

ГБОУ гимназия № 642 «Земля и Вселенная»
Василеостровского района Санкт-Петербурга

Тема ОЭР: «Формирование организационной
готовности к изменениям в процессе управления
образовательной организацией»

срок действия статуса 2020-2022

Матвеева Т.Е. научный
руководитель, к.п.н.
Архипова Д.В. психолог

Продукты проекта

1. Пакет материалов, обеспечивающих реализацию модели формирования ОГИ в процессе управления организацией с применением управленческих теорий и практик из сфер бизнес-управления, психологии управления, социального управления и др., который включает:

- ▶ Описание модели формирования ОГИ в процессе управления организацией с применением управленческих теорий и практик из сфер бизнес-управления, психологии управления, социального управления и др (по инициативе разработчика)
- ▶ Алгоритм (описание системы) работы по формированию организационной готовности к изменениям (ОГИ) в процессе управления образовательной организацией.
- ▶ Методические рекомендации для руководителей по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией.
- ▶ Методика оценки организационной готовности к изменениям.

Продукты проекта

Также по инициативе разработчика будут представлены:

2. Матрица использования адаптированных управленческих технологий для формирования ОГИ.
3. Описание адаптированных управленческих технологий для формирования ОГИ.
4. Предложения для системы повышения квалификации в области работы с педагогическими коллективами и административной командой по формированию ОГИ организации.
5. Нормативно-организационные материалы по реализации модели.
6. Описание перечня критериев качества образовательной среды с позиции работы с педагогическими кадрами.

1. Что такое организационная готовность к изменениям и как управлять процессами ее развития?

Проект ОЭР основан на интегративном подходе:

- ▶ идеи, теории и практики в области управления организаций: «управление по результатам» П. Друкера,
- ▶ «бирюзовые организации» Ф. Лалу,
- ▶ социальное управление организационной готовностью к изменениям (Халилова И.В. и др),
- ▶ бизнес-технологии управления изменениями и имеющиеся в этом направлении разработки в системе образования , в том числе сделанные гимназией в ходе инновационной деятельности (адаптация технологии реинжиниринга в образовании, обеспечение устойчивого развития организации и др).
- ▶ учитывается спектр факторов (внешних и внутренних, положительных и отрицательных), влияющих на условия деятельности организации.

Что такое «организационная готовность к изменениям»?

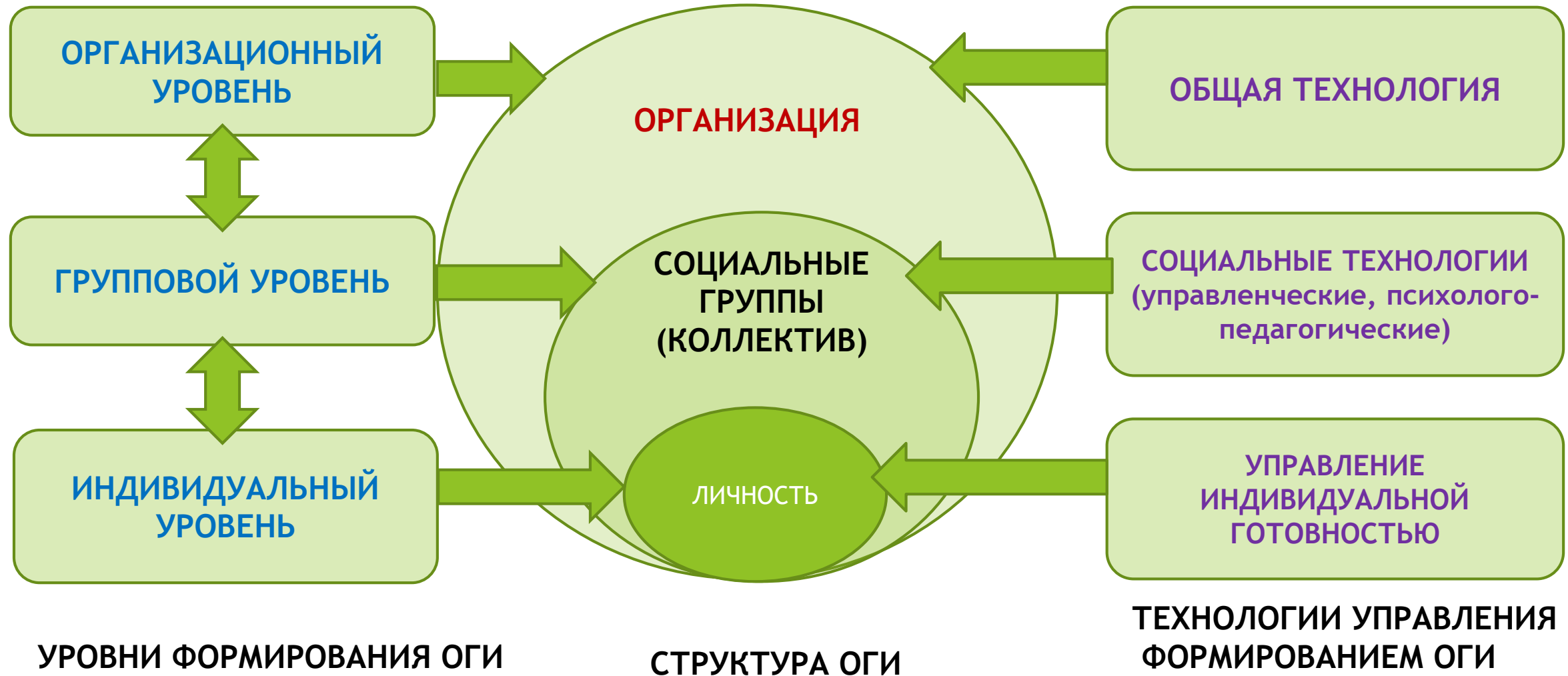
- ▶ комплексная характеристика (состояние) организации, определяющая степень мобилизации ресурсов организации в целях наиболее эффективной реализации изменения; т.е. как быстро и с какой степенью точности организация готова ответить на вызов.

