

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-2-78-93

УДК 338.2(075.8)(045)

JEL D22, I21, L25, M14, O12, P51

## Жизненный цикл образовательной организации: эмпирический подход

С.А. Михеева<sup>а</sup>, Е.В. Потина<sup>б</sup><sup>а,б</sup> Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург, Россия;<sup>б</sup> ГБОУ СОШ № 147, Санкт-Петербург, Россия<sup>а</sup> <http://orcid.org/0000-0002-8929-9007>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5475-1649>

### АННОТАЦИЯ

Руководителю школы так же, как и собственнику бизнеса, важно понимать динамику развития организации. Действующие в настоящее время формальные процедуры оценки школ и различные рейтинги фиксируют текущее состояние организации, но не позволяют определить, на каком этапе своего развития она находится. Анализ существующих подходов к определению стадий жизненного цикла организаций показал, что существующие методики ориентированы на бизнес и не могут быть использованы для образовательной организации. В статье предложена методика определения стадии жизненного цикла школы на основе агрегированного показателя, рассчитанного с учетом весовых коэффициентов количественных показателей деятельности школы. Все показатели анализируются в динамике (за пять лет), определяются их средние значения по выборке школ в двух периодах, рассчитываются процентные изменения показателей за анализируемый период. Эмпирические данные для расчета показателей получены из отчетов школ по результатам самообследования. Представлены результаты апробации методики. Основным качественным параметром диагностики являлся доминирующий тип организационной культуры школы, который определялся на основе методики К. Камерона и Р. Куинна (OCAI). Качественные данные получены в результате анкетирования учителей и руководителей школ. Окончательная диагностика стадии жизненного цикла школы проводилась на основе сравнения результатов, полученных на основе количественных и качественных методов. Предложенная в данном исследовании методика определения стадии жизненного цикла может быть использована в управленческой практике руководителей школ.

**Ключевые слова:** жизненный цикл организации; модель жизненного цикла; стадии жизненного цикла; организационная культура; образовательная организация; школа; агрегированные показатели; управление школой

**Для цитирования:** Михеева С.А., Потина Е.В. Жизненный цикл образовательной организации: эмпирический подход. *Управленческие науки*. 2019;9(2):78-93. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-78-93

## ORIGINAL PAPER

## The Life cycle of an Educational Organization: An Empirical Approach

S.A. Mikheeva<sup>а</sup>, E.V. Potina<sup>б</sup><sup>а,б</sup> National Research University Higher School of Economics, St. Petersburg, Russia<sup>б</sup> Public Secondary School No. 147, St. Petersburg, Russia<sup>а</sup> <http://orcid.org/0000-0002-8929-9007>; <sup>б</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5475-1649>

### ABSTRACT

The head of the school, as well as the business owner, it is important to understand the dynamics of the organization's development. The current formal assessment procedures for schools and various ratings fix the current state of the organization, but do not allow to define at what stage of the development it is. Analysis of existing approaches to determining the stages of the life cycle of organizations has shown that existing methodologies are business-oriented

and is not able to be used for educational organizations. The paper describes the school lifecycle model, proposed the methodology of a determining the stage of the school lifecycle using quantitative and qualitative parameters. Assessment the stages of the life cycle of four schools that are identical in their characteristics (status, age, size, location) and providing practical solutions are important result of the research. At first, the authors examined the position of the schools in the model of the lifecycle by quantitative indicators using three criteria: education quality, educational process resource supply, competitiveness of educational services. School reports based on self-examination provided the empirical evidence for indicators' calculation. All the indicators are analyzed in a five-year dynamics, their averages for sample schools are defined over two time periods and percentile changes over a given period are calculated. The life cycle stage of a school is determined based on an aggregate indicator (final school evaluation), which is calculated considering weight coefficients. At second, we determined a dominant organizational culture type, which based on the Robert E. Quinn and Kim S. Cameron's OCAI method, for verification the primary quantitative diagnostics results. Qualitative data was obtained from a teachers and school managers' poll. The life cycle determination method that has been proposed in this study can be used in management practice by the school principal.

**Keywords:** organizational lifecycle; lifecycle model; lifecycle stages; organizational culture; the educational organization; school; aggregated indicators; school management

**For citation:** Mikheeva S.A., Potina E.V. The life cycle of an educational organization: An empirical approach. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):78-93. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-2-78-93

## Введение

Общемировой тенденцией развития школы сегодня является ее превращение в “learning organization”, которая готова «быстро реагировать на изменение внешних условий, внедрять инновации в свою внутреннюю организацию и в конечном итоге улучшать результаты обучения»<sup>1</sup>. Для эффективного функционирования школа, как любая организация, должна основывать свою деятельность на современных научных принципах управления. В последние годы появилось большое число публикаций, в которых авторы применяют классические теории менеджмента к управлению образовательными организациями [1–10].

Широкое распространение среди современных теорий управления организационными изменениями получила концепция жизненного цикла организаций (далее — ЖЦО). Использование модели ЖЦО в управлении школой может стать важным управленческим инструментом, позволяющим определить, на какой ветви своего развития (восходящей или нисходящей) находится школа в данное время, своевременно принять правильные управленческие решения, способствующие эффективному развитию школы.

Несмотря на большое число публикаций, описывающих различные модели жизненного цикла организации, работ, описывающих эмпирические методы диагностики стадий, немного. Анализ существующих подходов к определению стадий ЖЦО

показал, что данные методики ориентированы на бизнес и не могут быть использованы для общеобразовательной школы. Действующие в настоящее время формальные процедуры оценки школ и различные рейтинги фиксируют текущее состояние организации, но не позволяют определить, на каком этапе своего развития она находится.

Цель статьи — разработка методики определения стадии жизненного цикла общеобразовательной организации на основе системы количественных и качественных показателей.

Работа ориентирована в первую очередь на прикладное значение методики, доступность и возможность ее использования в управленческой практике директором школы. Статья состоит из пяти разделов. В первом разделе представлены теоретические основы исследования. Он включает в два подраздела: краткий обзор публикаций по теме исследования и теоретическое обоснование модели жизненного цикла школы. Второй раздел содержит описание методологии, в третьем — описываются результаты эмпирического исследования, в четвертом — приводится их обсуждение, в последнем разделе предложено заключение.

## Теоретические основы исследования

Концепция ЖЦО построена на предположении, что организации как живые организмы проходят через схожие стадии жизненного цикла. Поэтому в некоторых моделях ЖЦО в описании стадий используются понятия, характерные для биологических организмов: рождение, юность, зрелость,

<sup>1</sup> URL: <https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf> (дата обращения: 20.05.2019).

смерть и т.п. Многие исследователи отмечают, что логика развития организаций отличается от развития живых организмов. Организации могут «не проходить через одни и те же этапы в линейной последовательности» [11], при этом «стадия смерти (закрытия) не является неизбежной стадией жизненного цикла организации, а спад может наступить после любой из стадий» [12]. Цикличность в данном контексте предполагает волнообразный характер развития организации с этапами роста и снижения (спада).

