

Описание матрицы использования адаптированных управленческих технологий для формирования ОГИ в образовательной организации

Т.Е.Матвеева, к.п.н

Матрица использования адаптированных управленческих технологий для формирования организационной готовности к изменениям (далее – ОГИ) в образовательной организации основана на модели, сконструированной в рамках исследования¹.

В соответствии с системно-комплексным подходом под ОГИ понимается 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.

Комплексная модель формирования ОГИ изображена в схеме 1.

Схема 1.



¹ Матвеева Т.Е. Организационная готовность к изменениям как междисциплинарное понятие // Научно-методический журнал "Управление Качеством Образования: теория и практика эффективного администрирования" №7 2020 октябрь

В соответствии с выделенной структурой выделим адаптированные менеджмент-технологии, в том числе из сферы бизнеса, которые можно применять в управлении образовательной организацией для формирования ОГИ. Безусловно, можно использовать элементы этих технологий, что чаще всего и бывает в практике.

Уровень формирования ОГИ	Тип технологии управления формированием ОГИ	Рекомендуемая технология	Описание
Организационный	Общая технология	Общая технология	<p>Общая технология управления с уточнениями в соответствии с целью формирования ОГИ включает этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) целеполагание административной команды и педагогического коллектива в области готовности к конкретным изменениям с предварительной оценкой существующих ресурсов и возможностей 2) уточненное оценивание организационной готовности к изменениям (диагностика) в соответствии с поставленной целью развития организации; 3) определение вариантов по формированию ОГИ в соответствии с поставленной целью развития организации на различных уровнях; 4) разработка мер по формированию организационной готовности к изменениям по выбранному варианту; 5) реализация плана работ (или сопровождение). <p>1. Основным результатом становится достижение оптимального уровня организационной готовности к изменениям</p>
Групповой	Социальные технологии (управленческие, педагогические и пр.)	Стратегия поведенческих изменений ²	<p>Предусматривает разные формы работы с коллективом от исследования потребностей и тренингов до проектирования развития организации в различных направлениях в зависимости от потребностей каждого члена коллектива:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение проектно-стратегических сессий с целью формулировки критически важной цели (КВЦ) педагогической команды на учебный год, учебную четверть; 2. Проведение проблемных педагогических Советов, заседаний, методических объединений;

² Технологии управления образовательным учреждением: Из опыта работы директоров образовательных учреждений Василеостровского района/под ред. Гехтман А.Л. — СПб.: ЛЕМА, 2017.

			<ol style="list-style-type: none"> 3. Мониторинг качества образовательной деятельности каждого учителя по итогам учебной четверти, учебного года; 4. Рейтингование успешности трудовой деятельности учителей по результатам мониторингов образовательной деятельности за учебный год, учебную четверть, прошедший месяц; 5. Публичные отчеты учителей о трудовой деятельности; 6. Проведение психологических тренингов, ориентирующих на успех, направленных на профилактику «профессионального выгорания»; 7. Организация опытно-экспериментальной работы; 8. Введение инновационных образовательных проектов
		<p>Технологии делегирования полномочий³</p>	<p>Основана на распределении полномочий по принятию решения между разными участниками, где каждый сотрудник несет часть ответственности за общий результат.</p> <p>Несколько шагов по запуску технологии делегирования полномочий и ответственности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Шаг первый: установление границ ответственности сотрудников: каждый сотрудник понимает, за что он отвечает, как ему осуществлять вертикальную и горизонтальную коммуникацию, также все сотрудники знают единые правила предоставления информации родителям и ученикам, т.е. с самого начала работы в качестве руководителя определены «правила игры». 2) Шаг второй: контроль за делегированием полномочий и ответственности (контроль результатов деятельности) В «правилах игры» оговаривается, как сотрудник отчитывается руководителю о результатах своей работы. 3) Шаг третий: технологичный информационный обмен как по вертикали, так и по горизонтали. Определены инструменты и технологии, с помощью которых осуществляется коммуникация. 4) Шаг четвертый: создание административной команды (руководитель непосредственно управляет административной командой, а не каждым членом коллектива). По логике, это должен быть первый шаг, но на практике новый руководитель получает прежнюю административную команду и, чтобы разобраться, эффективна она или нет, он должен начинать именно с определения зоны ответственности, т.е. с шага номер один.

³ Там же

		Технология сотрудничества ⁴	Предполагает учет различных позиций в принятии решений о деятельности организации и совместную деятельность. Подробное описание см: Дон Пепперс и Марта Роджерс в книге «Будущее один на один: Построение отношений с каждым клиентом по очереди»
		Технология 7-с ⁵	На основе модели Питерса и Уотермена адаптирована технология как идея комплексного подхода к управлению организацией с семью ключевыми характеристиками: жесткими (структура, стратегия, система управления), гибкими (совокупность профессиональных компетенций, состав работников, стиль взаимоотношений и управления) и, объединяющей – система ценностей организации. Управление этими характеристиками позволяет гибко реагировать на изменения.
		Технология организации проектной деятельности	Этапы: 1) Проблема 2) Проектирование (планирование) 3) Поиск информации 4) Продукт 5) Презентация. 6) Портфолио
Индивидуальный	Психолого-педагогические технологии	Психолого-педагогические технологии	Технологии, направленные на стимулирование личностного роста, профилактику синдрома профессионального и эмоционального выгорания педагогов, коммуникацию, повышение мотивации к профессиональной деятельности.

В рамках работы по проекту ОЭР наиболее эффективной формой работы, на наш взгляд, может выступать проектная деятельность творческих групп внутри коллектива по различным направлениям, поскольку она предусматривает сотрудничество для достижения поставленной цели. В описании алгоритма (системы) работы по формированию ОГИ организации в процессе управления образовательной организацией с позиции позитивных и негативных изменений также описано применение адаптированных технологий для реализации задач этапов алгоритма.

⁴ Там же

⁵ Там же