Организационная готовность к изменениям позволяет спрогнозировать успешность изменений, а в более широком смысле понять, насколько жизнеспособна, конкурентоспособна, успешна организация

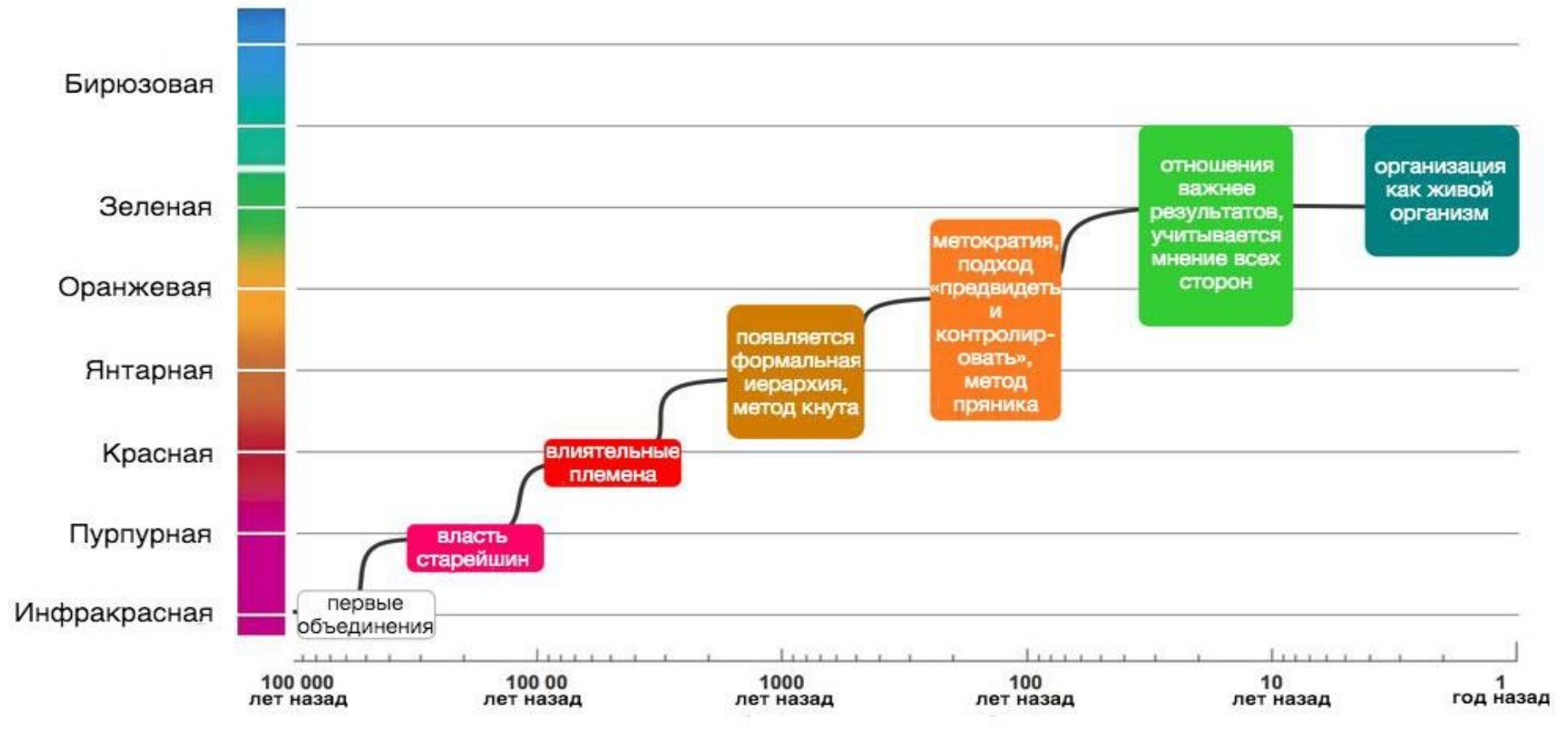
Матвеева Т.Е. Организационная готовность к изменениям как междисциплинарное понятие // Научно-методический журнал «Управление Качеством Образования: теория и практика эффективного администрирования» №7 2020 октябрь