К настоящему времени разработано более 20 моделей жизненного цикла организации. Наибольшую известность в нашей стране получили модели Л. Грейнера и И. Адизеса. Обе модели достаточно подробно описаны в работах отечественных исследователей [13–16].

В эмпирических исследованиях жизненного цикла различных компаний, опубликованных в последние годы, как правило, рассматривается *обобщенная модель* ЖЦО, содержащая от трех до пяти стадий. Так, например, К. Смит, Т. Митчелл и С. Саммер предложили трехэтапную модель (начало, высокий рост и зрелость) [17].

Модель Д. Миллера и П. Фризена включает в себя пять стадий жизненного цикла (рождение, рост, зрелость, возрождение и упадок) [11].

К. Камерон и Р. Куинн разработали модель из четырех стадий: стадия предпринимательства, коллективности, формализации и развития [18]. Позднее С. Роббинс ввел в модель пятую стадию жизненного цикла — стадию упадка [6].

Для диагностики стадии ЖЦО в бизнесе наиболее часто анализируются следующие количественные показатели деятельности фирм: стоимость и оборот активов [19–21], уровень дивидендных выплат [21, 22], объем капиталовложений [21], объем продаж, изменение доли рынка [16], доля прибыли, реинвестируемой в предприятие [20].

Среди качественных параметров учитываются тип организационной структуры, стиль принятия решений [11], уровень формализации, степень централизации управления, количество иерархических уровней [16] и др.

Модели жизненного цикла *некоммерческих* организаций чаще всего содержат 5–7 стадий. Так, модель Т. Донована и Дж. Шаркена включает в себя пять стадий: зарождение (есть идея, но организация еще не формализована); формализация (начальная фаза развития организации, когда она получает

официальный статус); рост (создание систем отчетности и расширение видов деятельности); зрелость (производство находится на пике, организация стабильна) и обновление (организация заново формирует себя) [12].

В исследовании С. Стивенс рассматриваются семь стадий жизни некоммерческой организации: идея, запуск, рост, зрелость, упадок, поворот и окончание [23].

Представленные в зарубежных публикациях модели жизненного цикла некоммерческих организаций в значительной степени ориентированы на поддержание их финансовой основы и привлечение инвесторов. Для определения стадии жизненного цикла *некоммерческих* организаций чаще всего авторы предлагают методы опроса руководителей и сотрудников этих компаний. Так, например, на сайте института “Nonprofit Lifecycles Institute”<sup>2</sup> приводится анкета для самодиагностики.

Публикаций, посвященных жизненному циклу общеобразовательных организаций, немного. В одной из таких работ проводится анализ жизненного цикла частных школ. В своем исследовании авторы предлагают «модель непредвиденных обстоятельств» (*a model of contingency*) [24, с. 326] для анализа причин закрытия 217 частных школ в республике Конго в период 2007–2012 гг. Среди основных факторов, способствующих закрытию школ, названы: организационная культура (внутренний климат) школ — 22% и проблемы менеджмента (качество управления человеческими и материальными ресурсами) — 68%, что, по мнению авторов, хорошо коррелирует с причинами банкротства коммерческих фирм [24, с. 334].

Среди работ российских исследователей в этой области следует назвать серию статей К.М. Ушакова, в которых развитие школы рассматривается на основе модели И. Адизеса [25, 26]. Основную цель этих публикаций автор формулирует как попытку «дать руководителю возможность хотя бы качественно оценить, на каком этапе находится его организация, какие проблемы ожидают его в будущем» [26, с. 21].

В ряде публикаций проводится анализ особенностей структуры управления и корпоративной культуры на разных этапах жизненного цикла образовательной организации [27–29].

<sup>2</sup> URL: <http://nonprofitlifecycles.com/institute/> (дата обращения: 20.05.2019).

## Модель жизненного цикла школы

При разработке модели жизненного цикла школы ориентир построен на обобщенные модели ЖЦО, а также на этапы развития школ, описанные в монографии «Управление развитием школы» [30].

Авторы монографии выделяют четыре этапа *жизнедеятельности* школы: становление, стабильное функционирование, развитие и упадок (зстой) [30, с. 86]. Этап становления, по мнению авторов, «продолжается от создания проекта общеобразовательного учреждения до начала работы по реализации базисных идей, заложенных в проект». Но для того, чтобы школа смогла полноценно функционировать и перейти в стадию стабильности, необходим определенный переходный период. В модель жизненного цикла школы была включена стадия роста по аналогии с моделью Д. Миллера и П. Фризена, которые характеризуют ее как «расширение деятельности и ассортимента выпускаемой продукции» [11]. Таким образом, модель жизненного цикла школы включает пять стадий: становление, рост, стабильность, развитие и спад. При этом стадия спада может наступить на любом этапе организационного развития. Рассмотрим данные стадии подробнее.

На стадии *становления* назначается директор, формируются кадровые и материальные ресурсы школы, задаются ориентиры деятельности. На этом этапе организационная культура находится в процессе формирования, процессы не формализованы. Стадия становления может продолжаться, на наш взгляд, от одного до трех лет. Следующий этап — стадия *роста*, предполагающая рост численности персонала и увеличение контингента учащихся (количества классов), рост количества программ основного и дополнительного образования, расширение библиотечного фонда, закупку спортивного инвентаря для открытия новых спортивных секций и т.п. Продолжительность данной стадии трудно определить в количестве лет, поскольку на данном этапе важную роль играют не только внутренние факторы развития организации, значительное влияние оказывает внешняя среда (количество детей школьного возраста и школ в районе, наличие на рынке труда квалифицированных учителей и педагогов дополнительного образования и др.).

Стадия *стабильного функционирования* начинается, когда количественные показатели, описанные ранее, перестают расти. Управление школой на данном этапе предполагает создание условий для

стабильной реализации цели и миссии образовательного учреждения, поддержание ее потенциала и качества результатов деятельности. Организация не может долго существовать на стадии стабильности: она должна начать развиваться, чтобы не перейти к стадии спада.

Стадия *развития*, в отличие от стадии роста, предполагает не количественные, а качественные изменения: создание более высокого образовательного потенциала школы, внедрение инноваций и пр. Переход к стадии развития начинается, «когда образовательное учреждение ставит перед собой новые цели, соответствующие прогнозируемому будущему — цели, требующие новых средств и способов их достижения» [30]. Повышается конкурентоспособность образовательных услуг. *Стадия спада* характеризуется уменьшающейся результативностью и нестабильностью. Образовательная организация перестает эффективно функционировать: снижается качество обучения, начинается отток учащихся в другие школы.

