: многие из них ленятся, недостаточно способны или плохо себя ведут и т.п.	0,60
ученики в большинстве своем не способны сами «заставить» себя учиться, ответственно подойти к учебе	0,58
большинство учителей считают, что продолжения обучения в ВУЗе достойны немногие ученики	0,57
в любом классе всегда есть неуспевающие, учитель ничего не может с этим поделаться	0,56
навыки самоконтроля (самодисциплины) у учащихся развиты слабо	0,56
педагоги считают, что их возможности ограничены и они мало что могут изменить в личности ученика	0,53

Этот фактор свидетельствует о наличии негативной установки, проявляющейся в неверии педагогов в способности ученика и в свои профессиональные возможности. Отсюда, как следствие, возникает ощущение бессмысленности своей работы.

Этот фактор связан со стремлением педагогов переложить ответственность за результаты собственной профессиональной деятельности на учащихся («не те дети сейчас», «не в коня корм», «не тот исходный материал»).

Это стремление может быть следствием низкого уровня уверенности педагогов в собственной эффективности, в неверии в свою способность справиться с ситуацией, в ожидании неуспеха. Такая ситуация может быть порождена, во-первых, отсутствием четких и понятных всем критериев эффективности, успешности педагогической деятельности, а во-вторых, трудностями в педагогическом общении, не позволяющими эффективно выстроить взаимоотношения с учащимися в рамках образовательного процесса.

В соответствии с вышесказанным, учет данного фактора при планировании целенаправленных изменений организационной культуры предполагает действия, направленные на повышение самооэффективности педагогов, в том числе – выработку и доведение до педагогов понятной системы критериев оценки их деятельности.

Четвертый по значимости фактор (4,1%) свидетельствует о значимости для педагогов запросов родителей и учащихся, и может быть назван как «Ориентация на запросы и требования родителей и учащихся».

Утверждения	Факторные нагрузки
администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования родителей в организации образовательного процесса	0,72
администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования учащихся в организации образовательного процесса	0,72
учебно-воспитательная работа корректируется в зависимости от требований	0,67

родителей учащихся	
администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования родителей в выборе приоритетов образования	<b>0,61</b>
учебно-воспитательная работа корректируется в зависимости от требований самих учащихся	<b>0,61</b>
администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования учащихся в выборе приоритетов образования	<b>0,55</b>

Данный фактор также должен приниматься во внимание при работе с организационной культурой образовательного учреждения.

### 2.3. Анализ особенностей восприятия учащихся педагогами

Составной частью организационной культуры ОУ является взаимодействие не только педагогов с руководством и между собой, но и с учащимися в рамках образовательного процесса.

Эффективность данного взаимодействия во многом зависит от того, какими представляются учащиеся в восприятии педагогов. Исходя из этого, в исследование была включена методика по выявлению субъективного образа ученика с использованием шкал семантического дифференциала.

На рисунке 2 представлен усредненный профиль эмоционального восприятия учащегося педагогами образовательных учреждений, принявших участие в исследовании.

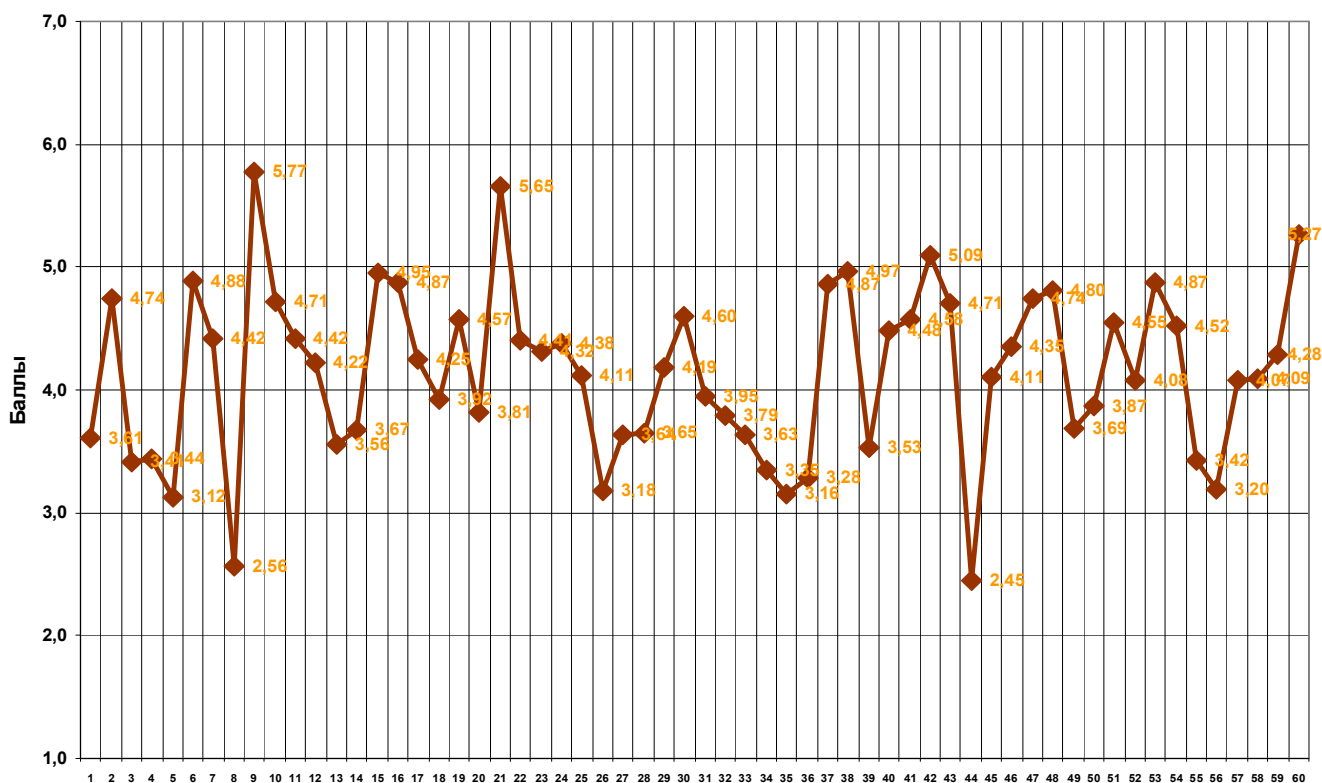


Рис. 2. Профиль эмоционального восприятия учащегося педагогами школ г. Ярославля.

В таблице 2 представлен рейтинг средних значений по каждой шкале методики.

Таблица 2

№ шкалы	Наименование шкалы	Ср. арифм
9	тихие-шумные	1,77
21	скованные-раскрепощенные	1,65
60	чужие-свои	1,27
42	неприятные-приятные	1,09
38	недоступные-доступные	0,97
15	неинтересные-интересные	0,95
6	враждебные-дружелюбные	0,88
16	альтруистичные-эгоистичные	0,87
53	простые-сложные	0,87
37	бесполезные-полезные	0,87
48	непонятные-понятные	0,80
47	замкнутые-открытые	0,74
2	черствые-отзывчивые	0,74
10	медленные-быстрые	0,71
43	злые-добрые	0,71
30	здоровые-больные	0,60
41	далекие -близкие	0,58
19	опасные-безопасные	0,57
51	иррациональные-рациональные	0,55
54	неуправляемые-управляемые	0,52
40	пассивные-активные	0,48
7	жестокие-добросердечные	0,42
11	безразличные-увлекающиеся	0,42
22	стереотипные-творческие	0,41
24	внимательные-рассеянные	0,38
46	уступчивые-упрямые	0,35
23	зависимые-независимые	0,32
59	дисгармоничные-гармоничные	0,28
17	ненадежные-надежные	0,25
12	вредные-безвредные	0,22
29	грубые-вежливые	0,19
25	агрессивные-миролюбивые	0,11
45	безответственные-ответственные	0,11
58	неустойчивые-устойчивые	0,09
52	несамостоятельные-самостоятельные	0,08
57	неорганизованные-организованные	0,07
31	заботливые-равнодушные	-0,05
18	серьезные-несерьезные	-0,08
50	раздражающие-успокаивающие	-0,13
20	аккуратные-неаккуратные	-0,19
32	непредсказуемые-предсказуемые	-0,21
49	изменчивые-постоянные	-0,31
14	бодрые-уставшие	-0,33
28	тревожные-спокойные	-0,35
27	нравственные-беснравственные	-0,36
33	ленивые-трудолюбивые	-0,37
1	деятельные-бездеятельные	-0,39
13	поверхностные-глубокие	-0,44
39	благородные-подлые	-0,47
4	справедливые-несправедливые	-0,56
55	обычные-уникальные	-0,58

3	решительные-нерешительные	-0,59
34	восприимчивые-невосприимчивые	-0,65
36	значимые-незначимые	-0,72
56	умные-глупые	-0,80
26	энергичные-вялые	-0,82
35	счастливые-несчастные	-0,84
5	любящие-ненавидящие	-0,88
8	жизнерадостные-унылые	-1,44
44	разговорчивые-молчаливые	-1,55

Анализ приведенного рейтинга характеристик образа учащегося, позволяет сделать вывод, что ученик воспринимается педагогами, прежде всего, как:

- шумный (1,77)
- раскрепощенный (1,65)
- разговорчивый (1,55)
- жизнерадостный (1,44)
- свой (1,27).

