***С.М.Шингаев***

**Коммуникативная модель корпоративной культуры образовательной организации**

Каждый руководитель образовательной организации стремится к созданию слаженно работающего педагогического коллектива. С этой целью важно уметь правильно расставлять приоритеты, выстраивать взаимодействие сотрудников, своевременно урегулировать конфликты, грамотно планировать мероприятия. Решение этих задач становится более эффективным при реализации командного подхода и *коммуникативной модели корпоративной культуры образовательной организации*.

Социально-психологический климат в образовательной организации тесно связан с таким понятием, как корпоративная культура. И если в коммерческих структурах это понятие уже вошло в повседневный обиход, разрабатываются и внедряются программы формирования и развития корпоративной культуры компаний, то в системе образования больше принято говорить о климате в коллективе, используя такие названия, как «психологический климат», «морально-психологический климат», «социально-психологический климат», «психологическая атмосфера» и др.

Отметим, что если изучению корпоративной культуры образовательных учреждений в последнее десятилетие посвящено достаточное количество научных работ (в частности, Н.И.Кузьменко [1], О.В.Андомин, С.Н.Косинова [2], А.В.Прохоров [3], Е.М.Храповицкая [4], Е.А.Ставпропольцева [5], И.В.Налетова [6] и др.), то рассмотрение коммуникативной модели корпоративной культуры в системе образования пока остается мало разработанной темой (А.А.Селютин [7], С.М.Шингаев [8]). По существу мы может говорить о формулировании нового понятия и попытке раскрытия его содержания.

Под *корпоративной культурой образовательной организации* мы понимаем совокупность паттернов поведения и деятельности, которые приобретены образовательной организацией в процессе адаптации к требованиям и вызовам внешней среды, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов образовательной организации. В свою очередь *коммуникативная модель корпоративной культуры образовательной организации* представляет собой систему взаимосвязанных элементов корпоративной культуры образовательной организации (единая цель, состав, лидер, взаимодействие), способствующих эффективной коммуникации педагогических работников в образовательной среде (С.М.Шингаев, 2019).

Обратим внимание на ключевые положения, характеризующие корпоративную культуру. Прежде всего, это модели поведения. Не слова, благие пожелания, «заклинания кота Леопольда типа «Ребята, давайте жить дружно», а реально существующие поведенческие проявления, присущие образовательной организации. Это то, как люди выстраивают межличностные отношения в своем коллективе и со сторонними организациями, как в коллективе принято выстраивать систему движения информации, выполнения распоряжений руководства и многое другое. Не секрет, что в отдельных учреждениях можно встретить такие модели поведения, как «Пункт первый. Директор всегда прав. Пункт второй. Если директор не прав, смотри пункт первый». Можно с определенной долей уверенности утверждать, что в такой организации не стоит рассчитывать на широкие проявления инициативы со стороны сотрудников. Здесь все определяет первое лицо (директор школы, заведующая детским садом и пр.), а сотрудники – это подчиненные, от которых ожидается вполне отчетливая модель поведения – исполнять, а не рассуждать, не выходить с инициативой.

Перечислим еще некоторые из таких ошибочных установок, как правило, распространяющиеся сверху вниз в организации и, как следствие, способствующие появлению в учреждении малоэффективных моделей поведения:

- «Инициатива наказуема»

- «Босс не всегда прав. Но он всегда босс»

- «Работа и только работа. О личной жизни говорить на работе не принято»

- «ПВО: погоди выполнять, отменят».