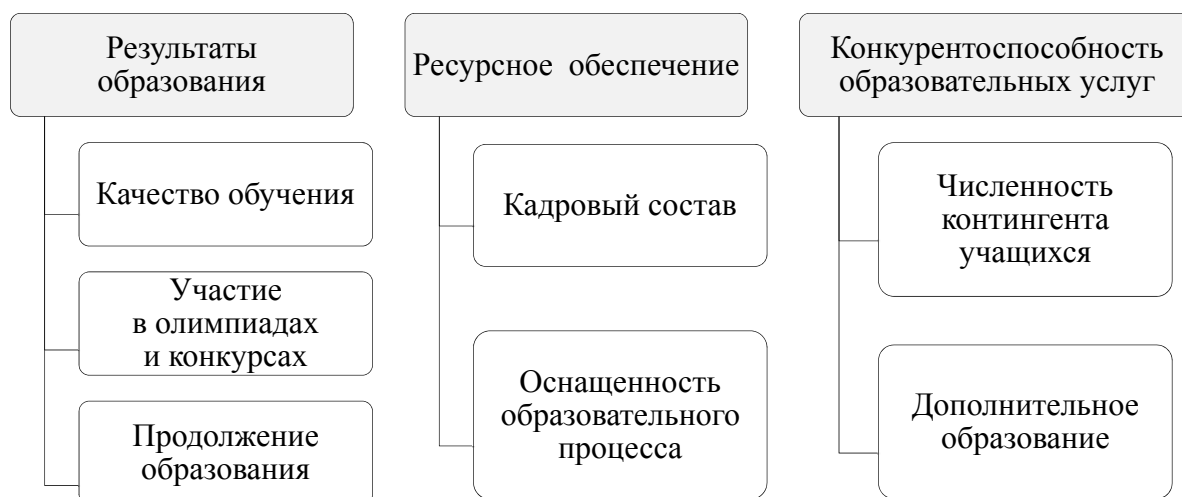
## Методология исследования

В работе используется методологическая триангуляция, основанная на использовании количественных и качественных методов исследования [31, с. 195]. Количественные методы исследования являются первичными для определения стадии жизненного цикла, качественные используются для валидации результатов количественного анализа и разработки управленческих решений по результатам диагностики.

Эмпирические данные получены из отчетов организаций по результатам самообследования, размещенных на официальных сайтах школ. Согласно нормативным документам<sup>3</sup> самообследование проводится организацией ежегодно. Оценка деятельности осуществляется по 40 показателям, сгруппированным в два раздела: «Образовательная деятельность» (34 показателя) и «Инфраструктура» (6 показателей). Таким образом, используемые в предлагаемой методике количественные данные являются достоверными и находятся в открытом доступе.

Для определения стадии жизненного цикла была разработана система из 18 показателей, объеди-

<sup>3</sup> Приказ Минобрнауки России от 14.06.2013 № 462 «Об утверждении Порядка проведения самообследования образовательной организацией» (ред. от 14.12.2017).



### Критерии диагностики стадии жизненного цикла школы / Criteria for diagnosing a school life cycle stage

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

ненных в три группы (см. рисунок): результаты образования ( $R_1$ ), ресурсное обеспечение образовательного процесса ( $R_2$ ) и конкурентоспособность образовательных услуг ( $R_3$ ).

Качественные данные получены в результате анкетирования учителей и руководителей школ (объем выборки — 107 человек). Окончательная диагностика стадии жизненного цикла школы проводилась на основе сравнения результатов, полученных на основе количественных и качественных методов.

### Обоснование количественных показателей

Первый критерий «Результаты образования» содержит три подкритерия: качество обучения, участие в олимпиадах и продолжение образования. В рамках данной работы под качеством обучения будем понимать результаты промежуточной и итоговой аттестации, т.е. только те результаты, которые оцениваются в баллах. Результаты участия в олимпиадах и процент выпускников, продолживших образование в высших профессиональных учебных заведениях, в значительной степени определяются качеством обучения в школе. Таким образом, в первую группу вошли шесть показателей (табл. 1).

В критерий «Ресурсное обеспечение» вошли два подкритерия: оценка педагогического состава и оценка оснащенности образовательного процесса. «Качество работы учителя признано сегодня во всем мире одним из определяющих факторов качества образования обучающихся, эффективности образо-

вательных организаций и систем» [32, с. 4]. Уровень квалификации учителя формально фиксируется аттестационными процедурами. Поэтому в качестве показателя был использован процент учителей высшей категории в их общей численности.

Приход в школу молодых учителей и высокий удельный вес учителей высшей категории являются позитивными факторами, однако эти показатели находятся в обратной зависимости. Здесь необходимо найти оптимальное соотношение «между молодостью и опытом». Средний возраст российских учителей общеобразовательных организаций составляет сегодня 45,5 лет [33]. Поэтому в этой оценке построен ориентир на данное значение.

Высокий уровень текучести кадров может свидетельствовать о существующих проблемах и конфликтах в коллективе. Поэтому определение данного параметра тоже включено в диагностику. В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего общего образования (ФГОС СОО) «образовательные учреждения самостоятельно за счет выделяемых бюджетных средств и привлеченных в установленном порядке дополнительных финансовых средств должны обеспечивать оснащение образовательного процесса»<sup>4</sup>.

Оценка показателей, характеризующих материально-техническую оснащенность школы, может свидетельствовать о способности руководителя

<sup>4</sup> Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования. URL: <https://минобрнауки.рф/документы/543> (дата обращения: 20.05.2019).

Таблица 1 / Table 1

## Показатели группы «Результаты образования» / Indicators in the group “Education Results”

| Критерий / Criteria              | Показатель / Indicator  |
|----------------------------------|---|
| Качество обучения                | $P_1$ – удельный вес численности учащихся, успевающих на «4» и «5» по результатам промежуточной аттестации                  |
|                                  | $P_2$ – средний балл ГИА по русскому языку и по математике (9-й класс)  |
|                                  | $P_3$ – средний балл ЕГЭ по русскому языку и по математике (11-й класс)   |
| Участие в олимпиадах и конкурсах | $P_4$ – удельный вес численности учащихся – участников различных олимпиад, смотров, конкурсов, в общей численности учащихся |
|                                  | $P_5$ – удельный вес численности учащихся – победителей и призеров олимпиад общей численности учащихся                      |
| Продолжение образования          | $P_6$ – коэффициент поступления в вузы  |

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 2 / Table 2

## Показатели группы «Ресурсное обеспечение» / Indicators in the group “Resource provision”

| Критерий / Criteria                  | Показатель / Indicator   |
|--------------------------------------|--|
| Кадровый состав                      | $P_7$ – удельный вес учителей в возрасте до 30 лет                                 |
|                                      | $P_8$ – средний возраст педагогов  |
|                                      | $P_9$ – удельный вес учителей высшей категории                                     |
|                                      | $P_{10}$ – коэффициент текучести кадров  |
| Материально-техническая оснащенность | $P_{11}$ – количество компьютеров в расчете на одного учащегося                    |
|                                      | $P_{12}$ – количество экземпляров учебной литературы в расчете на одного учащегося |

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

школы обеспечить необходимые условия для реализации образовательной программы. Шесть показателей второй группы представлены в табл. 2.

