

Мир науки. Педагогика и психология / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2020, №6, Том 8 / 2020, No 6, Vol 8 <https://mir-nauki.com/issue-6-2020.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/89PDMN620.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Патутина Н.А., Киселёва О.О. О структуре организационного доверия в педагогическом коллективе инновационной образовательной площадки // Мир науки. Педагогика и психология, 2020 №6, <https://mir-nauki.com/PDF/89PDMN620.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Patutina N.A., Kiseleva O.O. (2020). On the structure of organizational trust in the teaching staff of an innovative educational platform. *World of Science. Pedagogy and psychology*, [online] 6(8). Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/89PDMN620.pdf> (in Russian)

*Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ, проект № 19-013-00659*

УДК 373

ГРНТИ 14.15.15

**Патутина Наталия Анатольевна**

ГАОУ ВО города Москвы «Московский городской педагогический университет», Москва, Россия  
Профессор кафедры «Государственного и муниципального управления и правопедения»  
Доктор педагогических наук  
E-mail: [patutinaw@yandex.ru](mailto:patutinaw@yandex.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2286-7361>

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=405272](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=405272)

**Киселёва Ольга Олеговна**

ЧУ ВО «Московский социально-экономический институт», Москва, Россия  
Главный научный сотрудник  
Доктор педагогических наук, доцент  
E-mail: [ook@km.ru](mailto:ook@km.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5378-0838>

РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=692395](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=692395)

## **О структуре организационного доверия в педагогическом коллективе инновационной образовательной площадки**

**Аннотация.** В статье представлены результаты исследования структуры доверия в педагогическом коллективе инновационной образовательной площадки.

Изучение инновационных практик в управлении образовательными системами является необходимым шагом в выстраивании современной продуктивной управленческой методологии. Авторы подчеркивают, что интерактивная сущность сферы образования в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды обуславливает усиление значимости ресурса доверия в управлении образовательной организацией.

Одним из направлений изучения доверия в организации является исследование его структуры в разных организационных условиях. Авторы отмечают, что, несмотря на повышение интереса к вопросу о специфике структуры доверия в наиболее продуктивных трудовых коллективах, в современных исследованиях эта проблематика представлена недостаточно широко. При этом практически отсутствуют работы, в которых представлены данные об особенностях феномена доверия в образовательных организациях, реализующих инновационные проекты.

Цель статьи состояла в выявлении специфики структуры доверия в педагогическом коллективе инновационной образовательной площадки.

В исследовании приняли участие 153 педагога образовательных организаций. Из них – 79 работников общеобразовательной школы, имеющей статус федеральной инновационной площадки. Диагностика общего уровня доверия и его компонентов в образовательных организациях проводилась на основе методики оценки уровня доверия в организации Роберта Б. Шо. Исследование позволило решить две задачи: выявить характер распределения оценок доверия по уровням в трудовом коллективе инновационной образовательной площадки; определить связь между уровнем доверия и сбалансированностью его компонентов в образовательной организации, имеющей статус инновационной площадки.

На основе проведенного исследования авторы статьи делают вывод о том, что доверие в педагогическом коллективе инновационной образовательной площадки характеризуется амбивалентностью оценок в группах сотрудников и администраторов, что является свойством высокопроизводительных команд. Результаты исследования позволили авторам статьи сделать вывод о том, что спецификой структуры организационного доверия в образовательной организации, имеющей статус инновационной площадки, является однородность и сбалансированность компонентов на фоне высоких показателей общей оценки доверия.

**Ключевые слова:** инновационная площадка; организационное доверие; трудовой коллектив; педагогический коллектив; образовательная организация; реализующая инновационный проект; структура организационного доверия; управление педагогическим коллективом

## Введение

Образовательные системы, как и другие системы социальной направленности, зависимы от тенденций постоянно изменяющегося мира. Отвечая современным вызовам стремительно развивающегося общества, российская система образования активно создает инновационную подсистему, обеспечивающую модернизацию образования, повышение его качества и международную конкурентоспособность. Высокие темпы внедрения инноваций в деятельность образовательных организаций приводят к необходимости поиска актуальных подходов и современных механизмов управления в этой сфере [1]. Изучение инновационных практик в управлении образовательными системами является необходимым шагом в выстраивании современной продуктивной управленческой методологии. Интерактивная сущность сферы образования в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды обуславливает усиление значимости ресурса доверия в управлении образовательной организацией.

Вопросам доверия в деятельности организаций посвящено достаточное количество научных работ, представленных, как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Массив исследований по этой проблематике, отражает разнообразные подходы к объяснению и изучению феномена доверия в условиях трудовой деятельности. При этом исследователи сходятся в том, что в современных условиях организационное доверие является одним из важных факторов развития трудовых отношений и достижения высоких результатов [2].

В понимании этого организационного явления большую роль играет психологический подход [3–8]. В психологических исследованиях доверие описывается как особое психическое состояние [8], как свойство отношения между участниками взаимодействия [9].