Исходя из критерия «эффективность», вытекает второе положения, характеризующее корпоративную культуру. Появляющиеся в организации те или иные модели поведения, проходят проверку на жизнеспособность. Конечно, периодически в любой организации появляется сотрудник, который поступает, как говорится, «не так, как принято». Но сама жизнь подталкивает его к принятию тех поведенческих форм, которые уже успели прижиться в коллективе и доказали свою результативность. Мы преднамеренно приводим здесь пример с негативными моделями поведения, поскольку с точки зрения сотрудников, именно такая модель поведения оказалась эффективной. Парадокс, но здесь с точки зрения педагогов понятие эффективности оказалось словно перевернутым «с ног на голову». Почему «буксует» инициатива в ряде организаций? Почему с инновационными проектами не так хорошо, как хотелось бы? И вроде бы директор школы говорить о важности инновационной деятельности. Но то, что красиво звучало на словах, сталкивается, как мы говорим, с суровой действительностью. Предложил учитель новую форму работы и услышал в ответ: «Ты предложил, ты и выполняй». – «А ресурсы, время, поддержка?». – «Сам». Попробовал один раз, потом другой раз сотрудник и возникает мысль, стоит ли предлагать что-либо новое, ведь потом самому и выполнять, помощи не будет никакой, а еще и спросит начальник, что сделал. Да и семья начинает задавать вопросы: «А тебе это надо?». Так модель поведения «Инициатива» сменяется другой моделью «Скажут – сделаю, не скажут – не сделаю». Почему она эффективна? Потому что не надо тратить свое время, нервы, а зачастую и личные деньги. Безусловно, в данном примере эффективность следует брать в кавычки.

С другой стороны, есть пример истинно эффективной модели поведения, как, например, наставничество, помощь более опытных коллег молодым, только что пришедшим в коллектив педагогам. Она доказала свою эффективность в конкретной школе, поскольку позволяет новичкам быстро влиться в коллектив, избежать (или существенно снизить) количество неминуемых ошибок на этапе вхождения в коллектив. Кроме того, директор знает, что именно этот учитель - более опытный и сможет наиболее эффективно помочь новичку в адаптационном процессе (кстати, нет прямой корреляции между стажем работы и педагогическим, методическим опытом), И именно этого педагога директор назначает своим приказом в качестве наставника. И еще поощряет за подобные действия как материально (через премирование, например), так и нематериально (добрые слова на педсовете, вербальная поддержка в повседневной деятельности).

Третий компонент корпоративной культуры связан с тем, что формирующиеся модели поведения принимаются и разделяются большинством членов организации. Обратим внимание, что невозможно добиться 100%-принятия той или иной модели всеми педагогами. В любом коллективе, даже самом слаженном и сплоченном, найдется несколько (чаще, один-два-три) человек, которые в силу ряда причин не полностью соблюдают имеющиеся модели поведения. Например, в одной школе работала учительница, которая абсолютно не здоровалась ни с кем из коллег, если встречалась с ними за пределами школы. Ей уже и намекали, что это невежливо (напрямую в лицо сказать, опять же из этических соображений и понимаемых правил вежливости, никто не осмеливался сказать). Результата никакого. Несколько попыток подтолкнуть данного учителя следовать такой модели поведения (здороваться с коллегами по работе не только в стенах школы, но и за ее пределами) ни к чему не привели. Но заметим, что подняли этот вопрос педагоги сами на очередном корпоративном обучении, инициативно, поскольку были уверены в необходимости такой модели поведения.

Возникает закономерный вопрос: какова роль руководителя образовательной организации в формировании, развитии, совершенствовании корпоративной культуры? Ответ лежит на поверхности: либо вы ее создаете и управляете ею…Либо она сформируется сама. И тут уж как получится…». Пример, который мы приводили выше, наглядно подтверждает эту истину. Директор школы, заинтересованный скорее на словах, чем на деле, в развитии инновационной деятельности в своей организации, в реальности не поддерживал почины и начинания сотрудников, «оставлял их вариться в собственном соку» и не заметил, как снизилась инициатива подавляющего большинства педагогов, а наиболее энергичные стали потихоньку переходить в другие учреждения и, как говорят оставшиеся учителя «Мне до пенсии одно портфолио, досижу».

Отметим, что коммуникативная модель корпоративной культуры образовательной организации включает в себя: систему лидерства; стили разрешения конфликтов; систему коммуникации; положение педагога в организации; особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений; символику, мифы, легенды, ритуалы; ценности, стандарты, нормы, санкции.

