

**Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение  
Вторая Санкт-Петербургская Гимназия**

---

**Методика оценки  
формирования организационной готовности к изменениям  
в процессе управления образовательной организацией**

---

**Санкт-Петербург  
2023**

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	2
МАТРИЦА КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	4
ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ОГИ.....	15
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ДИАГНОСТИКИ ГОТОВНОСТИ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ .....	35
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	39

### Аннотация

Методика оценки организационной готовности образовательной организации к изменениям – продукт деятельности ОЭП Второй Санкт-Петербургской гимназии. Он включает созданные самостоятельно критерии и показатели (матрица критериальной оценки), обзор возможных инструментов оценки, а также рекомендации по их использованию. Материал может быть полезен административным командам, педагогам-психологам, рабочим группам по созданию и внедрению инноваций.

Авторский коллектив: Мардер Л.М., Матина Г.О., Шилова О.Н., Немирова Н.В., Юркова Т.А., Чиркова Ю.В.

## ВВЕДЕНИЕ

Термин «организационная готовность к изменениям» в отечественной науке трактуется в разных контекстах: управленческом (И.В.Халитова), в контексте организационной психологии (Е.А.Наумцева), во взаимосвязи с уровнем развития организационной культуры организации (И.В.Федоров, А.В.Понукалин), в контексте влияния системных внешних и внутренних факторов (Л.И.Ермоленко). Как отмечает ряд исследователей, в настоящий момент «...исследование ОГИ находится в поисковой фазе, не выработана единая точка зрения на такие ее аспекты, как виды, функции, структура (как это происходит применительно к готовности человека)»<sup>1</sup>

Организационное изменение можно определить как процесс внедрения новой идеи, изменение содержания и технологий деятельности или относительно самостоятельное изменение какого-то элемента системы. Например, освоение улучшенной технологии, создание нового продукта, совершенствование организационной культуры, обучение и повышение квалификации работников с последующим внедрением решений в образовательную практику. Согласно исследования И. В. Халитовой, основные проблемы изменений, с которыми сталкиваются отечественные организации, следующие: 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. Как результат, на практике 70% изменений заканчиваются провалом<sup>2</sup>.

В своих исследованиях И. В. Халитова выделяет отдельные 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 в отношениях с руководством, недостаток ресурсов, негибкая организация, излишняя бюрократия и т.д. неготовность организации к изменениям может быть проанализирована через виды организационных патологий: в структуре организации, в управленческих решениях и организационных отношениях (по А.И.Пригожину<sup>3</sup>).

Отметим, что в настоящий момент ОГИ рассматривается преимущественно в контексте бизнес-процессов, в том числе предлагаемых организациям консалтинговых услуг, а также - в контексте развития промышленных предприятий, сферы услуг. В области оценки организационной готовности к изменениям предлагаются:

1. Опросник по оценке психологической готовности к организационным изменениям «Readiness for Organizational Change», ROC — наиболее часто и широко используемый инструмент для оценки отношения к переменам. Он разработан американскими авторами Д. Холтом, А. Арменакисом, Х. Филдом, С. Харрисом для оценки психологической готовности на индивидуальном уровне, имеющей большое значение для успешности реализации изменений в организациях. (Русскоязычная версия методики «Readiness for organizational change, ROC» Д. Холта адаптирована Е.А. Наумцевой). – Приложение 3.

2. Методика ORIC К. Ши, С. Якобса, Д. Эссермана, разработанная в 2014 г., опирается на теорию организационной готовности к изменениям Б. Вайнера и оценивает

---

<sup>1</sup> Иванов С.Ю., Тренев В.Н., Халитова И.В1 . «Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие аспекты и технология управления». Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск No 49. Апрель 2015 г. с.49

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

<sup>3</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003, с. 230-247.

надиндивидуальный (supra-individual) уровень готовности, который авторы понимают как групповой и организационный уровни в совокупности. Методика содержит две шкалы из 15 утверждений в каждой. Как отмечают сами авторы, методика требует дальнейшей психометрической проверки, а именно проверки дискриминативной и прогностической валидности (Shea et al., 2014).

3. «Опросник организационных изменений: климат, процессы и готовность» (Organizational Change Questionnaire — Climate of Change, Processes, and Readiness, OCQ–C, P, R). Одна из шкал 42-пунктного инструмента «OCQ–C, P, R», разработанного канадскими исследователями Д. Букенуш, Г. Дево, Г. Ван ден Брок, позволяет оценить готовность к организационным изменениям на индивидуальном уровне. Авторы рассматривают готовность как аттитюд, имеющий классическую структуру:

1) когнитивные компонент (мысли и представления членов организации о процессе перемен);

2) эмоциональный компонент (чувства по поводу конкретного проекта изменения в стадии внедрения);

3) интенциональный компонент (усилия и энергия членов организации, которые они готовы инвестировать в процесс изменений).

4. Методики оценки уровня организационной культуры (методика **К. Камерон и Р. Куинн** (Organkation Culture Assessment Insrument, OCAI) - определяет, что представляет собой нынешняя организационная культура, какой ей следует быть сейчас ;модель Д.Денисона).

5. Отдельные социально-психологические методики, которые могут быть использованы в рамках определения индивидуальной социально-психологической готовности или отдельных признаков, свидетельствующих о ее наличии.

При этом на сегодняшний момент отсутствуют диссертационные исследования и валидные методики оценки данного феномена применительно к сфере образования, то есть, не определены не только сущностные характеристики организационной готовности к изменениям в сфере образования, но и не исследованы факторы наличия или отсутствия готовности, не разработан адекватный диагностический инструментарий.

В рамках деятельности РИП Второй Санкт-Петербургской гимназии определена динамическая модель формирования ОГИ, включающая:

– готовность управленческой команды гимназии;

– психологическая готовность педагогического коллектива, значимость которой важна не только как отношение человека к изменениям, но учитывает и разные адаптационные возможности членов коллектива;

– своего рода социальная готовность организации (как готовность взаимодействовать в едином ценностно-смысловом континууме), определить и оценить развитие которой можно на основе выявления типа организационной культуры ОО.

Однако подходы к оценке ОГИ не сводятся к оценке ее структурных компонентов - уровней (индивидуальная, групповая, коллективная) и различных видов. Мы исходим из того, что анализ ОГИ в деятельности руководителя образовательной организации может иметь разные задачи. Именно задачи диктуют отбор критериев и создание инструментов анализа и оценки. Поэтому в зависимости от назначения мы выделяем следующие виды анализа: стартовый, анализ потенциалов, оценка актуального состояния организации и исследование факторов, влияющих на ОГИ.

Предлагаемые критериальные модели и инструменты анализа ОГИ в процессе управления образовательной организацией адресованы управленцам, директорам, различным командам (агентам изменений) с целью решения комплексных управленческих и организационных задач. Каковы эти задачи?

Первая задача – стартовый анализ, на основании которого руководитель и управленческая команда смогут определить степень сформированности готовности к

изменениям с целью прогноза эффективности изменений, провести анализ основных направлений изменений и рисков, способных повлиять на успешность изменений.

Вторая задача – анализ готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией с целью планирования конкретных действий по внедрению изменений.

Третья задача – оценка организационной готовности как состояния организации на данном этапе деятельности, уровня сформированности ее организационной культуры.

Четвертая задача (исследовательская) – оценка влияния разных факторов на организационную готовность образовательной организации к изменениям.

Сформулированные нами задачи предполагают разные подходы к выбору критериев и показателей оценки. Все они тесно связаны между собой в процессе практической деятельности, стратегического и оперативного анализа, анализа достигаемых результатов и понимания причин неудач.

Выбор критериев и отбор (добавление) показателей зависят не только от задач анализа ОГИ, поставленных руководителем, но и от специфики образовательной организации, ее опыта, уровня сформированности организационной культуры, опыта руководителя и управленческой команды, гибкости образовательного процесса и системы управления.

Именно поэтому нами рассматриваются разные подходы к выбору критериев и показателей оценки ОГИ, обосновывается необходимость определения руководителем собственной позиции и цели оценки, в том числе необходимость понимания влияния содержания изменений на выбор критериев и показателей. Разные подходы позволяют осуществлять выбор инструментария оценки в зависимости предпочтений руководителя и характера и актуальности решаемых задач.

В первой части нашей работы рассматриваются критерии и показатели, как ответ на вопрос, что именно подлежит анализу, во второй части предлагаются конкретные, вариативные инструменты диагностики и анализа (общедоступные методики размещены в Приложениях), в третьей – обобщаются этапы диагностики и даются рекомендации по анализу результатов.

Основное назначение Методики – дать инструменты сбора и анализа информации для принятия управленческих решений, направленных на формирование организационной готовности образовательной организации к целенаправленно вводимым изменениям.

## МАТРИЦА КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Матрица возможных подходов к анализу ОГИ образовательной организации представлена в таблице:

<b>Описание подхода оценки ОГИ</b>	<b>Виды ОГИ, ведущий критерий</b>
Первый подход исходит из понимания сущности ОГИ	Степень мобилизации всех ресурсов для достижения результатов
Второй подход – выделение трех компонентов ОГИ: потенциальной готовности к изменениям, динамической (процессуальной) и результирующей, итоговой	Потенциальная ОГИ Динамическая ОГИ Результирующая, итоговая ОГИ
Третий подход - от идеальной, факторной структуры ОГИ	Внешний фактор Фактор содержания, характеристики изменения Внутренние характеристики организации

	Групповые факторы Фактор управления
Четвертый подход – влияние факторов на развитие ОГИ и успешность изменений	Политический фактор Психологический фактор Организационно-управленческий Фактор социального взаимодействия

Рассмотрим каждый из этих подходов с точки зрения возможных критериев и показателей формирования ОГИ в образовательной организации.

Согласно авторитетному мнению И. В. Халитовой<sup>4</sup>, организационная готовность к изменениям (ОГИ) - комплексная **характеристика** (или состояние) **организации**, определяющая **степень мобилизации всех ресурсов в целях наиболее эффективной реализации изменения**. По логике данного определения, ведущими интегративными критериями оценки ОГИ должны выступать: степень мобилизации всех ресурсов и результативность реализации изменений. Таким образом, основные векторы оценки могут строиться вокруг понимания ведущих характеристик понятия «мобилизация ресурсов». Что это означает на практике? Каким образом достигается мобилизация разных видов ресурсов в образовательной организации? Что именно должно стать предметом оценки? Относится ли понятие ОГИ только к потенциальной готовности или имеет разные уровни в силу комплексного характера?

Исходя из принятого определения, мы предлагаем рассматривать организационную готовность организации к изменениям в контексте содержания двух базовых, интегративных критериев: **оценки степени мобилизации организации на достижение поставленных целей и потенциальной ресурсной готовности к их реализации**. В таблице представлены основные показатели для применения критерия под условным названием «мобилизация»:

<b>Интегративный критерий</b>	<b>Показатели</b>	<b>Содержание, возможные индикаторы</b>
<i>Степень мобилизации ресурсов</i>	<i>Скорость реакции на потребности, задачи, вызовы, ведущие к изменениям</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Быстрота информирования участников</i></li> <li>• <i>Скорость анализа и принятия информации</i></li> <li>• <i>Наличие разных форм обратной связи</i></li> <li>• <i>Скорость проявления инициативы, активности участников</i></li> </ul>
	<i>Осознанность содержания изменения</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Качество содержания, требующего осмысления</i></li> <li>• <i>Анализ новизны информации и требуемых действий</i></li> <li>• <i>Умение рассматривать содержательные изменения в разных контекстах, выделять сильные и слабые стороны</i></li> </ul>

<sup>4</sup> Халитова И.В. Определение структуры организационной готовности к изменениям как теоретическая и практическая задача в управлении / Вестник научно-технического развития. – 2013 – №12 (76). – С. 35-50.

	<p><i>Оперативность организации деятельности по внедрению и результативность институционализации изменений</i></p> <hr/> <p><i>Результативность (уровень достижения поставленных целей, уровень артефактов и продуктов, пригодных для использования, уровень институционализации)</i></p> <hr/> <p><i>Качество взаимодействия участников образовательных отношений</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Аргументированность изменений с опорой на содержание, убедительность руководителя</i></li> <li>• <i>Прогнозирование возможных преимуществ изменений</i></li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Скорость принятия управленческих решений</i></li> <li>• <i>Скорость нормативно-правового регулирования</i></li> <li>• <i>Скорость распределения обязанностей, организации индивидуальной и групповой деятельности</i></li> <li>• <i>Организация процессов взаимодействия, взаимоинформирования, отчетности</i></li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Наличие конкретных результатов достижения целей изменения</i></li> <li>• <i>Обеспечение условий для внедрения разработок в деятельность всего педагогического коллектива, устойчивости изменений</i></li> <li>• <i>Контроль за максимальной институционализацией изменения (преодоление локальности и временности)</i></li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Наличие каналов, форм, мест взаимодействия</i></li> <li>• <i>Доступность информации</i></li> <li>• <i>Наличие сотрудничества между педагогами и администрацией</i></li> <li>• <i>Наличие разных форматов взаимодействия с другими участниками образовательных отношений</i></li> <li>• <i>Психологическая совместимость участников, готовность к взаимодействию,</i></li> </ul>
--	--	--

	<hr/> <p><i>Мотивационная, индивидуально-личностная готовность</i></p>	<p><i>доброжелательность по отношению друг к другу</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Общность целей и задач взаимодействия</i></li> <li>• <i>Отсутствие нарушения сроков выполнения задач</i></li> <li>• <i>Наличие промежуточных и итоговых результатов (артефактов) взаимодействия</i></li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Приверженность, преданность членов организации делу организации</i></li> <li>• <i>Стремление присуще к достижению на своем рабочем месте наилучших результатов членами организации</i></li> <li>• <i>Наличие личных и профессиональных смыслов у большей части организации</i></li> </ul>
--	--	---

### **Возможная система управленческих действий по мобилизации ресурсов**

- спрогнозировать возможные сложности при реализации целей и задач изменений, проанализировать имеющиеся и недостающие ресурсы;
- провести информационную работу с членами административной команды, поставить управленческие задачи;
- привести характер и направленность деятельности функциональных подразделений (или функционала административной команды) в соответствие с задачами изменений;
- устранить сопротивление со стороны участников, возникающее в связи с проведением изменения, и убедить их в необходимости эффективного участия в осуществлении стратегии и проведении для этого соответствующей подготовительной работы и изменений;
- обеспечить правильное распределение ресурсов во времени
- постоянно осуществлять оперативное реагирование, контроль и поддержку, стимулирование качества
- постоянно проводить анализ эффективности действий в процессе реализации изменений.