Это может свидетельствовать о том, что для учителей может представлять трудность управление поведением такого ученика, могут возникать трудности во взаимодействии на уроке в плане установления рабочей, деловой атмосферы. Основная трудность, которую испытывают при этом педагоги — грамотно выстроить общение с учениками с точки зрения педагогики, педагогической и возрастной психологии.

В то же время, ученик воспринимается как свой, т.е. у педагогов нет эмоционального неприятия учащихся. Это дает основание полагать, что коррекция некоторых отрицательных моментов социально-психологического характера в отношениях между учителями и учениками может быть проведена с минимальными временными затратами и высокой эффективностью, соответственно может дать положительный результат в аспекте формирования позитивной организационной культуры ОУ.

Для выявления факторов, определяющих восприятие учащихся педагогами, также был проведен факторный анализ.

Первый фактор имеет наибольший вес (14%), представлен исключительно положительными характеристиками образа учащегося и может быть интерпретирован как «Эмоциональное приятие учащегося», при этом учащийся эмоционально воспринимается педагогами как свой, близкий, приятный.

	Утверждения	Факторные нагрузки
60	чужые-свои	0,68
42	неприятные-приятные	0,67
54	неуправляемые-управляемые	0,62
38	недоступные-доступные	0,62
59	дисгармоничные-гармоничные	0,61
48	непонятные-понятные	0,61
41	далекие -близкие	0,60
58	неустойчивые-устойчивые	0,58
43	злые-добрые	0,55
57	неорганизованные-организованные	0,54
37	бесполезные-полезные	0,54
45	безответственные-ответственные	0,53
50	раздражающие-успокаивающие	0,52

Если учитель видит в ученике эти качества, он испытывает к нему симпатию, и, соответственно, демонстрирует к нему доброжелательное отношение. Доброжелательное отношение к ученику – это, прежде всего, уважение к его личности, заинтересованность в его судьбе, педагогический оптимизм. Оно постоянно проявляется в обращении к ученику, использовании определенных приемов педагогического воздействия, таких, как просьба, поощрение, организация успеха в учении, ожидание лучших результатов, убеждение доверие и др.

Второй по значимости фактор (12%), представлен исключительно отрицательными характеристиками образа учащегося и может быть интерпретирован как «Неспособность к учебной деятельности», выражающийся, прежде всего, в таких характеристиках состояния учащегося, при которых невозможна успешная деятельность.

	Утверждения	Факторные нагрузки
18	серьезные-несерьезные	-0,59
14	бодрые-уставшие	-0,57



24	внимательные-рассеянные	-0,56
3	решительные-нерешительные	-0,56
26	энергичные-вялые	-0,56
1	деятельные-бездеятельные	-0,55
35	счастливые-несчастливые	-0,55
20	аккуратные-неаккуратные	-0,55
31	заботливые-равнодушные	-0,52

Если учитель видит в ученике эти качества, он испытывает к нему антипатию, и, соответственно, демонстрирует к нему недоброжелательное отношение. Такое восприятие учащегося влечет за собой неверие в успешность педагогической работы с данным учеником, у учителя возникает ощущение бессмысленности в своей работе, а соответственно утрачивается педагогическая позиция.

При этом отрицательное восприятие учащегося приводит к недоброжелательному отношению к ученику, а также проявляется в неуважении, равнодушии к нему, неверии в его возможности. Как правило, это влечет за собой многочисленные нарушения педагогического такта: оскорбление личности ученика; общение на повышенных тонах; предвзятость в оценке его действий. Среди наиболее употребляемых приемов педагогического воздействия - осуждение, наказание, предупреждение и др.

Третий по значимости фактор (9%), представлен такими характеристиками образа учащегося, которые относятся к возможности эмоционально безопасного взаимодействия, не угрожают нарушением внутренней эмоциональной стабильности педагога. Он может быть интерпретирован как «Безопасность взаимодействия с учащимся».

	Утверждения	Факторные нагрузки
6	враждебные-дружелюбные	0,74
7	жесткие-добросердечные	0,72
2	черствые-отзывчивые	0,62
12	вредные-безвредные	0,55
19	опасные-безопасные	0,51
25	агрессивные-миролюбивые	0,50
43	злые-добрые	0,50
5	любящие-ненавидящие	-0,58

Педагог, обладая достаточной профессиональной компетентностью и владея приемами педагогического общения, может создавать условия для проявления таких качеств у учащихся как дружелюбие, добросердечность, отзывчивость и др. При этом взаимодействие с учащимися будет для педагога эмоционально безопасным, комфортным.

Поэтому при формировании позитивной организационной культуры необходимо уделять особое внимание повышению профессиональной компетентности педагогов в области педагогического общения.

#### **2.4. Анализ особенностей мотивационно-потребностной сферы педагогов**

Особенности мотивационно-потребностной сферы помогают понять специфику сложившейся организационной культуры учреждения. На рисунке 3 представлен профиль удовлетворенности/ неудовлетворенности основных потребностей педагогов образовательных учреждений, принявших участие в исследовании.