Для того чтобы детально рассмотреть компоненты корпоративной культуры и определить направления ее развития, остановимся подробнее на коммуникативной модели корпоративной культуры (рис.1).

Рассматривать корпоративную культуры любой образовательной организации следует с того, какую цель она ставит перед собой. ***Цель*** – это образ результата, для достижения которой создана организация. Безусловно, цель организации формируется ее руководителем. Цель зависит от уровня амбициозности первого лица. Стать лучшей школой в районе, войти в 500 лучших школ России, стать федеральной инновационной площадкой, ресурсным центром или – быть как все, просто хорошо учить детей. Безусловно, все эти варианты имеют равное право на существование. Но при этом возникает разный эмоциональный фон в коллективе, разные психологические феномены. Вспомним, как в категориях SMART формулируется цель: Specific (конкретная), Measurable (измеримая), Ambitious (амбициозная), Realistic (реалистичная), Time (ориентированная во времени). Если использовать технологию SMART, то вероятность того, что в образовательной организации будет сформирована эффективная корпоративная культура, существенно повышается.

***Лидер (лидеры)*** – это наиболее авторитетный (е) член(ы) коллектива, олицетворяющий(е) ее ценности.

***Состав*** – совокупность людей, входящих в педагогический коллектив (команду) школы, характеризующиеся их личным и профессиональным потенциалом.

***Взаимодействие*** – процесс организации и осуществления совместной деятельности членов команды, направленный на решение общих задач; межличностные отношения и их динамика; групповые нормы и ценности.

Совокупность представленных четырех компонентов и образует корпоративную культуру.

|  |
| --- |
| Описание: Описание: ITmodel* Ценности
* SMART
* Соответствует философии организации
* Разделяется всеми членами организации
* Функционально-ролевая специализация
* Командные роли
* Разрушительные роли
* Харизма
* Эксперт
* Мотиватор и координатор
* Личный пример
* Стандарты
* Нормы
* Ритуалы, традиции, мифы
* Санкции
 |

Рис. 1. Коммуникативная модель корпоративной культуры образовательной организации

Выделяют следующие ***этапы формирования корпоративной культуры образовательной организации***, следование которым позволяет руководителю добиваться повышения результативности возглавляемого им педагогического коллектива:

1. Формулировка миссии организации, определение стратегии, основных целей и базовых ценностей.
2. Создание и поддержание лидерской позиции директора учреждения, наращивание «харизматичной» составляющей авторитета руководителя
3. Изучение сложившейся организационной структуры и ее соответствия стратегии развития учреждения. Формирование и укрепление «управленческого ядра».
4. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие и закрепление желательных ценностей и образцов поведения.
5. Формулирование стандартов поведения педагогов в образовательной организации.
6. Формирование традиций организации.
7. Оценка успешности воздействий на корпоративную культуру и внесение необходимых корректив.

Отдельно стоит остановиться на *стандартах образовательной организации.* Рекомендуется выделять 3 группы стандартов:

1) Обязательные действия;

2) Рекомендуемые действия;

3) Запрещающие действия

Вот пример стандартов, выработанных командой педагогов одного из дошкольных образовательных учреждений под нашим руководством (С.М.Шингаев, 2018) (текст сохранен в оригинальном варианте) (Таблица 1).