**Выполнение, как известно, всегда является самой сложной стадией в любом процессе. Ключевая роль в выполнении целей и задач изменений, формирования и развития ОГИ принадлежит руководству организации.**

Организационная готовность образовательной организации к изменениям в силу ее комплексного характера может быть рассмотрена на трех различных уровнях, предполагающих свои собственные критерии и показатели, выбранные в рамках этого подхода:

- потенциальная ОГИ
- динамическая (процессуальная)
- результирующая (итоговая), проявляющаяся на уровне полученных результатов и позволяющая на уровне обратного отсчета судить о наличии или отсутствии к ОГИ.



Ниже представлены критерии оценки потенциальной ОГИ как существующих предпосылок к изменению.

**Потенциальная ресурсная готовность образовательной организации к изменениям**  
**Критерии и показатели оценки**  
**потенциальной готовности (предпосылок) проведения изменений**

<b>Предпосылки</b>	<b>Критерии</b>	<b>Возможные показатели</b>
<b>Когнитивные предпосылки</b>	<i>Понимание и концептуальное осмысление характера, границ и необходимых усилий для внедрения изменений</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка значимости (эмпирическая профессиональная оценка)</li> <li>- Оценка информированности (результат управленческой деятельности, самообразования)</li> <li>- Оценка осознанности необходимости изменений (рефлексия)</li> <li>- Прогностическая оценка действий</li> <li>- Оценка барьеров, сопротивления, психологических факторов, влияющих на готовность к изменениям</li> </ul>
<b>Административно-лидерские</b>	<i>Мотивированность административной команды на организацию процессов изменений</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие административной команды</li> <li>- Наличие опыта совместной деятельности</li> <li>- Наличие четких функций у каждого члена АК для проведения изменений</li> <li>- Оценка ясности целей и представлений о результатах (уровень управления, команды, каждого человека)</li> </ul>
<b>Ресурсные</b>	<i>Наличие всех видов ресурсов и прогностического анализа необходимости дополнительных ресурсов</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие и потенциальные возможности использования внутренних и внешних кадровых ресурсов</li> <li>- Наличие и необходимость совершенствования информационных, методических, научно-методических ресурсов</li> <li>- Наличие существующих и дополнительных</li> </ul>

		<p><i>организационных, организационно-педагогических ресурсов</i></p> <p>- <i>Наличие необходимой материально-технической базы</i></p> <p>- <i>Наличие финансовых ресурсов</i></p>
--	--	--

В процессе внедрения изменений может возникнуть необходимость оперативного анализа, понимания причин неудач с целью принятия управленческих решений, для понимания уровня актуального развития организации и т.д. В этом случае есть необходимость оценки не только потенциальной, но динамической готовности организации, оценки разных процессов, влияющих на возможность или, наоборот, невозможность задуманных изменений.

***Матрица оценки динамической, процессуальной готовности образовательной организации к изменениям***

<b>Направления оценки</b>	<b>Критерии</b>	<b>Возможные показатели</b>
<b>Организационная культура</b>	Сформированность организационной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стадия развития ОО</li> <li>• адекватность культуры выбранной стратегии, содержанию изменения</li> <li>• Наличие ценностно-смыслового единства ОО</li> <li>• Наличие атрибутики, традиций и ритуалов организации</li> <li>• Наличие имиджевых характеристик</li> <li>• Социально-психологический климат</li> <li>• Наличие кадровой политики и обучения</li> <li>• Формальная и неформальная структура коммуникаций</li> <li>• Сформированность системы управления</li> <li>• Социально-педагогическая успешность</li> <li>• Степень выраженности готовности организации к изменениям</li> </ul>
<b>Эффективность управления</b>	Эффективность управленческой деятельности как системы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективность функционирования <i>информационной</i> подсистемы организации</li> <li>• Эффективность функционирования организационной подсистемы <ul style="list-style-type: none"> <li>- Технической</li> <li>- Маркетинговой</li> <li>- Экономической</li> </ul> </li> <li>• Эффективность реализации управленческого цикла</li> <li>• Оперативность выстраивания управляющей системой внешних и</li> </ul>

		внутренний связей
<b>Качество образовательного процесса</b>	Гибкость и потенциалы организации образовательного процесса	<p>Отбор показателей по оценке качества образовательного процесса по причине его многомерности зависит от выбора концепции. Мы предлагаем 2 подхода для самостоятельной работы по выбору необходимых показателей руководителем:</p> <p><u>По В.В. Лаптеву</u>, система показателей может быть структурирована как</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) относящиеся к качеству структуры;</li> <li>2) к качеству процесса;</li> <li>3) к качеству результата.</li> </ol> <p><u>По А.В.Хуторскому</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• целевой компонент;</li> <li>• содержательный компонент;</li> <li>• деятельностный компонент;</li> <li>• организационный компонент;</li> <li>• технологический компонент;</li> <li>• временной компонент.</li> </ul> <p>Нам ближе первый подход.</p>
<b>Социальные взаимодействия</b>	Потенциалы социального партнерства и сетевого взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие разных видов и форм социального взаимодействия образовательной организации (сетевого взаимодействия, социального, сетевого и межведомственного партнерства)</li> <li>• Наличие заинтересованности партнеров и реального, взаимовыгодного сотрудничества</li> <li>• Наличие сетевого опыта разных видов деятельности</li> </ul>

Интегративная, результирующая оценка организационной готовности к изменениям образовательной организации (итоговая матрица критериев и показателей)

<b>Компоненты ОГИ</b>	<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>
<b>Предпосылки</b>	Наличие предпосылок, основания к изменениям (потребности в изменениях)	Наличие информационных, организационно-административных, социально-психологических предпосылок для внедрения изменений
<b>Ресурсы и возможности</b>	Обеспеченность организации всеми видами ресурсов или возможность привлечения ресурсов, необходимых для внедрения изменений	Наличие и потенциальные возможности использования внутренних и внешних кадровых ресурсов Наличие ресурсов и (или) необходимость совершенствования

		<p>информационных, методических, научно-методических ресурсов</p> <p>Наличие существующих и дополнительных организационных, организационно-педагогических ресурсов</p> <p>Наличие необходимой материально-технической базы</p> <p>Наличие финансовых ресурсов</p>
<b>Условия эффективности управленческих действий</b>	Системность управленческих действий	<p>Эффективность функционирования всех подсистем управленческой деятельности</p> <p>Эффективность реализации управленческого цикла</p> <p>Оперативность выстраивания административной командой внешних и внутренних связей</p> <p>Эффективность социального взаимодействия</p>
<b>Условия эффективности групповой, коллективной деятельности</b>	Мотивированность и слаженность командно-групповой деятельности	<p>Наличие мотивации у членов групп</p> <p>Наличие общих целей и смыслов</p> <p>Психологическая совместимость членов группы</p> <p>Приверженность делу, традициям, организации</p>
<b>Условия результативности деятельности на разных уровнях</b>	Результативность полученных изменений	<p>Функциональность и эффективность систем управления</p> <p>Оптимальность ресурсного обеспечения для внедрения изменений</p> <p>Системность управленческих и организационных действий по достижению результатов и последующей институционализации изменений</p>

Третий подход выбора критериев и показателей оценки ОГИ - от идеальной, факторной структуры ОГИ, предложенной И.В.Халитовой:



На основании этой модели, можно предложить следующие критерии и показатели оценки ОГИ образовательной организации:

<b>Внешние факторы (оценка влияния на возможность изменений)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие внятной стратегии на всех уровнях управления</li> <li>Наличие разных видов поддержки и сопровождения управленческих команд-исполнителей</li> <li>Наличие прямой заинтересованности органов управления в результативности изменений</li> </ul>
<b>Характеристика изменений</b>	<p>Масштаб требуемых изменений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие методологии проводимых изменений</li> <li>Наличие ясных концептуальных подходов</li> <li>Потенциальная степень затратности, наличия ресурсов или потребности в ресурсах</li> <li>Осознанность сути изменений всеми участниками</li> </ul>
<b>Внутренние характеристики организации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положительное отношение к изменениям</li> <li>Приверженность организации</li> <li>Демографические характеристики (возрастная, профессиональная, ролевая структура организации), способные повлиять на готовность к изменениям</li> <li>Формальная и неформальная структура организации</li> <li>Сформированность организационной культуры</li> <li>Наличие опыта подобных изменений, аналогичной деятельности</li> </ul>
<b>Фактор управления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мотивирование педагогического коллектива</li> <li>Постановка задач</li> <li>Формирование команд</li> <li>Прогнозирование и планирование</li> <li>Управление временем</li> <li>Планирование текущего, оперативного контроля</li> <li>Анализ результатов</li> </ul>
<b>Групповые факторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие лидеров</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осознанность задач изменений, конкретной деятельности и задач организации групповой работы</li> <li>• Слаженность деятельности, профессиональная и психологическая совместимость членов группы (отсутствие конфликтов и борьбы за лидерство)</li> <li>• Стремление группы сделать работу качественно и в запланированные сроки</li> </ul>
--	--

**Исследовательская, факторная модель критериев и показателей оценки ОГИ, предполагающая оценку влияния разных факторов на достижение успешности решения задач по внедрению изменений**

<b>Виды факторов</b>	<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>
<b><u>Психологические</u></b>	Наличие психологических факторов готовности организации к изменениям	- Мотивационный - Фактор гибкости и открытости - Фактор стремления к качеству
<b><u>Ресурсные</u></b>	Наличие достаточных для изменения ресурсов	- Кадровые ресурсы - Информационно-методические - Научно-методические - Технические - Финансово-экономические
<b><u>Организационно-деятельностные</u></b>	Наличие оптимальных организационных и управленческих действий	- Фактор обучения - Фактор организационной культуры - Фактор управления
<b><u>Фактор устойчивости результатов</u></b>	Наличие последовательной деятельности по обеспечению устойчивости изменений	- Фактор институционализации изменений - Фактор востребованности изменений

**Факторный анализ может быть проведен как исследование оптимальной конфигурации факторов, влияющих на ОГИ** (политических, управленческих, кадровых, организационных, технологических, экономических, социальных, психологических). Однако это может стать перспективной исследовательской задачей и в настоящий момент не входит в задачи ОЭР.

**Предложенные матрицы критериев и показателей в рамках различных подходов обеспечивают вариативность в формировании диагностических оценочных методик, создают условия для выбора оптимальной конфигурации при проведении измерений или анализа, предлагают точки отсчета для самостоятельного проектирования системы критериев и показателей оценки ОГИ управленцами разных уровней.**

Кроме того, при проведении организационной диагностики мы предлагаем опираться на идеи А.И.Пригожина, выделяющего в качестве диагноза патологии развития организации, то есть недостижение, отклонение от цели.

А.И.Пригожин выделяет 3 вида организационных патологий: в строении организаций, в управленческих решениях и в организационных отношениях. Ниже представлена таблица, позволяющая использовать эти идеи как матрицу для самоанализа.

Патологии в строении организаций	Патологии управленческих решениях	Патологии организационных отношениях
1. Институциональные патологии (структура и строение организации)	1. Патологии на уровне нормотворческих решений	1. Несовместимость личности с функцией
2. Процессные патологии (реализация управленческого цикла, функционирование подсистем обеспечения)	2. Патологии на уровне ситуационных решений	3. Наличие деструктивных по отношению к организации групп
4. Избыток бюрократии	3. Патологии на уровне стратегических решений	5. Нарушения коммуникации

## ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ОГИ

### 1. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ОГИ С ЦЕЛЬЮ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И АНАЛИЗА СОСТОЯНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 1.1. Организационная диагностика

Организационно-управленческая диагностика может проводиться с использованием разных методов и инструментов. Выбор методик всегда обусловлен целью анализа. Приведем примеры различных методов и инструментов, использование которых связано с целью и контекстом применения.

А.И. Пригожин выделяет следующие разновидности организационной диагностики:

- организационная самодиагностика;
- диагностическое интервью;
- анализ управленческих решений;
- диагностическое наблюдение.<sup>5</sup>

Ниже представлены примеры каждой из них.

Организационная самодиагностика проводится административной командой, и это предварительный этап анализа организации. В этом случае А.И. Пригожин предлагает использовать следующие методы самодиагностики:

- метод «Метафора» предлагает сотрудникам представить организацию в необычном виде; здесь требуется составить рисунок образа организации таким, каким его видит человек.

- метод «Крестовина основан на модели диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна», которая модифицирована А.И. Пригожиным, представляя собой координатную ось с четырьмя сторонами, соответствующими ориентации организации:

1. на власть и иерархию отношений;
2. на внутренние проблемы организации;

<sup>5</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003, с. 230-247.

