

Алгоритм (система) работы по формированию ОГИ организации в процессе управления образовательной организацией с позиции позитивных и негативных изменений

Матвеева Т.Е., к.п.н.

Система работы сформирована на основе комплексной междисциплинарной модели, в основе которой лежит системный подход (см. Матвеева Т.Е. *Модель формирования готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией на основе системного подхода*).

Выделяют два основных подхода к управлению организационными изменениями: механистический (модели К. Левина, Р. Балока и Д. Баттена и др.) и органический (модели Дж. Коттера, Д. Надлера и М. Л. Ташмена, ADKAR и др.). В первом случае организация рассматривается как машина, работающая по жестким правилам; изменения планируются и проводятся «сверху»; сопротивление можно рассчитать и управлять им; тщательное планирование и система контроля рассматриваются как залог успеха изменений. При стабильном состоянии среды, наличии ресурсов и локальных изменениях этот подход является наилучшим. Во втором случае организация рассматривается как живой организм, открытая система, которая изменяется под влиянием внешней среды; сотрудникам необходимо понять и принять реальность и необходимость изменений; реакция на изменения во внешней среде — это привычный атрибут современной жизни; успешные нововведения основаны на понимании, принятии и участии сотрудников на организационном, групповом и индивидуальном уровнях.

Руководитель образовательной организации самостоятельно определит, какой из подходов ему более близок. Однако в условиях изменяющегося мира нам видится наиболее приемлемым интегративный подход, который сочетает определенность достижения цели через систему работы с гибкими методами реализации.

Основные проблемы изменений, с которыми сталкиваются отечественные организации: сопротивление внедрению изменений со стороны сотрудников; остановка изменений на одном из промежуточных этапов и потеря темпа; отсутствие единого видения результата преобразований, единой стратегии их реализации; неэффективное управление в период внедрения изменений; конфликты между сотрудниками; недостаточный уровень коммуникаций и координации между подразделениями; потеря квалифицированного персонала в период внедрения изменений и пр.¹

По данным исследования Ассоциации менеджеров, организациям мешают развиваться слабые навыки управления изменениями (7,08), недостаточная мотивация (5,93), недостаточное понимание и поддержка со стороны руководства (4,79), недостаток финансовых средств (3,66). Как результат, на практике 70% изменений заканчиваются провалом².

Организационные изменения рассматривают как «формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды»³. По сути

¹ Полевая М.В. Готовность организации к внедрению изменений // Вестник финансового университета №1, 2017.

² Халитова И. В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие механизмы и технология управления: дисс. ... канд. социол. наук. М., 2016.

³ Семенов А. К., Набоков В. И. Организационное поведение: учебник для бакалавров. М.: Издательство «Дашков и К», 2015

это процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Организационное изменение – это адаптация (освоение) организацией новых идей или форм поведения. Причины организационных изменений могут быть экономическими, идеологическими, организационными, информационными, кадровыми и др.

Организационные изменения бывают различных типов, они могут затрагивать стратегию, технологию, продукцию, структуру и культуру (людей). В зависимости от воздействия внутренних и внешних сил организации получают возможность внедрять инновации в одной или нескольких сферах. Условно разделим эти изменения на негативные и позитивные. Негативными будем считать те, которые мешают достижению цели, ухудшают качество образовательного пространства в организации, а позитивные – наоборот.

К внешним изменениям относят те, которые не зависят от руководителя организации: политическая и экономическая ситуации в стране; изменения в законодательстве; действия вышестоящих органов управления; прогрессивные изменения технологий решения управленческих задач (автоматизация и компьютеризация, реинжиниринг, СМК и др.); социальные тенденции (рождаемость, миграция населения и др.), изменения рынка труда (рост образования, повышение квалификации).

К внутренним относятся те, на которые руководитель может влиять управленческим решением. По нашему предположению, основанному на анализе опыта работы образовательной организации внутренние негативные изменения - это: увеличение бюрократизации аппарата управления, приводящая к увеличению управленческих расходов; обострение отношений противоборствующих групп внутри организации; высокий уровень профессионального выгорания сотрудников; уменьшение количества сотрудников, желающих профессионально развиваться, что тормозит развитие организации; усиливающиеся различия в системах ценностей между административной командой и педагогическим коллективом - конфликт ценностей порождает конфронтацию и разрушает кооперацию.

Предложения по нейтрализации внутренних негативных изменений организации приведены ниже в таблице 1.