Таблица 1

Стандарты команды нашей образовательной организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обязательные действия: | Рекомендуемые действия: | Запрещающие действия: |
| * Соблюдение внутреннего распорядка (рабочее время)
* Этичные нормы («здравствуйте», «до свидания»)
* Соблюдение традиций
* Квалификационные требования
* Принимать активное участие в жизни сада
* Профессиональные требования (выполнение их)
* Ничего не бойся
* Накормить, напоить, спать уложить
 | * Быть приветливым
* Позитивность
* Открытость
* Активность (участие в жизни сада)
* Вежливость
* Перенятие опыта (посещение занятий)
* Инициативность (предлагать новые идеи, не стоять в стороне!)
* Гибкость
 | * Злиться, ругаться, хамить, нецензурно выражаться
* Курить, пить алкоголь, употреблять наркотики, прогуливать
* Вульгарно и вызывающе одеваться
* Портить имущество
* Подвергать риску жизнь детей, рукоприкладствовать
* Ставить свои интересы выше интересов детей.
 |

На наш взгляд, стандарты образовательной организации только тогда будет по-настоящему работать, когда они не спускаются свыше (от директора школы, заведующей ДОУ), а вырабатываются самим педагогическим коллективом в ходе педагогических советов, внутрикорпоративного обучения. Наш опыт работы (2009-2019 гг.) с рядом образовательных организаций Санкт-Петербурга (Россия), Нарвы, Кохтла-Ярве, Йыхви, Таллинна (Эстония) свидетельствует в пользу именно такого подхода.

Рассматривая групповые процессы и явления в педагогическом коллективе, мы хотели бы остановиться еще на одном, на первый взгляд, незаметном, но важном аспекте. Это касается проводимых руководителем совещаний и возникающих при этом эффектов. Не секрет, что совещания, собрания, планерки, педсоветы, которые организует руководитель образовательной организации. как правило, не ограничиваются пятью минутами (хотя порой и называются «пятиминутки»). Вопросов накапливается много, их необходимо рассмотреть, обсудить, и вот уже мероприятия затягивается. Считаем необходимым описать те психологические эффекты и закономерности, сопровождающие процесс проведения, учет которых позволит руководителю быть более эффективным.

***«Правило первой рюмки».*** Авторство данного эффекта принадлежит С.М.Шингаеву и выведено на основе 11-летнего исследования, проведенного на выборке более 700 образовательных и коммерческих организаций России, Эстонии, Германии, Финляндии, где автор проводил обучение персонала (занятия, тренинги, семинары). Название эффекта напоминаем нам о встрече гостей. Предположим, мы пригласили к себе домой гостей на 15 часов. К назначенному времени пришло большинство из них, но кто-то опаздывает. И мы говорим: «Давайте еще немного подождем». 5 минут прошло, опаздывающих нет. «Ну, давайте, еще 5 минут подождем» - гостей нет. А салатики уже обветриваются, горячее остывает, заветная взятая из холодильника бутылочка «с эликсиром блаженства» отпотевает. «Все, садимся за стол». Только разложили салаты, только налили по первой рюмке – звонок в дверь, опоздавший стоит на пороге. Проводя занятия, совещания, участвуя сам в мероприятиях, проводимых другими руководителями, мы убедились, что, как только ведущий произносит первые слова, в аудиторию заходит опаздывающий, словно ожидая этого момента. С похожей ситуацией многие из нас сталкивались, когда были в театре, где никогда представление не начинается в обозначенное в программке время (вспомним, как в зале минут через 5 начинаются вначале робкие, потом все более сильные аплодисменты, словно приглашающие открыть занавес) или посещая врача в районной поликлинике – мы никогда не зайдем в кабинет согласно времени, указанном у в талончике (и у нас возникает раздражение, гнев, а если еще в этом момент у двери появляется некто со словами «Мне только спросить»). И тут же мы говорим такие слова: «НИКОГДА тут вовремя не начинают, ВЕЧНО тут с задержкой, ПОСТОЯННО тут так, я тут уже ПОЛЧАСА ЖДУ (хотя и прошло всего минуты 3-4, но для нас это уже полчаса)».

Суть эффекта: люди готовы ждать только 2 минуты и если действие не начинается, они начинают нервничать, переживать, раздражаться. Отсюда понятно, почему через 2 минуты надо лектору начинать речь, руководителю вести совещание, либо предупредить о задержке и указать, на какое время.