3. на инициативность, инновационность персонала;
4. на рынок, клиентов;
  - схема «Жизненного цикла» организации, сотрудникам предлагается по признакам определить, на каком этапе жизненного цикла находится их организация;
  - анализ управленческих ошибок на основе заранее заготовленного списка применительно к конкретной организации;
  - анализ организационных патологий - неспособности организации достичь стоящей перед ней цели (по А.И.Пригожину).

Самодиагностика с использованием этих методик проводится в малой группе из сотрудников, которые выбираются руководителем из доверенных лиц, либо с сотрудниками и руководителем консультация проводится отдельно, если консультант замечает, что руководитель может подавить высказывание мнений и инициативу своих подчиненных.

Самодиагностику организации, предложенную А.И. Пригожиным, очень удобно использовать на первоначальном этапе социологической диагностики организаций и управления, поскольку используемые им методы являются качественными, а получаемая с их помощью информация не формализована и ее источником является сотрудник как субъект. На начальном этапе организационной диагностики использование качественных методов имеет неоспоримые преимущества.

Таким образом, организационная диагностика представляет собой систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, а также определения путей и ресурсов для их преодоления. При этом диагностика проводится согласно принципам научного исследования, однако используемые методы и их результаты должны иметь непосредственное отношение к организации. Диагностика призвана дать такую информацию, чтобы можно было прогнозировать ситуацию и принять управленческие решения с указанием направления корректирующих воздействий.

Покажем, как методы научного исследования, такие как наблюдение, опрос, тестирование, анализ документов и продуктов деятельности и специальные инструменты анализа могут использоваться в практике управленческой деятельности при определении организационной готовности к изменениям.

## 1.2. Методы качественного анализа

### *Метод наблюдения и анализа данных*

Методика наблюдения предполагает наличие цели исследования, отбор параметров наблюдения и средств фиксации и обработки получаемых фактов. Наблюдение может быть открытым и скрытым (например, на основе использования видеоаппаратуры, скрытых от участников целей наблюдения).

Покажем, как может быть использован данный метод при сборе данных по критерию «Гибкость и потенциалы организации образовательного процесса».

Примерная карта наблюдения на основе анализа документов

Гибкость и потенциалы организации образовательного процесса		
Параметры наблюдения	Факты, результаты	Анализ
1. Режим работы образовательной организации		Оптимальность Возможности совершенствования Сравнительный анализ
2. Взаимодействие подразделений образовательной организации		Оптимальность, удовлетворенность качеством взаимодействия
3. Вариативность	Карта образовательных	Полнота, достаточность,



учебного плана (потенциал индивидуализации образования)	возможностей: учебная, внеучебная, внешкольная деятельности	возможность развития, учет образовательных потребностей и др.
4. Вариативность и направленность образовательных событий школы		Содержательный анализ направленности, адресности, охвата детей

Карта наблюдения «Эффективность групповой работы»

<i>№</i>	<i>Параметры наблюдения</i>	<i>Комментарий, отметка, результат наблюдения</i>
1.	Самостоятельное планирование работы, правильное понимание приоритетов в работе	
2.	Ориентация на командный результат	
3.	Увлеченность работой	
4.	Творческий подход и инициатива	
5.		
6.		
7.		

#### *SWOT –анализ*

SWOT-анализ – это метод комплексной оценки факторов, напрямую и косвенно влияющих на состояние образовательной организации.

Алгоритм применения SWOT-анализа:

Шаг 1. Оценка внутреннего потенциала организации.

Шаг 2. Анализ конкурентоспособности и косвенных факторов внешней среды: политических, экономических, социально-демографических, технологических, экологических, правовых.

Шаг 3. Построение матрицы SWOT-анализа.

Покажем, как SWOT-анализа может быть использован при оценке организационной готовности к изменениям на основе матрицы критериев.

#### *Матрица оценки динамической, процессуальной готовности образовательной организации к изменениям*

<b>Направления оценки</b>	<b>Критерии</b>	<b>Возможные показатели</b>
<b>Организационная культура</b>	Сформированность организационной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стадия развития ОО</li> <li>• адекватность культуры выбранной стратегии, содержанию изменения</li> <li>• Наличие ценностно-смыслового единства ОО</li> <li>• Наличие атрибутики, традиций и ритуалов организации</li> <li>• Наличие имиджевых характеристик</li> <li>• Социально-психологический климат</li> <li>• Наличие кадровой политики и обучения</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формальная и неформальная структура коммуникаций</li> <li>• Сформированность системы управления</li> <li>• Социально-педагогическая успешность</li> <li>• Степень выраженности готовности организации к изменениям</li> </ul>
<b>Эффективность управления</b>	Эффективность управленческой деятельности как системы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективность функционирования <i>информационной</i> подсистемы организации</li> <li>• Эффективность функционирования организационной подсистемы <ul style="list-style-type: none"> <li>- Технической</li> <li>- Маркетинговой</li> <li>- Экономической</li> </ul> </li> <li>• Эффективность реализации управленческого цикла</li> <li>• Оперативность выстраивания управляющей системой внешних и внутренних связей</li> </ul>
<b>Качество образовательного процесса</b>	Гибкость и потенциалы организации образовательного процесса	<p>Отбор показателей по оценке качества образовательного процесса по причине его многомерности зависит от выбора концепции. Мы предлагаем 2 подхода для самостоятельной работы по выбору необходимых показателей руководителем:</p> <p><u>По В.В. Лаптеву</u>, система показателей может быть структурирована как</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) относящиеся к качеству структуры;</li> <li>2) к качеству процесса;</li> <li>3) к качеству результата.</li> </ol> <p><u>По А.В.Хуторскому</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• целевой компонент;</li> <li>• содержательный компонент;</li> <li>• деятельностный компонент;</li> <li>• организационный компонент;</li> <li>• технологический компонент;</li> <li>• временной компонент.</li> </ul> <p>Нам ближе первый подход.</p>
<b>Социальные взаимодействия</b>	Потенциалы социального партнерства и сетевого взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие разных видов и форм социального взаимодействия образовательной организации (сетевого взаимодействия, социального, сетевого и межведомственного партнерства)</li> <li>• Наличие заинтересованности партнеров и реального, взаимовыгодного сотрудничества</li> <li>• Наличие сетевого опыта разных видов</li> </ul>

		деятельности
--	--	--------------

SWOT-анализ может быть использован при оценке каждого из направлений анализа **динамической, процессуальной готовности образовательной организации к изменениям.**

**Например, «Эффективность управления».**

<p><u>Сильные стороны</u> Обратите внимание на системность управления, структуру взаимодействий, опыт управления процессами развития ОО, имидж, социальный статус руководителя и организации, сложившуюся организационную культуру ОО, кадровый потенциал</p>	<p><u>Слабые стороны</u> Эффективность принятия и реализации управленческих решений всеми участниками образовательных отношений</p>
<p><u>Возможности</u> Привлечение ресурсов, механизмы устранения проблем</p>	<p><u>Угрозы</u> Рациональное использование всех видов ресурсов, факторы, влияющие на системность деятельности, психологическую готовность</p>

SWOT-анализ может быть использован при оценке влияния разных факторов (внутренних и внешних) на силу, возможности и риски развития образовательной организации, определение ее конкурентноспособности и потенциалов развития.

### 1.3. Опрос как метод диагностики

Опрос является ведущим методом при изучении сознания человека – его установок, мотивов, интересов, ориентаций, ожиданий. Особенно важным применение метода опроса будет в процессе исследования социальных явлений и процессов, являющихся малодоступными для непосредственного наблюдения. Также он используется в ситуации, когда проблема, которая находится в фокусе исследования, является слабо изученной, а документальная информация о ней либо отсутствует вовсе, либо крайне ограничена. Виды опроса как метода исследования:

- Анкетирование – опосредованный, письменный опрос
- Интервьюирование, беседа – устный опрос
- Экспертный – опрос компетентных лиц
- Социометрический – выявляет социально-психологические проявления межличностных отношений в малых социальных группах
- Фокус-группа - групповое интервью с представителями целевой аудитории.

Приведем примеры использования этих методов.

#### - анкетирование

*Анкетный опрос (или анкетирование)* – один из двух основных видов опросных методов. Существенной особенностью анкетного опроса является опосредованный (через анкету) характер взаимодействия между исследователем и опрашиваемыми. Вопросы анкеты могут быть закрытыми, полузакрытыми и открытыми.

Анкета имеет следующую структуру:

1. Инструкция
2. Вопросы
3. Демографические сведения (характеристика респондента)

Ниже приведены примеры разных видов вопросов при анкетировании по проблеме эффективности социального взаимодействия организации как фактора готовности к изменениям:

Закрытый вопрос	Полузакрытый	Открытый
Как вы оцениваете текущий уровень социального партнерства? 1. Высокий 2. Средний 3. Низкий	Какие факторы влияют на эффективность партнерства? 1. Прямая заинтересованность партнеров 2. Наличие предмета совместной деятельности 3. Наличие координационных структур 4. Другое (что именно?)	Каким образом могут повлиять партнеры организации на проводимые сегодня изменения?

**Пример смешанного вида анкеты:**

**Анкета по изучению состояния организационной культуры**

Инструкция по заполнению: Для каждой из приведенных ниже характеристик отметьте цифру, отражающую сегодняшнее положение дел в организации.

<u>1. Необходимость следовать установленным правилам</u>		
Жесткая регламентация работы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Выполнение работы на свое усмотрение
<u>2. Ответственность</u>		
Руководство избегает делегировать своим подчиненным дополнительные личной полномочия и ответственность подчиненных	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Руководство делает большой упор на расширение зоны ответственности
<u>3. Стандарты</u>		
Низкие стандарты качества	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Высокие стандарты
<u>4. Система стимулирования</u>		
Упор на наказания и меры административного воздействия заслуг	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Основной акцент на поощрения и признание
<u>5. Порядок, качество управления</u>		
Постоянные накладки, срывы сроков, неритмичность в работе	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Организация работает как часы
<u>6. Атмосфера теплоты и поддержки</u>		
Нормой для организации является отсутствие теплоты и поддержки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	В организации дружественные отношения и поддержка

<u>7. Степень доверия руководству</u>		
Недоверие руководству со стороны рядовых членов руководителям организации, сопротивление принимаемым решениям	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Члены организации доверяют опытным и знающим
8. Какие особенности оргкультуры вашей организации, по вашему мнению, сразу бросаются в глаза постороннему человеку или новичку?		
_____		
9. Какие установки, ценности и нормы поведения характеризуют работу и отношение к делу персонала вашей организации?		
а) Способствующие эффективной работе организации		
_____		
б) Мешающие эффективной работе организации		
_____		
10. Как руководство организации закрепляет (поощряет) желательные установки, ценности и нормы поведения персонала (способствующие эффективной работе организации)?		
_____		
_____		

**- интервью, беседа**

Интервью предполагает устную форму общения (исследователя с респондентом), непосредственное взаимодействие, личный контакт.

Проведение интервью осуществляется в соответствии с заранее разработанным планом. В плане интервью фиксируются вопросы, задаваемые респондентам, или темы для обсуждения. В зависимости от степени детализации плана различают следующие виды интервью:

- стандартизированное (в этом случае план интервью подобен анкете: строго определены перечень и формулировка вопросов, используются закрытые вопросы, респондент имеет возможность выбрать ответ из предложенных ему вариантов);
- частично стандартизированное (перечень вопросов также строго определен, но используются открытые вопросы, на которые респондент может отвечать в свободной форме);
- нестандартизированное (намечены лишь основные темы для обсуждения).

В зависимости от характера обсуждаемых вопросов выделяют следующие виды интервью:

- ретроспективное (обсуждение событий, произошедших в прошлом);
- интроспективное (обсуждение событий настоящего);
- проективное (обсуждение предполагаемых событий).

Для фиксации результатов интервью разрабатываются специальные формы. Возможно использование аудио- и видеоаппаратуры.

Приведем пример использования интервью по оценке степени мобилизации ресурсов.

**Примерные вопросы:**

1. Каким образом, в каких формах информация о предстоящих изменениях доведена до сведения участников образовательных отношений?
2. Какие формы информирования могут быть использованы дополнительно?
3. С какими видами сопротивления мы можем столкнуться?
4. Какие функции и кем должны быть выполнены?
5. Какова последовательность действий каждого участника процесса изменений?

## **- фокус-группа**

Метод фокус-групп (или групповое фокусированное интервью) представляет собой разновидность *групповой дискуссии*, в ходе которой выясняется отношение участников к тому или иному вопросу.

Методу присущи также следующие характеристики:

- исследование проводится с небольшими по численности группами;
- длительность дискуссии в зависимости от задач исследования колеблется от 1 до 3 часов;
- дискуссию ведет модератор;
- групповая дискуссия предусматривает создание благоприятных условий общения для каждого участника и атмосферы доброжелательности и комфорта для группы в целом;
- для проведения исследования разрабатывается план дискуссии (гайд).

*Структура сценария на фокус-группу выглядит следующим образом:*

- **Введение в беседу.** Знакомство участников группы между собой, перед респондентами обозначается цель обсуждения;
- **Подготовка.** Респондентам задаются простые вопросы (стиль жизни, общие вопросы о товарной категории), которые настраивают участников на предстоящий обмен опытом и вовлечение в обсуждение. На этом этапе задачей модератора является создание в фокус-группе доверительной атмосферы;
- **Углублённые вопросы.** В зависимости от специфики поставленных целей, обсуждение можно разделить на два типа:
  - 1) Прямая воронка — модератор плавно подводит участников фокус-группы к центральным вопросам дискуссии, в то время как сами вопросы становятся гораздо более конкретными и направленными.
  - 2) Обратная воронка – модератор вначале выставляет группе конкретное позиционирующее утверждение, после чего обсуждение выходит на смежные темы, расширяя рамки дискуссии;
- **Заключение, благодарим участников.** Дискуссия плавно подходит к естественному завершению, модератор закрывает список вопросов и благодарит участников за уделенное ими время.