В критерий «Конкурентоспособность образовательных услуг» вошли два подкритерия: оценка численности учащихся и оценка дополнительных образовательных услуг. В качестве параметров количественной оценки контингента обучающихся нельзя использовать абсолютные значения численности учащихся, поскольку они определяются целым рядом факторов, несвязанных с эффективностью деятельности самой школы (размер школы, количество школ в микрорайоне, демографическая ситуация в стране и в отдельных городах и др.). Выбор учащимися (родителями) при переходе на следующую ступень продолжения обучения в прежней школе

может служить доказательством их удовлетворенности качеством образования и свидетельствовать о высокой конкурентоспособности образовательных услуг. Выбор другой школы для продолжения (завершения) школьного образования является сигналом для руководства о необходимости изменений. Для диагностики используются относительные показатели, отражающие соотношения численности учащихся первой и второй, второй и третьей ступеней школы, а также коэффициенты выбытия при переходе на следующую ступень обучения (табл. 3).

Чем больше у учащихся возможностей для занятий во внеурочное время, тем выше образовательный потенциал школы. Диапазон такого выбора и доля учащихся, посещающих дополнительные формы образования, могут служить индикатора-

Таблица 3 / Table 3

**Показатели группы «Конкурентоспособность образовательных услуг» /  
Indicators in the group “Competitiveness of educational services”**

| Критерий / Criteria              | Показатель / Indicator   |
|----------------------------------|--|
| Численность контингента учащихся | $P_{13}$ – соотношение численности учащихся начальной и основной ступеней  |
|                                  | $P_{14}$ – коэффициент выбытия 1 (отношение численности учащихся 5-х классов к численности учащихся 4-х классов)     |
|                                  | $P_{15}$ – соотношение численности учащихся основной и старшей ступеней школы  |
|                                  | $P_{16}$ – коэффициент выбытия 2 (отношение численности учащихся 10-х классов к численности учащихся 9-х классов)    |
| Дополнительное образование       | $P_{17}$ – доля учеников, занимающихся в секциях и студиях дополнительного образования, в общей численности учащихся |
|                                  | $P_{18}$ – количество программ дополнительного образования в школе   |

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

ми конкурентоспособности школы. Рост значений данных показателей свидетельствует о том, что школа развивается, а руководство и педагогический коллектив школы анализируют актуальные образовательные потребности учащихся и стараются их удовлетворить.

Школа как любая организация функционирует в определенной *внешней среде*, на результаты ее деятельности оказывают влияние внешние факторы, поэтому на основании роста абсолютных значений выбранных показателей нельзя сделать однозначный вывод о том, что организация находится на стадии роста. Для повышения объективности оценки необходимо проанализировать ситуацию в «соседних» школах, определить общую тенденцию изменения тех или иных показателей. На необходимость такого сравнения указывает М.Л. Агранович: «Анализ динамики показателей по отдельным образовательным системам сам по себе лишь дает информацию о векторе и скорости их изменения, но без сравнений с другими системами не позволяет ответить на вопрос, насколько хороши или плохи результаты деятельности образовательной системы». Поэтому «основным методом оценки результатов деятельности образовательных систем становится сравнение с другими системами и сравнение со значениями показателей той же системы за предыдущие периоды (анализ динамики)» [32, с. 25]. Таким образом, общий алгоритм расчетов был следующий:

1) определение значений 18 показателей по каждой школе и расчет их средних значений по выборке школ в двух периодах;

2) определение процентных изменений всех показателей в каждой школе и процентных изменений средних значений каждого показателя по выборке школ за тот же период;

3) сравнение процентных изменений показателей в каждой школе с изменениями средних значений каждого показателя по выборке школ и расчет величины отклонения по каждому показателю.

Определение стадии жизненного цикла проводилось на основе агрегированного показателя ( $R$ ), который рассчитывался как сумма трех показателей:

$$R = R_1 + R_2 + R_3 \quad (1)$$

Для расчета количественной оценки по каждой группе показателей ( $R_1, R_2, R_3$ ) показателям были присвоены весовые коэффициенты ( $W_i$ ). Для определения весовых коэффициентов был использован метод экспертных оценок и метод рангов [34]. В число экспертов вошли четыре преподавателя университета «Высшая школа экономики», работающие в программе «Управление образованием», четыре руководителя школ, два сотрудника региональных органов управления образованием. Критерии отбора экспертов — их профессиональная компетентность и заинтересованность в объективных результатах экспертной работы. Экспертов опрашивали независимо друг от друга. Им было предложено проранжировать показатели каждой группы от 1 до 6 в зависимости от их относительной значимости. Наиболее предпочтительному показателю

присваивался ранг 1, а наименее предпочтительному, соответственно, — 6. Были сформированы матрицы предпочтений, а потом на основе метода рангов — рассчитаны весовые коэффициенты всех показателей ( $W_i$ ). Итоговое значение ( $R_n$ ) по каждой группе показателей определялось по формуле

$$R_n = \sum_{i=1}^6 W_i \times \Delta T_i^j, \quad (2)$$

где  $n$  — от 1 до 3;  $i$  — номер показателя (от 1 до 6 в каждой из трех групп);  $j$  — номер школы (от 1 до  $k$ );

$$\Delta T_i^j = T_i^j - T_i, \quad (3)$$

$T_i^j$  — процентное изменение показателя  $P_i$  в школе  $j$  за период;

$$T_i^j = ((P_i^{2016} - P_i^{2011}) / P_i^{2011}) \times 100\%, \quad (4)$$

$\bar{T}_i$  — процентное изменение  $\bar{P}_i$  (среднего значения  $P_i$  по выборке школ);

$$\bar{T}_i = \frac{\left(\sum_m^k T_i^j\right)}{k}, \quad (5)$$

$k$  — количество школ в выборке.

### Качественные параметры

В работе рассматриваются два качественных параметра: тип организационной культуры и оценки стадий учителями и руководителями школ, полученные методом опроса. Наличие связи между типами организационной культуры и стадиями ЖЦО отмечается многими зарубежными и отечественными учеными [35–40].

К. Камерон и Р. Куинн выделяют четыре типа организационной культуры: иерархия, клан, рынок и адхократия [38]. Бюрократия (иерархическая культура) «характеризуется как формализованное место работы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика» [38, с. 69]. Рыночная культура ориентирована на потребителей. «Стержневыми целями в организациях рыночного типа являются конкурентоспособность и продуктивность, ориентация на результат» [38, с. 71–72]. Клановая культура «напоминает организацию

семейного типа. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях» [38, с. 75]. Адхократическая культура предполагает «высокую адаптивность, гибкость организации и творческий подход к делу. Успех означает производство уникальных и оригинальных продуктов и/или услуг» [38, с. 76; 77].

Предпринимательство начинается с новой идеи, поэтому стадии становления соответствует тип «адхократия», затем компания обретает черты клановой культуры, с ростом фирмы культура становится более формализованной (бюрократия), к которой позднее добавляются черты «рынка» [38, с. 92].

Последовательность типов организационной культуры в школе, на наш взгляд, будет другой. Причины различий мы видим в принципиально разной логике организационного развития бизнеса и государственной школы.