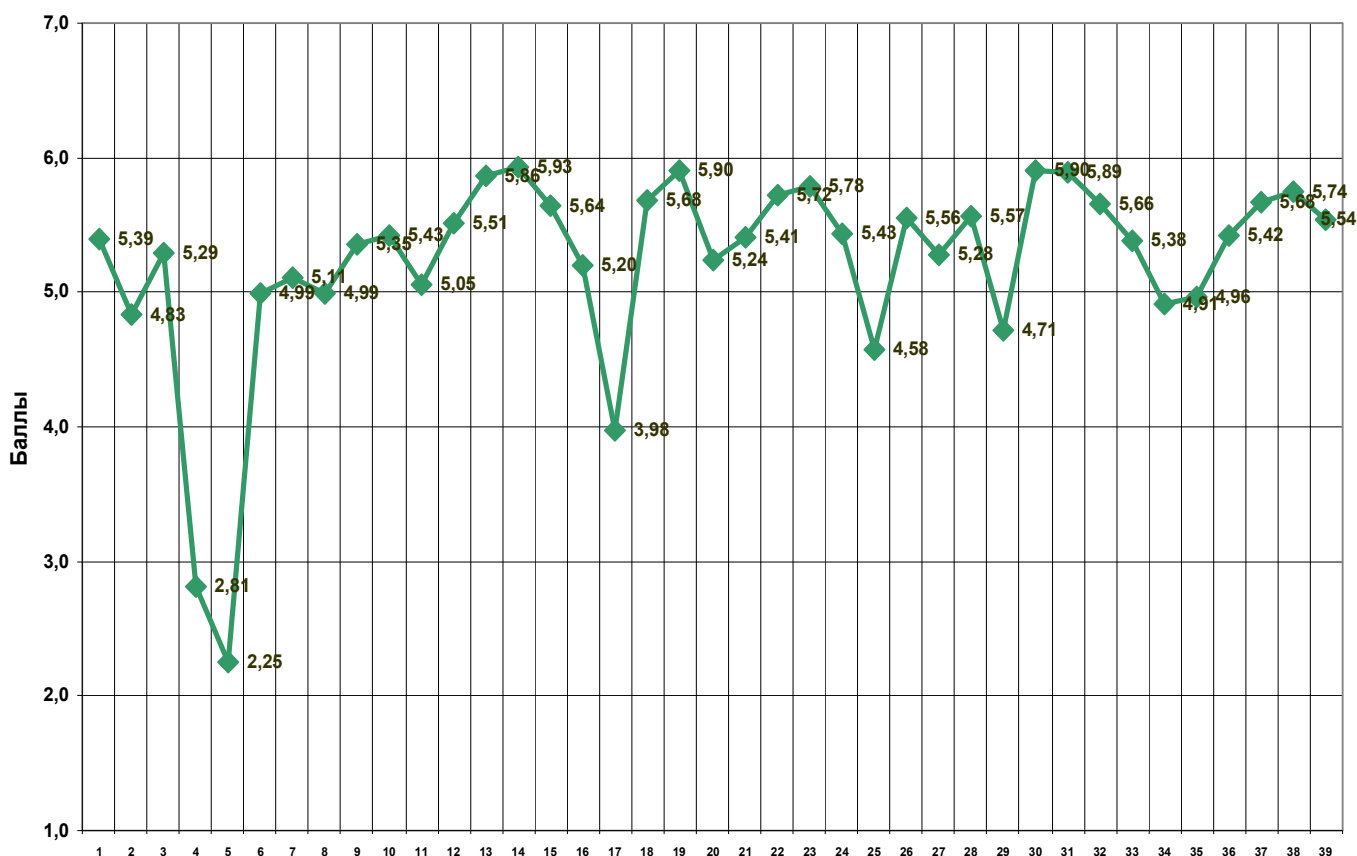


Рис.3. Профиль удовлетворенности основных потребностей учителей

Как видно на графике, учителя традиционно отмечают, прежде всего, глубокую неудовлетворенность материальных потребностей. В первую очередь – заработная плата не соответствует трудозатратам, личному вкладу. Это можно рассматривать как социально ожидаемый ответ, наиболее декларируемый в обществе сегодня. Педагоги отмечают также отсутствие перспективы роста зарплаты и, как следствие, невозможность материально себя обеспечить.

Рейтинг потребностей по степени их удовлетворенности приведен в таблице 3.

Таблица 3

№ вопроса	Утверждение	Ср. арифм
14	Иметь возможность профессионального общения с коллегами (обсуждать вопросы работы с учениками, родителями, руководством)	5,93
30	Возможность познавать новое	5,90
19	Участие в совместной деятельности с учениками	5,90
31	Приобретение новых умений	5,89
13	Иметь дружеские привязанности, теплые отношения с коллегами (возможность	5,86

	проявлять участие к коллегам)	
23	Ощущать уважение со стороны коллег	5,78
38	Возможность личностного развития	5,74
22	Ощущать уважение со стороны учеников	5,72
18	Участие в совместной деятельности с коллегами	5,68
37	Возможность развивать свои способности	5,68
32	Возможность самостоятельной исследовательской деятельности	5,66
15	Иметь хорошие отношения, неформальное общение с учениками (возможность проявлять внимание, участие к учащимся)	5,64
28	Потребность в признании и одобрении со стороны коллег	5,57
26	Иметь достижения и успех в своей деятельности	5,56
39	Возможность полного самовыражения, раскрытия себя	5,54
12	Чувство принадлежности к школьному коллективу, ощущать единство со своими коллегами	5,51
24	Ощущать уважение со стороны руководства школы	5,43
10	Отсутствие опасений по поводу возможных неприятностей со стороны коллег, возможность работать с людьми, которым доверяешь	5,43
36	Возможность реализовывать свои цели (идеи, задумки)	5,42
21	Ощущение своей полезности, ценности, уважение к себе	5,41
1	Удобный график работы, приемлемая длительность рабочего дня	5,39
33	Ощущать порядок вокруг себя на работе	5,38
9	Отсутствие страха перед начальством (страха неудач, наказания)	5,35
3	Комфортные физические условия работы (удобное теплое помещение, рабочее место)	5,29
27	Признание Ваших достижений и одобрение со стороны руководства школой	5,28
20	Участие в совместной деятельности с руководством школы	5,24
16	Иметь хорошие деловые отношения с руководством, ощущать внимание, заботу со стороны руководства школы	5,20
7	Иметь постоянное место работы, условия деятельности с гарантированной защитой своих интересов, стабильным заработком	5,11
11	Чувство защищенности при общении с учениками	5,05
8	Наличие определенности, четкости в требованиях и ожиданиях, предъявляемых руководством	4,99
6	Ощущение Вашей личной безопасности, чувство защищенности в стенах школы	4,99
35	Ощущать гармонию в организации работы	4,96
34	Возможность находиться в красиво оформленных рабочих помещениях	4,91
2	Хорошие условия труда: организовано питание, есть возможность передохнуть и т.д.	4,83
29	Возможность служебного роста	4,71
25	Ощущать уважение со стороны общества	4,58
17	Иметь обратную связь с органами управления образованием (реальная возможность проинформировать о проблемах, задать вопросы и получить ответы)	3,98
4	Перспектива роста оплаты труда, возможности материально себя обеспечить	2,81
5	Зарплата соответствует трудозатратам, личному вкладу	2,25

Анализ данных показывает, что у учителя фрустрирована потребность в обратной связи с органами управления образованием, педагоги не видят реальной возможности проинформировать вышестоящее руководство о своих проблемах, задать вопросы и получить ответы.

В то же время, учителя отмечают высокую степень удовлетворенности таких потребностей, как: профессиональное общение с коллегами, возможность познавать новое, а также участие в совместной деятельности с учениками.

Для выявления факторов, определяющих структуру мотивационно-потребностной сферы педагогов, также был проведен факторный анализ.

Первый фактор имеет наибольший вес (12%), представлен показателями, связанными с потребностью в уважении и признании со стороны руководства школой, его можно интерпретировать как «Потребность конструктивного взаимодействия с руководством школы».

№	Утверждение	Факторная нагрузка
24	Ощущать уважение со стороны руководства школы	0,76
27	Признание Ваших достижений и одобрение со стороны руководства школой	0,73
16	Иметь хорошие деловые отношения с руководством, ощущать внимание, заботу со стороны руководства школы	0,71
20	Участие в совместной деятельности с руководством школы	0,68
8	Наличие определенности, четкости в требованиях и ожиданиях, предъявляемых руководством	0,57
21	Ощущение своей полезности, ценности, уважение к себе	0,54
9	Отсутствие страха перед начальством (страха неудач, наказания)	0,53

Это согласуется с ранее отмеченными результатами исследования организационной культуры: взаимодействие со школьной администрацией, включенность в систему взаимоотношений с руководством и коллегами является вторым по значимости фактором, влияющим на особенности организационной культуры МСО.

Второй по значимости фактор имеет вес (11%), представлен показателями, связанными с проявлениями чувства принадлежности к профессиональному сообществу, ощущением своей тождественности коллегам, и его можно проинтерпретировать как «Потребность включенности во взаимоотношения с коллегами».

№	Утверждение	Факторная нагрузка
---	-------------	--------------------

13	Иметь дружеские привязанности, теплые отношения с коллегами (возможность проявлять участие к коллегам)	0,82
12	Чувство принадлежности к школьному коллективу, ощущать единство со своими коллегами	0,74
14	Иметь возможность профессионального общения с коллегами (обсуждать вопросы работы с учениками, родителями, руководством)	0,73
23	Ощущать уважение со стороны коллег	0,61
10	Отсутствие опасений по поводу возможных неприятностей со стороны коллег, возможность работать с людьми, которым доверяешь	0,60
18	Участие в совместной деятельности с коллегами	0,59
28	Потребность в признании и одобрении со стороны коллег	0,52

Другими словами речь идет о важности идентификации со своей организацией, с коллегами, о необходимости формирования позитивной организационной идентичности как одного из главных оснований положительной организационной культуры в целом.

Третий по значимости фактор имеет вес (11%), представлен показателями, связанными с удовлетворением потребности в получении новых знаний, саморазвития. Данный фактор можно интерпретировать как «Познавательная потребность (потребность саморазвития через познание нового)».

№	Утверждение	Факторная нагрузка
31	Приобретение новых умений	0,80
30	Возможность познавать новое	0,79
32	Возможность самостоятельной исследовательской деятельности	0,75
38	Возможность личностного развития	0,61
37	Возможность развивать свои способности	0,60
39	Возможность полного самовыражения, раскрытия себя	0,51

Профессия педагога связана с передачей знаний учащимся, что в свою очередь предполагает для учителя постоянное возобновление, обновление знаний, связанных с его профессией. Данные потребности у педагогов являются в достаточной степени удовлетворенными.

Четвертый по значимости фактор имеет вес (10%), представлен показателями, связанными как с удовлетворением эстетических потребностей, так и с потребностью в самореализации, его можно

интерпретировать как «Потребность в гармонии и порядке на работе как условия саморазвития».