## **Примеры вопросов для проведения фокус-группы по системе управленческих действий для мобилизации ресурсов:**

- Как вы думаете, что необходимо сделать, чтобы внедрить изменение (указывается, какое?)
- Необходима ли дополнительная работа с педагогическими кадрами?
- Каких партнеров мы можем привлечь?
- Какие риски внедрения изменений существуют?

## **1.4. Специальные методы анализа**

### ***Формула перемен Д.Глейчера***

Дэвид Глейчер предложил следующую формулу, которая позволяет оценить необходимость изменений:  $C = (ABD) > X$ , где  $C$  – изменения;  $A$  – уровень неудовлетворенности статус-кво;  $B$  – четкое представление желаемого состояния;  $D$  – первые практические шаги по направлению к желаемому состоянию;  $X$  – стоимость изменений: не только финансовая, но и связанные с этим прочие издержки.

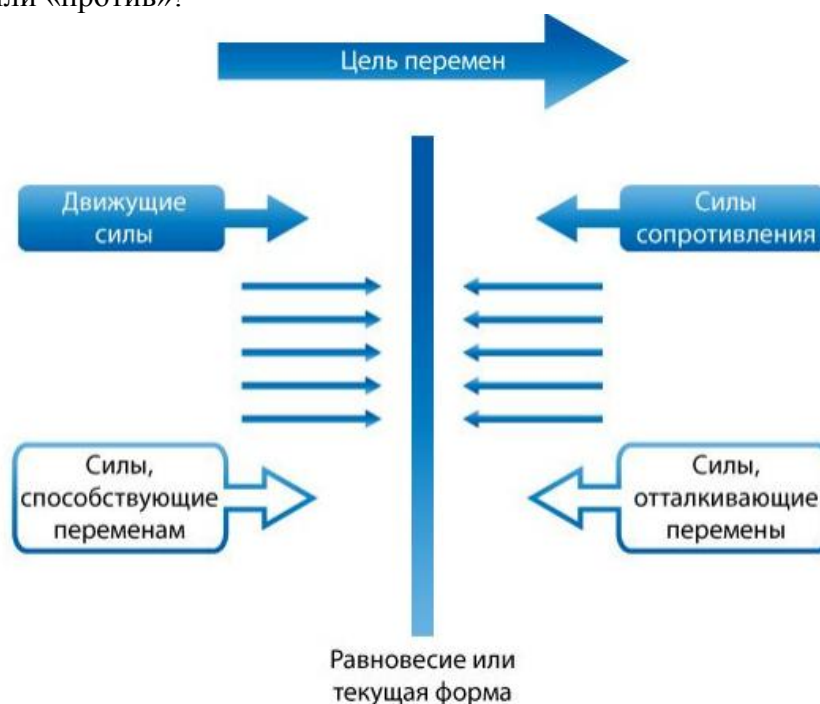
Из формулы следует, что изменения должны произойти тогда, когда в наличии имеются три элемента –  $A$ ,  $B$  и  $D$  и, более того, вместе взятые они дают больший эффект, чем «стоимость» осуществления перемен  $X$  – затраты сил, времени, дискомфорт и т.п. Готовность организации к изменениям будет недостаточной, если  $A$ ,  $B$  или  $D$  слишком

малы. Дефицит каждого из трех элементов может быть охарактеризован следующим образом. Дефицит А: «Мы довольны тем, как в настоящее время обстоят дела». Дефицит В: «Хотя нас не очень устраивает, как сегодня идут дела, мы не имеем представления, как их улучшить». Дефицит D: «Мы знаем, чего мы хотим, но не знаем, как начать действовать». Нельзя недооценивать элемент X, то есть «стоимость» изменений; даже если элементы А, В и D значительны, они могут быть меньше, чем предполагаемая стоимость изменений. И в качестве альтернативы повышению А, В или D можно постараться сократить X – как на самом деле, так и хотя бы в представлении людей, поскольку предполагаемая стоимость может измениться из-за страха людей перед неизвестным. Чтобы использовать формулу перемен следует максимально полно собрать информацию по указанным элементам – А, В, D и X.

### **«Анализ силового поля» (Курт Левин)**

Концепция анализа «силового поля» – это один из инструментов, который поможет предпринять нужные действия, чтобы преодолеть сопротивление и обеспечить должную энергию планирующихся перемен. Этот метод предполагает активный анализ и оценку текущего положения дел.

Модель «силового поля» представляет текущую ситуацию как динамическое равновесие, управляемое многими факторами, которые «оставляют все в том виде, как есть». Чтобы продвинуться к цели, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс в пользу сил, направленных на достижение цели. Какая сила больше? «За» или «против»?



Модель «анализа силового поля». Достижение результата перемен является ничем иным, как передвижением линии равновесия вправо – в сторону достижения цели. Оно может быть достигнуто за счет усиления или добавления движущих сил, сокращения или отодвигания сдерживающих сил или комбинации этих мер.

Данный вид анализа можно провести в форме «мозгового штурма» или с использованием методов Дельфи либо экспертных оценок.

### ***Ранжирование***

Ранжирование предполагает выбор, установление иерархии или весового коэффициента того или иного суждения, факт или фактора, влияющего на процесс и результаты изменений.

Например:

Пользуясь 10-балльной шкалой, оцените вероятность изменений

1 балл – крайне низкий уровень

10 баллов – очень высокий уровень вероятности изменений

Отметьте знаком «<+>» Вашу оценку в таблице.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Задание: проранжируйте факторы изменений по степени их влияния: от самого высокого до низкого.

### **Внутренние предпосылки изменений**

- Положительное отношение к изменениям
- Приверженность организации
- Демографические характеристики (возрастная, профессиональная, ролевая структура организации), способные повлиять на готовность к изменениям
- Формальная и неформальная структура организации
- Сформированность организационной культуры.
- Наличие опыта подобных изменений, аналогичной деятельности

## **1.5.Игровые и интерактивные методы**

### ***Мозговой штурм и обратный мозговой штурм***

Мозговой штурм как технология, позволяющая получать новые идеи для бизнеса, была разработана в 1953 г. американским изобретателем, психологом и предпринимателем А. Осборном. Обратный мозговой штурм – это модификация технологии. Обе техники могут быть использованы не только для организации проектной работы, но и для диагностики а) способности к групповой работе, сплоченности б) креативного потенциала в) быстроты и эффективности работы группы и т.п.

<b>Мозговой штурм</b>	<b>Обратный мозговой штурм</b>
<p>Мозговая атака, в зависимости от разновидности, имеет 2-3 этапа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выдвижение идей (возможны любые предложения, мысли, даже фантастические). Запрещена любая критика.</li> <li>• Обсуждение прозвучавших предложений. Отбор, ранжирование лучших идей.</li> <li>• Выбор самой удачной идеи / генерация новой на основе списка лучших мыслей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко определите проблему, запишите ее.</li> <li>• Переверните проблему и спросите себя «Как вызвать проблему и как вместо ее решения, наоборот, ухудшить ее состояние?».</li> <li>• Проведите мозговой штурм и найдите самые разные варианты ухудшения ситуации. Это достаточно веселый и свободный процесс, потому что внутренне вы будете ломать, а не строить. Не отвергайте никакие идеи на данном этапе, сгодится абсолютно все.</li> <li>• Когда составлен список ухудшения проблемы, переверните их.</li> <li>• Оцените свои идеи. Видите ли вы потенциальное решение? Видите ли вы признаки возможного решения?</li> </ul>



### *Метод конкретной ситуации (ролевые, деловые игры и кейсы)*

Данный метод базируется на ситуационном подходе к управлению. Главная идея этого подхода – действия руководителя (а во многом и других сотрудников), базируясь на целях, ценностях и нормах организации, должны исходить из конкретной, реально существующей ситуации, учитывать ее важнейшие параметры и их изменения.

В деловой игре «Метод конкретной ситуации» реальное положение организации отображается в форме деловой ситуации - имитации, идеального отображения реальной ситуации из жизни организации или же искусственно созданной ситуации, воссоздающей типичные проблемы, возникающие в организационной жизни. Деловая ситуация выражается в форме конкретного набора параметров, переменных, оказывающих решающее влияние на организацию в данное время<sup>6</sup>. Ролевая игра предполагает разыгрывание ролей, позволяющих проанализировать поведение участников.

Содержание ситуации может передаваться различными способами: письменно, устно, с помощью видеofilmа или магнитофонной записи. Существует несколько типов конкретных ситуаций. С точки зрения результата игры они делятся на проблемные и проектные.

Кейс-метод и метод решения ситуационных задач широко применяется в контексте оценки персонала: профессиональных знаний, черт личности, социально-психологических и профессиональных установок. Ситуации в рамках кейс-метода должны иметь неоднозначный характер.

Пример:

#### *Кейс «Ошибка интерьера»*

Представьте, что Вы пришли на тренинг. В комнате для занятий понемногу собираются участники. За пять минут до начала тренер просит всех взять стулья, расставить их в ряд до ковра, который постелен на полу, и расположиться как можно ближе друг к другу. В течение нескольких минут все уселись и в помещении воцарилась тишина. Тренер занимается последними приготовлениями, поглядывает на часы, до начала осталась пара минут. И тут входит последний участник из списка. Он видит, что одна часть пола застелена светло-голубым ковром, а на оставшейся части бок о бок стоят пять стульев, на которых разместились участники тренинга, и, судя по звенящей тишине, все уже приготовились к тренингу.

Последний участник видит, что ему предстоит тоже взять стул у стены, перенести его и сесть в один ряд с остальными участниками, но так как половина комнаты, где нет ковра, уже занята, ему придется поставить свой стул на ковер. Быстро оценив взглядом ситуацию, он так и сделал, взял стул и в уличной обуви направился к ковра, чтобы сесть рядом со всеми. Но стоило ему занести ногу, чтобы шагнуть на ковер, как тренер тут же окликнула его: «Нет, нет! Ни в коем случае! В обуви нельзя! Вы же видите, у нас светлый ковер». Участник замешкался, что ему делать. Пришли в голову такие решения:

- уйти с тренинга;
- разуться и сесть рядом со всеми;
- усесться за спинами участников там, где нет ковра.

Вопросы и задания:

Как, по Вашему мнению, должен поступить участник, пришедший последним? Может ли кто-то из присутствующих чем-то ему помочь? Дайте совет участнику тренинга, который попал в неловкую ситуацию

---

<sup>6</sup> <https://intellect.icu/ispolzovanie-igrovykh-metodik-v-diagnosticheskikh-tselyakh-9918>

Напротив, ситуационные задачи направлены именно на конкретные решения, характер которых и является предметом оценки или возможностью увидеть существующие проблемы.

**Примеры прогностической ситуационной задачи:**

Задача 1.:

Изобразить графически организационную структуру управления, показать информационные связи руководителя и подчиненных разных уровней, какие проблемы могут возникнуть при внедрении изменений?

Задача 2.:

Вы отвечаете за внедрение изменений в данном виде деятельности. Составьте регламент или план действий на день, на месяц, на год.

**2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ ОГИ И ГОТОВНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА**

Название методики и краткая характеристика	Авторы	Цели использования	Источник
<p><b>1. Психодиагностическая методика «Готовность к организационным изменениям»</b>  <b>(Русскоязычная версия методики «Readiness for organizational change, ROC»)</b>  Методика состоит из 25 утверждений (18 – прямые и 7- обратные), которые оцениваются респондентами по 7-балльной шкале Ликерта (7 баллов «Полностью согласен», 1 балл – «Полностью не согласен».)  Все вопросы о готовности сформулированы таким образом, что участники выражает свой уровень согласия с каждым вопросом, используя 7-балльный формат ответов в диапазоне от 1 = категорически не согласен до 7 = полностью согласен. Авторы выделяют так называемые индикаторы состояния психологической готовности к изменениям, самые значимые из которых в дальнейшем были объединены в четыре группы отношений сотрудников: убежденность в том, что у организации есть ресурсы и возможности для реализации изменения; убежденность в том, что данное изменение соответствует целям и задачам организации; убежденность в том, что руководство организации привержено изменению; убежденность в том, что данное нововведение положительно отразится на сотрудниках организации. Методика содержит четыре шкалы в соответствии с перечисленными отношениями.  Шкала «Уместность изменений» отражает убежденность персонала в том, что данное изменение соответствует приоритетам и</p>	<p>Д. Холт (Е.А.Наумцева )</p>	<p>Оценка отношения к изменениям среди сотрудников организации;  Оценка уровня готовности к изменениям на индивидуальном уровне</p>	<p>Е.А.Наумцева  Анализ психометрических свойств русскоязычной версии опросника Д. Холта «Готовность к организационным изменениям» // Организация психология. 2016. Т. 6. № 4. С. 104–117  Приложение 3.</p>