Являясь специфичным социальным явлением, доверие в организации также изучается с опорой на социологические концепты. Отмечая повышение научного интереса к проблеме доверия в социальных отношениях, П. Штомпка связывает это, с одной стороны, с

парадигмальным сдвигом в изучении социального действия, который обусловил актуальность культурологической проблематики. С другой стороны, исследовательский интерес к вопросам доверия связан со спецификой современных социальных отношений – он увеличивается в условиях непредсказуемости и неопределенности. В таких обстоятельствах, по мнению П. Штомпки, усиливаются и объективные, и субъективные факторы риска для каждого участника социальных взаимодействий. В ситуации непредсказуемого будущего возрастает роль доверия как средства нейтрализации риска и противодействия неопределенности [10]. Социологический подход актуализирует внимание к изучению доверия в контексте особенностей корпоративной среды (культуры), содержания и структуры совместной для членов трудового коллектива деятельности, составляющей основу взаимодействия, специфики его участников [11].

Доверие в трудовом коллективе обусловлено рядом факторов. Оно связано со степенью референтности для субъекта определенной группы (сотрудников, менеджмента, организации в целом). Чем более значима группа (по личным или профессиональным основаниям), тем выше доверие к ней и ее представителям. На возникновение этого организационного феномена оказывают влияние эффекты восприятия (эффекты «ореола», стереотипизации, первичности и новизны). Названные социально-психологические факторы обуславливают высокую роль организационной коммуникации в процессе формирования доверия в трудовом коллективе [7].

Изучение доверия в организации основано на понимании его психологической структуры. Исследователи выделяют три составляющих этого феномена: эмоциональный компонент, познавательный компонент, поведенческий компонент [3; 5].

Эмоциональная составляющая связана с ожиданием доверия, которое представляет собой субъективное восприятие одного из участников ситуации возможного поведения другого участника. Оно основано, с одной стороны, на вере в то, что другие участники взаимодействия будут действовать согласно договоренностям или принятым нормам, в том числе в ситуации отсутствия формальных правил и контроля [3; 4]. По мнению исследователей, эмоциональный компонент доверия включает в себя эмоциональную оценку коммуникативной ситуации, определенные чувства ее участников по отношению друг к другу, общий эмоциональный фон, сопровождающий процесс взаимодействия [5].

С другой стороны, ожидание доверия имеет рациональную (познавательную, когнитивную) составляющую. Она проявляется в том, что одни участники взаимодействия оценивают возможные мотивы поведения других участников и риски того, как другие участники ситуации будут себя вести [3]. Этот компонент доверия включает в себя представления о возможном поведении участников, основанные на имеющейся информации и на оценке опыта схожего взаимодействия.

Исследователи отмечают, что эмоциональная составляющая доверия является своего рода ответом на анализ предполагаемого поведения Другого. В случае недостаточности (ограниченности) информации об истинных мотивах участников ситуации вера в их положительные мотивы и надежда на то, что они поступят в соответствии с договоренностями, может снижать познавательную неопределенность.

Ожидание доверия является предпосылкой для доверительной активности. Доверие реализуется в конкретном действии, которое сопровождается определенным риском. Вступая во взаимодействие, основанное на доверии (ожидании доверия) субъект делает ставку на то, что поведение Другого будет таким, как он (субъект) ожидал и реализует собственное поведение с соответствующей степенью собственной ответственности и самораскрытия [3; 5].

Рассмотрение доверия в ключе названных трех его составляющих отражает один из вариантов анализа структуры этого феномена. Еще один подход к изучению структуры доверия

в организации предложен Р. Шо. По его мнению, ключевыми императивами создания организаций и команд с высоким уровнем доверия являются результативность деятельности, порядочность взаимоотношений и проявление заботы о людях. Эти императивы позволяют дать структурную характеристику доверия в организации. Оптимальный уровень доверия обеспечивается балансом этих императивов (компонентов) [4]. Также в науке представлены исследования, характеризующие структуру доверия в организации в контексте соотношения оценок ситуации по шкале доверие-недоверие. В этом смысле исследовательский интерес лежит в плоскости выявления оптимальной степени амбивалентности в оценках доверия, как в горизонтальных, так и в вертикальных организационных связях [12]. Исследования вопросов структуры организационного доверия в настоящее время не очень широко представлены в научных работах, но постепенно эта проблематика становится все более актуальной в русле поиска ответов на вопрос о специфике структуры доверия в наиболее продуктивных трудовых коллективах [13].

Исследователи отмечают рост значимости доверия на фоне неопределенности и изменчивости организационного окружения. Результаты научных работ указывают на то, что высокий уровень доверия в организации наиболее актуален в условиях нововведений, инновационной деятельности, сложных (креативных) задач, результаты которых являются более непредсказуемыми. (в противовес задачам, для решения которых необходим высокий уровень конкуренции, или в ситуации наличия задач с понятным результатом) [6; 14].

Эти выводы исследователей актуализируют необходимость изучения специфики доверия в трудовых коллективах инновационных организаций. Вместе с этим можно отметить, что в науке не представлены широко исследования, посвященные этой проблематике.