Таблица 1.

	Наиболее распространенные внутренние негативные изменения организации	Предложения по нейтрализации	Структуры, которые могут выполнить действия по нейтрализации
1	Увеличение бюрократизации аппарата управления, приводящая к увеличению управленческих расходов	Оптимизация бюрократической нагрузки. Перераспределение полномочий.	Руководитель организации, администрация
2	Обострение отношений противоборствующих групп внутри организации	Меры по формированию корпоративной культуры, укреплению межличностных контактов	Психологическая служба Профсоюз (как организатор неформальных мероприятий)
3	Высокий уровень профессионального выгорания сотрудников	Программа компенсации профессионального выгорания сотрудников	Психологическая служба

4	Уменьшение количества сотрудников, желающих профессионально развиваться, что тормозит развитие организации	Меры по формированию корпоративной культуры. Тренинги личностного роста.	Психологическая служба
5	Усиливающиеся различия в системах ценностей между административной командой и педагогическим коллективом - конфликт ценностей порождает конфронтацию и разрушает кооперацию	Меры по формированию корпоративной культуры, единой системы целей и ценностей. Привлечение педагогов к решению вопросов организации.	Психологическая служба, методическая служба, администрация

Список может иметь и противоположный акцент (положительные внутренние изменения): увеличение гибкости действий аппарата управления; процесс интеграции профессиональных групп внутри организации; снижение уровня профессионального выгорания сотрудников; увеличение количества сотрудников, желающих профессионально развиваться; преобладание единых ценностей у административной команды и педагогического коллектива в отношении развития организации.

Независимо от вида изменений **этапы алгоритма** управления образовательной организацией по формированию организационной готовности предусматривают:

1. Целеполагание административной команды и педагогического коллектива в области готовности к конкретным изменениям с предварительной оценкой существующих ресурсов и возможностей.
2. Диагностику готовности к изменениям. Оценивание организационной готовности к изменениям (диагностика) в соответствии с поставленной целью развития организации.
3. Проектирование: определение вариантов по формированию ОГИ в соответствии с поставленной целью развития организации на различных уровнях.
4. Планирование мероприятий, разработку мер по формированию организационной готовности к изменениям по выбранному варианту.
5. Реализацию плана мероприятий (или сопровождение).
6. Диагностика результативности мер по формированию ОГИ в соответствии с целями развития организации.
7. Корректировка планов развития организации.

На каждом этапе возможна реализация двух сценариев: первый связан с положительным развитием событий, второй с преодолением трудностей, мешающих реализации этапа (Таблица 1).

Таблица 1. Этапы алгоритма формирования ОГИ

Содержание этапа	Мероприятия	Примерные сроки	Ответственный
Целеполагание			
Целеполагание административной команды и педагогического	1. Совещание административной команды: определение цели развития организации и возможностей	1- 4 недели	Руководитель, заместители руководителя

<p>коллектива в области готовности к конкретным изменениям предварительной оценкой существующих ресурсов и возможностей</p>	<p>2. Педагогический совет: обсуждение направлений развития организации и возможностей</p> <p>3. Определение команды проектировщиков (организаторов): администрация и педагоги, которые будут заниматься формированием готовности к изменениям по отношению к заданной цели развития организации</p> <p>4. Анализ внешних проявлений деятельности образовательной организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • участие организации и сотрудников в конкурсных процедурах, отборах различного уровня, конференциях и тп. внутри системы образования • результаты обучающихся, достигнутые благодаря работе школы, т.е. адекватным управленческим решениям – ГИА, ВПР, олимпиады • наличие/отсутствие жалоб на деятельность педагогов от субъектов образовательного процесса. 		
<p>Положительный сценарий: переход на следующий этап. Отрицательный сценарий: преодолением трудностей, мешающих реализации этапа</p>			
<p><i>Риски (трудности)</i></p>	<p><i>Пути преодоления</i></p>	<p><i>Инструменты</i></p>	<p><i>Исполнитель</i></p>
<p>1. Недостаточная компетентность административной команды при определении цели развития организации и возможностей</p>	<p>Повышение квалификации в области постановки критически важной цели (КВЦ) организации</p>	<p>Технология формирования КВЦ</p>	<p>Руководитель, заместители руководителя</p>
<p>2. Низкий уровень осознания педагогами необходимости</p>	<p>Включение педагогов в активное обсуждение обоснованной позиции</p>	<p>Применение Стратегии поведенчес</p>	<p>Руководитель, заместители руководителя</p>

