

## **Модель формирования готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией: системный подход**

Матвеева Т.Е., к.п.н.

*Текст готовится к публикации*

В быстро меняющихся условиях информационного общества организации независимо от сферы деятельности, если хотят удержать устойчивые позиции, вынуждены реагировать на изменения. Процесс изменений может затрагивать уровни управления от выстраивания стратегии до реализации конкретных шагов, зависеть от внешних и внутренних факторов. Если убрать факторы, на которые сложно или невозможно воздействовать (например, материально-техническое оснащение организации, бюджетное финансирование, внешнее руководство), одним из определяющих успех становится готовность административной команды и коллектива к изменениям. Каждая организация имеет механизмы управления, которые в той или иной степени могут создавать условия для внедрения изменений и, соответственно, готовности к ним.

Консультант по вопросам организационной эффективности Фредерик Лалу в 2014 году опубликовал описание эволюционного пути организаций в истории, прибегая к цветовой кодировке разных этапов. Эти идеи спирального развития культуры развивали Кен Уилбер и Дон Бек. Рассмотрим эти этапы, выделим механизмы управления, соответствующие им и их направленность на изменения.

1. К реактивной или инфракрасной относится ранняя стадия развития человечества, когда люди жили небольшими семейными общинами. Механизм управления направлен на обеспечение выживания и основан, в первую очередь, на иерархии рода и «табу». Иерархия и система запретов не предполагают возможности изменений.

2. К «магической» или «пурпурной» ступени относятся объединения людей в племена, механизмом управления в которых были традиции, ритуалы, религия и жесткая иерархия. На этой ступени также отсутствуют возможности для каких-либо значимых изменений.

3. «Импульсивная» или «красная» ступень развития организации основана на военной организации общества (вождизм). В этот же период возникли первые формы организаций (небольшие завоевательные армии). Сегодня «красные» организации существуют в виде банд и мафиозных структур. Эти организации ориентированы на настоящее и эффективно реагируют на внезапные угрозы, но их слабое место – планирование и стратегия. Механизмом управления служат правила, которые устанавливает сильнейший. В этих условиях изменения связаны, как правило, с ликвидацией угрозы, а не положительным ракурсом развития общества.

4. «Конформистская», или «янтарная» ступень связана с существованием государства и, соответственно, на первом месте стоят порядок, стабильность и предсказуемость. Этому типу организаций характерны строгая иерархия и административно-командный механизм управления, который не предусматривает значимых изменений в силу своей природы. Пример такого типа - католическая церковь.

5. «Конкурентная» или «оранжевая» организация характеризуется эффективностью, а не едиными стандартами и непреложными правилами. Все подчинено принципу «лучшее решение – то, которое приносит наибольшую прибыль». Большинство глобальных

корпораций – «оранжевые». Эта позиция сугубо материалистична: в ней имеет значение только то, что можно увидеть и потрогать, она нацелена только на будущее, на достижение новых целей. В условиях конкуренции выживают только те организации, которые готовы реагировать на изменения. При этом могут работать различные механизмы управления: административно-командный, соревнования сотрудников за прибыль и статус в компании, сотрудничество перед общей угрозой (конкурентами) и др.

6. «Плюралистическая» или «зеленая» ступень развития организации требует справедливости, равенства, гармонии, добрососедства, кооперации и консенсуса, поэтому предполагают возможность для существенных изменений по согласованию. Для этого типа характерны децентрализация и наделение рядовых сотрудников правом самим принимать решения. Характерная черта - ответственность не только перед акционерами, но и перед всеми заинтересованными сторонами, включая рядовых сотрудников. В «зеленых» компаниях высшее руководство выступает в роли помощников, преданных людям, которых они возглавляют. Такому руководству свойственно умение разговаривать с людьми, такт, возможность общения на любом уровне. Благодаря хорошей способности к межличностным контактам топ-менеджеры добиваются основательной поддержки в организации для себя и своих идей. Механизмом управления выступают, в том числе, общие цели и ценности, которые оберегают организацию от развала при наличии широких полномочий сотрудников.