Особое значение организационное доверие имеет в учреждениях образования. Это определяется спецификой деятельности этих организаций, которая основана на тесном взаимодействии всех участников образовательных отношений [15; 16]. Следует отметить, что, несмотря на исследовательскую активность в изучении проблемы организационного доверия, образовательные организации реже всего становятся объектами для изучения этого вопроса. Результаты исследований разных аспектов доверия в образовательных учреждениях показывают, что в таких организациях роль доверия очень высока для отношений внутри коллектива и результативности работы учителей. Изучение влияния ряда факторов на уровень доверия педагогов к клиентам (обучающимся и их родителям), к коллегам, к руководству и в целом к организации показало, что отношения доверия напрямую не связаны с социально-демографическими особенностями педагогических работников. Так, пол учителя не влияет на уровень ни одного из названных аспектов доверия. При этом опыт педагогической работы сказывается на уровне организационного доверия и доверия клиентам – чем больше опыт, тем выше показатели этих аспектов доверия в ответах респондентов. Вместе с тем, согласно данным исследования, длительность опыта работы не оказывает существенного влияния на уровень доверия к коллегам и руководству. Однако, исследователи отмечают, что выявили значительную разницу в отношениях доверия в разных подразделениях школы. Показатели общего доверия и доверия к клиентам оказались выше в подразделении начальной школы, чем в средней [17].

Исследователи отмечают, что особенное значение для учителей имеет доверие среди коллег. В целом полученные исследователями результаты согласуются общей тенденцией – педагогические работники более удовлетворены работой и проявляют готовность большего трудового вклада в обстановке, характеризующейся более высоким уровнем доверия, как между коллегами, так и по отношению к руководству, к организации [18].

Анализ массива исследований по проблеме организационного доверия показал, что в науке практически не представлены данные о специфике структуры доверия в образовательных

организациях, реализующих инновационные проекты. Исходя из этого, в основу исследовательской проблемы настоящей статьи положен вопрос о том, в чем эта специфика состоит. Решение проблемы составило цель исследования. Его логику обусловили поставленные задачи:

- выявить характер распределения оценок доверия по уровням в трудовом коллективе инновационной образовательной площадки;
- определить связь между уровнем доверия и сбалансированностью его компонентов в образовательной организации, имеющей статус инновационной площадки.

### Методы

В исследовании структуры доверия в образовательной организации приняли участие 153 педагогических работника образовательных организаций. Из них – 79 работников общеобразовательной школы, имеющей статус федеральной инновационной площадки ОУ<sub>1</sub>(ФИП), 53 работника двух общеобразовательных школ (ОУ<sub>2</sub>, ОУ<sub>3</sub>), 21 работник учреждения дошкольного образования (ОУ<sub>4</sub>).

Для решения задач исследования выборка ОУ<sub>1</sub>(ФИП) разделена на 2 группы: группу административных работников (25 человек), в которую вошли директор, заместители директора, заведующие кафедрами, и группу педагогических работников (55 человек) – учителя, психологи, педагоги дополнительного образования. Состав работников образовательных учреждений ОУ<sub>2</sub>, ОУ<sub>3</sub>, ОУ<sub>4</sub> на группы не разделен.

Диагностика общего уровня доверия и его компонентов в образовательных организациях проведена при помощи методики оценки уровня доверия в организации Роберта Б. Шо [4].

Р.Б. Шо доверие определяет как надежду на то, что люди, от которых мы зависим, оправдывают наши ожидания и связывает ее с такими понятиями, как порядочность, честность, проявление заботы.

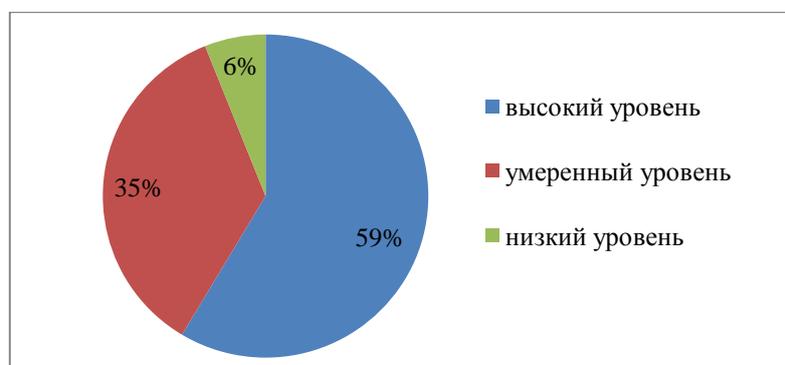
Методика Р.Б. Шо, кроме общего уровня доверия в организации позволяет измерить и уровень отдельных его компонентов – по шкалам субъективной оценки уровня организационного доверия, последовательности, результативности, заботы, каждая из которых включает 8 биполярных утверждений. Письменный опрос работников образовательных организаций проведен при помощи стандартизированной анкеты. Для общей оценки доверия и отдельных его показателей использована шкала количественных результатов: низкий уровень проявления показателя: 8-18 баллов; умеренный уровень проявления показателя: 19-29 баллов; высокий уровень проявления показателя: 30-40 баллов.

### Результаты и обсуждение

На первом этапе исследования определен уровень организационного доверия в образовательном учреждении, имеющем статус федеральной инновационной площадки; проведен сравнительный анализ распределения оценок доверия в ОУ<sub>1</sub>(ФИП) по уровням (высокий, умеренный, низкий) в соответствии с ключом методики Р. Шо; выделены различия в оценке уровней доверия, как среди административных работников, так и среди педагогических работников.

Среднее значение оценки организационного доверия в ОУ<sub>1</sub>(ФИП) – 33,78, что свидетельствует о высоком уровне доверия в организации [4].