<i>развития организации и возможностей</i>	<i>административной команды о целях развития организации</i>	<i>ких изменений</i>	
<i>3. Низкий уровень мотивации педагогов к участию в команде проектировщиков</i>	<i>Использование моральных стимулов (убеждение в значимости и пр), Перераспределение нагрузки для освобождения времени на данную деятельность</i>	<i>Технология сотрудничества Технология реинжиниринга</i>	<i>Руководитель, заместители руководителя</i>
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 педагогов по параметрам: адаптация и стрессоустойчивость, профвыгорание, мотивация в достижении цели 2. Выделение проблемных зон и точек роста по отношению к ОГИ на основе исследования 3. Анализ качества образовательной среды ОУ по направлениям «учитель-ученик» и «учитель –учитель» на основе выделенных критериев 4. Анализ внешних проявлений деятельности образовательной организации: <ul style="list-style-type: none"> • участие организации и сотрудников в конкурсных процедурах, отборах различного уровня, конференциях и тп. внутри системы образования • результаты обучающихся, достигнутые благодаря работе школы, т.е. адекватным управленческим решениям – ГИА, ВПР, олимпиады • наличие/отсутствие жалоб на деятельность педагогов от субъектов образовательного процесса. 	5-8 недели с начала реализации проекта по формированию ОГИ	<p>Психологическая служба</p> <p>Заместитель директора по УВР, психологическая служба</p> <p>Заместитель директора по УВР</p>
<p>Положительный сценарий: переход на следующий этап. Отрицательный сценарий: преодолением трудностей, мешающих реализации этапа</p>			

<i>Риски (трудности)</i>	<i>Пути преодоления</i>	<i>Инструменты</i>	<i>Исполнитель</i>
<i>1.Наличие социально одобряемых ответов, влияющих на истинность диагностики</i>	<i>Анонимность исследования и подсчет результатов по социальным группам: - субъект (учитель, ученик), - возрастная группа,, - пол, уровень образования, который реализует педагог для детей (начальная школа, основная школа и пр)</i>	<i>Диагностики</i>	<i>Психологическая служба</i>
<i>2.Недостаточная компетентность команды проектировщиков при выделении проблемных зон и точек роста</i>	<i>Повышение квалификации в области анализа и проектирования</i>	<i>«Технологии и управления изменениями «7G»</i>	<i>Руководитель, заместители руководителя</i>
Проектирование			
<i>Определение вариантов по формированию ОГИ в соответствии с поставленной целью развития организации на различных уровнях</i>	<i>Разработка вариантов работы с коллективом по направлениям: - повышение уровня компетенций сотрудников (в профессиональной области и коммуникации), - профилактика профессионального выгорания - организация совместной деятельности сотрудников</i>	<i>9-12 недели</i>	<i>Руководитель, заместители руководителя, психологическая служба</i>
<i>Положительный сценарий: переход на следующий этап. Отрицательный сценарий: преодолением трудностей, мешающих реализации этапа</i>			
<i>Риски (трудности)</i>	<i>Пути преодоления</i>	<i>Инструменты</i>	<i>Исполнитель</i>
<i>Недостаточная компетентность команды проектировщиков при проектировании вариантов работы с коллективом по направлениям</i>	<i>Повышение квалификации в области анализа и проектирования</i>	<i>«Технологии и управления изменениями «7G»</i>	<i>Руководитель, заместители руководителя</i>
Планирование мероприятий			
<i>Разработка мер по формированию организационной готовности к изменениям по выбранному варианту</i>	<i>1. Организация повышения квалификации педагогов в конкретных областях (психолого-педагогические и методические компетенции) 2. Организация повышения квалификации административной команды в области управленческих</i>	<i>13-14 неделя</i>	<i>Руководитель, заместители руководителя, психологическая служба</i>