7. «Эволюционная» или «бирюзовая» ступень развития организации соответствует уровню самореализации сотрудника на благо организации. Это саморазвивающиеся компании, выстроенные на основе доверия и сотрудничества, а не под влиянием эгоистических интересов, амбиций, страха. Решения в компаниях нового эволюционного типа принимаются в ходе консультирования и обсуждения, сотрудники обучаются разрешать конфликты самостоятельно. Несмотря на то, что «бирюзовые» организации принципиально отличаются от традиционных, они способны демонстрировать высокую прибыльность. Механизмом управления выступают сотрудничество, единые цели и ценности организации, которые в том числе соотносятся с духовными потребностями сотрудников. Эта ступень предполагает открытость к возможным изменениям, поскольку они являются источником для развития организации.

В экономике, по мнению Лалу, большинство организаций относятся к «конкурентным».

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.

Исходя из этого можно считать, что «идеальная» образовательная среда может быть характерна, по нашему мнению, 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.

Вопрос об управлении изменениями активно разрабатывался с середины 1990-х гг. в условиях технологического и информационного развития и на сегодняшний день описаны различные концептуальные модели. К наиболее известным относятся: модель преобразований бизнеса К. Левина, концепция организационного развития Ф. Гуияра и Дж. Келли, концепция Дж. П. Коттера, модель «Кривой изменений» Дж. Дак, теория Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа, модель «айсберга» С.Н. Германа, модель И. Ансоффа. Часть концепций (модели К. Левина, модели Дж. Дак, Дж. Коттера) описывают последовательность и содержание этапов организационных изменений, другая - направлена на выявление причин сопротивления изменениям и описывают готовность к ним (Дж. Дак, А.А.Арменакис).

Также важное место в публикациях занимает тема организационной готовности к изменениям (ОГИ), где данное понятие рассматривается как междисциплинарное (менеджмент, психология, образование). Понятие «организационная готовность к изменениям» является востребованным в науке и в практике управления, однако понимание этого феномена зависит от подходов (ситуационный, системный, факторный и др.).<sup>1</sup>

Наиболее подходящим к управлению образованием, по нашему мнению, является системный (системно-комплексный) подход, поскольку, во-первых, образовательные организации представляют собой сложные многоуровневые системы, а во-вторых, образование относится к социальной сфере, направленной на удовлетворение запросов потребителей, в данном случае, в образовательных услугах. Кроме того, системный подход учитывает объективные свойства организации как социального объекта и сущность организационной готовности к изменениям как предмета управления, включает концептуальную модель ОГИ и технологию управления ею, в ракурсе нашего исследования.<sup>2</sup> Поэтому нам представляется возможным его использование в системе образования для конструирования модели формирования готовности к ОГИ.

В рамках данного подхода 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.

Для создания условий устойчивого развития образовательной организации руководителю может быть полезна модель, на основе которой выстраивается программа управленческих действий по формированию готовности к изменениям. Учитывая междисциплинарный характер феномена, модель формирования готовности организации к изменениям построена на основе системно-деятельностного подхода с учетом разнообразной информации: анализа практического опыта управления, имеющихся теорий менеджмента, исследований в области социологии, психологии и др.

Так как организационная готовность к изменениям — комплексное, системное состояние, то оно должно быть описано достаточным и необходимым количеством аспектов (характеристик). Для формирования ОГИ адаптирована модель организационной готовности к изменениям, сконструированная Халитовой И. В.<sup>3</sup>, так как она учитывает объективные свойства организации как социального объекта и сущность организационной

---

<sup>1</sup> Данный вопрос рассмотрен в статье: Матвеева Т.Е. Организационная готовность к изменениям как междисциплинарное понятие // Научно-методический журнал «Управление Качеством Образования: теория и практика эффективного администрирования» №7 2020 октябрь

<sup>2</sup> Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие механизмы и технология управления // Автореферат к.социолог н., ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», 2016.

<sup>3</sup> Иванов С.Ю., Тренев В.Н., Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие аспекты и технология управления // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 49. Апрель 2015 г.

готовности к изменениям как предмета управления, включает концептуальную модель ОГИ и технологию управления ею.

По различным основаниям и критериям Халитовой И.В. выделены разные виды ОГИ, такие как субъективная (объективная), формальная (неформальная), общая (конкретная) и т. п. Особое значение придается общей и конкретной готовности. Конкретная готовность — это готовность организации к фиксированным изменениям. Общая готовность позволяет управлять организацией стратегически, повышает успешность организации в целом. В ракурсе формирования ОГИ также можно выделить два вида: готовность коллектива к «изменениям в целом» и к «конкретным» изменениям. «Изменения в целом» касаются общих целей и ценностей организации, «конкретные» могут быть связаны с происходящими процессами внутри организации или влиянием внешних факторов.