Анализ составляющих общей оценки уровня доверия показал, что в коллективе ОУ<sub>1</sub>(ФИП) 59 % работников оценивают уровень доверия как высокий, 35 % – как умеренный (при этом суммарные баллы ближе к верхней границе диапазона оценок), и лишь 6 % – как низкий. Сопоставление оценок уровней доверия показывает преобладание высокого уровня (59 % всех работников) и умеренного уровня (35 % всех работников) организационного доверия в коллективе. Полученные данные позволяют сделать вывод о преобладании среди работников ОУ<sub>1</sub>(ФИП) высокого уровня организационного доверия (рис. 1).

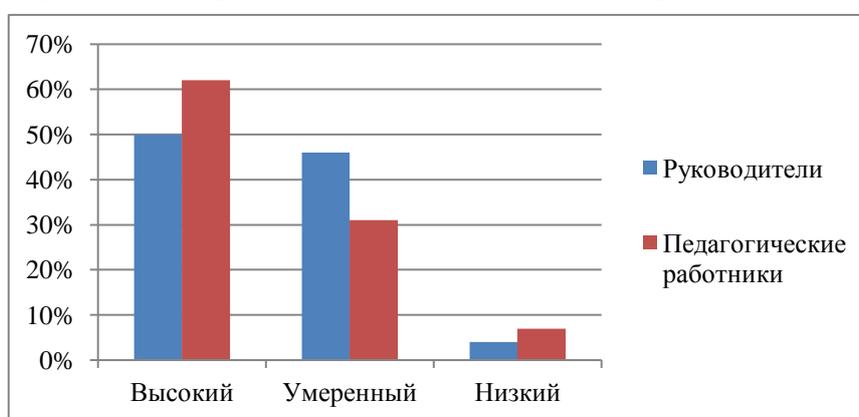


**Рисунок 1.** *Общий уровень доверия в образовательной организации (ФИП) (составлено авторами)*

Преобладание высокого уровня доверия в педагогическом коллективе образовательной организации определяет успешность инновационной деятельности, которая напрямую зависит от характера взаимодействия между административными и педагогическими работниками.

Сравнение результатов общей оценки организационного доверия по двум профессиональным подгруппам демонстрирует, что при преобладании высоких оценок доверия в ОУ<sub>1</sub>(ФИП) в целом, имеются различия в его оценке руководителями и педагогическими.

Соотношение оценок уровня административными и педагогическими работниками образовательной организации, реализующей инновационный проект, представлен на рис. 2.



**Рисунок 2.** *Уровень доверия в оценке административных и педагогических работников инновационной площадки в образовании (составлено авторами)*

Педагогические работники чаще, чем руководители оценивают уровень доверия в организации как высокий, одновременно руководители чаще, чем работники оценивают уровень доверия как умеренный. Низкую оценку доверию в педагогическом коллективе

педагогические работники дают чаще, чем руководители. Таким образом, в исследуемом коллективе образовательной организации, реализующей инновационные проекты, степень доверия педагогических работников к административным работникам выше, однако различия в оценке доверия заключается в том, что большее число руководителей оценивает уровень доверия как умеренный. Такая дифференциация в оценках организационного доверия в целом может быть объяснена большей напряженностью отношения администраторов и работников, связанной с ответственностью за результаты труда работников. Однако высокий уровень доверия среди педагогических работников свидетельствует о вере работников, вовлеченных в инновационную деятельность, в надежность руководителей и открывает широкие возможности для реализации инновационных проектов образовательной организацией.

Диагностика доверия в образовательной организации позволила выявить не только преобладающий уровень организационного доверия в целом, но и оценить уровни проявления отдельных компонентов доверия (субъективная оценка доверия, порядочность, результативность, забота), а также выявить различия при сопоставлении результатов оценивания компонентов доверия в группах административных и педагогических работников ОУ<sub>1</sub>(ФИП).

Анализ полученных данных показал, что в образовательной организации, имеющей статус инновационной площадки, члены педагогического коллектива высоко оценивают результативность, проявляют заботу о других на высоком уровне, в организации выявлен умеренный уровень последовательности (порядочности) и субъективной оценки доверия (таблица 1).