Матвеева Т.Е. Модель формирования готовности к изменениям на основе междисциплинарных концепций // Текст редактируется и готовится к публикации

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ комплексная модель



ОГИ и теории организаций



Лалу Ф. Открывая организации будущего. // Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2017.

ФРЕДЕРИК ЛАЛУ



Захватывающее исследование! Поистине новаторская работа, подобной которой еще не было написано.
Кен Уилбер, ученый, философ и писатель

Бирюзовая организация

- без начальников, KPI, но с заботой о клиентах, коллеги равноправны, решаются задачи разного уровня сложности
- доверие вместо контроля
- стремление задействовать потенциал каждого
- команда меняется изнутри- сотрудник становится самостоятельным и ответственным, руководитель-коуч.

«Раньше мы думали что можем взять от клиента, теперь мы думаем, что можем дать клиенту»

- высокая увлеченность и удовлетворенность сотрудников
- целостность в фокусе
- не предвидеть изменения и контролировать будущее, а вслушиваться кем и чем хочет стать организация

«идеальная» образовательная среда может быть характерна для образовательных организаций на «зеленой» или «бирюзовой» ступенях развития, поскольку по своей идеологии эти ступени предполагают возможность к существенным изменениям, готовность к которым является естественным состоянием сотрудников

- ▶ Образовательные организации в своей деятельности ориентированы на человека и его потребности, они создают условия для качественного образования и, в общем, являются ресурсом для формирования нового поколения.
- ▶ В соответствии с государственной политикой качественное образование предусматривает у выпускника наличие не только высокого уровня знаний и умений, различных компетенций современного человека (учебно-познавательной, информационной, коммуникативной и др.), а также такие характеристики как нравственность, эмпатия, гражданская позиция и т.д. Такой результат формируется посредством обучения, воспитания и развития обучающегося в комфортной образовательной среде, которая включает в себя не только современное информационно-технологическое пространство, но и единые цели и ценности участников образовательного процесса, реализующиеся в отношениях сотрудничества.
- ▶ Психологи утверждают, что базовым психологическим механизмом готовности к сотрудничеству является осознание и принятие ценности сотрудничества как условия успешной самореализации и самоактуализации.

2. Какие факторы влияют на формирование готовности к изменениям в образовательной организации?