Знание факторов, от которых зависит наличие и уровень организационной готовности к изменениям, имеет как теоретическую, так и практическую ценность. Можно отметить следующие классы причин, вызывающих изменения, в зависимости от того, как они влияют на готовность к изменениям: жизненно-важные угрозы; ощущение дискомфорта; формальная необходимость; желание упрочить свои достижения; желание совершить прорыв при относительном благополучии. Выделены группы факторов, влияющих на степень готовности организации к изменениям: внутренние характеристики организации; внешние по отношению к организации; характеристики изменений и признаки готовности и неготовности: когнитивный (ментальный), наличие предпосылок, наличие возможностей, целевой, которые существуют параллельно, взаимодействуют.<sup>4</sup>

Выделяют различные факторы готовности организаций к изменениям: 1) организационные факторы, например вовлеченность персонала, информированность, поддержка руководства и т.д.; 2) готовность работников к изменениям, например возрастные особенности, род занятий, интеллектуальный статус и т.д.

И. В. Халитова выделяет признаки готовности и неготовности к организационным изменениям. Признаки готовности — наличие предпосылок для изменений, осознание сотрудниками организации необходимости перемен, наличие возможностей, ресурсов и цели. Признаками неготовности являются проблемы с руководством, недостаток ресурсов, негибкая организация, излишняя бюрократия, конфликты и т.д.

Признаки неготовности, перечисленные социологом И.В. Халитовой<sup>5</sup> многочисленны и разделены на группы: проблемы с руководством (отсутствие двигателя, лидера, командной работы и др), недостаток ресурсов (финансовых ресурсов, влияния, личного времени, навыков и знаний (существующих или способности и возможности обучаться и др), негибкость организации (нежелание учиться, перенимать опыт, невозможность (неумение?) выискивать возможности для изменений по обстоятельствам, а не только в плановом порядке и др). Список дополнен патологиями организаций, разработанный А.И. Пригожиным: автаркия подразделений (замкнутость подразделений на собственных задачах в отрыве от целей организации); рассеивание целей; несовместимость личности руководителя с выполняемой им функцией; излишняя бюрократия; конфликты на личной почве между основными исполнителями изменений; преобладание личных отношений над служебными; маятниковые решения руководства; разрыв между решениями и их реализацией; стагнация (неспособность организации к выработке и реализации изменений); демотивирующий стиль руководства и др.

Можно предположить, что при наличии некоторых признаков неготовности можно даже не начинать реализацию изменений. Здесь стоит также упомянуть про иммунитет

---

<sup>4</sup> Иванов С.Ю., Тренев В.Н., Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие аспекты и технология управления // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 49. Апрель 2015 г.

<sup>5</sup> Халитова И.В. Определение структуры организационной готовности к изменениям как теоретическая и практическая задача в управлении // Вестник научно-технического развития №12 (76), 2013 г.

организации как сглаживающий фактор при наличии этих признаков. В контексте признаков готовности и неготовности организации к изменениям приобретает особое значение модель формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией.

В рамках системно-деятельностного подхода комплексная модель ОГИ содержит три уровня: организационный, социальный (групповой) и индивидуальный. «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.

Определено, что в комплексной модели ядро социальной структуры организационной готовности к изменениям составляет коллектив, его характеристики и состав, являющиеся объектом управления ОГИ. Это характеристики планируемого изменения, которые поддаются управлению. Структура ОГИ на индивидуальном уровне соответствует структуре готовности личности.

Применяя описанный подход к конструированию модели формирования ОГИ в образовательной организации, также выделим уровни: организационный, групповой, индивидуальный. Уровни формирования ОГИ взаимосвязаны, поскольку речь идет о сотрудниках, которые, например, одновременно могут быть членами административной команды и входить в объединение педагогов по интересам. Каждый уровень в структуре ОГИ предусматривает формы, методы работы, технологии, способствующие достижению результата. Таким образом, мероприятия и технологии управления организационного уровня могут влиять на групповой и индивидуальный и наоборот.

Необходимо также учитывать факторы комплексной структуры организационной готовности к изменениям (пронизывающие все уровни). Соотнесение психологических исследований и практики выявило негативно влияющие на готовность сотрудников к изменениям факторы: 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).