Таблица 1

**Оценка и уровни проявления отдельных компонентов доверия в коллективе инновационной образовательной площадки**

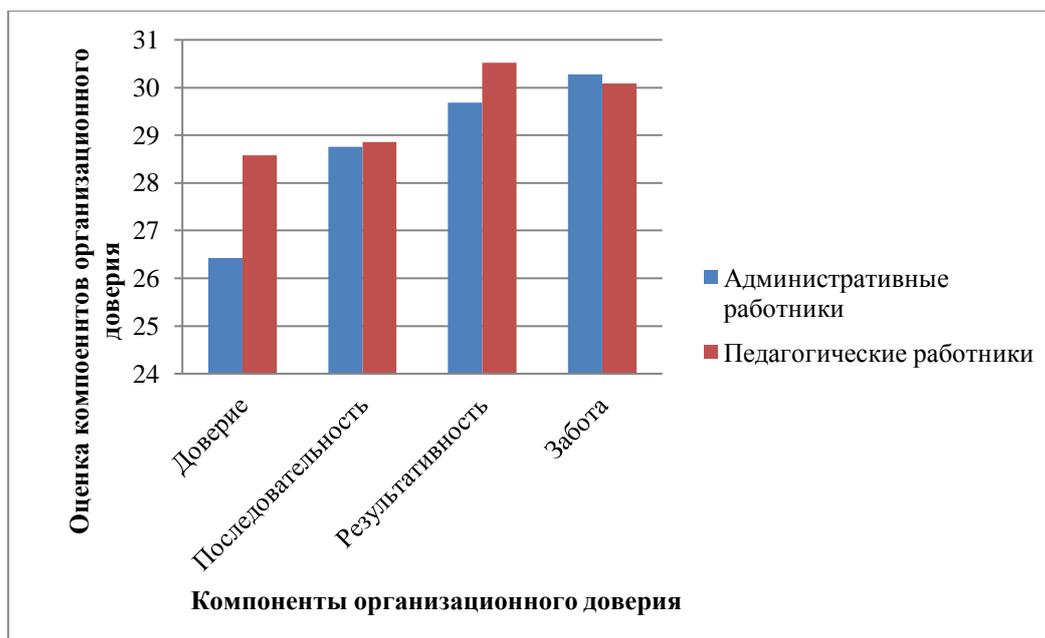
№	Компоненты доверия	Общая оценка компонента (в баллах)	Уровень	Административные работники		Педагогические работники	
				оценка (баллы)	уровень	оценка (баллы)	уровень
1	Забота	30,18	В	30,27	В	30,09	В
2	Результативность	30,1	В	29,68	У	30,52	В
3	Последовательность (порядочность)	28,81	У	28,76	У	28,86	У
4	Субъективная оценка доверия	27,5	У	26,43	У	28,58	У

Уровни: В – высокий; У – умеренный; Н – Низкий (составлено авторами)

Сопоставление показателей доверия в группе административных работников школы и в группе педагогических работников инновационной площадки показал, что оценки уровня доверия и результативности в группе руководителей ниже, чем в группе педагогических работников. Одновременно незначительны различия в оценках последовательности (порядочности) и заботы. В коллективе сформирован высокий уровень заботы и умеренный, близкий к верхней границе, уровень результативности.

Средние суммарные оценки компонентов доверия, в группах административных и педагогических работников представлены на рисунке 3.

Таким образом, при высоком уровне организационного доверия в педагогическом коллективе федеральной инновационной площадки существуют различия в оценках некоторых компонентов доверия в группах административных работников и педагогических работников. Вместе с тем сопоставление численных результатов в группе руководителей и в группе сотрудников коллектива инновационной площадки показывает отсутствие существенных различий в оценке компонентов организационного доверия (табл. 1).



**Рисунок 3.** Сравнение показателей доверия, порядочности, результативности и заботы в группе руководителей и группе педагогических работников ФИП (составлено авторами)

Полученные результаты согласуются с мнением исследователей о том, что однозначно высокий уровень доверия в организации несет в себе ряд рисков для достижения групповых целей. Наличие определенной степени амбивалентности в оценках доверия, как в равностатусных организационных связях, так и во взаимодействиях руководитель-подчиненный, является свойством отношений в высокопроизводительных командах, стимулирующим выбор рациональных способов организации работы [12].

На втором этапе исследования полученные ранее результаты оценки организационного доверия и его компонентов в ОУ<sub>1</sub>(ФИП) сопоставлены с оценкой организационного доверия и его компонентов других образовательных организаций (ОУ<sub>2</sub>, ОУ<sub>3</sub>, ОУ<sub>4</sub>), не имеющих статуса инновационной площадки.

В результате анализа выявлены различия в оценке уровня организационного доверия, определен характер взаимосвязи между разными уровнями доверия и сбалансированностью его компонентов среди персонала инновационной площадки и других образовательных организаций (табл. 2).

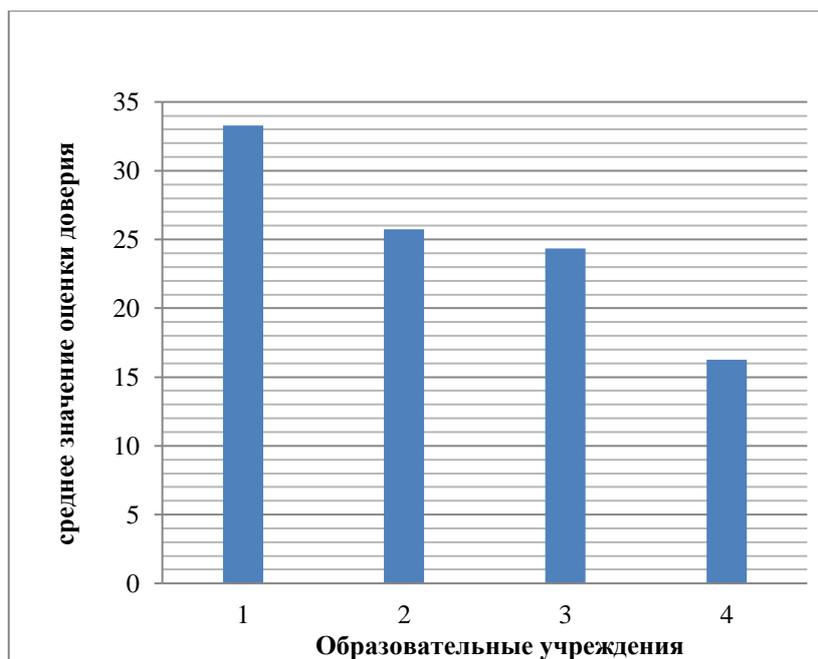
**Таблица 2**

**Оценка уровня организационного доверия в образовательных организациях**

№	Образовательные учреждения	Показатели	Уровень	Нормативные значения
1	ОУ <sub>1</sub> (СОШ ФИП)	33,28	высокий	30–40
2	ОУ <sub>2</sub> (СОШ)	25,75	умеренный	19–29
3	ОУ <sub>3</sub> (СОШ)	24,35	умеренный	19–29
4	ОУ <sub>4</sub> (ДОУ)	16,27	низкий	8–18