<p>стратегическим целям организации и приведёт к повышению ее эффективности в целом.</p> <p>Шкала «Поддержка руководства» отражает оценку респондентами степени оказываемой руководством поддержки в ситуации реализации изменений.</p> <p>Шкала « Реализуемость изменений » отражает оценку респондентами собственных навыков, ресурсов и способности справиться с работой в ситуации внедренных изменений.</p> <p>Шкала « Личное отношение » отражает то, как сама личность оценивает последствия изменений.</p>			
<p><b>3. Методика «Ценностно-ориентационное единство»</b></p> <p>Проведение методической процедуры определения ЦОЕ членов группы предполагает последовательное осуществление двух собственно экспериментальных этапов.</p> <p>На первом экспериментальном этапе испытуемым предлагается в письменной форме указать те характеристики, которыми должен, по их мнению, обладать лидер их группы, и те личностные свойства, которые, на их взгляд, в этом плане недопустимы. Такой опрос проводится фронтально. При этом каждый испытуемый, выполняя поставленную перед ним экспериментальную задачу, индивидуально составляет список качеств.</p> <p>В промежутке между первым и вторым экспериментальными этапами обрабатываются индивидуально составленные испытуемыми списки личностных характеристик лидера, составляется обобщенный список его качеств, представляющий собой ряд личностных свойств, наиболее часто встречающихся в индивидуальных ответах (таких качеств должно быть не менее пятнадцати).</p> <p>На втором экспериментальном этапе каждого испытуемого знакомят с этим обобщенным списком и просят указать пять наиболее важных для лидера характеристик из тех, которые попали в сводный списочный ряд. Так же, как и первый, второй экспериментальный этап проводится фронтально, а выполняют экспериментальное задание испытуемые индивидуально.</p>	<p>Ивашкин В.С., Онуфриева В.В.</p>	<p>Определение соответствия данной конкретной функционирующей группы сплоченной общности; Определение степени выраженности индекса групповой сплоченности</p>	<p>Ариффулин, А. Н. Формирование ценностно-ориентационного единства коллектива, как средство повышения профессиональной активности педагогов / А. Н. Ариффулин, Н. С. Гусева. // Проблемы и перспективы развития образования : материалы I Международного науч. конф. (г. Пермь, апрель</p>

			2011 г.). — Т. 1. — Пермь : Меркурий , 2011. — С. 8-11. — URL:
<p><b>2. Методика диагностики типа сопротивления сотрудника инновациям в организации</b></p> <p>Одна из существующих типологий форм сопротивления организационным инновациям использует два основания: сфера жизнедеятельности группы (инструментальное или эмоциональное сопротивление) и степень очевидности (явное или скрытое сопротивление). Типология включает в себя четыре формы сопротивления: рационализация (инструментальное – явное); избегание (инструментальное – скрытое); возмущение (эмоциональное – явное) и аморфность (эмоциональное – скрытое). На основе этой типологии составлен опросник, состоящий из 20 утверждений – описаний возможной инновации, внедряемой в организации, для каждого из которых предлагается четыре варианта поведения (соответствующие выделенным формам сопротивления).</p>	Рихтер Н.И	Позволяет оценить индивидуально-психологическую специфику возникающего сопротивления.	Рихтер Н.И. Сопротивление инновациям в организации: формы проявления и методы диагностики: Магистерская диссертация. – М., ГУ-ВШЭ, 2010.
<p><b>4. Методика «Потенциал команды»</b></p> <p>Опросник состоит из 10 вопросов с вариантами ответов: 1 – полностью характерно для моей группы; 0,5 – иногда характерно для моей группы; 0 – полностью нехарактерно для моей группы. Подсчитывается общее количество баллов. Описывает три варианта группы: Разобщенная группа. Это скопление индивидов, которые еще не готовы работать вместе, каждый член подобной группы работает на свои, индивидуальные цели. Члены группы зависят от инструкций и поддержки формального (назначенного) лидера. Группа, как правило, обременена разного рода конфликтами, которые необходимо разрешить прежде, чем группа перейдет к построению более эффективных отношений.</p> <p>Сплачивающаяся группа. Складываются межличностные отношения, формируется лояльность сотрудников группе и понимание друг друга. Но остается полная зависимость от формального руководителя, хотя и выявляются</p>		Выявление возможных проблем в коллективе и степени слаженности работы коллектива	<a href="https://hr-portal.ru/tool/kratkiy-test-ocenki-potenciala-komandy">https://hr-portal.ru/tool/kratkiy-test-ocenki-potenciala-komandy</a>

<p>внутригрупповые лидеры. Внутригрупповые роли осознаются, но распределяются по формальным признакам. Группа еще не несет ответственность за порученные задания. Команда. Члены группы хорошо работают вместе, постоянно совершенствуют свои рабочие взаимоотношения. Развивается взаимозависимость в хорошем смысле этого слова. Группа начинает брать на себя ответственность за порученные дела. Члены группы в состоянии самостоятельно организоваться под решение поставленной задачи. Совокупность работы в команде дает эффект выше, чем работа каждого отдельного сотрудника. Руководитель команды является и ее лидером. Роли в группе гибки и перераспределяются под поставленные цели и задачи.</p>			
<p><b>5. Методика «Мотивация к успеху»</b>  Опросник состоит из 41 утверждения. Респонденту необходимо выбрать ответ «да» или «нет». Обработка баллов позволяет определить уровень мотивации. Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к достижению успеха. Уровни: низкая мотивация к успеху; средний уровень мотивации, умеренно высокий уровень мотивации; слишком высокий уровень мотивации к успеху. Чем выше мотивация человека к успеху - достижению цели, тем ниже готовность к риску.</p>	Элерс Т.	Изучение мотивации достижения успеха	<a href="https://hr-portal.ru/tool/metodika-dagnostiki-lichnosti-motivaciya-k-uspehu-t-elersa">https://hr-portal.ru/tool/metodika-dagnostiki-lichnosti-motivaciya-k-uspehu-t-elersa</a>
<p><b>6. Методика определения направленности личности — на достижение успеха/ избегание неудачи</b>  Опросник состоит из 20 утверждений. Варианты ответов: «да» или «нет».</p> <p>Интерпретация количественных показателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— преобладание мотивации к избеганию неудачи (ее боязнь);</li> <li>— мотивация к достижению успеха (надежда на успех);</li> <li>— мотивационный полюс ярко не выражен ;</li> <li>— есть тенденция к избеганию неудачи;</li> <li>— есть тенденция к достижению успеха.</li> </ul>	Реан А. А.	Определяется уровень притязаний — <i>желание добиться успеха</i> или <i>избегать неудачи</i> .	<a href="http://testoteka.narod.ru/ms/1/08.html">http://testoteka.narod.ru/ms/1/08.html</a>

### 3. СОЦИОЛОГИЧЕСКАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ (СОСТОЯНИЯ) ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Организационная культура и ее особенности.** Под организационной культурой (далее - ОК) принято понимать совокупность ценностей организации, ее артефактов, правил и норм, внутренних установок сотрудников организации. Традиционно миссией ОК становится забота об общем благе в понимании всех членов организации.

Сложность ОК проявляется в том, что она не обнаруживает себя явно, ее проявления бывают еле уловимы в ответах на вопросы о ценностях, стиле лидерства и понимании успеха. Однако пренебрежение ОК наиболее частая причина неудач в планировании развития и внедрения изменений в организации. Главными преимуществами использования ОК (достигаемые за счет передачи из поколения в поколения ценностей и норм) является ее способность обеспечить целостность коллектива; чувство сопричастности к результатам деятельности организации и преданности общему делу (особенно это актуально для образовательных организаций); уменьшить степень коллективной неопределенности (в условиях социальной турбулентности и постоянного внедрения изменений в системе образования – также особо важная функция); наведение социального порядка в организации (внесение ясности в ожидания членов коллектива); определенность перспектив развития организации (достигается за счет осведомленности коллектива о внедряемых изменениях и реализации стратегии развития).

В науке существует три идейные установки к определению роли культуры в организации:

- ✓ *Интеграция.* Культура разделяема всеми, она связующее звено, которое удерживает членов коллектива вместе.
- ✓ *Дифференциация.* У каждого своя культура, она источник конфликта интересов в организации.
- ✓ *Фрагментация.* Культура как природа, члены коллектива ее носители. Культура не определима и непознаваема.

Методология проводимого исследования базируется на интеграционном подходе к пониманию культуры организации.

**Организационная культура и изменения.** ОК обладает широтой и охватывает всю сферу деятельности организации, поэтому нужен теоретический фундамент, которым выступает Рамочная конструкция организационной культуры К.Камерона и Р.Куинна.

Ни одна организация не может долго оставаться неизменной и при этом выжить. Вызов времени заключается не в решении меняться или не меняться организации, а в том, как именно производить изменения. Вселяющая страх неопределенность, традиционно связана с любыми трансформациями, но боязнь организационных изменений уступает другой более серьезной угрозе – стать организацией вообще неспособной к изменениям. Для ОУ подобная ригидность означает конфликты с учащимися, жалобы со стороны их родителей, недовольство контролирующих органов исполнительной власти в сфере образования.

Методика OCAI (Organization Culture Assessment Instrument), применяемая К.Камероном и Р.Куинном (см.Приложение 1), направлена на фокусировку поиска ключевых измерений культуры способных привести к изменениям. ОК влияет на изменение моральных качеств, преданности делу, производительности и эффективности труда, состояния физического здоровья, эмоционального благополучия сотрудников и т.д. Трудно трансформируются в организации подходы к решению проблем и стили управления. Не претерпевают изменений фундаментальные ценности организации, способы мышления и парадигмы.

Каждая структурная единица организации может иметь свою ОК. Например, кафедры, проектные группы, неформальные объединения учителей. Торможение

процессов изменений в организации, сопротивление им, часто вызвано столкновением различных культурных единиц, так как каждое отдельное структурное подразделение с одной стороны, может разрабатывать свое видение ценностей и перспектив, с другой, несет в себе элементы культуры организации в целом.

**Преимущества типологии ОСАИ** в сравнении с другими методами диагностики организационной культуры являются следующие характеристики:

- Практическая ориентация ОСАИ;
- Своевременность реагирования, то есть быстрая технология диагностики;
- Широта охвата сотрудников – отвечать могут все, не требуется специальных компетенций или управленческих знаний;
- Совмещение в методике количественной и качественной оценки деятельности организации;
- Доступность и универсальность, то есть не требует специальной подготовки для проведения и адаптации инструментария к конкретной организации;
- Доказанная валидность и надежность методики;
- Обоснованность ее применения (обширный эмпирический материал для сравнения профилей ОК, накопленный как К. Камероном и Р. Куинном, так и другими экспертами из разных стран в различных отраслях экономики, в том числе и в системе российского образования<sup>7</sup>).

**В целом о методике.** Методика диагностики корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна состоит из опросного листа (в приложении), процедуры расчета баллов и правил построения модели, существующей и предпочтительной организационной культуры. При работе с анкетой следует помнить, что нет правильных или неправильных ответов. Ответы на вопросы должны отражать реальное представление сотрудника об организации и путях ее развития. Оценка типа культуры помогает уменьшить степень коллективной неопределенности, внести ясность в то, что ожидают члены коллектива, обеспечить целостность за счет ключевых ценностей и норм.

Рамочная конструкция ОК образуется в результате двух измерений, по которым индикаторы попадают в одну из четырех групп. Одно измерение отделяет критерии эффективности организации, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих внимание на стабильность, порядок и контроль. Континуум этого измерения простирается от организационной многогранности и пластичности на одном краю до организационной неколебимости и долговечности на другом (На рисунке 1, прямая «Гибкость и дискретность» - «Стабильность и контроль»).

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом (На рисунке 1, прямая «Внутренний фокус и интеграция» - «Внешний фокус и дифференциация»).

### **Рамочная конструкция организационной культуры К.Камерона и Р.Куинна (ОСАИ)**

---

<sup>7</sup> В России практика применения ОСАИ для диагностики ОК в ОУ описаны в научных статьях: И.Н. Агафоновой, Ардашкина И.Б., Галимовой Н.А., Дьяконова Е.А., Карповой А.Ю., Ключева А.К., Крутцовой М.Н., Мельник О.Ф., Михаленко А.А., Михненко П.А., Михеевой С.А., Потинной Е.В., Томилина О.Б., Томилина О.О., Фадеевой И.М. и др. Анализ организационной культуры ОУ представлен в трудах Ушакова К.М., Базарова Т., Пушных В.А.

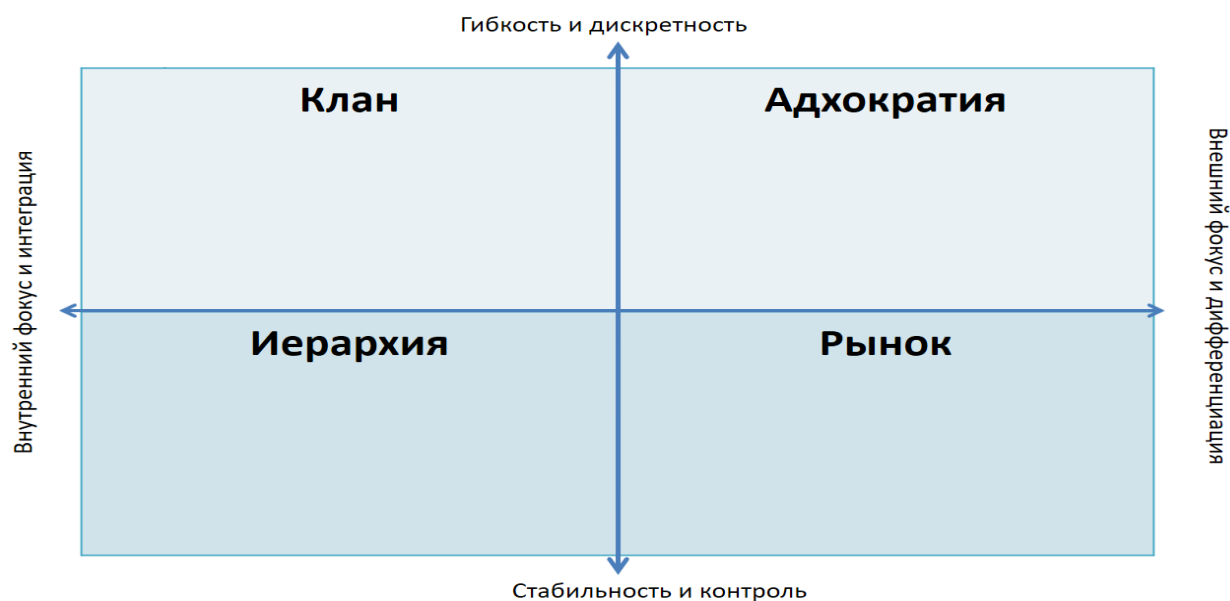


Рисунок 1

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Взаимосвязь измерений иллюстрируется на рис.1, на котором обозначенные индикаторы эффективности определяют, что именно сотрудники ценят в показателях деятельности организации. Они характеризуют то, каким образом людям видится хорошее, правильное и приемлемое. Другими словами, эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации:

- Клановая культура. Организация, которая фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям/клиентам.
- Адхократическая культура. Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.
- Иерархическая культура. Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.
- Рыночная культура. Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

Самым примечательным в четырех стержневых ценностях является их противоположность или конкурирующие допущения. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, т. е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. В результате оба измерения формируют квадранты, отрицающие один другой и конкурирующие друг с другом по диагонали.