№	Утверждение	Факторная нагрузка
34	Возможность находиться в красиво оформленных рабочих помещениях	0,76
35	Ощущать гармонию в организации работы	0,71
33	Ощущать порядок вокруг себя на работе	0,62
36	Возможность реализовывать свои цели (идеи, задумки)	0,57
37	Возможность развивать свои способности	0,51

Пятый по значимости фактор имеет вес (8%), представлен показателями, связанными с оценкой деятельности педагогов, как со стороны учеников, так и общества в целом, а также удовлетворением потребности в конструктивном общении с учениками. Данный фактор можно интерпретировать как «Потребность в положительной оценке своей деятельности и самоэффективности».

№	Утверждение	Факторная нагрузка
22	Ощущать уважение со стороны учеников	0,77
25	Ощущать уважение со стороны общества	0,58
11	Чувство защищенности при общении с учениками	0,54
26	Иметь достижения и успех в своей деятельности	0,53
19	Участие в совместной деятельности с учениками	0,47
15	Иметь хорошие отношения, неформальное общение с учениками (возможность проявлять внимание, участие к учащимся)	0,45

Можно сказать, что ощущение собственной профессиональной успешности у педагогов, прежде всего, связано с качеством и уровнем того взаимодействия, которое складывается у него с учащимися.

Шестой по значимости фактор имеет вес (7%), представлен показателями, связанными с гигиеническими условиями труда, его можно интерпретировать как «Потребность в хороших условиях труда».

№	Утверждение	Факторная нагрузка
1	Удобный график работы, приемлемая длительность рабочего дня	0,62
2	Хорошие условия труда: организовано питание, есть возможность передохнуть и т.д.	0,60
3	Комфортные физические условия работы (удобное теплое помещение, рабочее место)	0,54

Седьмой по значимости фактор имеет вес (6%), представлен показателями, связанными с оплатой труда, удовлетворением материальных потребностей. Данный фактор можно интерпретировать как «Потребность в материальном вознаграждении».

№	Утверждение	Факторная нагрузка
5	Зарплата соответствует трудозатратам, личному вкладу	0,83
4	Перспектива роста оплаты труда, возможности материально себя обеспечить	0,82

Необходимо отметить, что, несмотря на то, что материальные потребности, имеют самый низкий уровень удовлетворенности, они не являются ведущими в мотивационной структуре педагогов. Поэтому при формировании положительной организационной культуры необходимо в первую очередь учитывать показатели ведущих факторов мотивационной сферы, представленных выше: «Потребности конструктивного взаимодействия с руководством школы», «Потребности включенности во взаимоотношения с коллегами», «Познавательные потребности (потребность саморазвития через познание нового».



### 3. Анализ взаимосвязей между показателями, характеризующими организационную культуру муниципальной системы образования

Для изучения взаимосвязей между показателями всех методик, используемых в исследовании, был проведен корреляционный анализ с использованием рангового коэффициента корреляции Спирмена.

По вычисленной матрице интеркорреляций были рассчитаны индексы нагруженности каждого показателя значимыми корреляционными связями. При расчетах учитывались коэффициенты корреляции только на высоком уровне значимости ( $p < 0.001$ ).

Далее показатели были ранжированы по убыванию значений индексов нагруженности корреляционными связями.

Результаты ранжирования представлены в таблице 4.

Таблица 4

№ показателя	Название показателей методик	Индекс
24	Ощущать уважение со стороны руководства школы	171
20	Участие в совместной деятельности с руководством школы	170
27	Признание Ваших достижений и одобрение со стороны руководства школой	167
16	Иметь хорошие деловые отношения с руководством, ощущать внимание, заботу со стороны руководства школы	165
12	Чувство принадлежности к школьному коллективу, ощущать единство со своими коллегами	164
43	злые-добрые	162
42	неприятные-приятные	160
39	Возможность полного самовыражения, раскрытия себя	159
35	Ощущать гармонию в организации работы	158
21	Ощущение своей полезности, ценности, уважение к себе	157
59	дисгармоничные-гармоничные	155
60	чужие-свои	154
33	Ощущать порядок вокруг себя на работе	153
11	Чувство защищенности при общении с учениками	152
14	Иметь возможность профессионального общения с коллегами (обсуждать вопросы работы с учениками, родителями, руководством)	151
36	Возможность реализовывать свои цели (идеи, задумки)	151
29	грубые-вежливые	150
40	пассивные-активные	149
38	Возможность личностного развития	148
37	Возможность развивать свои способности	147
27	нравственные-безнравственные	146
33	ленивые-трудолюбивые	145
31	заботливые-равнодушные	144
57	неорганизованные-организованные	143

45	безответственные-ответственные	141
18	Участие в совместной деятельности с коллегами	141
25	агрессивные-миролюбивые	140
8	Наличие определенности, четкости в требованиях и ожиданиях, предъявляемых руководством	140
45	деятельность администрации нацелена на повышение профессиональной компетентности учителя	139
6	Ощущение Вашей личной безопасности, чувство защищенности в стенах школы	138
22	Ощущать уважение со стороны учеников	138
28	Потребность в признании и одобрении со стороны коллег	138
5	любящие-ненавидящие	137
54	неуправляемые-управляемые	137
58	неустойчивые-устойчивые	137
7	жестокие-добросердечные	135
17	ненадежные-надежные	135
19	Участие в совместной деятельности с учениками	135
39	благородные-подлые	134
23	Ощущать уважение со стороны коллег	134
52	несамостоятельные-самостоятельные	132
15	неинтересные-интересные	131
4	справедливые-несправедливые	130
65	в педагогическом коллективе выражено чувство взаимной поддержки	129
1	деятельные-бездеятельные	129
37	бесполезные-полезные	129
6	враждебные-дружелюбные	128
35	счастливые-несчастливые	128
77	ведется активное сотрудничество учителей и администрации с родителями	127
13	Иметь дружеские привязанности, теплые отношения с коллегами (возможность проявлять участие к коллегам)	126
26	Иметь достижения и успех в своей деятельности	126
41	далекие -близкие	123
31	Приобретение новых умений	122
15	Иметь хорошие отношения, неформальное общение с учениками (возможность проявлять внимание, участие к учащимся)	121
11	безразличные-увлекающиеся	118
47	замкнутые-открытые	117
56	умные-глупые	117
2	черствые-отзывчивые	116
22	стереотипные-творческие	116
30	Возможность познавать новое	116
68	все учителя работают как команда единомышленников	115
18	серьезные-несерьезные	115
24	внимательные-рассеянные	115
44	администрация относится к учителям как с равным партнерам	114
76	учителя могут свободно обратиться к директору с разговором как по личным, так и по профессиональным вопросам	113
13	поверхностные-глубокие	112
26	энергичные-вялые	112
36	значимые-незначимые	112
34	восприимчивые-невосприимчивые	110
12	вредные-безвредные	109
9	Отсутствие страха перед начальством (страха неудач, наказания)	108
10	Отсутствие опасений по поводу возможных неприятностей со стороны коллег, возможность работать с людьми, которым доверяешь	108
48	непонятные-понятные	107
29	Возможность служебного роста	106
19	опасные-безопасные	104
46	учителя делятся друг с другом опытом и «секретами» мастерства	103