На этапе становления организационная культура школы находится в процессе формирования, доминирующий тип выделить трудно. На стадии *роста* устанавливается бюрократическая культура, появляются черты рыночной культуры (ориентация на результат), поскольку школа должна заявить о своей состоятельности. Стадия *стабильности* предполагает четкое распределение полномочий в управлении (бюрократия) и одновременно комфортность работы в уже сложившемся коллективе (клан). Стадия *стабильности* может привести к спаду, если своевременно не ввести черты «адхократии» и «рынка», характерных для стадии *развития*. На стадии *спада* преобладающим будет клановый тип культуры: в организации поддерживается благоприятный психологический климат, но при этом руководитель больше заботится о коллективе, чем о результатах. Соотношение типов организационной культуры стадиям жизненного цикла в бизнесе и в школе приведено в *табл. 4*.

Доминирующий тип организационной культуры в школах определялся по методике Камерона и Куинна, поскольку диагностический инструмент OCAI (Рамочная конструкция конкурирующих ценностей) позволяет соотнести типы культур со стадиями жизненного цикла организации. Был использован адаптированный опросник К. Камерона и Р. Куинна. В качестве дополнительного блока в анкете был вопрос, в котором респондентам предлагалось определить стадию жизненного цикла по их *субъективному* мнению на основе приведенного в анкете краткого описания каждой из пяти стадий и оценки реальной ситуации в своей школе.



Таблица 4 / Table 4

**Последовательность доминирующих типов культур на восходящей ветви ЖЦ  
бизнес-фирмы и школы / The sequence of the dominant types of cultures on the  
ascending branch of the business center of a business firm and school**

| Стадия ЖЦ / Life cycle Stages | Становление / Formation | Рост / Growth      | Стабильность / Stability | Развитие / Progress |
|-------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|
| Бизнес-фирма                  | Адхократия              | Адхократия + клан  | Бюрократия               | Бюрократия + рынок  |
| Школа                         | Нет доминирующего типа  | Бюрократия + рынок | Клан + бюрократия        | Адхократия + рынок  |

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

### Описание выборки исследования

Поскольку некорректно сравнивать результаты образования школ без учета их специфических характеристик и факторов, оказывающих влияние на результаты работы, в выборку должны быть включены школы, идентичные по следующим параметрам:

1. *Статус и направленность образовательных программ.* Выборка не может содержать одновременно гимназии, лицеи, школы с углубленным изучением предметов и обычные общеобразовательные школы.

2. *Территориальное расположение.* В условиях мегаполиса некорректно сравнивать школы, расположенные в центральных районах, со школами, расположенными на окраинах города. В центре города находится значительно больше учреждений дополнительного образования, что расширяет образовательные возможности детей. Стоимость жилья в центральных районах выше, поэтому существует сильная дифференциация семей, как по доходам, так и по социальному статусу. И. А. Прахов и М. М. Юдкевич доказали, что «материальное положение семьи является значимым фактором, определяющим успеваемость (результативность абитуриента в терминах ЕГЭ) [41, с. 145].

С учетом вышеизложенных требований для апробации предложенной методики были выбраны четыре общеобразовательные школы одного из административных районов Санкт-Петербурга. Данные школы являются типовыми государственными бюджетными учреждениями примерно одного возраста, имеющими универсальный профиль. Ни одна из четырех школ не входит в первую сотню в рейтингах школ города, а в районном рейтинге школ по результатам ЕГЭ данные школы занимают близкие позиции.

### Результаты исследования

В процессе апробации методики для каждой школы была составлена сводная таблица, содержащая значения всех рассчитанных показателей. Далее по формуле (3) были определены отклонения темпов роста показателей от их средних значений по выборке (табл. 5).

Значения  $R_1$ ,  $R_2$  и  $R_3$  для четырех школ рассчитаны по формуле (2). Агрегированные показатели по школам (итоговые баллы) — по формуле (1). Результаты расчетов представлены в табл. 6.

Из табл. 6 видно, что, несмотря на то, что мы анализировали четыре однотипных школы по одним и тем же показателям за одинаковый период, были получены разные результаты, которые позволили сделать выводы.

Отрицательный балл у школы 1 (–23,5) показывает, что школа находится на нисходящей ветви жизненного цикла (спад). Школа 2 получила положительный, но невысокий балл (8,7). Можно допустить, что данная школа находится на этапе перехода от стабильности к спаду. У школы 3 положительный результат (13,9), позволяющий предположить, что данная школа находится на стадии стабильности. Школа 4 получила самый высокий положительный результат (55,6), что может свидетельствовать о стадии развития.

Результаты диагностики стадий жизненного цикла школ по типу доминирующей культуры показали, что в школе 1 доминирующим типом является клановый (32%), в школе 2 преобладают элементы клана (38%) и бюрократии (27%), в школе 3 — сочетание трех типов организационной культуры бюрократии (29%), адхократии (28%) и клана (27%). Наименее выраженным является рыночный тип культуры (16%), в школе 4 доминируют

Таблица 5 / Table 5

## Данные для расчета итоговых показателей по школам / Data for calculating school totals

| $\Delta T_i^1$ | $\Delta T_i^2$ | $\Delta T_i^3$ | $\Delta T_i^4$ | $W_i$ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|
| 12,1           | 14,1           | -21,5          | -21,5          | 0,20  |
| 2,7            | -13,1          | -8,7           | -8,7           | 0,15  |
| 6,0            | 11,9           | -5,6           | -5,6           | 0,21  |
| 10,8           | -9,9           | -12,9          | -12,9          | 0,18  |
| -0,6           | -28,4          | 44,8           | 44,8           | 0,19  |
| 0,1            | 3,6            | -4,6           | -4,6           | 0,07  |
| 33,0           | -6,2           | 46,0           | 46,0           | 0,18  |
| 1,6            | -4,0           | 9,5            | 9,5            | 0,13  |
| 6,3            | 6,6            | 42,4           | 42,4           | 0,26  |
| 3,9            | 10,6           | -11,4          | -11,4          | 0,17  |
| 36,4           | 6,5            | 85,9           | 85,9           | 0,17  |
| 14,2           | 14,2           | -6,6           | -6,6           | 0,09  |
| -0,9           | -4,4           | 15,0           | 15,0           | 0,11  |
| -5,8           | -1,8           | -14,8          | -14,8          | 0,14  |
| 26,4           | -0,8           | 37,8           | 37,8           | 0,22  |
| 27,7           | 24,5           | -28,8          | -28,8          | 0,16  |
| 56,8           | 39,5           | 36,1           | 36,1           | 0,18  |
| -67,0          | -11,4          | 74,3           | 74,3           | 0,19  |

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 6 / Table 6

## Результаты диагностики по каждой школе / Diagnostic results for each school

|                       | Школа 1 / School 1 | Школа 2 / School 2 | Школа 3 / School 3 | Школа 4 / School 4 |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| $R_1$                 | 1,1                | -3,6               | 15,3               | -0,9               |
| $R_2$                 | -11,0              | 4,3                | -4,5               | 32,6               |
| $R_3$                 | -13,6              | 8,0                | 3,2                | 23,9               |
| $R = R_1 + R_2 + R_3$ | -23,5              | 8,7                | 13,9               | 55,6               |

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

рыночный тип организационной культуры (35%) и адхократия (28%).

В табл. 7 представлены результаты диагностики стадии жизненного цикла школ по количественным данным и по доминирующему типу организационной культуры. Поскольку все четыре школы выборки

старше 20 лет, мы исключили из анализа стадию становления.