Заметим, что, в ряде организаций феномен «правила первой рюмки (2-х минут» учитывается в корпоративных стандартах. Так в компании Renault к зашедшему в автосалон посетителю должен подойти менеджер или администратор не позднее двух минут. В компании Sony совещание топ-менеджеров начинается не позднее 2 минут, обозначенных в регламенте, с которым заранее оповестили участников.

Стоя, человек воспринимает информацию 5 минут, Люди активно работают первые 10-30 минут, через 40-50 минут начинает рассеиваться внимание, как следствие – разговоры на посторонние темы, отвлечение на внешние раздражители. Через 60 минут рассеивание внимания усиливается, люди начинают что-то рисовать в блокнотах, писать. Через 70 минут – чтение, перебор бумаг. Через 80 минут – начинается зевота, у курящих возникает потребность в перекуре. Через 90 минут люди перестают реагировать на происходящее. Через 100-120 минут – могут возникать конфликты, ссоры, отвечают на те же вопросы по иному, чем в начале.

Как же управлять временем и вниманием аудитории во время длительных совещаний? Прежде всего, необходимо заранее объявлять регламент, это дисциплинирует участников, повышает их активность. При возможности выбрать время проведения совещания необходимо учитывать, что: желательно избегать понедельника и пятницы; за полчаса до обеда мысли человека уже сконцентрированы на еде; час после обеда «голова переваривает обед»; за час до окончания рабочего времени работник «уходит с работы».

Время ожидания начала мероприятия не должно быть превышать 2 минут («правило первой рюмки» (ППР)). Каждые 20 минут совещания лучше «запускать2 в аудитории один из двух эффектов, позволяющих избежать возникающей монотонии и усталости: 1) «*ага-эффект*» - услышав информацию от ведущего, люди говорят «ага, так вот оно почему», «ага, теперь понятно»; 2) *«навеяло» -* когда от полученной информации у слушателей возникает поток личностно значимых ассоциаций (например, когда в женской аудитории заходит речь о детях, их воспитании, то каждая мать начинает думать о своем собственном ребенке).

Эффективное функционирование описываемой нами коммуникативной модели корпоративной культуры образовательной организации опирается на: 1) общие, разделяемые всеми правила взаимодействия членов педагогического коллектива; 2) стремление каждого педагога максимально эффективно выполнять поставленные задачи; 3) ориентацию на взаимное усиление действий.

Важно иметь ввиду, что эффективное взаимодействие в педагогическом коллективе возможно при наличии у каждого педагога трех групп навыков:

1. Базовые коммуникативные навыки;
2. Умение выполнять специфические командные функции;
3. Навыки эмоциональной саморегуляции.

Мы считаем целесообразным выделить 4 ключевых атрибута члена команды:

1. Полностью разделяемые цели Команды, иррациональное (неформальное) отношение к целям
2. Закрепленная область ответственности
3. Осознание и принятие своего статуса члена Команды («гордость» за возможность «играть за своих»)
4. Доверие со стороны других членов Команды.

Остановимся на критериях оценки эффективности команды (рис. 2).

Поскольку принято выделять процессуальную и результативную часть в рассматриваемом явлении, считаем возможным отдельно остановиться на взаимосвязанных процессуальных и продуктивных критериях эффективности. К группе процессуальных критериев мы относим как индивидуально обусловленные позиции (уровень усилий, прилагаемых каждым членом команды в отдельности, а также уровень профессионализма и компетентности каждого педагога), так и связанные в большей степени с командной работой (выбор всей командой стратегии решения той или иной задач и вытекающая из этого способность команды демонстрировать необходимую гибкость и скорость реагирования на изменяющиеся условия внешней среды). В группу продуктивных критериев входят те, которые позволяют оценивать результативность командной работы.