38	недоступные-доступные	102
75	практически любой ребенок чувствует себя комфортно	101
20	аккуратные-неаккуратные	100
50	раздражающие-успокаивающие	99
17	Иметь обратную связь с органами управления образованием (реальная возможность проинформировать о проблемах, задать вопросы и получить ответы)	98
34	Возможность находиться в красиво оформленных рабочих помещениях	97
69	учителя предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации и разногласия сразу после их возникновения, не накапливая обиды	91
63	на первом месте в системе приоритетов стоит личность ученика	89
8	жизнерадостные-унылые	89
16	альтруистичные-эгоистичные	89
2	Хорошие условия труда: организовано питание, есть возможность передохнуть и т.д.	89
32	Возможность самостоятельной исследовательской деятельности	88
7	Иметь постоянное место работы, условия деятельности с гарантированной защитой своих интересов, стабильным заработком	85
79	с деятельностью директора в значительной мере связаны все положительные изменения и начинания	84
61	педагогам можно свободно высказывать свои мысли по любому вопросу, касающемуся жизни школы	83
66	коллективом четко и без изменений выполняются практически все задачи, поставленные директором	81
47	педагогическому коллективу придется по душе активный и самостоятельный педагог	79
51	иррациональные-рациональные	78
3	Комфортные физические условия работы (удобное теплое помещение, рабочее место)	77
58	общешкольные мероприятия разрабатываются администрацией с учетом мнения педагогов	76
43	разногласия по любым вопросам не доводятся до открытого конфликта, соглашение находится быстро; оно, как правило, эффективно и удовлетворяет обе стороны	68
67	большинство наших учеников трудно поддаются обучению: многие из них ленятся, недостаточно способны или плохо себя ведут и т.п.	68
28	педагоги ставят перед каждым учеником индивидуальные цели и задачи	67
30	здоровые-больные	67
78	высокий авторитет директора – решающее условие эффективной работы	66
14	бодрые-уставшие	65
28	тревожные-спокойные	65
2	навыки самоконтроля (самодисциплины) у учащихся развиты слабо	60
25	Ощущать уважение со стороны общества	60
25	приоритетной является общая для всего коллектива ориентация на воспитание нравственных ценностей у учеников	58
12	приоритетной является общая для всего коллектива ориентация на глубокое освоение содержания предметов учащимися	57
74	на первом месте стоит фигура учителя	57
14	администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования родителей в организации образовательного процесса	54
51	педагогическому коллективу придется по душе педагог с большим желанием работать	54
3	решительные-нерешительные	54
16	главная задача педагогов – научить учащихся ставить перед собой конкретные цели и добиваться их	53
4	преподаватели добиваются полного понимания материала всеми учащимися	52
19	образовательный процесс направлен на всестороннее развитие личности учащихся	52
27	администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования учащихся в выборе приоритетов образования	52
54	все решения о жизни школы принимает коллектив педагогов, а администрация оформляет их в форме приказов и других распоряжений	52
13	приоритет в обучении отдается прежде всего тому, чтобы выпускники успешно ориентировались во всевозможных жизненных ситуациях	50
52	конфликтная ситуация в педагогическом коллективе рассматривается как исключительный случай	50
1	администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования родителей в выборе приоритетов образования	48
29	одна из важных задач педагогического коллектива – научить учеников ставить перед собой долгосрочные и краткосрочные цели и задачи	48
46	уступчивые-упрямые	48
20	главная задача педагогического коллектива – подготовить ответственного за собственные поступки выпускника	46

37	школа для детей – «второй дом»	44
1	Удобный график работы, приемлемая длительность рабочего дня	44
18	главная задача педагогического коллектива – подготовить самостоятельного, предприимчивого, адаптированного к взрослой жизни выпускника	43
4	Перспектива роста оплаты труда, возможности материально себя обеспечить	43
24	главная задача педагогов – научить ребенка учиться	39
32	главное, чтобы классы были дружные	38
15	администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования учащихся в организации образовательного процесса	35
9	большинство учителей считают, что продолжения обучения в ВУЗе достойны немногие ученики	31
71	у учителя есть возможность работать с высокой степенью автономии	31
11	учитель поощряет ученика за любую попытку выполнения задания	30
42	для более качественного обучения учителя прежде всего обеспечивают дисциплину на уроках	30
72	многое изменится в худшую сторону, если директор уйдет из школы	30
70	план работы составляется администрацией, как правило, без участия учителей	28
62	в педагогическом коллективе больше всего ценится квалификация педагогов	27
8	ученики в большинстве своем не способны сами «заставить» себя учиться, ответственно подойти к учебе	25
36	к наиболее важным общечеловеческим ценностям дети приобщаются в школе	25
32	непредсказуемые-предсказуемые	25
39	отношение к мальчикам и девочкам в классе у учителей одинаковое	23
33	главное, чтобы классы были успешные	22
55	обычные-уникальные	20
49	изменчивые-постоянные	17
5	в любом классе всегда есть неуспевающие, учитель ничего не может с этим поделать	16
9	тихие-шумные	15
57	учителя-предметники практически не обсуждают, как проходят их уроки в одном и том же классе	14
10	медленные-быстрые	14
44	разговорчивые-молчаливые	13
21	учебно-воспитательная работа корректируется в зависимости от требований родителей учащихся	12
50	коллективу учителей придется по душе педагог с опытом педагогической работы	12
5	Зарплата соответствует трудозатратам, личному вкладу	12
34	администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования вузов в выборе приоритетов образования	10
56	решение конфликтных ситуаций и разногласий между учителями часто откладывается на потом, в надежде на изменение обстоятельств в лучшую сторону	10
22	учебно-воспитательная работа корректируется в зависимости от требований самих учащихся	9
59	педагоги считают, что их возможности ограничены и они мало что могут изменить в личности ученика	9
30	дружный класс – это заслуга учителей	8
	Возраст	8
7	желание учиться идет «изнутри», учеников невозможно заставить учиться	7
26	главная задача педагогов – занять детей (подростков), не дать им «болтаться» на улице	7
23	зависимые-независимые	7
40	в большинстве случаев «неудачи» у учеников – это следствие их собственных ошибок, лени	6
21	скованные-раскрепощенные	6
17	главная задача педагогического коллектива – подготовить выпускников к поступлению в ВУЗ	5
23	учебно-воспитательная работа корректируется в зависимости от запросов ВУЗов	5
35	между классными руководителями и учащимися устанавливается очень небольшая психологическая дистанция, дети воспринимают их как членов ученического коллектива	5
38	школа для детей – только место для обучения и получения необходимых знаний и умений	5
10	учитель поощряет ученика только за успешное выполнение задания	4
31	дружный класс – это заслуга учеников	4
6	учителя ориентируются на сильных учеников	3
60	деятельность учителя строго контролируется администрацией	3
3	к наиболее успешным (хорошо успевающим) ученикам отношение более внимательное, чем к остальным	2
73	администрация не вмешивается в работу учителя	2

53	простые-сложные	2
41	учителя воспринимают любую «неудачу» своего ученика как недостаток своей работы (свою недоработку)	1
48	педагогическому коллективу придется по душе исполнительный и педантичный педагог	1
49	педагогическому коллективу придется по душе педагог только с высшим образованием	1
53	конфликтная ситуация в педагогическом коллективе рассматривается как нормальное явление, главное ее разрешение должно быть конструктивным	1
64	все ключевые вопросы, касающиеся процесса обучения и воспитания, учитель решает самостоятельно	1
55	конфликтные ситуации и разногласия между учителями почти всегда решаются без участия администрации	0

Анализ результатов ранжирования показателей организационной культуры позволяет сделать вывод о том, что ведущим фактором, определяющими состояние организационной культуры муниципальной системы образования является качество складывающегося взаимодействия педагогов с руководством образовательного учреждения. В первую очередь для педагогов важно получать признание и ощущать уважение со стороны руководства, участвовать с ним в совместной деятельности, важно иметь хорошие деловые отношения, а также, ощущать внимание, заботу со стороны руководства школы

Именно от того, как складываются данные взаимоотношения, зависит и восприятие педагогами образа ученика.

Анализ результатов исследования позволяет говорить о том, что влияние на формирование организационной культуры возможно в первую очередь через оптимизацию отношений педагогов и руководителей, а во вторую педагогов и учащихся.

## Выводы и рекомендации

Анализ результатов исследования позволяет сделать следующие выводы:

- Организационная культура муниципальной системы образования характеризуется установкой педагогов на развитие личности учащегося посредством реализации компетентностного подхода. Личностное развитие обучающихся выступает как главная цель деятельности образовательного учреждения в целом. Это, в свою очередь, свидетельствует об осознанности учителями миссии образовательного учреждения, что может являться ресурсом для формирования позитивной организационной культуры образовательного учреждения.
- Ведущим фактором, определяющим состояние организационной культуры муниципальной системы образования является качество складывающегося взаимодействия педагогов с руководством образовательного учреждения. Для педагогов важным является получение признания и ощущение уважения со стороны руководства, участие с ним в совместной деятельности, наличие хороших, деловых отношений. Особо значимым для учителей является ощущение внимания, заботы со стороны руководства школы. Таким образом, у педагогов муниципальной системы образования ярко выражена ориентация на включенность в систему взаимоотношений, взаимодействий с руководством и коллегами значимости для педагогов положительного эмоционального общения с администрацией школы, уважительного отношения по отношению к себе, и в первую очередь – со стороны директора школы. Удовлетворение или неудовлетворение вышеуказанных потребностей непосредственным образом влияет на восприятие педагогами образа ученика.
- В большей степени ученик воспринимается педагогами как шумный, раскрепощенный, разговорчивый, жизнерадостный, свой. Это может свидетельствовать о том, что для учителей может представлять

значительную трудность управление поведением такого ученика, могут возникать трудности во взаимодействии на уроке в плане установления рабочей, деловой атмосферы. Для педагогов трудность представляет грамотное построение общения с учениками с точки зрения учета закономерностей педагогики, педагогической и возрастной психологии.