Каждый квадрант, соответствующий типу ОК, включает в свое описание: доминирующую организационную форму, представления об организационном успехе, подходы к пониманию качества, роли лидера и профессиональному опыту.

После построения профиля ОК происходит анализ и интерпретация данных. Авторы ОСАИ указывают на то, что оценка профилей организации происходит на основе творческого осмысления возникающих образцов и здесь не существует четких правил. Выявленный тип культуры должен соответствовать стилям лидерства, методам управления персоналом, оценке и управления качеством, используемым критериям эффективности организации. Если эти позиции не соотносятся, например, в адхократической культуре бюрократический стиль руководства, то организации сложно



будет добиться изменений, а руководителю мотивировать сотрудников, так как при адхократии лидер должен быть открытым и создавать условия для свободы и творчества.

К. Камерон и Р. Куинн выделяют шесть стандартизированных «разрезов» для сравнения ОК:

1. Определение сегодняшнего доминирующего типа культуры;
2. Выявление различий между сегодняшней и предпочитаемой культурой;
3. Измерение силы доминирующего типа культуры;
4. Оценка согласованности профилей различных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации;
5. Сравнение построенного типа культуры с «банком профилей ОК» Камерона и Куинна (более 1000 организаций);
6. Определение совместимости тенденций организаций с рядом общих тенденций.

#### **Интерпретация типов организационных культур.**

**КЛАН.** Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками организаций кланового типа являются командная работа, неформальные отношения и коммуникации. В педагогике такой вид культуры присущ камерным школам, школам, имеющим многолетние традиции или таким организациям, где делается акцент на благоприятном психологическом климате и отношениях людей.

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организовав коллективную работу и заботясь о повышении квалификации сотрудников; что потребителей/клиентов лучше всего воспринимать как партнеров; что организация действует в структуре, создающей для сотрудника гуманное внешнее окружение.

Главная задача руководителя состоит в делегировании сотрудникам полномочий и облегчении условий их участия в работе организации, проявления преданности делу и преданности организации.

*Клановая культура, характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Она напоминает большую семью. Лидеры мыслят как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация поощряет бригадную/проектную работу, участие людей в деятельности организации и согласие.*

**ИЕРАРХИЯ.** Совместимая с этой формой организационная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры — это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика, деловой стиль общения.

В основном иерархическая культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизированных процедур, множество иерархических уровней.

*Ключевые ценности концентрируются вокруг поддержки рентабельности, надежности, быстроты процедур и плавности рабочего процесса.*

*Единственное требование, удовлетворение которому заслуживает продвижения по служебной лестнице, состоит в знании этих правил и политики организации.*

Школа, имеющая такой тип организационной культуры, ориентирована на внешние требования и правила, склонна к бюрократическим процедурам, настроена на точность исполнения различных директив.

**РЫНОК.** Конструкция получила название рыночной формы организации. Термин «рыночная организация» не имеет ничего общего ни с понятием маркетинговой функции, ни с представлением о потребителях на рынке. Он просто определяет тип организации, функционирующей как рынок, т. е. ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела.

Для образовательной организации – это ориентация на запросы родителей, конкуренцию с другими школами, союз с социальными партнерами и т.п. В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает, прежде всего, используя механизмы рыночной экономики, в первую очередь монетарный обмен. То есть главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с клиентами/партнерами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые результаты, сила в конкурентных нишах, достигаемые цели являются главными установками организации. Для образовательного учреждения это может быть погоня за местом в рейтинге (ТОП-100 школ по результатам ЕГЭ и т.п), стремление к монетизации образовательной деятельности и др.

Неудивительно, что стержневыми целями, которые доминируют в организациях рыночного типа, являются конкурентоспособность и продуктивность. Они достигаются благодаря сильному акценту на внешних позициях и контроле. Для образовательной организации, это может быть конкуренция между кафедрами или учителями, у кого больше учащихся стало победителями конкурсов и олимпиад, и по какому предмету выше балл ЕГЭ.

Главная задача руководителя — вести организацию к результатам и прибылям.

*Рыночная культура оценивается в ОСАИ как место для работы, ориентированной на результаты. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление победить. Долгосрочная забота концентрируется на конкурентных действиях и достижении растянутых во времени целей. Успех определяется в терминах конкурентных преимуществ и рыночных долей. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.*

**АДХОКРАТИЯ.** Тип культуры организации, адекватно реагирующей на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия, которыми в большей мере характеризуется мир XXI века. Слово, «адхократия» происходит от латинского выражения ad hoc (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу.

Основные ценности адхократии состоят в том, что новаторские и опережающие время решения — это именно то, что ведет к успеху. Подобный тип организаций функционирует главным образом в бизнесе разработки новой продукции, совершенствовании услуг и подготовки к будущим свершениям. Главная задача менеджмента в адхократии заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах. Предполагается, что адаптация к внешней среде и новаторство ведут к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности, поэтому акцент должен делаться на предвидении будущего, на некоторой организационной анархии, но с внутренним подчинением определенной дисциплине.

Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической команды или проектной группы, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Адхократии сродни временным структурам.

Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией.

В отличие от рынка или иерархии адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Власть перетекает от индивида к индивиду или от одной целевой бригады/проектной группы к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени. Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрении риска и предвидении будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами/партнерами, исследованиям и развитию и т.

Такой тип организационной культуры присущ авторским школам, в том числе – частным.

*Адхократия характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Эффективное лидерство состоит в умении предвидеть, новаторстве и ориентации на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость постоянной деятельности, производства продукции и предоставления услуг на переднем рубеже знаний. Важной считается готовность к изменениям и встрече с новыми вызовами времени и внешней среды. В долгосрочной перспективе организация акцентируется на быстром росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и оригинальных продуктов и/или услуг.*

#### **Закономерности, выявленные К. Камероном и Р. Куинном.**

- ✓ Опыт показывает, что большинство организаций создает и пестует какой-то один доминантный стиль культуры;
- ✓ Чтобы организации не хотели в себе изменить, они не желают отказаться от тех особенностей, которые придают им некий уникальный имидж;
- ✓ Эффективные организации обладают способностью вести себя гибко и развиваться внутренне противоречивыми путями;
- ✓ Различия в типах культур более чем на 5 пунктов являются существенными и требуют изучения;
- ✓ Руководители организаций в ответах предпочитают делать упор на клановость;
- ✓ Адхократия не доминирует ни в одной ОО.
- ✓ Если организация слишком велика, то говоря об изменениях, сотрудник сосредотачивает свое внимание только на своем подразделении или отделе (если в задании не указано иное).
- ✓ Традиционно организация на этапах своего развития переживает следующее эволюционное изменение ОК: Адхократия (на стадии зарождения); Клан (становление и первые годы жизни организации); Иерархия и Рынок (на стадии зрелости).

## **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ДИАГНОСТИКИ ГОТОВНОСТИ К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ**

### **Рекомендации по диагностике организационной культуры**

Методика OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) направлена на исследование типа организационной культуры как важнейшего фактора организационной готовности школы к изменениям. Уникальность методики в том, что она может быть использована на любом этапе и с любой целью: стартовой диагностики и исследования состояния ОО, анализа потенциалов развития, исследования факторов, влияющих на ОГИ.

При работе с анкетой (см. Приложение 1) следует помнить, что нет правильных или неправильных ответов. Ответы на вопросы должны отражать реальное представление сотрудника об организации и путях ее развития.

Рамочная конструкция ОК образуется в результате двух измерений, по которым индикаторы попадают в одну из четырех групп. Одно измерение отделяет критерии эффективности организации, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих внимание на стабильность, порядок и контроль. Континуум этого измерения простирается от организационной многогранности и пластичности на одном краю до организационной неколебимости и долговечности на другом (На рисунке 1, прямая «Гибкость и дискретность» - «Стабильность и контроль»).

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом (На рисунке 1, прямая «Внутренний фокус и интеграция» - «Внешний фокус и дифференциация»).

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Взаимосвязь измерений иллюстрируется на рис.1. Эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносятся суждения об организации:

- Клановая культура. Организация, которая фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям/клиентам.
- Адхократическая культура. Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.
- Иерархическая культура. Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.
- Рыночная культура. Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.

### **Рамочная конструкция организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна (OCAI)**



Рисунок 2

Каждый квадрант, соответствующий типу ОК, включает в свое описание: доминирующую организационную форму, представления об организационном успехе, подходы к пониманию качества, роли лидера и профессиональному опыту.

Каждый из шести блоков вопросов, включенных в инструмент ОСАИ, предполагает четыре альтернативы ответов. Респондентам нужно распределить баллы 100-балльной оценки между предложенными четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует их представлению о своей организации.

Расчет оценки по ОСАИ требует очень несложной арифметики. На первом шаге необходимо сложить баллы всех ответов А в колонке «Теперь», а затем полученную сумму разделить на 6, т.е. вычислить среднюю оценку по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С и D. Такой же принцип вычислений соблюдается при расчете ответов в колонке «Предпочтительно». При построении профиля организационной культуры выделяются следующие этапы.

Сначала на график, названный «Организационный профиль», вносятся полученные числа из колонки «Теперь» для каждой альтернативы (А, В, С и D). Оценка альтернативы А представляет клановую культуру. Оценка альтернативы В представляет адхократическую культуру. Оценка альтернативы С представляет рыночную культуру. Оценка альтернативы D определяет иерархическую культуру. Затем соединив отмеченные в каждом квадранте графика точки – получится четырехугольник. Этот профиль рисует картину культуры организации такой, какой ее воспринимают сотрудники прямо сейчас. Те же действия выполняются для колонки «Предпочтительно».

После построения профиля ОК происходит анализ и интерпретация данных. Авторы ОСАИ указывают на то, что оценка профилей организации происходит на основе творческого осмысления возникающих образцов и здесь не существует четких правил. Выявленный тип культуры должен соответствовать стилям лидерства, методам управления персоналом, оценке и управления качеством, используемым критериям эффективности организации. Понять это можно, построив отдельный профиль для соотношения атрибутов и типа ОК (см. Приложение 2).

## **Рекомендации по диагностике организационной готовности к изменениям на основе психолого-педагогических инструментов**

Диагностика организационной готовности к изменениям на основе психолого-педагогических инструментов может проводиться в 4 этапа:

- 1 этап – стартовый анализ;
- 2 этапа - анализ потенциалов развития и возможностей внедрения изменений;
- 3 этап - оценка состояния организации на момент анализа;
- 4 этап - исследование факторов, влияющих на ОГИ.

**На этапе стартовой диагностики**, предполагающей выявление сдерживающих развитие факторов, могут быть использованы следующие инструменты:

1. Самоанализ на основе выделенных нами (выбранных, самостоятельно сформулированных) критериев.
2. Анализ организационных патологий А.И.Пригожина
3. Метод наблюдений и анализа данных.
4. Индивидуальные и групповые беседы, интервью, фокус-группа.
5. Психодиагностическая методика «Готовность к организационным изменениям» (Русскоязычная версия методики «Readiness for organizational change, ROC»)
6. Методика OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) К.Камерона и Р.Куинна

**На что обратить внимание:** информация должна быть многосторонней, следует избегать однозначных оценок и интерпретаций, основным результатов стартовой диагностики может стать формулировка возможных рисков и проблем, требующих решения.

**На этапе анализа потенциалов развития** мы рекомендуем использовать следующие психодиагностические и аналитические методики:

1. Методику «Анализ силового поля» Курта Левина.
2. Различные виды опросов.
3. Мозговой штурм.
4. Методика диагностики типа сопротивления сотрудника инновациям в организации Н.И.Рихтер
5. SWOT-анализ.

Анализ промежуточных изменений, актуального состояния организации проводится на основе предложенных нами критериев, формулы перемен Дэвида Глейчера, диагностики типа организационной культуры.

**Рекомендация:** собранная информация на этих этапах становится основой для принятия управленческих решений по коррекции, развитию, дополнению.

Исследование факторов, влияющих на ОГИ, проводится на основании следующих методов организационной диагностики:

- схема «Жизненного цикла» организации, сотрудникам предлагается по признакам определить, на каком этапе жизненного цикла находится их организация;
- анализ управленческих ошибок на основе заранее заготовленного списка применительно к конкретной организации;
- анализ организационных патологий - неспособности организации достичь стоящей перед ней цели (по А.И.Пригожину);
- ранжирование факторов;
- самоанализ деятельности.

### **Общие рекомендации**

1. Диагностика организационной готовности к изменениям требует комплексного подхода, не только понимания критериев и показателей анализа, но и, прежде всего, цели анализа.