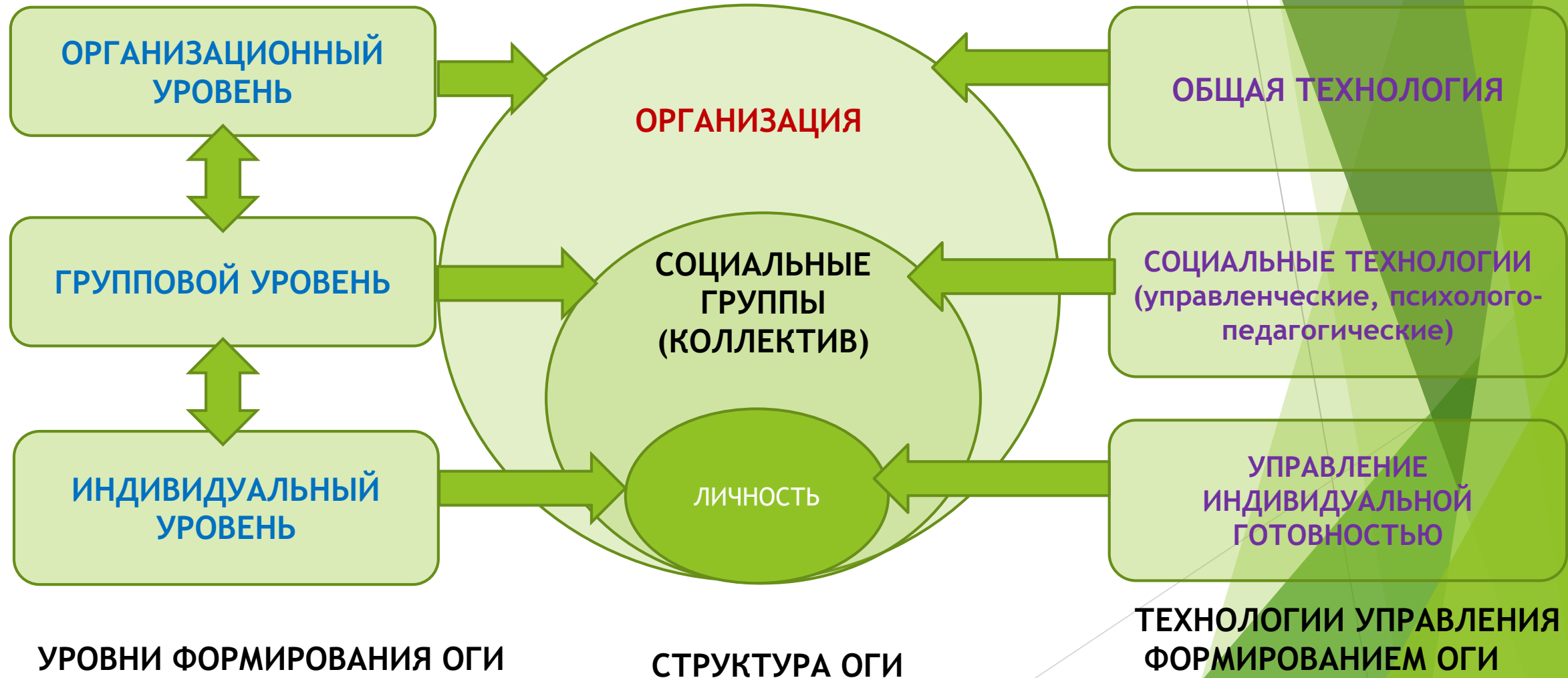
«Идеальная» комплексная структура организационной готовности к изменениям (факторная структура) представлена пятью группами факторов:

- ✓ руководства организации;
- ✓ команды проекта;
- ✓ характеристик изменений;
- ✓ внутренних характеристик организации;
- ✓ внешнего окружения организации.

Если на внешнее окружение воздействовать проблематично, то другие группы факторов можно учитывать, выстраивая внутреннюю стратегию и тактику деятельности организации.

В комплексной модели ядром социальной структуры организационной готовности к изменениям составляет коллектив, его характеристики и состав, являющиеся объектом управления ОГИ. Это характеристики планируемого изменения, которые поддаются управлению.