- Положительным моментом выступает тот факт, что у педагогов нет эмоционального неприятия учащихся. Соответственно, коррекция отрицательных моментов социально-психологического характера в отношениях между учителями и учениками может быть проведена с минимальными временными затратами и высокой эффективностью, что в свою очередь окажет благоприятное влияние на организационную культуру ОУ.
- В то же время, в восприятии педагогами учащихся можно отметить наличие негативной установки, которая проявляется в неверии педагогов в способности и успех ученика и в свои профессиональные возможности. Следствием такого положения может являться ощущение бессмысленности своей работы. В данном случае педагог может стремиться переложить ответственность за неудовлетворительные результаты собственной профессиональной деятельности на учащихся, а именно на их низкие способности и низкую обучаемость. С другой стороны, это связано и с низким уровнем уверенности педагогов в собственной эффективности, с неверием в свою способность справиться с ситуацией, с ожиданием профессионального неуспеха.
- По результатам опроса, педагоги отмечают глубокую неудовлетворенность в первую очередь материальных потребностей: заработная плата не соответствует трудозатратам, личному вкладу. Данный факт можно рассматривать как социально ожидаемый ответ, наиболее часто декларируемый в обществе сегодня. При этом, потребности материального характера не являются ведущими в мотивационной структуре педагогов.

- В то же время, учителя отмечают высокую степень удовлетворенности таких потребностей, как: профессиональное общение с коллегами, возможность познавать новое, а также участие в совместной деятельности с учениками.

Анализ результатов исследования позволяет говорить о том, что влияние на формирование позитивной организационной культуры целесообразно осуществлять, в первую очередь, через оптимизацию отношений педагогов и руководителей, а во вторую – педагогов и учащихся.

При формировании положительной организационной культуры необходимо учитывать показатели таких ведущих факторов мотивационной сферы как «потребности конструктивного взаимодействия с руководством школы», «потребности включенности во взаимоотношения с коллегами», «познавательные потребности (потребность саморазвития через познание нового)». Материальные же потребности («низкая заработная плата» и т.п.), несмотря на очень низкий уровень оценки их удовлетворенности, не являются ведущими в мотивационной структуре педагогов.

В связи с вышесказанным, необходимо разработать целенаправленную систему обучения руководителей образовательных учреждений, направленную на формирование навыков конструктивного, позитивного взаимодействия с педагогическим коллективом. Соответственно, курсы повышения квалификации руководителей должны включать блок, направленный на повышение коммуникативной и конфликтологической компетентностей во взаимодействии с сотрудниками организации, овладение социально-психологическими основами создания позитивной атмосферы в коллективе.

При этом, целенаправленные изменения организационной культуры предполагает действия, направленные на повышение самооффективности педагогов, в частности выработку и доведение до педагогов понятной системы критериев оценки их деятельности.



Руководителям образовательных учреждений необходимо учитывать значимость для педагогов идентификации со своей организацией, с коллегами. В этом отношении необходимо формирование позитивной организационной идентичности как одного из главных оснований положительной организационной культуры в целом.

Соответственно, актуальным представляется реализация системы мероприятий по формированию позитивной организационной идентичности, которая будет способствовать повышению уровня престижности своей работы в школе и, соответственно, корпоративной лояльности.

Учитывая, что ощущение собственной профессиональной успешности у педагогов, прежде всего, связано с качеством и уровнем того взаимодействия, которое складывается у него с учащимися, то необходимо уделять особое внимание повышению профессиональной компетентности педагогов в области педагогического общения.

Педагог, который не в состоянии грамотно выстраивать педагогическое общение с классом на уроке, не способствует созданию условий для эффективного усвоения учениками учебного материала, не может обеспечить высокий уровень заинтересованности учащихся. Это, в свою очередь, влияет на формирование у педагога переживания неуспешности в профессионально-педагогической деятельности.

Педагог, обладая достаточной профессиональной компетентностью и владея приемами педагогического общения, может создавать условия для проявления таких качеств у учащихся как дружелюбие, добросердечность, отзывчивость и др. При этом взаимодействие с учащимися будет для педагога эмоционально безопасным, комфортным.

Соответственно, процесс формирования компетентности в области педагогического общения должен осуществляться через поддержку, как со стороны администрации, так и со стороны психолога образовательного учреждения. Реализация психологического компонента сопровождения педагогической деятельности предполагает посещение психологом уроков с

последующим совместным с педагогом социально-психологическим анализом ситуаций его взаимодействия с учениками на посещенных уроках.

Для того, чтобы подготовить психолога к выполнению подобного рода деятельности, представляется целесообразным проведение краткосрочных курсов, семинаров, направленных на повышение их профессиональной компетентности в области педагогического общения. Для того, чтобы повысить компетентность педагогов в этой области, рекомендуется включить модуль «Педагогическое общение» в программы курсов повышения квалификации для педагогов-предметников.

## Приложение 1.

### Опросник «Особенности организационной культуры образовательного учреждения»

В данной анкете Вам предлагается выразить степень согласия с рядом утверждений, каждое из которых начинается со слов: «В моей школе ...». Последовательно прочитав каждое высказывание, выберите один из пяти возможных ответов и поставьте галочку в соответствующей графе. Не задумывайтесь подолгу над ответами. Помните, что правильных или неправильных оценок в данном случае быть не может.

От искренности Ваших ответов зависит объективность полученных результатов.

№	В моей школе ...	Насколько				
		согласен	Скорее согласен, чем не согласен	согласен, насколько и не согласен	Скорее не согласен, чем согласен	Не согласен
	администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования родителей в выборе приоритетов образования					
	навыки самоконтроля (самодисциплины) у учащихся развиты слабо					
	к наиболее успешным (хорошо успевающим) ученикам отношение более внимательное, чем к остальным					
	преподаватели добиваются полного понимания материала всеми учащимися					
	в любом классе всегда есть неуспевающие, учитель ничего не может с этим поделать					
	учителя ориентируются на сильных учеников					
	желание учиться идет «изнутри», учеников невозможно заставить учиться					
	ученики в большинстве своем не способны сами «заставить» себя учиться, ответственно подойти к учебе					

большинство учителей считают, что продолжения обучения в ВУЗе достойны немногие ученики					
учитель поощряет ученика только за успешное выполнение задания					
учитель поощряет ученика за любую попытку выполнения задания					
приоритетной является общая для всего коллектива ориентация на глубокое освоение содержания предметов учащимися					
приоритет в обучении отдается прежде всего тому, чтобы выпускники успешно ориентировались во всевозможных жизненных ситуациях					
администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования родителей в организации образовательного процесса					
администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования учащихся в организации образовательного процесса					
главная задача педагогов – научить учащихся ставить перед собой конкретные цели и добиваться их					
главная задача педагогического коллектива – подготовить выпускников к поступлению в ВУЗ					
главная задача педагогического коллектива – подготовить самостоятельного, предприимчивого, адаптированного к взрослой жизни выпускника					
образовательный процесс направлен на всестороннее развитие личности учащихся					
главная задача педагогического коллектива – подготовить ответственного за собственные поступки выпускника					
учебно-воспитательная работа корректируется в зависимости от требований родителей учащихся					
учебно-воспитательная работа корректируется в зависимости от требований самих учащихся					
учебно-воспитательная работа корректируется в зависимости от запросов ВУЗов					
главная задача педагогов – научить ребенка учиться					

приоритетной является общая для всего коллектива ориентация на воспитание нравственных ценностей у учеников					
главная задача педагогов – занять детей (подростков), не дать им «болтаться» на улице					
администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования учащихся в выборе приоритетов образования					
педагоги ставят перед каждым учеником индивидуальные цели и задачи					
одна из важных задач педагогического коллектива – научить учеников ставить перед собой долгосрочные и краткосрочные цели и задачи					
дружный класс – это заслуга учителей					
дружный класс – это заслуга учеников					
главное, чтобы классы были дружные					
главное, чтобы классы были успешные					
администрация и педагоги ориентируются на запросы и требования вузов в выборе приоритетов образования					
между классными руководителями и учащимися устанавливается очень небольшая психологическая дистанция, дети воспринимают их как членов ученического коллектива					
к наиболее важным общечеловеческим ценностям дети приобщаются в школе					
школа для детей – «второй дом»					
школа для детей – только место для обучения и получения необходимых знаний и умений					
отношение к мальчикам и девочкам в классе у учителей одинаковое					
в большинстве случаев «неудачи» у учеников – это следствие их собственных ошибок, лени					
учителя воспринимают любую «неудачу» своего ученика как недостаток своей работы (свою недоработку)					
для более качественного обучения учителя прежде всего обеспечивают дисциплину на уроках					