**Процессуальные критерии эффективности**

**Уровень усилий** членов Команды, приложенных ими в ходе выполнения задачи

**Выбор** Командой оптимальных **стратегий решения** задачи

**Гибкость** командной структуры, скорость перехода к параллельным контурам управления

**Осведомленность**, или наличие навыков, знаний, умений

**Продуктивные критерии эффективности**

Соответствие результата работы Команды требованиям внешней среды

Способность работать вместе над выполнением последующих заданий возрастает

Процесс взаимодействия приносит удовлетворение членам Команды

Успешное решение Командой задач нового типа

Обнаружение новых технологий взаимодействия и взаимного усиления

Получение Командой исключительного результата

Рис 2. Критерии эффективности работы педагогической команды

образовательной организации

В психологии и практике менеджмента разработана набирающая популярность классификация командных ролей Р.М. Белбина, которая занимает важное место в рассматриваемой нами коммуникативной модели корпоративной культуры образовательной организации [9].

В таблице 2 приведены основные командные роли (по классификации Р. Белбина), присущие педагогам в педагогическом коллективе.

Таблица 2

Командные роли

|  |  |
| --- | --- |
| Мотиватор | Приводит группу в действие, побуждает к движению вперед. Готов бросить вызов. Устойчив и высокоэффективен в ситуации давления. Энергичен и смел в преодолении препятствий. |
| Координатор | Согласует действия, мнения и точки зрения членов группы. Хорошие председательские качества. Проясняет цели, использует любые здравые предложения, отдает распоряжения и делегирует полномочия. |
| Аналитик(оценщик – критик) | Оценивает процесс, результаты и способы работы, новые идеи. Здравомыслящий, спокойный, осторожный, стабильный, рассудительный. |
| Генератор идей | Предлагает способы решения проблем, новые подходы, инновации. Серьезно и нестандартно мыслит. |
| Контролер качества и времени | Пытается довести до совершенства результаты работы, прорабатывает все детали. Старателен, организован, добросовестен, исполнителен, осмотрителен. Способен контролировать исполнение и доводить дело до конца. Выискивает ошибки и упущения. Следит за временем. |
| Стоппер | Следит за поведением членов группы и соблюдением установленных процедур, правил, стандартов. Дисциплинирует всех. Добросовестен, осмотрителен, педантичен, стремится довести до совершенства поведение участников. Высокая степень самоконтроля поведения. |
| Исполнитель | Выполняет поставленную перед ним задачу, в точно указанном объеме и качестве. Консервативен, обязателен, предсказуем, стабилен, практичен, готов к подчинению. Надежен, эффективен, обладает практическим здравым смыслом, трудолюбив, дисциплинирован |
| Душа группы («лидер отношений») | Создает благоприятную рабочую обстановку, климат в группе. Склонный к общению, мягкий, восприимчивый, стабильный, очень дружелюбный, предотвращает разногласия, сглаживает конфликты. |

При определении качественного состава необходимо иметь в виду, что если членов команды не хватает для исполнения всех ролей, то кому-то придется выполнять не одну роль.

Понимание членами педагогической команды того, для чего их собрали, что они должны делать и чего достичь предопределяет их направленную деловую активность. Более того, они должны принять цель своей совместной деятельности, «сделать» ее своей.

Принципиальным является осознание и принятие роли. При этом *роль* – это социальная функция личности, стереотип, способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в системе профессиональных и межличностных отношений.

Для успешной деятельности организации важным является правильное построение ролей, определение их сущностей и задач в системе управления. Необходимым условием является ясность и приемлемость роли. Ясность роли предполагает, что человеку, ее исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, но и связь его деятельности с целями и задачами организации. Приемлемость роли состоит в том, что человек готов ее выполнять осознанно, поскольку поведение в соответствии с данной ролью будет приносить ему определенное удовлетворение.

Осознание и принятие роли (и профессиональной, и социальной), отведенной тому или иному члену команды, обязательное условие для ее успешного выполнения (В.В.Мелетичев [9]).