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ комплексная модель



Организационный уровень формирования ОГИ

- ▶ предусматривает объединение административной команды и педагогического коллектива на основе выбора общих целей, ценностей, направлений развития организации
- ▶ преимущественно учитываются такие факторы как «руководство организации» и «характеристики изменений», поскольку речь идет не столько о тактических решениях, сколько о стратегических приоритетах
- ▶ цели и ценности проецируются на следующие уровни формирования ОГИ
- ▶ можно использовать:
 - общую технологию управления с уточнениями в соответствии с целью формирования ОГИ
 - различные управленческие технологии или комбинировать их приемы

Групповой уровень формирования ОГИ

- ▶ предусматривает создание условий для формирования ОГИ при воздействии на коллектив путем повышения уровня компетенций сотрудников (в профессиональной области и коммуникации), профилактики профессионального выгорания и организации совместной деятельности сотрудников
- ▶ учитываются такие факторы как «команда проекта изменений», «характеристики изменений» и «внутренние характеристики организации»
- ▶ применяются различные социальные технологии, их основные существенные характеристики представлены и обоснованы в работах Г.Т. Галиева, Н.С. Данакина, В.Н. Иванова, В.И. Патрушева, В.М. Шепеля.

Социальная технология рассматривается как совокупность эффективных способов решения управленческих задач, которые применяются в процессе развития предприятия для достижения поставленных целей, решения различных организационных проблем

Индивидуальный уровень формирования ОГИ

- ▶ предусматривает создание условий для мотивации педагогов к профессиональному и саморазвитию развитию вообще и на благо организации в частности
- ▶ учитываются такие факторы как «характеристики изменений» и «внутренние характеристики организации».
- ▶ управление может осуществляться через психолого-педагогические технологии, направленные на стимулирование личностного роста, профилактику синдрома профессионального и эмоционального выгорания педагогов, коммуникацию, повышения мотивации к профессиональной деятельности

Соотнесение психологических исследований и практики показало, что следует также учитывать **факторы, негативно влияющие на готовность сотрудников к изменениям:**

- ✓ отсутствие мотивации к профессиональному и саморазвитию,
- ✓ дефициты компетенций в профессии (для педагогов наиболее часто - методические и ИКТ),
- ✓ дефициты эффективной коммуникации, профессиональное выгорание (см. результаты исследования по гимназии 642 в 2020г).

2021 - реализация плана действий

- ▶ Тренинги для сотрудников (группы не более 15 человек, три семинара, в первую очередь проектная группа)
- ▶ Деятельность проектной группы по разработке идей развития в ОУ
- ▶ Повышение квалификации педагогов на основе анализа статистики (раз в 3 года)
- ▶ Повышение квалификации административной команды в области управленческих технологий, актуальных для формирования ОГИ и проектирования развития ОУ

3. Каким образом можно исследовать, провести стартовую диагностику готовности образовательной организации к изменениям?

Алгоритм (система работы) для формирования ОГИ

Содержание этапа	Мероприятия	Примерные сроки	Ответственный
2.Диагностика готовности к изменениям			
Оценивание организационной готовности к изменениям (диагностика) в соответствии с поставленной целью развития организации	<ol style="list-style-type: none">1. Анкетирование по параметрам: адаптация и стрессоустойчивость, профвыгорание, коммуникативные компетенции2. Выделение проблемных зон и точек роста по отношению к ОГИ на основе исследования3. Анализ качества образовательной среды ОУ по направлениям «учитель-ученик» и «учитель –учитель»	5-8 недели	Психологическая служба Заместитель директора по УВР, психологическая служба

Анкетирование педагогического коллектива по параметрам:

- адаптация и стрессоустойчивость,
- профвыгорание,
- коммуникативные компетенции

Многоуровневый личностный опросник (МЛО) «Адаптивность»

Предназначен для изучения адаптивных возможностей индивида на основе оценки некоторых психофизиологических и социально-психологических характеристик, отражающих интегральные особенности психического и социального развития. Опросник принят в качестве стандартизированной методики и рекомендуется к использованию для решения задач профессионального психологического отбора, психологического сопровождения учебной и профессиональной деятельности.

Результаты тестирования по МЛО могут быть интерпретированы от простейших суждений («годен — не годен») до подробной личностной характеристики.