разногласия по любым вопросам не доводятся до открытого конфликта, соглашение находится быстро; оно, как правило, эффективно и удовлетворяет обе стороны					
администрация относится к учителям как с равным партнерам					
деятельность администрации нацелена на повышение профессиональной компетентности учителя					
учителя делятся друг с другом опытом и «секретами» мастерства					
педагогическому коллективу придется по душе активный и самостоятельный педагог					
педагогическому коллективу придется по душе исполнительный и педантичный педагог					
педагогическому коллективу придется по душе педагог только с высшим образованием					
коллективу учителей придется по душе педагог с опытом педагогической работы					
педагогическому коллективу придется по душе педагог с большим желанием работать					
конфликтная ситуация в педагогическом коллективе рассматривается как исключительный случай					
конфликтная ситуация в педагогическом коллективе рассматривается как нормальное явление, главное ее разрешение должно быть конструктивным					
все решения о жизни школы принимает коллектив педагогов, а администрация оформляет их в форме приказов и других распоряжений					
конфликтные ситуации и разногласия между учителями почти всегда решаются без участия администрации					
решение конфликтных ситуаций и разногласий между учителями часто откладывается на потом, в надежде на изменение обстоятельств в лучшую сторону					
учителя-предметники практически не обсуждают, как проходят их уроки в одном и том же классе					

общешкольные мероприятия разрабатываются администрацией с учетом мнения педагогов					
педагоги считают, что их возможности ограничены и они мало что могут изменить в личности ученика					
деятельность учителя строго контролируется администрацией					
педагогам можно свободно высказывать свои мысли по любому вопросу, касающемуся жизни школы					
в педагогическом коллективе больше всего ценится квалификация педагогов					
на первом месте в системе приоритетов стоит личность ученика					
все ключевые вопросы, касающиеся процесса обучения и воспитания, учитель решает самостоятельно					
в педагогическом коллективе выражено чувство взаимной поддержки					
коллективом четко и без изменений выполняются практически все задачи, поставленные директором					
большинство наших учеников трудно поддаются обучению: многие из них ленятся, недостаточно способны или плохо себя ведут и т.п.					
все учителя работают как команда единомышленников					
учителя предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации и разногласия сразу после их возникновения, не накапливая обиды					
план работы составляется администрацией, как правило, без участия учителей					
у учителя есть возможность работать с высокой степенью автономии					
многое изменится в худшую сторону, если директор уйдет из школы					
администрация не вмешивается в работу учителя					
на первом месте стоит фигура учителя					
практически любой ребенок чувствует себя комфортно					
учителя могут свободно обратиться к директору с разговором как по личным, так и по профессиональным вопросам					

ведется активное сотрудничество учителей и администрации с родителями					
высокий авторитет директора – решающее условие эффективной работы					
с деятельностью директора в значительной мере связаны все положительные изменения и начинания					



## Приложение 2.

### Семантический дифференциал «Образ ученика в восприятии учителя»

С целью создания «портрета» сегодняшнего ученика оцените, пожалуйста, некоторые характеристики, которые свойственны большинству Ваших учеников:

**Большинство учеников сегодня ...**

деятельные	3	2	1	0	1	2	3	бездеятельные	
черствые	3	2	1	0	1	2	3	отзывчивые	
решительные	3	2	1	0	1	2	3	нерешительные	
справедливые	3	2	1	0	1	2	3	несправедливые	
любящие	3	2	1	0	1	2	3	ненавидящие	
враждебные	3	2	1	0	1	2	3	дружелюбные	
жестокие	3	2	1	0	1	2	3	добросердечные	
жизнерадостные	3	2	1	0	1	2	3	унылые	
тихие	3	2	1	0	1	2	3	шумные	
медленные	3	2	1	0	1	2	3	быстрые	
безразличные	3	2	1	0	1	2	3	увлекающиеся	
вредные	3	2	1	0	1	2	3	безвредные	
поверхностные	3	2	1	0	1	2	3	глубокие	
бодрые	3	2	1	0	1	2	3	уставшие	
неинтересные	3	2	1	0	1	2	3	интересные	
альтруистичные	3	2	1	0	1	2	3	эгоистичные	
ненадежные	3	2	1	0	1	2	3	надежные	
серьезные	3	2	1	0	1	2	3	несерьезные	
опасные	3	2	1	0	1	2	3	безопасные	
аккуратные	3	2	1	0	49	1	2	3	неаккуратные

скованные	3	2	1	0	1	2	3	раскрепощенные
стереотипные	3	2	1	0	1	2	3	творческие
зависимые	3	2	1	0	1	2	3	независимые
внимательные	3	2	1	0	1	2	3	рассеянные
агрессивные	3	2	1	0	1	2	3	миролюбивые
энергичные	3	2	1	0	1	2	3	вялые
нравственные	3	2	1	0	1	2	3	безнравственные
тревожные	3	2	1	0	1	2	3	спокойные
грубые	3	2	1	0	1	2	3	вежливые
здоровые	3	2	1	0	1	2	3	больные
заботливые	3	2	1	0	1	2	3	равнодушные
непредсказуемые	3	2	1	0	1	2	3	предсказуемые
ленивые	3	2	1	0	1	2	3	трудолюбивые
восприимчивые	3	2	1	0	1	2	3	невосприимчивые
счастливые	3	2	1	0	1	2	3	несчастные
значимые	3	2	1	0	1	2	3	незначимые
бесполезные	3	2	1	0	1	2	3	полезные
недоступные	3	2	1	0	1	2	3	доступные
благородные	3	2	1	0	1	2	3	подлые
пассивные	3	2	1	0	1	2	3	активные
далекие	3	2	1	0	1	2	3	близкие
неприятные	3	2	1	0	1	2	3	приятные
злые	3	2	1	0	1	2	3	добрые
разговорчивые	3	2	1	0	1	2	3	молчаливые
безответственные	3	2	1	0	1	2	3	ответственные
уступчивые	3	2	1	0	1	2	3	упрямые
замкнутые	3	2	1	0	1	2	3	открытые

непонятные	3	2	1	0	1	2	3	понятные
изменчивые	3	2	1	0	1	2	3	постоянные
раздражающие	3	2	1	0	1	2	3	успокаивающие
иррациональные	3	2	1	0	1	2	3	рациональные
несамостоятельные	3	2	1	0	1	2	3	самостоятельные
простые	3	2	1	0	1	2	3	сложные
неуправляемые	3	2	1	0	1	2	3	управляемые
обычные	3	2	1	0	1	2	3	уникальные
умные	3	2	1	0	1	2	3	глупые
неорганизованные	3	2	1	0	1	2	3	организованные
неустойчивые	3	2	1	0	1	2	3	устойчивые
дисгармоничные	3	2	1	0	1	2	3	гармоничные
чужие	3	2	1	0	1	2	3	свои



## Приложение 3.

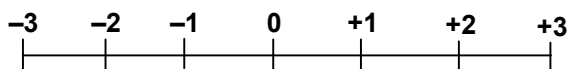
### Опросник «Удовлетворенность основных потребностей педагогов»

Оцените, пожалуйста, в какой степени работа в школе приносит Вам удовлетворение перечисленных ниже потребностей. Для оценки используйте следующую шкалу:

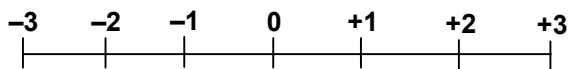
- 3 – Потребность совершенно не удовлетворяется
- 2 – Потребность по большому счету не удовлетворяется
- 1 – Потребность скорее не удовлетворена, чем удовлетворяется
- 0 – Сложно сказать, когда как
- +1 – Потребность скорее удовлетворена, чем не удовлетворяется
- +2 – Потребность по большому счету удовлетворяется
- +3 – Потребность полностью удовлетворяется

Выбранную оценку обведите кружком.

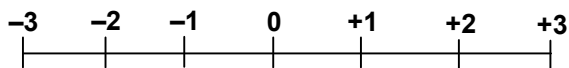
- Удобный график работы, приемлемая длительность рабочего дня



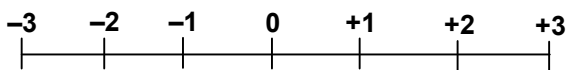
- Хорошие условия труда: организовано питание, есть возможность передохнуть и т.д.