Составлено авторами

Полученные результаты свидетельствуют о высоком уровне доверия в образовательной организации, реализующей инновационные проекты (ОУ<sub>1</sub>), умеренном уровне доверия в ОУ<sub>2</sub>, ОУ<sub>3</sub> и низком уровне доверия в ОУ<sub>4</sub> – образовательных организациях, не включенных в инновационную деятельность (рис. 4).



**Рисунок 4.** Обобщенная оценка уровня доверия в образовательных организациях (составлено авторами)

Для выявления величины различий в оценке компонентов доверия в четырех образовательных организациях (ОУ<sub>1</sub>(ФИП); ОУ<sub>2</sub>; ОУ<sub>3</sub>; ОУ<sub>4</sub>), определен разброс вариации значений для каждого из компонентов доверия в отдельных образовательных организациях (табл. 3).

**Таблица 3**

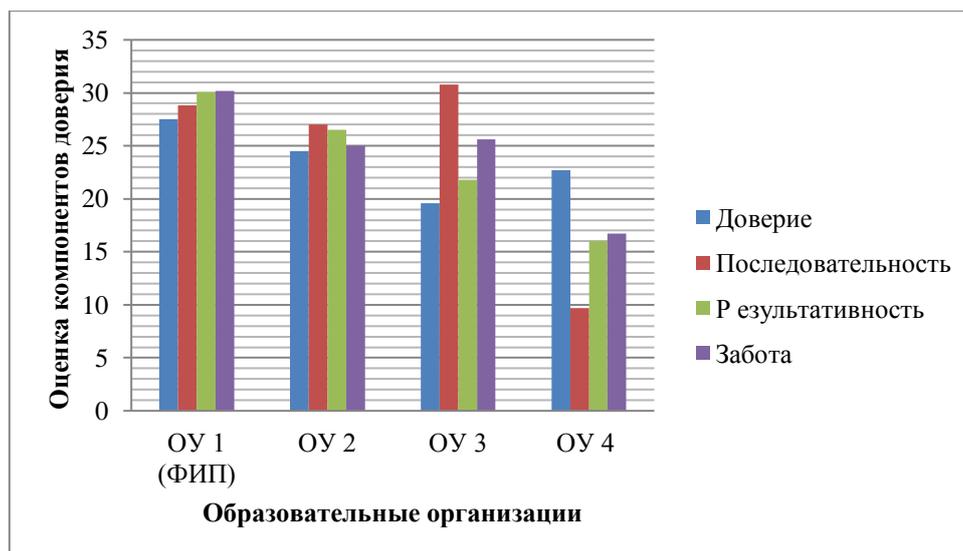
**Оценка и размах вариации значений компонентов доверия в образовательных учреждениях**

№	Образовательные учреждения	Компоненты доверия (баллы)				Уровень организационного доверия		Размах вариации (баллы)		
		Д	П	Р	З	общая оценка (баллы)	уровень	max	min	$R = X_{max} - X_{min}$
1	ОУ1 (ФИП)	32,6	32,4	34	34,1	33,28	высокий	34,1	32,4	1,7
2	ОУ2	24,5	27,0	26,5	25,0	25,75	умеренный	27,0	24,5	2,5
3	ОУ3	19,6	30,8	21,8	25,6	24,35	умеренный	30,8	19,6	11,2
4	ОУ4	22,7	9,7	16,0	16,7	16,27	низкий	22,7	9,9	12,8

*Д – Субъективная оценка доверия; П – Последовательность (порядочность); Р – Результативность; З – Забота (составлено авторами)*

Сравнительный анализ показателей компонентов доверия позволил выявить особенности соотношения компонентов доверия в образовательной организации, реализующей инновационный проект (рис. 5).

В ОУ<sub>1</sub>(ФИП) общий высокий уровень организационного доверия сочетается с высоким уровнем всех компонентов доверия. Забота и результативность оцениваются выше, чем доверие и последовательность (порядочность). Размах вариации значений минимален и составляет 1,7 балла. Таким образом, при высоком уровне доверия в организации выявлена незначительная разница в оценках компонентов внутриорганизационного доверия, вместе с тем высокий уровень внутриорганизационного доверия сочетается со сбалансированностью компонентов.



*Рисунок 5. Сопоставление оценок компонентов доверия в образовательных учреждениях разного типа (составлено авторами)*

В ОУ<sub>2</sub> умеренный уровень выявлен среди всех компонентов доверия. Последовательность (порядочность) оценивается выше, чем результативность и забота. Максимально оценивается последовательность, минимальное значение субъективной оценки доверия. Размах вариации значений составляет 2,5 балла. Таким образом, при умеренном уровне внутриорганизационного доверия (27,75 балла) выявлена разница в оценках компонентов доверия в организации.