Данные показывают, что результаты определения стадии, полученные на основе количественных и качественных данных, совпадают, что подтверждает валидность предлагаемой диагностической методики.

Таблица 7 / Table 7

## Результаты диагностики стадий жизненного цикла / Results of diagnostics of life cycle stages

| Школа / School | Общий балл / Aggregate figure | Стадия по количественным показателям / Stage by indicators | Стадия по типу организационной культуры / Stage by type of organizational culture |
|----------------|-------------------------------|--|---|
| 1              | -23,5                         | Спад   | Спад  |
| 2              | 8,7                           | Стабильность   | Стабильность  |
| 3              | 13,9                          | Стабильность   | Стабильность  |
| 4              | 55,6                          | Развитие   | Развитие  |

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Таблица 8 / Table 8

## Результаты диагностики и оценка стадий представителями школ выборки / Diagnostic Results and Stage Evaluation by Sample School Representatives

| Стадия ЖЦ / Life cycle stage | По результатам диагностики / According to the results of diagnosis | По мнению представителей школы / According to representatives of the school |
|------------------------------|--|---|
| Школа 1                      | Спад   | Стабильность (86%), развитие (7%), спад (7%)                                |
| Школа 2                      | Стабильность (переход к спаду)                                     | Стабильность (58%), спад (38%), развитие (4%)                               |
| Школа 3                      | Стабильность   | Стабильность (39%), рост (19%), развитие (42%)                              |
| Школа 4                      | Развитие   | Стабильность (62%), рост (10%), развитие (28%)                              |

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

В эмпирической части исследования были также получены ответы учителей и руководителей школ, в которых они определяли стадию жизненного цикла по их субъективному мнению. В трех из четырех школ выборки (школы 2, 3, 4) были получены результаты, близкие к нашим оценкам. Однако мнения респондентов из школы 1 значительно отличаются от результатов диагностики по представленной методике (табл. 8).

В результате диагностики мы определили, что данная школа находится на стадии спада, при этом директор школы, 2 его заместителя и 21 учитель полагают, что школа находится на стадии стабильности, и только 2 учителя считают, что ситуация в школе больше соответствует описанию стадии спада. На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что наименее реалистично оценивают этап жизненного цикла учителя и руководители школ, находящихся на стадии спада.

## Обсуждение

Предложенная методика определения стадии жизненного цикла школ включает количественные и качественные методы диагностики. Сочетание методов используется в большинстве эмпирических исследований ЖЦО в бизнесе.

Обоснованная в работе эволюция организационной культуры школы практически совпадает с выводами Ф. Саджада с соавторами, которые на основе результатов эмпирического анализа жизненного цикла 24 вузов показали, что на первых стадиях доминирует бюрократический тип культуры, а стадия спада положительно связана с клановой культурой [42].

Результаты диагностики позволяют не только определить стадию жизненного цикла школы, но и выявить проблемные зоны в ее деятельности. Так, например, в результате диагностики было выявлено, что школа 1 находится на нисходящей ветви волны жизненного цикла. У нее невысокий балл

по первой группе показателей ( $R_1 = 1,1$ ) и отрицательные значения по второй ( $R_2 = -11,0$ ) и третьей ( $R_3 = -13,6$ ) группам. Все три группы показателей взаимосвязаны и во многом обусловлены доминирующим типом организационной культуры школы (клан). Для повышения эффективности деятельности школы и выхода на восходящую часть организационного развития руководству школы может быть рекомендовано развитие рыночных и адхократических (инновационных) элементов организационной культуры. Возможные управленческие решения — привлечение в школу молодых педагогов, внедрение новых программ дополнительного образования, повышение социальной активности школы в образовательном сообществе.

Высокий итоговый балл четвертой школы ( $R = 55,6$ ) обусловлен большим удельным весом учащихся — победителей и призеров олимпиад; ростом доли молодых учителей и значительным расширением числа программ дополнительного образования. Руководителю данной школы важно обратить внимание на три важных показателя первой группы ( $P_1, P_2$  и  $P_3$ ), абсолютные значения которых растут, но темпы их роста отстают от темпов роста их средних значений по выборке. В качестве управленческого решения можно предложить усиление бюрократической составляющей культуры школы, а именно: более четкое определение полномочий и должностных обязанностей сотрудников; регулярный мониторинг достижения поставленных образовательных целей и т.д.

К ограничениям исследования следует отнести небольшую выборку школ. Для повышения репрезентативности полученных результатов было бы интересно провести аналогичные эмпирические

исследования для других групп школ (гимназий, лицеев) с учетом описанных требований к формированию выборки.

## Заключение

В работе предложена модель жизненного цикла школы, включающая стадии становления, роста, стабильности, развития и спада. Авторами обоснована логика развития организационной культуры школы и определен ее доминирующий тип на каждой стадии жизненного цикла в соответствии с типологией К. Камерона и Р. Куинна (иерархия, клан, рынок и адхократия).

На основе анализа подходов к диагностике стадий жизненного цикла коммерческих организаций и оценке деятельности школы предложена система количественных показателей, описана методика ее использования для определения стадии жизненного цикла. Апробация предложенной методики показала, что школы, идентичные по статусу, возрасту и контингенту обучающихся, имеющие близкие значения по формальным результатам (итоговая аттестация, положение в рейтингах и т.п.), оказались на разных стадиях жизненного цикла.

Представленная методика позволила выявить проблемы, требующие принятия управленческих решений. В работе описаны возможные управленческие решения для разных типов выявленных проблем.

Среди направлений дальнейших исследований можно выделить изучение возможности использования дополнительных показателей для диагностики, а также эмпирическую проверку валидности предложенной методики для других типов образовательных организаций.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Bush T. The National College for School Leadership: Purpose, power and prospects. *Educational Management Administration & Leadership*. 2004;32(3):243–249. DOI: 10.1177/1741143204044414
2. Bush T. School leadership development: Top-down or bottom-up? *Educational Management Administration & Leadership*. 2011;39(3):258–260. DOI: 10.1177/1741143211403372
3. Bush T. Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*. 2007;27(3):391–406.
4. Ribbins P. Leadership and management in education: What's in a field? *South African Journal of Education*. 2007;27(3):351–376.
5. Gunter H., Ribbins P. Leadership studies in education: Towards a map of the field. *Educational Management Administration & Leadership*. 2002;(30)4:359–387. DOI: 10.1177/0263211X020304003
6. Robbins S.P. Organization theory: Structure, design, and applications. Delhi: Pearson/Prentice-Hall; 2009. 380 p.
7. Miller T.W., Miller J.M. Educational leadership in the new millennium: A vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*. 2001;4(2):181–189. DOI: 10.1080/13603120120806