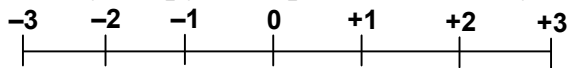
- Комфортные физические условия работы (удобное теплое помещение, рабочее место)



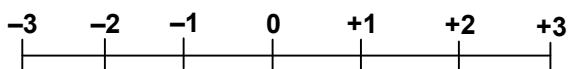
- Перспектива роста оплаты труда, возможности материально себя обеспечить



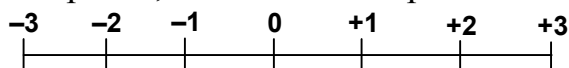
- Зарплата соответствует трудовым затратам, личному вкладу



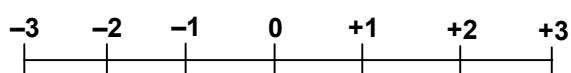
- Ощущение Вашей личной безопасности, чувство защищенности в стенах школы



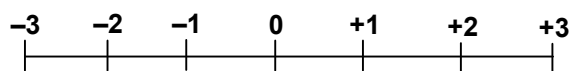
- Иметь постоянное место работы, условия деятельности с гарантированной защитой своих интересов, стабильным заработком



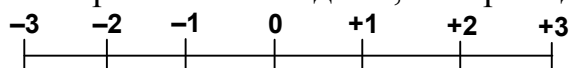
- Наличие определенности, четкости в требованиях и ожиданиях, предъявляемых руководством



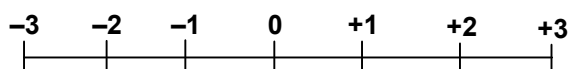
- Отсутствие страха перед начальством (страха неудач, наказания)



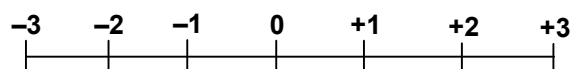
- Отсутствие опасений по поводу возможных неприятностей со стороны коллег, возможность работать с людьми, которым доверяешь



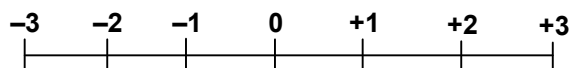
- Чувство защищенности при общении с учениками



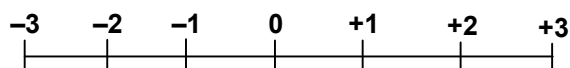
- Чувство принадлежности к школьному коллективу, ощущать единство со своими коллегами



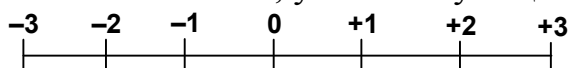
- Иметь дружеские привязанности, теплые отношения с коллегами (возможность проявлять участие к коллегам)



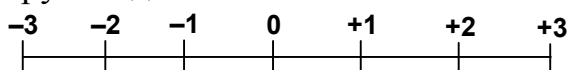
- Иметь возможность профессионального общения с коллегами (обсуждать вопросы работы с учениками, родителями, руководством)



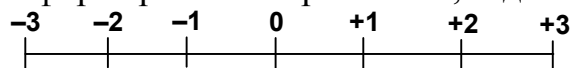
- Иметь хорошие отношения, неформальное общение с учениками (возможность проявлять внимание, участие к учащимся)



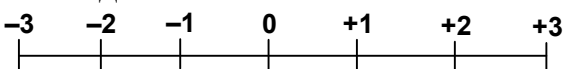
- Иметь хорошие деловые отношения с руководством, ощущать внимание, заботу со стороны руководства школы



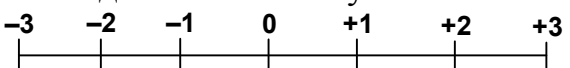
- Иметь обратную связь с органами управления образованием (реальная возможность проинформировать о проблемах, задать вопросы и получить ответы)



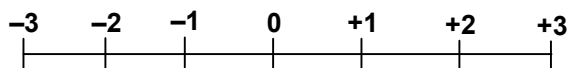
- Участие в совместной деятельности с коллегами



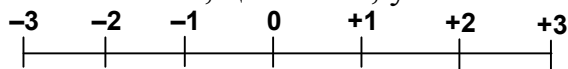
- Участие в совместной деятельности с учениками



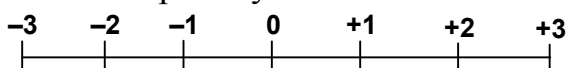
- Участие в совместной деятельности с руководством школы



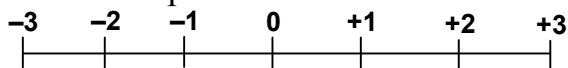
- Ощущение своей полезности, ценности, уважение к себе



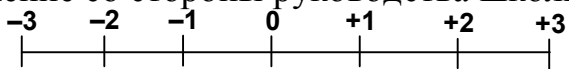
- Ощущать уважение со стороны учеников



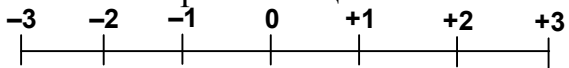
- Ощущать уважение со стороны коллег



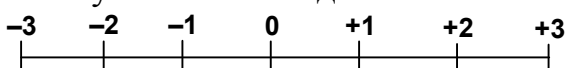
- Ощущать уважение со стороны руководства школы



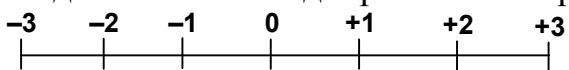
- Ощущать уважение со стороны общества



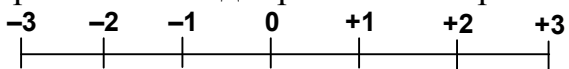
- Иметь достижения и успех в своей деятельности



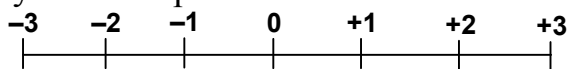
- Признание Ваших достижений и одобрение со стороны руководства школой



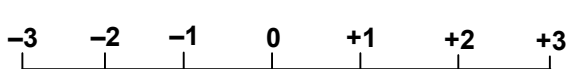
- Потребность в признании и одобрении со стороны коллег



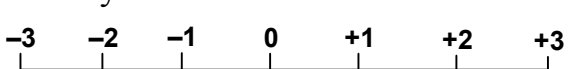
- Возможность служебного роста



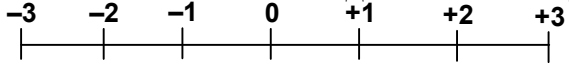
- Возможность познавать новое



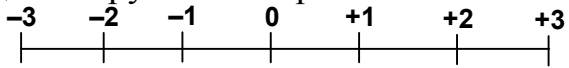
- Приобретение новых умений



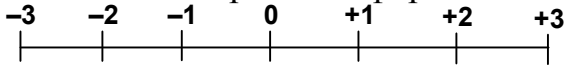
- Возможность самостоятельной исследовательской деятельности



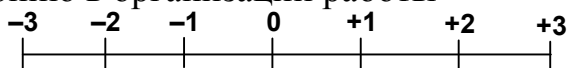
- Ощущать порядок вокруг себя на работе



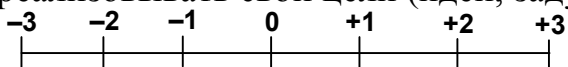
- Возможность находиться в красиво оформленных рабочих помещениях



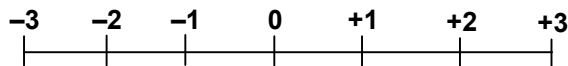
- Ощущать гармонию в организации работы



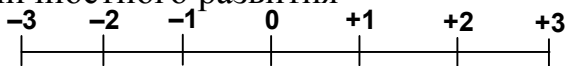
- Возможность реализовывать свои цели (идеи, задумки)



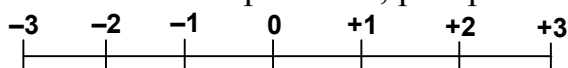
- Возможность развивать свои способности



- Возможность личностного развития



- Возможность полного самовыражения, раскрытия себя



Укажите, пожалуйста, Вашу возрастную категорию:

Ваш возраст: до 25 лет  ; 25-30 лет  ; 31-40 лет  ; 41-55 лет  ; свыше 55 лет

Стаж работы в школе: до 1 года  ; 1-3 года  ; 4-5 лет  ; 6-10 лет  ; свыше 10 лет

***Искренне благодарим за участие!***