Организационный уровень предусматривает объединение административной команды и педагогического коллектива на основе выбора общих целей, ценностей, направлений развития организации. На этом уровне при формировании ОГИ преимущественно учитываются такие факторы как «руководство организации» и «характеристики изменений», поскольку речь идет не столько о тактических решениях, сколько о стратегических приоритетах. Эти цели и ценности проецируются на следующие уровни формирования ОГИ.

На первом уровне, на наш взгляд, можно использовать общую технологию управления с уточнениями в соответствии с целью формирования ОГИ:

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).

Основным результатом становится достижение оптимального уровня организационной готовности к изменениям.

Групповой уровень 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».

На этом уровне применяются различные социальные технологии, их основные сущностные 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.

Для организации деятельности учреждения руководитель и административная команда могут использовать различные управленческие технологии, известные в основном из сферы бизнеса, или комбинировать их приемы. Это соответствует особенностями времени:

- быстрая смена технологий;
- коммерциализация образования;
- стратегическое планирование с опорой на портрет будущего, а не основания прошлого;
- оптимизирование процессов и ресурсов, и многое другое, что заставляет руководителя образовательного учреждения пересмотреть характер своего управления.

Также сближение образования с бизнесом обусловлено и современными документами: образовательное учреждение теперь не учит, а предоставляет образовательные услуги (впервые понятие услуга по отношению к образовательному процессу государственных детских учреждений вводит 84-ФЗ от 08.05.2010)

В управлении образовательной организацией на примере деятельности общеобразовательных организаций среднего общего образования (школы и гимназии) Василеостровского района Санкт-Петербурга описан положительный опыт адаптации

некоторых известных технологий менеджмента<sup>6</sup>. Для формирования ОГИ в соответствии с особенностями адаптации в образовании могут быть использованы такие из них:

1. «Стратегия поведенческих изменений». 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.

2. «Технологии делегирования полномочий». Основана на распределении полномочий по принятию решения между разными участниками. В итоге каждый сотрудник несет часть ответственности за общий результат.

3. «Технология 7-с» (по аналогии «Технологии управления изменениями «7G» на основе модели Питерса и Уотермена), основана на идее 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.

4. «Технология реинжиниринга» предусматривает перераспределение, оптимизацию функционала сотрудников, возможную «перезагрузку» на основе единения коллектива в целях и ценностях.

5. «Технология сотрудничества» предполагает учет различных позиций в принятии решений о деятельности организации и совместную деятельность.

Наиболее эффективной и распространенной формой работы, на наш взгляд, может выступать проектная деятельность творческих групп внутри коллектива по различным направлениям («Проектная технология»), поскольку она предусматривает сотрудничество при формировании и реализации проекта для достижения поставленной цели.

Следует обратить внимание на то, что для всех указанных технологий важным компонентом являются корпоративные ценности и цели, о чем пишут их разработчики<sup>7</sup>.

Безусловно, можно использовать элементы этих технологий, что чаще всего и бывает в практике.

Индивидуальный уровень формирования ОГИ предусматривает создание условий для мотивации педагогов к профессиональному развитию вообще и на благо организации в частности. Учитываются такие факторы как «характеристики изменений» и «внутренние характеристики организации». На этом уровне управление индивидуальной готовностью к изменениям может осуществляться через психолого-педагогические технологии, направленные на стимулирование личностного роста, профилактику синдрома профессионального и эмоционального выгорания педагогов, коммуникацию, повышения мотивации к профессиональной деятельности.

На основе описанной модели разработан и апробирован алгоритм формирования ОГИ в процессе управления образовательной организацией с позиции позитивных и негативных изменений, что описано отдельно в материалах по реализации проекта исследования региональной инновационной площадки.

Анализ направленности организаций на изменения в теории Ф. Лалу, приведенный в начале статьи позволяет, по нашему мнению, выдвинуть гипотезу о возможности применить описанную модель формирования ОГИ в отношении организаций на «зеленой»

---

<sup>6</sup> Технологии управления образовательным учреждением: Из опыта работы директоров образовательных учреждений Василеостровского района/ под ред. А.Л.Гехтман — СПб.: ЛЕМА, 2017. — 60 с

<sup>7</sup> Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе.

Пер. с англ. –СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332с.

Паркинсон С., Рустомджи М. Искусство управления. – М., 1999

Т. Питерс и Р. Уотерман «В поисках эффективного управления» (1982), Р. Паскаль и Э. Атос «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих» (1981).

или «бирюзовой» ступенях развития, поскольку именно эти ступени предусматривают гибкое отношение к изменениям, происходящим в обществе.