Рассматривая коммуникативную модель корпоративной культуры образовательной организации, на наш взгляд, важно остановиться на этапах командной работы, где модель реализуется через активизацию именно тех командных ролей, которые наиболее эффективны именно на данном этапе. Необходимость учета этапов особенно проявляется, когда педагогический коллектив сталкивается с новыми задачами (например, включаясь в реализацию проекта в статусе федеральной или региональной инновационной площадки), при проведении мозгового штурма, организации внутриорганизационных мероприятий (например, внутришкольных соревнований, конкурсов и пр.). Исходя из заявленных выше командных ролей по Белбину, считаем возможным выделить следующие этапы (таблица 3).

Таблица 3

### Этапы командной работы

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Ключевые командные роли |
| Постановка цели | Лидер в роли мотиватора |
| Планирование работы и создание структуры (планирование и организация) | Координатор |
| Генерация идей | Генератор идей |
| Оценка – критика | Оценщик критик |
| Создание технологии | Координатор |
| Пробы | Исполнитель,Оценщик критик |
| Коррекция (оптимизация) | Генератор идей, оценщик – критик,Координатор |
| Оформление (реализация) | Исполнитель – специалист |
| Контроль качества | Контролер качества |
| Презентация | Исполнитель - специалист |
| Обратная связь, мотивация | Лидер, в роли мотиватора |

Отметим, что перечень этапов командной работы определяется характеристиками цели. Повышение детализации цели ведет к увеличению количества этапов и их разнообразию. Наличие носителя ключевой роли в составе команды и уровень его подготовки и мотивации во многом определяет возможность проведения этапа с максимальным эффектом.

На наш взгляд, следует остановиться на такой важно й проблеме коммуникативной модели корпоративной культуры образовательной организации, которая еще не нашла достойного освещения в научной литературе, как разрушительные роли.

В любой команде есть как позитивные, конструктивные роли (их мы уже рассматривал выше), так и негативные, разрушительные, деструктивные, которые подрывают способность команды нормально функционировать [9]. Негативные, разрушительные роли возникают в силу ряда причин (личные интересы того или иного педагога, сопротивление изменениям, незрелость и отсутствие мотивации и др.). Отсюда вытекает одна из важных ролей лидера, заключающаяся в наблюдении за членами команды и отслеживании негативного, разрушительного поведения, а также принятии конкретных мер к нарушителям. Лидеры должны быть бдительными по отношению к следующим негативным ролям и моделям поведения в команде:

1. Руководитель паники.

2. Саботажник.

3. Настаивающий на особом к себе отношении.

4. Сибарит.

5. Паразит.

6. «Несчастный», «неоцененный по заслугам».

7. Пожиратель времени.

Подробное описание этих ролей и методов их «лечения» приведены в таблице 4.