2. Именно цель анализа диктует необходимость выбора (отбора, создания) критериев и показателей, инструментов диагностики.
3. Выбор инструментов анализа и диагностики может быть произведен в трех плоскостях:
  - плоскость организационной (управленческой) диагностики, самодиагностики, самоанализа, специальных приемов анализа, критериального анализа;
  - плоскость специально отобранных психолого-педагогических методик;
  - плоскость социологических методик (методов).
4. Проведение диагностик требует соблюдения нескольких важных правил: целесообразности, добровольности, адекватности инструментов цели анализу, интерпретации, принятия управленческих решений, в том числе – коллегиальных.
5. Организационная готовность к изменению может иметь неоднородный характер. Опираясь на исследование И.В.Халитовой<sup>8</sup>, можно также добавить, что выбор подхода к анализу зависит от концепции управления:

1. При ситуационном подходе цель анализа ОГИ - оценка ситуации, для этого необходимо использовать различные методы (комбинируя их) в зависимости от ситуации.
2. При акценте на человеческий фактор, на управлении изменениями как изменении убеждений/поведения сотрудников организации выбор методик будет направлен на исследование возможности адекватного восприятия нового и возможности реализации этого нового через оценку способностей, убеждений, компетенций персонала.
3. Обучающаяся организация: оценка готовности — это оценка способностей к обучению и коммуникациям.
4. Акцент на самоорганизации – оценка творческого потенциала организации.
5. Определение организации в циклах изменений – диагностика состояния.

Таким образом, руководитель может использовать предложенные инструменты на разных этапах деятельности, для разных целей и с привлечением разных категорий педагогического коллектива. Главное, чтобы анализ всегда заканчивался управленческим решением и реальными изменениями.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Методика OCAI (Organization Culture Assessment Instrument)

#### К. Камерона и Р. Куинна

Методика OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) направлена на фокусировку поиска ключевых измерений культуры способных привести к изменениям. ОК обладает широтой и охватывает всю сферу деятельности организации, поэтому нужен теоретический фундамент, которым выступает Рамочная конструкция организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна.

Методика диагностики корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна состоит из опросного листа (в приложении), процедуры расчета баллов и правил построения модели, существующей и предпочтительной организационной культуры.

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

---

<sup>8</sup>Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методик оценки готовности// Государственное управление. Электронный вестник Выпуск № 39. Август 2013 г.



Просим Вас принять участие в социально-психологическом исследовании, в рамках осуществления Второй Санкт-Петербургской Гимназией опытно-экспериментальной работы по изучению организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией.

Исследовательский инструментарий состоит из пяти различных методик. Просим вас внимательно прочесть инструкцию, представленную перед каждой анкетой.

При заполнении анкет Вам необходимо выбрать тот вариант или варианты ответа, которые более всего соответствуют Вашему мнению. Здесь нет правильных или неправильных ответов.

Пожалуйста, работайте ручкой, а не карандашом.

Следуйте подсказкам, выделенным курсивом.

### Диагностика организационной культуры.

Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы **100-балльной оценки** между четырьмя представленными альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Гимназии. *Весовое соотношение может быть любое* (например, 0, 0, 25, 75 или 22, 7, 8, 63). Главное чтобы в сумме варианты ответов на один вопрос давали 100 баллов.

Сначала распределите баллы в колонке **«Теперь»** (которое характеризует текущее состояние дел в Гимназии), затем ответьте на те же вопросы, но проставив баллы в колонке **«Предпочтительно»** (как вы считаете, как должны обстоять дела в Гимназии).

Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
A	Гимназия уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Гимназия очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Гимназия ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Гимназия жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами, правилами, инструкциями		
<b>Всего:</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
2. Общий стиль лидерства в Гимназии			
A	Общий стиль лидерства в Гимназии представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в Гимназии служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в Гимназии служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в Гимназии являет собой пример координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности		
<b>Всего:</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
3. Управление персоналом			



		Теперь	Предпочтительно
A	Стиль руководства в Гимназии характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в Гимназии характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
C	Стиль руководства в Гимназии характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в Гимназии характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
<b>Всего:</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
4. Связующая сущность Гимназии			
A	Гимназию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством Гимназии.		
B	Гимназию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию, стремление быть на передовых рубежах		
C	Гимназию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы для обсуждения агрессивность (наступательность) и победа		
D	Гимназию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности Гимназии.		
<b>Всего:</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
5. Стратегические цели Гимназии			
A	Гуманное развитие, поддержание высокого доверия, открытость и соучастие		
B	Обретение новых ресурсов и решении новых проблем, апробации всего нового.		
C	Конкурентные действия, стремление к победе (быть лучшими среди других образовательных учреждений), концентрация сил ради достижения цели.		
D	Неизменность и стабильность. Важнее всего контроль и плавность ведения дел.		
<b>Всего:</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
6. Критерии успеха Гимназии			
A	Развитие человеческих ресурсов, коллективная работа, увлеченность работников делом и забота о людях		
B	Обладание уникальной или новейшей технологией, лидерство, новаторство		
C	Конкурентное лидерство (опережение конкурентов), победа (лучшие среди других образовательных учреждений)		
D	Плавные планы-графики, низкие затраты, стабильные показатели		
<b>Всего:</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

## Приложение 2 Исследование типа организационной культуры во Второй Санкт-Петербургской Гимназии на основе методики К. Камерона и Р. Куинна ОСАІ

Исследование проводилось в рамках диагностических процедур ОЭР. Цель – определение особенностей организационной культуры для анализа состояния образовательной организации и принятия управленческих решений. Применение ОСАІ во Второй Санкт-Петербургской Гимназии (далее - Гимназия) дало возможность построить модели существующей и предпочтительной ОК (см. Рисунки 2 - 4).

Особенностями проведенной диагностики явились следующие:

- В опросе приняли участие только учителя и представители администрации Гимназии (завучи, директор). Мнение сотрудников других подразделений не учитывалось (ОХЧ, методическая служба, библиотека и др.).
- Представленная в работе К. Камерона и Р. Куина анкета диагностики ОСАИ была адаптирована в части пунктов, с целью соответствия деятельности образовательной организации, а не бизнес структуре (см. Приложение 1).
- Опрос по методике ОСАИ проводился в виде раздаточного анкетирования. Эта была первая анкета из четырех предложенных к заполнению сотрудникам Гимназии. Три другие анкеты были разработаны психологом с целью определения готовности к изменениям педагогического коллектива Гимназии. Полученные результаты психологического тестирования не совмещались с данными ОСАИ и в дальнейшем анализировались по отдельности.
- В ходе опроса деление педагогического коллектива на структурные подразделения (предметные кафедры, начальная школа, старшая школа), проектные группы, неформальные объединения учителей не учитывалось. Ответы всех участвующих в опросе сотрудников Гимназии интерпретировались в контексте общей ОК свойственной всей Гимназии.
- При оценке типов ОК анализировались: мнения учителей, мнения администрации и мнения всего коллектива в целом (то есть учителей и администрации вместе).

#### **Диагностированный тип культуры.**

**Учителя.** *Теперь.* На сегодняшний день, по оценкам учителей, в Гимназии с небольшим преобладанием распространена клановая культура (рис.2). Элементы иерархической и рыночной культур представлены равномерно, с незначительным отставанием от клана. Система имеет устойчивый внутренний фокус и тяготение к интеграции. Высоко стремление к стабильности и контролю. Адхократия ориентированная на гибкость и дискретность имеет наименее выраженные черты из всех типов культур.

В целом культура достаточно равновесна во всех квадрантах и не имеет ярко выраженного доминирующего типа. На сегодняшний день корпоративная культура Гимназии обладает следующими чертами: комфортное место работы, где люди имеют общие интересы, развита проектная деятельность; в Гимназии действуют устоявшиеся правила и процедуры, обеспечивающие стабильность развития, коммуникации и сохранение ценностей; коллектив Гимназии ощущает необходимость конкурентной борьбы с другими ОУ и работу на результат; творчество присущая Гимназии характеристика, однако свобода и новаторство требуют дополнительного развития.

*Учителя. Предпочтительно.* Учителей Гимназии не устраивает текущая модель организационной культуры (рис.2). Разница в баллах ответов (по всем пунктам 5 и выше) демонстрирует серьезность требуемых изменений особенно в увеличении элементов клановой составляющей (+16 п.) и отхода от иерархии (-11 п.). Добиться более глубокого перехода к клановой модели можно за счет, например проведения неформальных встреч и праздников (дней рождений сотрудников, юбилейных дат (25 лет стажа в Гимназии) и др.). Вообще для школ характерно стремление к подобному типу культуры. Отношение в системе «учитель-ученик», «учитель-учитель», «учитель-родитель» предполагает живое подвижное общение. Отход от иерархии достигается посредством, например уменьшения бумажной волокиты и формальных отчетов. Педагогический коллектив Гимназии хочет сделать клановую культуру доминирующей, за счет значительного сокращения элементов и рыночной культуры нацеленной на жесткую конкуренцию как внутри, так и во внешнем окружении ОУ. Согласно рис.2, очевидно стремление отхода от иерархии в пользу адхократии, что увеличивает гибкость и дискретность организации, ведет к росту готовности к организационным изменениям в Гимназии.

Таким образом, педагогический коллектив осознает необходимость перемен и настроен на переход от стабильности и контроля (иерархия, рынок) к гибкости и дискретности (клан, адхократия). Из всех типов культуры доминирующим должен являться Клан.

## Организационная культура Второй Санкт-Петербургской Гимназии

Учителя

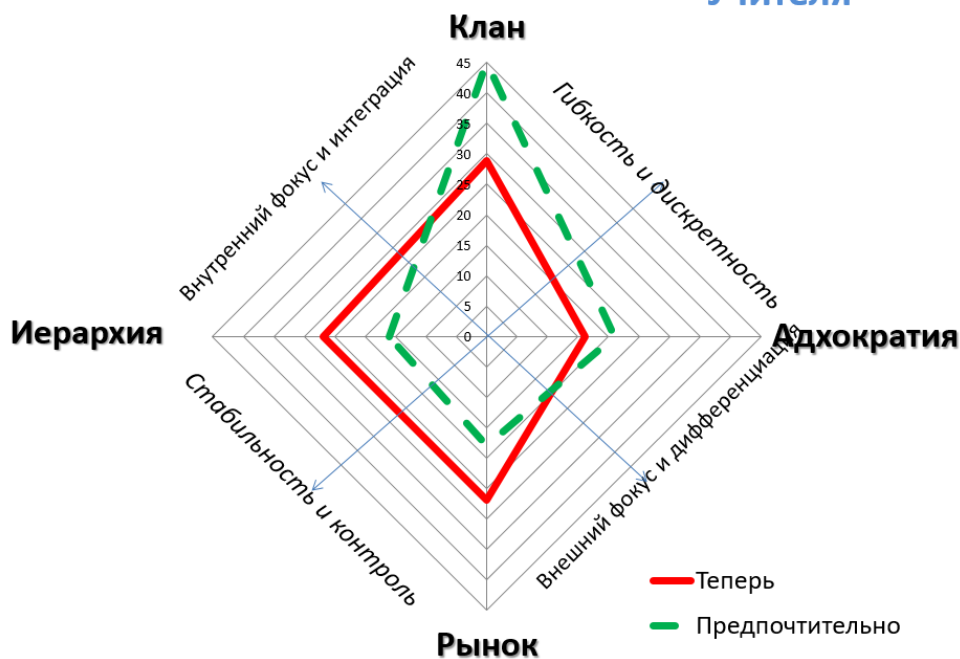


Рисунок 3

**Администрация. Теперь.** На сегодняшний день, по оценкам представителей администрации, в Гимназии доминирующим типом культуры является клан (рис.3). Система имеет устойчивый внутренний фокус и стремление к интеграции. Ориентацию на гибкость и дискретность. Элементы клановой культуры устойчиво преобладают над остальными типами культур. Иерархия и адхократия и уравновешены между собой, рынок незначительно преобладает на ними. На сегодняшний день Гимназия обладает готовностью к организационным изменениям. Та модель организации, к которой стремятся учителя, уже наличествует в Гимназии по оценкам администрации. Согласно пояснениям К.Камерона и Р.Куинна к своей методике, руководители всегда тяготеют к обладанию повышенными клановыми оценками, они дают более высокий рейтинг клановой составляющей, чем рядовые сотрудники организации.

**Администрация. Предпочтительно.** Администрацию Гимназии в целом устраивает текущая модель организационной культуры (рис.3). Разница в числовом выражении балльной оценки менее 6 пунктов. Администрация видит необходимость усиления клановости как главного доминирующего типа культуры, а также увеличение элементов адхократии в организационной культуре ОУ, за счет уменьшения присутствия рыночной и иерархической модели.

Таким образом, администрация, также как и учителя, настроена на усиление гибкости и дискретности системы, и тем самым повышения степени готовности ОУ к организационным изменениям. Каждому типу культуры соответствует модель критически важных аспектов управленческой компетентности. Для клана это:

- управление проектами (в Гимназии работают проектные команды, развита проектная деятельность (например, комплекс проектных задач «Горе от ума», «Речевая культура» – УМК «Саквояж путешественника»));

- управление межличностными взаимоотношениями (В Гимназии проходят в рамках методических дней мастер-классы: «Стратегии смыслового чтения», «Формирующее оценивание» и т.п.)
- управление совершенствованием других (в Гимназии действует система наставничества: Клуб молодых учителей, «Золотые уроки» и др.).