	технологий, актуальных с позиции формирования ОГИ 3. Организация тренингов по профилактике синдрома профессионального и эмоционального выгорания педагогов, эффективной коммуникации, повышению мотивации к профессиональной деятельности. 4. Организация проектной деятельности творческих групп внутри коллектива по различным направлениям развития организации		
Положительный сценарий: переход на следующий этап. <i>Отрицательный сценарий: преодолением трудностей, мешающих реализации этапа</i>			
<i>Риски (трудности)</i>	<i>Пути преодоления</i>	<i>Инструменты</i>	<i>Исполнитель</i>
1. Ограниченность ресурсов для организации повышения квалификации	Привлечение ресурсов социальных партнеров для решения задач	Социальное партнерство	Руководитель, заместители руководителя
2. Низкий уровень мотивации педагогов к участию в проектной деятельности школы	Использование моральных стимулов (убеждение в значимости и пр), Перераспределение нагрузки для освобождения времени на данную деятельность	Технология сотрудничества Технология реинжиниринга	Руководитель, заместители руководителя
Реализация			
Реализация плана мероприятий (или сопровождение)	Реализация плана мероприятий (или сопровождение)	15-32 недели	Руководитель, заместители руководителя, психологическая служба
Положительный сценарий: переход на следующий этап. <i>Отрицательный сценарий: преодолением трудностей, мешающих реализации этапа</i>			
<i>Риски (трудности)</i>	<i>Пути преодоления</i>	<i>Инструменты</i>	<i>Исполнитель</i>
1. Ограниченность ресурсов для реализации	Привлечение ресурсов социальных партнеров для решения задач Перераспределение, делегирование полномочий по возможности другим сотрудникам	Социальное партнерство Технологии реинжиниринга и делегирования полномочий	Руководитель, заместители руководителя
Диагностика результативности мероприятий по формированию ОГИ			

<p>Диагностика результативности мер по формированию ОГИ в соответствии с целями развития организации</p>	<p>1. Анализ динамики по результатам итогового анкетирования по параметрам: адаптация и стрессоустойчивость, профвыгорание, мотивация в достижении цели</p> <p>2. Анализ динамики изменений качества образовательной среды ОУ по направлениям «учитель-ученик» и «учитель –учитель»</p> <p>3.Динамика внешних проявлений деятельности образовательной организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • участие организации и сотрудников в конкурсных процедурах, отборах различного уровня, конференциях и тп. внутри системы образования • результаты обучающихся, достигнутые благодаря работе школы, т.е. адекватным управленческим решениям – ГИА, ВПР, олимпиады • наличие/отсутствие жалоб на деятельность педагогов от субъектов образовательного процесса. <p>4.Анализ результатов готовности к реализации проектов развития учреждения</p>	<p>33-36 недели с начала реализации проекта по формированию ОГИ</p>	<p>Заместитель директора по УВР, психологическая служба</p> <p>Заместитель директора по УВР, психологическая служба</p> <p>Заместитель директора по УВР</p> <p>Директор, заместители директора</p>
<p>Положительный сценарий: переход на следующий этап.</p>			
<p><i>Отрицательный сценарий: преодолением трудностей, мешающих реализации этапа</i></p>			
<p><i>Риски (трудности)</i></p>	<p><i>Пути преодоления</i></p>	<p><i>Инструменты</i></p>	<p><i>Исполнитель</i></p>
<p>1. Недостаточная компетентность административной команды при анализе данных</p>	<p>Повышение квалификации в области анализа данных Использование ресурсов партнеров для компетентного оценивания</p>	<p>Социальное партнерство</p>	<p>заместители руководителя, психологическая служба</p>
<p align="center">Корректировка планов развития организации</p>			
<p>Корректировка планов развития организации</p>	<p>1. Соотнесение возможностей организации и целей развития</p>	<p>37-42</p>	<p>Руководитель, заместители руководителя,</p>

	2. Разработка плана деятельности по достижению цели		психологическая служба
Положительный сценарий: переход на следующий этап. <i>Отрицательный сценарий: преодолением трудностей, мешающих реализации этапа</i>			
<i>Риски (трудности)</i>	<i>Пути преодоления</i>	<i>Инструменты</i>	<i>Исполнитель</i>
<i>1. Недостаточная компетентность команды проектировщиков</i>	<i>Повышение квалификации в области анализа и проектирования</i>	<i>«Технологи и управления изменениями «7G»</i>	<i>Руководитель, заместители руководителя</i>

Алгоритм формирования оценки организационной готовности к изменениям образовательной организации апробирован в результате реализации проекта РИП гимназии 642 «Земля и Вселенная» Василеостровского района Санкт-Петербурга в 2020-2022гг. и может быть применен в образовательных организациях любого типа, поскольку касается типичных аспектов работы с педагогическим коллективом. Результаты использования размещены на сайте гимназии в материалах проекта.