Адаптивность

Человек не рождается приспособленным к жизни в окружающем мире. Человеку даются инстинкты, которые заставляют его выживать, стремиться сохранить свою жизнь, продлить ее через своих детей, а также оставить какой-то след в истории человечества. Однако инстинкты еще не говорят о том, что человек адаптировался. В психологии часто рассматривается социальная адаптивность, принципы которой заключаются в том, что человек сознательно принимает те правила и рамки жизни людей, которые позволяют ему комфортно сосуществовать с остальными.

Адаптивность является очень важным качеством. Каждый человек склонен к адаптивности, то есть приспособлению к жизни в новом для себя мире, однако у всех людей получается сделать это по-своему. Каждый приспособливается, как может. Порой это не всегда становится удачной стратегией. Однако у человека есть предпосылки к тому, чтобы сформировались те адаптивные модели и стратегии, которыми он пользуется.

Опросник на выгорание МВІ, адаптирован Н.Е. Водопьяновой

Методика предназначена для диагностики "эмоционального истощения", "деперсонализации" и "редукции профессиональных достижений". Тест содержит 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с выполнением рабочей деятельности. О наличии высокого уровня выгорания свидетельствуют высокие оценки по субшкалам "эмоционального истощения" и "деперсонализации" и низкие – по шкале "профессиональная эффективность" (редукция персональных достижений). Соответственно, чем ниже человек оценивает свои возможности и достижения, меньше удовлетворен самореализацией в профессиональной сфере, тем больше выражен синдром выгорания.

Профессиональное выгорание

Синдром профессионального выгорания включает в себя три основные составляющие: эмоциональную истощенность, деперсонализацию и редуцирование профессиональных достижений.

Эмоциональное истощение ощущается как эмоциональное перенапряжение, опустошенность, истощенность собственных эмоциональных ресурсов. Человек не может отдаваться работе как прежде, чувствует приглушенность, притупленность собственных эмоций, возможны эмоциональные срывы.

Деперсонализация - тенденция развития негативного, бездушного отношения к раздражителям. Возрастает обезличенность и формальность контактов.

Редуцирование личных (персональных) достижений - снижение чувства компетентности в своей работе, недовольство собой, уменьшение ценности своей деятельности, негативное самовосприятие в профессиональной сфере. Возникновение чувства вины за собственные негативные проявления или чувства, снижение профессиональной и личной самооценки, появление чувства собственной несостоятельности, безразличие к работе.

Тест оценки потребности в достижении цели. Методика Орлова

Тест оценки потребности в достижении цели по методике Орлова используют для измерения потребности в достижении цели, успеха и в целом достижений. Чем выше у человека самооценка, тем более он активен и нацелен на достижения. Потребность в достижении превращается в таком случае в личностное свойство, установку.

Шкала оценки потребности в достижении успеха доказала свою эффективность при подборе кадров, оценке мотивации труда, работе с резервами кадров, сопровождении резерва кадров на выдвижение, диагностике качеств, необходимых руководителю, в психологии спорта и других областях.

Мотивация к достижению успеха

Мотивация достижения успеха – это стремление к улучшению своих результатов в любых видах деятельности, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении целей, стремление добиваться своего вопреки возникающим препятствиям.

Анализ качества образовательной среды ОУ по направлениям «учитель-ученик» и «учитель -учитель»

- ▶ Опросник «Взаимоотношения в педагогическом коллективе» разработан психологом Ключевой Н.В. Технология работы психолога с учителем.
- ▶ Анкета «Учитель — ученик». Тест взят из книги: Рогов Е. И. Учитель как объект психологического исследования. М., 1998. С. 356
- ▶ Выявление профессионально важных качеств для штатной должности (специальности) и составления ее психограммы («Психографический опросник»)

Критерии эффективности управленческих действий для формирования ОГИ

1. Положительная динамика по направлениям (кадры)

- ▶ адаптация и стрессоустойчивость,
- ▶ профвыгорание,
- ▶ коммуникативные компетенции
- ▶ Профессиональные компетенции

2. Положительная динамика по направлениям (образовательная среда)

- ▶ «учитель-ученик»
- ▶ «учитель -учитель»

Готовы к сотрудничеству!

Матвеева Т.Е. научный руководитель, заместитель директора по ИД, к.п.н.
matveevate@imcvo.ru