8. Ясвин В.А. Организационная культура педагогического коллектива. *Школьный психолог*. 2009;(14). URL: [http://psy.1september.ru/view\\_article.php?ID=200901410](http://psy.1september.ru/view_article.php?ID=200901410) (дата обращения: 20.05.2019).
9. Мельник О.Ф. Организационная культура средних школ с разной степенью инновационной активности. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2010;(5–1):396–403.
10. Шакурова А.В. Организационная культура образовательного учреждения как социально-психологический регулятор и инструмент формирования профессиональной идентичности учителей и трудовой мотивации выпускников школы. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. 2013;(6–1):457–462.
11. Miller D., Friesen P.H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*. 1984;30(10):1161–1183. DOI: 10.1287/mnsc.30.10.1161
12. Sharken Simon J., Donovan J. T. The five life stages of nonprofit organizations: Where you are, where you're going, and what to expect when you get there. Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation; 2001. 103 p.
13. Ивашковская И.В., Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации. *Российский журнал менеджмента*. 2004;2(4):19–34.
14. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике. *Социологические исследования*. 2005;(4):53–64.
15. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы. *Российский журнал менеджмента*. 2007;5(3):85–90.
16. Широкова Г.В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии. Автореф. дис. д-ра экон. наук. СПб.: СПбГУ; 2010. 45 с.
17. Smith K., Mitchell T., Summer C. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *The Academy of Management Journal*. 1985;28(4):799–820. DOI: 10.2307/256238
18. Quinn R.E., Cameron K.S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*. 1983;29(1):33–51. DOI: 10.1287/mnsc.29.1.33
19. Ивашковская И.В. Жизненный цикл организации: взгляд финансиста. *Управление компанией*. 2006;(11). URL: <https://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-11/14.shtml> (дата обращения: 16.05.2019).
20. Шамрай А., Ермилова Г. и др. Жизненный цикл малого предприятия. М.: Фонд «Либеральная миссия»; 2010. 244 с.
21. Dickinson V. Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *The Accounting Review*. 2011;86(6):1969–1994. DOI: 10.2308/accr-10130
22. Anthony J.H., Ramesh K. Association between accounting performance measures and stock price: A test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*. 1992;15(2–3):203–227. DOI: 10.1016/0165-4101(92)90018-W
23. Stevens S.K. Nonprofit lifecycles: Stage-based wisdom for nonprofit capacity. Long Lake, MN: Stagewise Enterprises, Inc.; 2001. 140 p.
24. Tshiunza C.L., Batekele L.K., Yawidi J.P. Life cycle of private schools experiencing failure in Democratic Republic of Congo. *Open Journal of Social Sciences*. 2017;(5):318–342. DOI: 10.4236/jss.2017.510027
25. Ушаков К.М. Эволюция организации: зарождение и становление. *Директор школы*. 1997;(6):3–10.
26. Ушаков К.М. Эволюция организации: развитие, расцвет, спад. *Директор школы*. 1998;(2):18–22.
27. Храповицкая Е.М. Концепция жизненного цикла применительно к корпоративной культуре образовательной организации как сложной социально-экономической системе. *Современная наука*. 2014;(2):28–32.
28. Бурцев Ю.А., Храповицкая Е.М. Определение этапа жизненного цикла образовательной организации. *Транспортное дело России*. 2014;(3):86–88.
29. Антохина Ю.А., Колесников А.М., Храповицкая Е.М. Особенности организационной структуры управления на различных этапах жизненного цикла образовательной организации. *Вестник экономической безопасности*. 2016;(2):275–280.
30. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений. Поташник М.М., Лазарев В.С., ред. М.: Новая школа; 1995. 464 с.

31. Breitmayer B.J., Ayres L., Knafl K.A. Triangulation in qualitative research: Evaluation of completeness and confirmation purposes. *IMAGE: Journal of Nursing Scholarship*. 1993;25(3):235–243. DOI: 10.1111/j.1547-5069.1993.tb00788.x
32. Агранович М.Л. Оценка результатов деятельности общеобразовательных учреждений. *Журнал руководителя управления образованием*. 2009;(6):24–35.
33. Гохберг Л.М., Кузьминов Я.И. и др. Индикаторы образования: 2017. М.: НИУ ВШЭ; 2017. 319 с.
34. Постников В.М., Спиридонов С.Б. Методы выбора весовых коэффициентов локальных критериев. *Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н.Э. Баумана*. 2015;(6):267–287. DOI: 10.7463/0615.0780334
35. Leithy W.E. Organizational culture and organizational life cycle. *International Journal of Economics & Management Sciences*. 2017;6(3). URL: <https://www.omicsonline.org/open-access/organizational-culture-and-organizational-life-cycle-2162-6359-1000433.php?aid=90164> (дата обращения: 10.05.2019).
36. Gupta Y., Chin D. Organizational life cycle: A review and proposed directions for research. *The Mid-Atlantic Journal of Business*. 1994;30(3):269–294.
37. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2002. 330 с.
38. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2001. 320 с.
39. Зябриков В.В., Зябрикова А.В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры. *Проблемы современной экономики*. 2015;(1):116–120.
40. Килимова Л.В., Пахомова О.А., Нишнианидзе О.О. Взаимосвязь жизненных циклов организации и трансформации организационной культуры. *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2015;(1):108–114.
41. Прахов И.А., Юдкевич М.М. Влияние дохода домохозяйств на результаты ЕГЭ и выбор вуза. *Вопросы образования*. 2012;(1):126–147. DOI: 10.17323/1814-9545-2012-1-126-147
42. Sajjad F., Hassan U., Shah B. et al. Exploring the relationships among organizational life cycle stages and different traits of organizational culture. *Business and Management Review*. 2011;1(7):103–112.

## REFERENCES

1. Bush T. The National College for School Leadership: Purpose, power and prospects. *Educational Management Administration & Leadership*. 2004;32(3):243–249. DOI: 10.1177/1741143204044414
2. Bush T. School leadership development: Top-down or bottom-up? *Educational Management Administration & Leadership*. 2011;39(3):258–260. DOI: 10.1177/1741143211403372
3. Bush T. Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*. 2007;27(3):391–406.
4. Ribbins P. Leadership and management in education: What's in a field? *South African Journal of Education*. 2007;27(3): 351–376.
5. Gunter H., Ribbins P. Leadership studies in education: Towards a map of the field. *Educational Management Administration & Leadership*. 2002;(30)4:359–387. DOI: 10.1177/0263211X020304003
6. Robbins S.P. Organization theory: Structure, design, and applications. Delhi: Pearson/Prentice-Hall; 2009. 380 p.
7. Miller T.W., Miller J.M. Educational leadership in the new millennium: A vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*. 2001;4(2):181–189. DOI: 10.1080/13603120120806
8. Yasvin V.A. Organizational culture of the teaching staff. *Shkol'nyi psikholog*. 2009;(14). URL: [http://psy.1september.ru/view\\_article.php?ID=200901410](http://psy.1september.ru/view_article.php?ID=200901410). (accessed on 20.05.2019). (In Russ.).
9. Melnik O.F. Organizational culture of secondary schools with varying degrees of innovation activity. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo = Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod*. 2010;(5-1):396–403. (In Russ.).
10. Shakurova A.V. Organizational culture of an educational institution as a socio-psychological control and a tool for shaping the professional identity of teachers and labor motivation of school graduates. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo = Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod*. 2013;(6-1):457–462. (In Russ.).