В ОУ<sub>3</sub> выявлен высокий уровень последовательности и умеренный уровень компонентов заботы, результативности, доверия. Максимально оценивается последовательность, минимально – доверие. Размах вариации значений составляет 11,2 балла. Таким образом, при умеренном уровне внутриорганизационного доверия (24,35 балла) выявлена существенная разница в оценках компонентов доверия в организации, умеренный уровень сочетается со значительным дисбалансом между компонентами организационного доверия.

В ОУ<sub>4</sub> выявлен умеренный уровень субъективной оценки доверия, низкий уровень заботы, результативности и последовательности. Максимально оценивается доверие, минимально – последовательность. Размах вариации значений составляет 12,8 балла. Таким образом, в образовательной организации выявлен низкий уровень внутриорганизационного доверия (16,27 балла) в сочетании с существенной разницей в оценках компонентов доверия в организации. Низкий уровень доверия сочетается со значительным дисбалансом между компонентами доверия.

ОУ<sub>1</sub>(ФИП) развивается как инновационная площадка, в том числе благодаря высокому уровню внутриорганизационного доверия. ОУ<sub>2</sub> развивается как традиционная образовательная организация, уровень доверия умеренный с незначительным дисбалансом компонентов. ОУ<sub>3</sub> развивается как традиционная образовательная организация, с умеренным уровнем доверия и выраженным дисбалансом между компонентами. ОУ<sub>4</sub> характеризует низкий уровень внутриорганизационного доверия в сочетании с несбалансированностью компонентов доверия (рис. 5).

Таким образом, в исследовании выявлены четыре структурных типа доверия в образовательной организации:

1. общий высокий уровень доверия сочетается с гармоничностью и сбалансированностью компонентов доверия, порядочности, результативности и заботы;
2. общий умеренный уровень доверия в сочетании с гармоничностью и сбалансированностью компонентов доверия, порядочности, результативности и заботы;
3. общий умеренный уровня доверия в сочетании с несбалансированными и разноурвневными показателями комитентов доверия, порядочности, результативности и заботы;
4. общий низкий уровень доверия в сочетании с несбалансированными и разноурвневными показателями комитентов доверия, порядочности, результативности и заботы.

Обобщение полученных результатов позволило установить, что уровень организационного доверия в образовательном учреждении, реализующем инновационные проекты, выше, чем в массовых образовательных организациях. Это согласуется с данными изучения актуальности феномена доверия в условиях организационных изменений [6; 14].

Анализ полученных результатов показал, что структура организационного доверия в образовательных учреждениях с высокими показателями доверия отличается однородностью и сбалансированностью его компонентов. Низкий уровень доверия в образовательной организации характеризуется значительным дисбалансом компонентов доверия. Полученные данные лежат в русле представлений о закономерной связи между высоким уровнем доверия и сбалансированностью составляющих доверия в организации, с одной стороны, и готовностью ее коллектива к решению инновационных задач. Согласно мнению Р. Шо, высокая результативность организации связана, с одной стороны, с достижением высокого уровня доверия, с другой – с балансом компонентов (императивов) доверия (результативность деятельности, порядочность взаимоотношений, проявление заботы о людях) [4].

### Выводы

Результаты проведенного исследования согласуются с обоснованной в научных публикациях идеей о том, что в трудовых коллективах, вовлеченных в инновационную деятельность, связанную с активным взаимодействием работников, актуализируется значение феномена доверия [6; 14]. Эмпирическое исследование доверия в образовательных организациях разного типа подтвердило первоначальные предположения о том, что развитие образовательной организации в инновационном русле сопряжено с высоким уровнем организационного доверия. В образовательных организациях, реализующих инновационные проекты, доверие выступает фактором успешности внедрения нововведений в образовательную практику, активизации инновационной деятельности педагогических работников.

Полученные результаты позволили решить поставленные задачи.

Исследование показало, что в оценках доверия в педагогическом коллективе федеральной инновационной площадки существует ряд различий. Эти различия обусловлены, прежде всего, принадлежностью к определенной группе работников: в группе администраторов выявлены более низкие, чем в группе сотрудников, оценки трех из четырех показателей доверия. Вместе с тем, анализ результатов в группе руководителей и в группе сотрудников показал, что эти различия не являются существенными. Для достижения успеха инновационной деятельности необходимо укреплять доверие в организации за счет уменьшения числа

работников с низким и умеренным уровнем доверия и увеличения числа работников с высоким уровнем доверия (в том числе среди административного персонала образовательной организации), сокращая разрыв в оценке доверия между руководителями и педагогическими работниками школы.

Полученные результаты показали, что рост общего уровня доверия в трудовых коллективах образовательных организаций происходит, в том числе, и за счет прогрессивной сбалансированности его компонентов. Разбалансированность компонентов доверия ведет к снижению общего уровня доверия в трудовом коллективе. Структура организационного доверия в образовательной организации, имеющей статус инновационной площадки, отличается однородностью и сбалансированностью компонентов на фоне высоких показателей общей оценки доверия.