Таблица 4

Разрушительные роли и рекомендации по борьбе с ними

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Роль | Проявления поведения | Как лечится |
| Руководитель паники | 1. Нет, так не получится
2. Нам не хватает времени
3. Мы не сможем
4. Ничего не получается
5. Давайте не будем этого делать
 | Лечится мотиватором, стоппером, координатором. Особенно – на этапе оценки-критики.Рекомендуется пройти обучение навыкам стресс-менеджмента. |
| Саботажник | 1. Требует много уточнений
2. Отказывается выполнять задачи или откладывает на длительный срок
3. Выказывает негативное отношение
4. Выпады в отношении лидера
5. Говорит от лица всех
6. Сознательное или небрежное неисполнение обязанностей.
 | Лечится через планирование, своевременный контроль качества.Ставить персональные задачи, которые выполнять будет он в одиночку, с жестким контролем исполнения, особенно на начальных этапах работы. |
| Настаивающий на особом отношении | 1. Настаивает на своей идее и мнении.
2. Подчеркивает свою исключительность.
3. «Я считаю, что нужно поступить так…».
4. «Моя идея лучшая…».
5. «Я знаю, как надо…», «У меня больше оснований так говорить».
 | Лечится мотиватором, а также на этапах генерации идей и контроля качества.Отмечать его достижения и успехи. |
| Сибарит | 1. «А может быть лучше перерыв (кофе, фильм)…»
2. «Ну, это будет трудно (невозможно)»
3. «Это, что ж, тогда надо будет напрягаться (шевелиться)»
4. Не вступает в полемику, чтобы не взвинчивать ситуацию
5. Предпочитает удовлетворять личные цели (некомандные)
6. Не берет на себя ответственность
 | Включать в ситуации, где будет нести персональную ответственность; вовлекать его в полемику и обсуждение рабочих вопросов, требующих повышенного напряжения сил. Лечится через качество планирования и контроля. Вовлекать через амбициозные цели. |
| Паразит | 1. Соглашается с уже высказанными идеями
2. Находится рядом с исполнителем
3. Спрашивает о том, что сейчас делаем
4. «Я тоже это делал, там был…»
5. «Я тоже работал, где моя награда…»
6. Пользуется любой возможностью переложить свою работу на других членов команды.
 | Лечится через планирование, контроль и амбициозные цели. Ставить персональные задачи, которые предполагают личную ответственность за исполнение. |
| Несчастный | 1. Обижается, замыкается
2. Молчит, не участвует в решении задачи
3. Машет рукой: «Ну, и, пожалуйста…»
4. «Ну, я же вам говорил», «Я предупреждал»
5. «Вы еще увидите», «Делайте-делайте, потом поймете!»
 | Лечится мотиватором и душой команды («с баяном походить»). Хвалить за имеющиеся достижения, вовлекать в общекомандные задачи, поддерживать оптимистичный взгляд на жизнь. |
| Пожиратель времени | 1. Привлекает к себе внимание
2. Принимает на себя чужие роли
3. Вопросы: «А зачем?»
4. Предлагает отвлекающие идеи
5. «А вот у меня был случай…»
 | Лечится амбициозностью задач (работа мотиватора), стоппером (правило «запрет на прелюдии»), своевременным контролем. Рекомендуется прохождение обучения навыкам тайм-менеджмента. |

Завершая рассмотрение **коммуникативной модели корпоративной культуры образовательной организации** отметим, что:

- во-первых, использование указанной модели является одним из важных направлений деятельности руководителя, позволяющим повысить эффективность деятельности как отдельных сотрудников и структурных подразделений, так и образовательной организации в целом;

- во-вторых, формирование эффективной системы межличностного взаимодействия в образовательной среде - это сложный процесс, требующий от руководителя образовательной организации серьезных интеллектуальных, организационных и временных усилий.

**Список литературы**

1. Кузьменко Н.И. Формирование корпоративной культуры образовательной организации // Территория науки. - №3, 2017. – С.36-42.
2. Андомин О.В., Косинова С.Н. Корпоративная культура вуза как педагогическая проблема // Вестник СамГУ. - №5/2 (64), 2008. – С.201-209.
3. Прохоров А.В. Роль субкультур в формировании корпоративной культуры университета // Вестник ТГУ. – Выпуск 6 (98), 2011. – С.153-157.
4. Храповицкая Е.М. Разработка системы управления корпоративной культурой на различных этапах жизненного цикла образовательной организации // Педагогические науки. - №1, 2014. – С.30-34.
5. Ставропольцева Е.А. Психолого-педагогические аспекты адаптации выпускников вузов к корпоративной культуре организации // Педагогическое образование в России. - №4, 2011. – С.173-179.
6. Налетова И.В., Прохоров А.В. Структура корпоративной культуры современного университета // Вестник ТГУ. - №12 (92), 2010. – С.23-28.
7. Селютин А.А. Коммуникативная модель корпоративной культуры вуза // Вестник ЮУрГУ, №8 (63), 2006. С.162-164.
8. Шингаев С.М., Долгов М.В., Марковская И.М. Развитие командного менеджмента в организации // Человеческие ресурсы Урала. – Режим доступа: htpp://www.rhr.ru 24.10.2007.
9. Мелетичев В.В. Мотивация: теория и практика диагностики: Учебное пособие. – СПб., 2008. – 96 с.