11. Miller D., Friesen P.H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*. 1984;30(10):1161–1183. DOI: 10.1287/mnsc.30.10.1161
12. Sharken Simon J., Donovan J.T. The five life stages of nonprofit organizations: Where you are, where you're going, and what to expect when you get there. Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation; 2001. 103 p.
13. Ivashkovskaya I. V., Konstantinov G. N., Filonovich S. R. Formation of a corporation in the context of an organization's life cycle. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2004;2(4):19–34. (In Russ.).
14. Filonovich S. R. Using life-cycle models in organizational diagnostics. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Research*. 2005;(4):53–64. (In Russ.).
15. Shirokova G. V. Organization life cycle: Empirical research and theoretical approaches. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2007;5(3):85–90. (In Russ.).
16. Shirokova G. V. Life cycles of Russian entrepreneurial firms: Research methodology and main stages. Doct. econ. sci. diss. Synopsis. St. Petersburg: SPbSU; 2010. 45 p. (In Russ.).
17. Smith K., Mitchell T., Summer C. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *The Academy of Management Journal*. 1985;28(4):799–820. DOI: 10.2307/256238
18. Quinn R. E., Cameron K. S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*. 1983;29(1):33–51. DOI: 10.1287/mnsc.29.1.33
19. Ivashkovskaya I. V. Organization life cycle: A financier's view. *Upravlenie kompaniei*. 2006;(11). URL: <https://www.cfn.ru/press/zhuk/2006-11/14.shtml> (accessed on 05.16.2019). (In Russ.).
20. Shamrai A., Ermilova G. et al. The life cycle of a small enterprise. Moscow: "Liberal Mission" Foundation; 2010. 244 p. (In Russ.).
21. Dickinson V. Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *The Accounting Review*. 2011;86(6):1969–1994. DOI: 10.2308/accr-10130
22. Anthony J. H., Ramesh K. Association between accounting performance measures and stock price: A test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*. 1992;15(2–3):203–227. DOI: 10.1016/0165-4101(92)90018-W
23. Stevens S. K. Nonprofit lifecycles: Stage-based wisdom for nonprofit capacity. Long Lake, MN: Stagewise Enterprises, Inc.; 2001. 140 p.
24. Tshianza C. L., Batekele L. K., Yawidi J. P. Life cycle of private schools experiencing failure in Democratic Republic of Congo. *Open Journal of Social Sciences*. 2017;(5):318–342. DOI: 10.4236/jss.2017.510027
25. Ushakov K. M. The evolution of the organization: The birth and formation. *Direktor shkoly*. 1997;(6):3–10. (In Russ.).
26. Ushakov K. M. The evolution of the organization: Development, flourishing, recession. *Direktor shkoly*. 1998;(2):18–22. (In Russ.).
27. Khrapovitskaya E. M. The concept of the life cycle in relation to corporate culture of the educational organization as a complex socio-economic system. *Sovremennaya nauka = Modern Science*. 2014;(2):28–32. (In Russ.).
28. Burtsev Yu. A., Khrapovitskaya E. M. Determining the stage of the life cycle of an educational organization. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business of Russia*. 2014;(3):86–88. (In Russ.).
29. Antokhina Yu. A., Kolesnikov A. M., Khrapovitskaya E. M. Features of organizational structure of management at various stages of the life cycle of an educational organization. *Vestnik ekonomicheskoi bezopasnosti = Vestnik of Economic Security*. 2016;(2):275–280. (In Russ.).
30. Potashnik M. M., Lazarev V. S., eds. Managing school development: A Handbook for heads of educational institutions. Moscow: Novaya shkola; 1995. 464 p. (In Russ.).
31. Breitmayer B. J., Ayres L., Knafel K. A. Triangulation in qualitative research: Evaluation of completeness and confirmation purposes. *IMAGE: Journal of Nursing Scholarship*. 1993;25(3):235–243. DOI: 10.1111/j.1547-5069.1993.tb00788.x
32. Agranovich M. L. Evaluation of the performance of educational institutions. *Zhurnal rukovoditelya upravleniya obrazovaniem*. 2009;(6):24–35. (In Russ.).
33. Gokhberg L. M., Kuz'minov Ya. I. et al. Education indicators: 2017. Moscow: HSE Publ.; 2017. 319 p. (In Russ.).

34. Postnikov V.M., Spiridonov S.B. Methods for choosing weight coefficients of local criteria. *Nauka i obrazovanie: nauchnoe izdanie MGTU im. N.E. Baumana = Science and Education of Bauman MSTU*. 2015;(6):267–287. (In Russ.). DOI: 10.7463/0615.0780334
35. Leithy W.E. Organizational culture and organizational life cycle. *International Journal of Economics & Management Sciences*. 2017;6(3). URL: <https://www.omicsonline.org/open-access/organizational-culture-and-organizational-life-cycle-2162-6359-1000433.php?aid=90164> (accessed on 10.05.2019).
36. Gupta Y., Chin D. Organizational life cycle: A review and proposed directions for research. *The Mid-Atlantic Journal of Business*. 1994;30(3):269–294.
37. Schein E. Organizational culture and leadership. Transl. from Eng. St. Petersburg: Piter Publ.; 2002. 330 p. (In Russ.).
38. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Transl. from Eng. St. Petersburg: Piter Publ.; 2001. 320p. (In Russ.).
39. Zyabrikov V.V., Zyabrikova A.V. Development of the life cycle theory on the basis of unified typology of business culture. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2015;(1):116–120. (In Russ.).
40. Kilimova L.V., Pakhomova O.A., Nishnianidze O.O. The relationship of the life cycles of the organization and transformation of organizational culture. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of South-West State University. Series: Economy. Sociology. Management*. 2015;(1):108–114. (In Russ.).
41. Prakhov I.A., Yudkevich M.M. The impact of household income on the USE results and the choice of university. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*. 2012;(1):126–147. (In Russ.). DOI: 10.17323/1814-9545-2012-1-126-147
42. Sajjad F., Hassan U., Shah B. et al. Exploring the relationships among organizational life cycle stages and different traits of organizational culture. *Business and Management Review*. 2011;1(7):103–112.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Светлана Александровна Михеева** — кандидат экономических наук, доцент, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург, Россия  
smik252@gmail.com;  
smikheeva@hse.ru

**Елена Владимировна Потина** — магистр программы «Управление образованием», Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», заместитель директора ГБОУ СОШ № 147, Санкт-Петербург, Россия  
morozvenna@mail.ru

### ABOUT THE AUTHORS

**Svetlana A. Mikheeva** — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, National Research University Higher School of Economics, St. Petersburg, Russia  
smik252@gmail.com;  
smikheeva@hse.ru

**Elena V. Potina** — Master Program Graduate, National Research University Higher School of Economics, Deputy director, Public Secondary School No 147, St. Petersburg, Russia  
morozvenna@mail.ru

*Статья поступила 22.04.2019; принята к публикации 21.05.2019.  
Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.  
The article was received 22.04.2019; accepted for publication 21.05.2019.  
The authors read and approved the final version of the manuscript.*