Полученные результаты могут применяться в качестве основы для организации мониторинга инновационной деятельности образовательной организации, позволяя своевременно выявлять изменения уровня организационного доверия и на этой основе планировать меры по повышению эффективности управления организацией. Выявленная специфика доверия в педагогическом коллективе образовательной организации, реализующей инновационный проект, может стать основанием для установления взаимосвязей между отдельными структурными компонентами доверия, для характеристики особенностей доверия в разных профессиональных группах педагогических работников в процессе трудовой деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Киселёва О.О. Корпоративные отношения инновационной площадки учреждения общего образования [Электронный ресурс] // Педагогическая реальность: системность, событийность, сотрудничество. Материалы Всероссийской научно-практической конференции, включенной в программу Всероссийского форума. Под редакцией М.В. Шакуровой. 2020. С. 39–44. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43171572> (дата обращения 29.11.2020).
2. Харчилава Х.П. Корпоративное управление: теория, методология, практика: монография. М.: Издательство «ММТК-Строй», 2011. С. 82–83.
3. Ripperger T. (1998) *Ökonomik des Vertrauens Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr Siebeck. 299 S.
4. Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы. М.: Дело, 2000. 272 с.
5. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008. 571 с.
6. Zanini M.T.F., Migueles C.P. (2013) Trust as an element of informal coordination and its relationship with organizational performance // *Economía* 14 77–87.
7. Почебут Л.Г., Гуриева С.Д., Чикер В.А. Прогностическая модель социально-психологических факторов укрепления доверия в организации // *Социальная психология и общество*. 2018. Т. 9. № 1. С. 22–42.
8. Антоненко И.В. Психология личности: генезис доверия // *Ярославский педагогический вестник*. 2019. № 1 (106). С. 112–121.

9. Белянин А.В., Зинченко В.П. Доверие в экономике и общественной жизни. М.: Либеральная миссия, 2010, 164 с.
10. Sztompka P. (1999) Trust: a sociological theory. Cambridge: Cambridge university press. 214 p.
11. Патутина Н.А. Инновационная среда компании и артефакты организационной культуры // Управление корпоративной культурой. 2015. №1. С. 16–26.
12. Lewicki Roy, McAllister Daniel J., Bies Robert J. (1998) Trust And Distrust: New Relationships and Realities // Academy of Management Review. Vol. 23, No. 3. pp. 438–458.
13. Социально-психологические характеристики и эффективность малых групп в организации: монография / А.В. Сидоренков, И.И. Сидоренкова, Н.Ю. Ульянова. Ростов н/Д: Мини Тайп, 2014. 248 с.
14. Osterloh, M., Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. // Organization Science. 11. (September–October (5)). pp. 538–550.
15. Киселёва О.О. Педагогические риски в управлении инновационной образовательной площадкой [Электронный ресурс] // Мир науки. Педагогика и психология. 2019. Т.7 № 6. – Режим доступа: <https://mir-nauki.com/PDF/98PDMN619.pdf> (дата обращения 30.11.2020).
16. Патутина Н.А., Ревина М.А. Организационная культура школы: реальное состояние и перспективы // Сибирский педагогический журнал. 2020. № 4. С. 7–17.
17. Kursunoglu A. (2009) An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables // Procedia Social and Behavioral Sciences 1. pp. 915–920.
18. Celep C. Yilmazturk O.E. (2012) The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 46. pp. 5763–5776.

**Patutina Nataliya Anatol'evna**

Moscow city university, Moscow, Russia

E-mail: [patutinaw@yandex.ru](mailto:patutinaw@yandex.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2286-7361>

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=405272](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=405272)

**Kiseleva Olga Olegovna**

Moscow socio-economic institute, Moscow, Russia

E-mail: [ook@km.ru](mailto:ook@km.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5378-0838>

РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=692395](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=692395)

## On the structure of organizational trust in the teaching staff of an innovative educational platform

**Abstract.** The article presents the results of a study of the structure of trust in the teaching staff of an innovative educational platform. The study of innovative practices in the management of educational systems is a necessary step in building a modern productive management methodology. The authors emphasize that the interactive nature of the sphere of education in conditions of instability and uncertainty of the external environment leads to an increase in the importance of the resource of trust in the management of an educational organization. One of the directions for studying trust in an organization is the study of its structure in different organizational conditions. The authors note that, despite the increased interest in the issue of the specifics of the structure of trust in the most productive work collectives, in modern studies this problem is not widely represented. At the same time, there are practically no works that present data on the features of the phenomenon of trust in educational organizations that implement innovative projects. The purpose of the article was to identify the specifics of the structure of trust in the teaching staff of an innovative educational platform. The study involved 153 teachers of educational organizations. Of these, 79 are employees of a secondary school that has the status of a federal innovation platform. Diagnostics of the general level of trust and its components in educational organizations was carried out on the basis of the methodology for assessing the level of trust in the organization. The study made it possible to solve two problems: to reveal the nature of the distribution of trust scores by levels in the workforce of an innovative educational platform; to determine the relationship between the level of trust and the balance of its components in an educational organization that has the status of an innovation platform. Based on the study, the authors of the article conclude that trust in the teaching staff of an innovative educational platform is characterized by ambivalence of assessments in groups of employees and administrators, which is a property of high-performance teams. The results of the study allowed the authors of the article to conclude that the specificity of the structure of organizational trust in an educational organization that has the status of an innovative platform is the homogeneity and balance of components against the background of high indicators of the overall assessment of trust.

**Keywords:** innovation platform; organizational trust; workforce; teaching staff; educational organization implementing an innovative project; structure of organizational trust; teaching staff management