Для построения адхократии необходимо:

- управление новаторством (в Гимназии осуществляется ресурсная поддержка творческих инициатив «Литературное крыло», «Пространство Петербурга – место взросления» и др.);
- стратегическое управление (в Гимназии разработана «Программа развития Второй Санкт-Петербургской Гимназии на 2021 – 2025 годы»);
- управление непрерывным развитием (в Гимназии действует Фонд поддержки и развития Второй Санкт-Петербургской Гимназии, разрабатываются ежемесячные планы работы ОУ и т.п.).

## Организационная культура Второй Санкт-Петербургской Гимназии

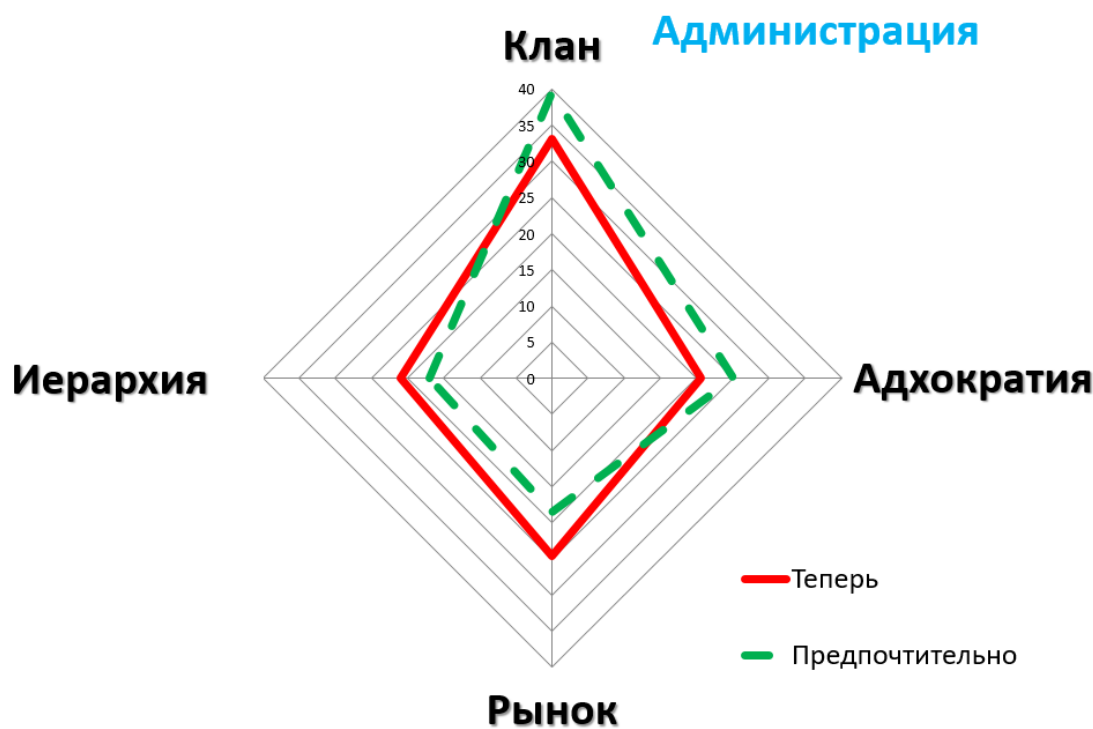


Рисунок 4

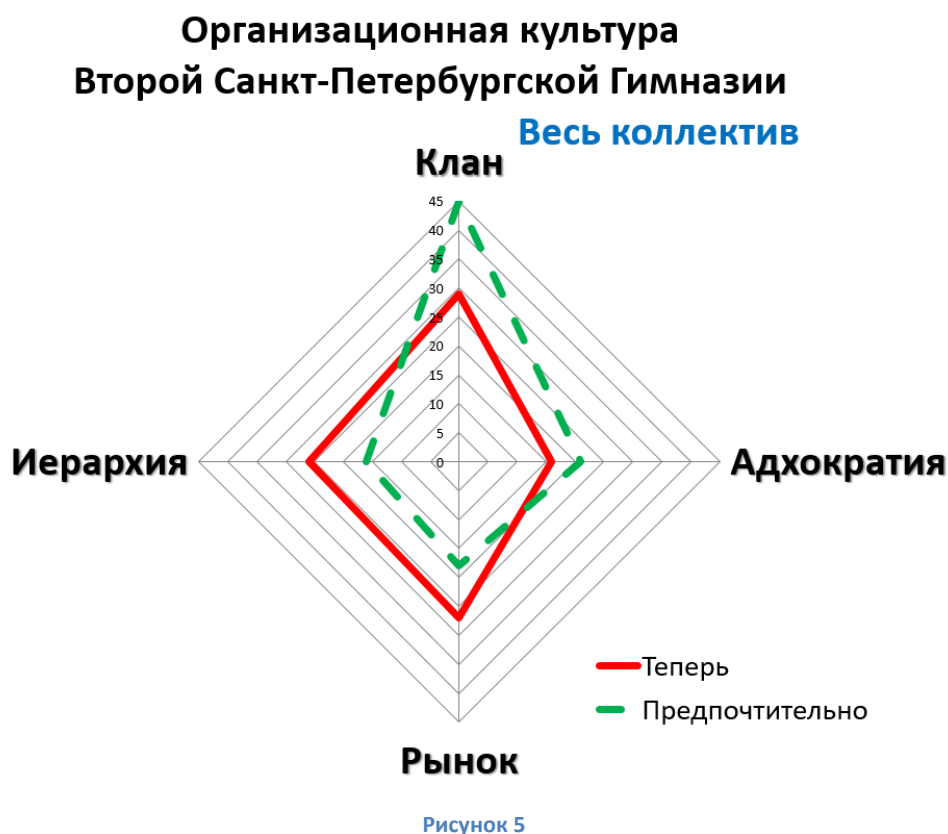
Клановая культура наилучший тип ОК для руководителя, при бурной меняющейся внешней среде, которая требует постоянных часто непопулярных преобразований, трудно долгосрочное планирование, принятия любых управленческих решений сопряжено с неопределенностью. Координированные действия возможны только на основании уверенности руководителя в том, что сотрудники разделяют цели, и он может на них опереться, как родитель в семье, в условиях трудных жизненных ситуаций.

Роль лидера в клановой культуре может быть реализована или пособником, или наставником. Пособник – личность, ориентированная на людей и процессы, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. Лидерство основано на вовлечении людей в принятие решений и разрешение проблем. Активно поощряются участие в жизни ОУ и открытость. Наставник – личность заботливая и выражающая участие, понимающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. Лидерство основано на взаимном

уважении и доверии. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.

Роли лидера в адхократической культуре могут быть реализованы или новатором, или провидцем. Новатор – личность талантливая и созидательная, способная предвидеть изменения. Лидерство основано на предвидении лучшего будущего и поддержке в этом других. Активно поощряются новаторство и приспособляемость к изменяющимся условиям. Провидец – личность, помыслами ориентированная в будущее, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на ее возможностях и оценивающая вероятность успеха. Признак этого стиля лидерства — стратегическое планирование и непрерывное совершенствование текущей деятельности.

**Весь коллектив.** *Теперь.* На сегодняшний день, по оценкам всего коллектива (администрация и учителя вместе) в Гимназии доминирующим типом культуры является клан (рис.4). Иерархия и рынок уравнивают друг друга. Адхократия имеет наименее выраженные черты из всех типов культур. В Гимназии четко определено стремление на стабильность и контроль, а также внутренний фокус и интеграцию. В целом модель видения организационной культуры совпадает с представлениями учителей Гимназии.



Оценка согласованности профилей различных атрибутов культуры (рис. 5) наглядно демонстрирует, какие составляющие ОК полностью соответствуют ее теперешнему типу, а какие нет. Например, важнейшие характеристики Гимназии (вопросы из блока 1 анкеты см. Приложение 1) описывают ее больше как иерархическую структуру, в то время как стиль лидерства (блок 2) в Гимназии наименее адхократичен и имеет уклон в рыночную культуру, а связующая сущность Гимназии (то есть, что связывает воедино коллектив; блок 4) наименее рыночна и стремится к клану. Стратегические цели Гимназии (блок 5) наименьшим образом связаны с кланом и ориентированы на рынок и иерархию. Критерии успеха (блок 6) и управление персоналом (блок 4) больше остальных атрибутов совпадают с текущим видением всего коллектива ОК Гимназии. Проведенный анализ, позволяет увидеть с какими составляющими ОК требуется провести работу по корректировке, в каких сферах наличествуют наибольшие

разногласия, а именно установлено: расхождение в стратегических целях, стиле лидерства и связующей сущности Гимназии (Подробнее см. Приложение 2).

### Соотношение атрибутов и типа организационной культуры Гимназии (ТЕПЕРЬ)

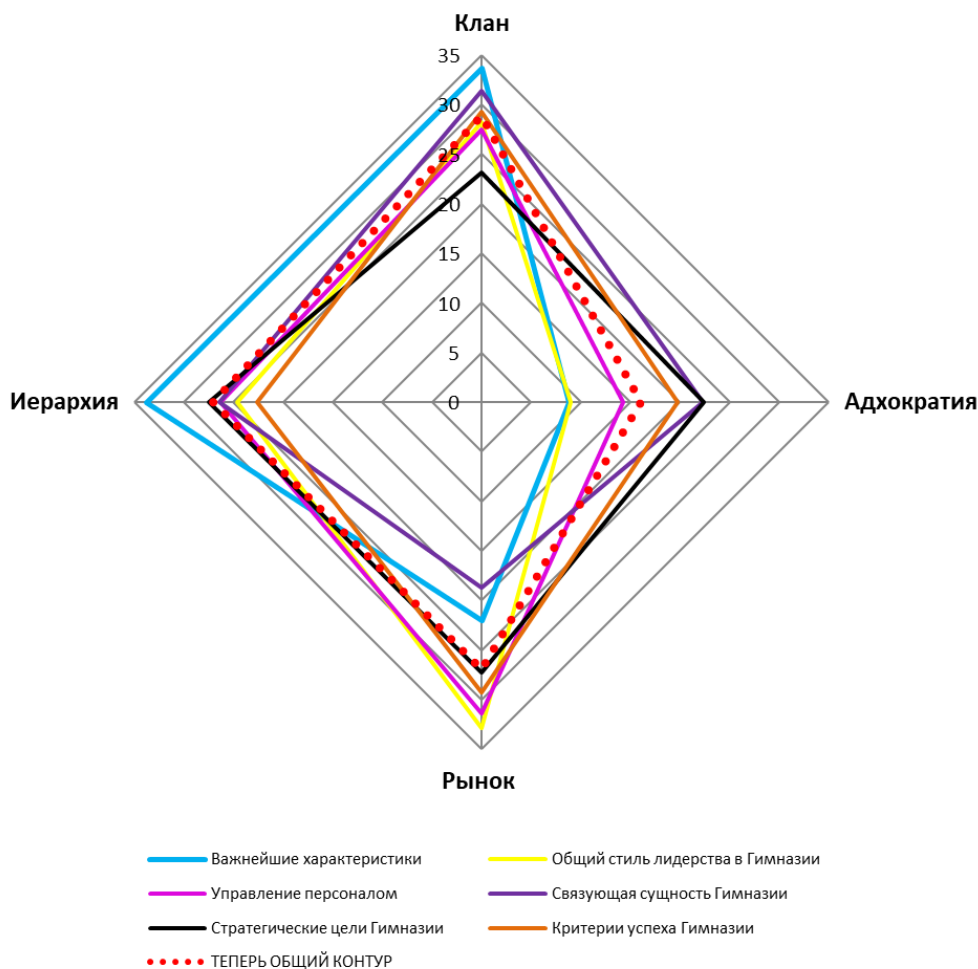


Рисунок 6

*Весь коллектив. Предпочтительно.* Коллектив Гимназии видит необходимость в изменении текущей модели организационной культуры (рис.4), это показали ответы сотрудников на вопросы анкеты раздела «предпочтительно» (Приложение 1) и проведенный анализ расхождений атрибутов с контуром ОК на уровне «Теперь» (рис.5).

Предпочтительным для коллектива Гимназии является устойчивое стремление перехода к доминирующей клановой модели. Коллектив также хочет уменьшить влияние иерархических образцов культуры в пользу новаторства и творчества адхократии, что увеличивает гибкость и дискретность организации и должно привести ее к росту готовности к организационным изменениям. Очевидно, что представления всего коллектива Гимназии совпадают с видением ОК учителями.

Соотнесение атрибутов и типа ОК на уровне «Предпочтительно» (рис.6) демонстрирует единство в представлениях коллектива на изменения ОК. Все атрибуты сфокусированы на доминирование клановой модели. Однако стратегические цели направлены на рынок и адхократию и менее остальных атрибутов на клановость. Стиль лидерства ориентирован на иерархию и ослабление адхократических свобод (Подробнее см. Приложение 2). То есть с одной стороны коллектив испытывает потребность, чтобы администрация давала учителям больше свободы при организации и планировании своей деятельности, но при этом действовали правила и нормы, обеспечивающие стабильность

развития ОУ. Например, положения регламентирующие поведение гимназистов и обращения их родителей.

Как показывает опыт использования методики ОСАИ при оценке типов ОК в ОО, наибольшей эффективности достигают те учреждения образования, которые в своем развитии делают акцент на новаторстве и готовности к изменениям (адхократия), оставаясь в тоже время стабильной и контролируемой организацией (иерархия). В школах невозможна адхократия как доминирующий тип культуры, но могут действовать структурные подразделения, исповедующие данный тип ОК. Наиболее сильное стремление к адхократии возможно в авторских школах и ОУ на начальном этапе жизни организации.

### Соотношение атрибутов и типа организационной культуры Гимназии (ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО)

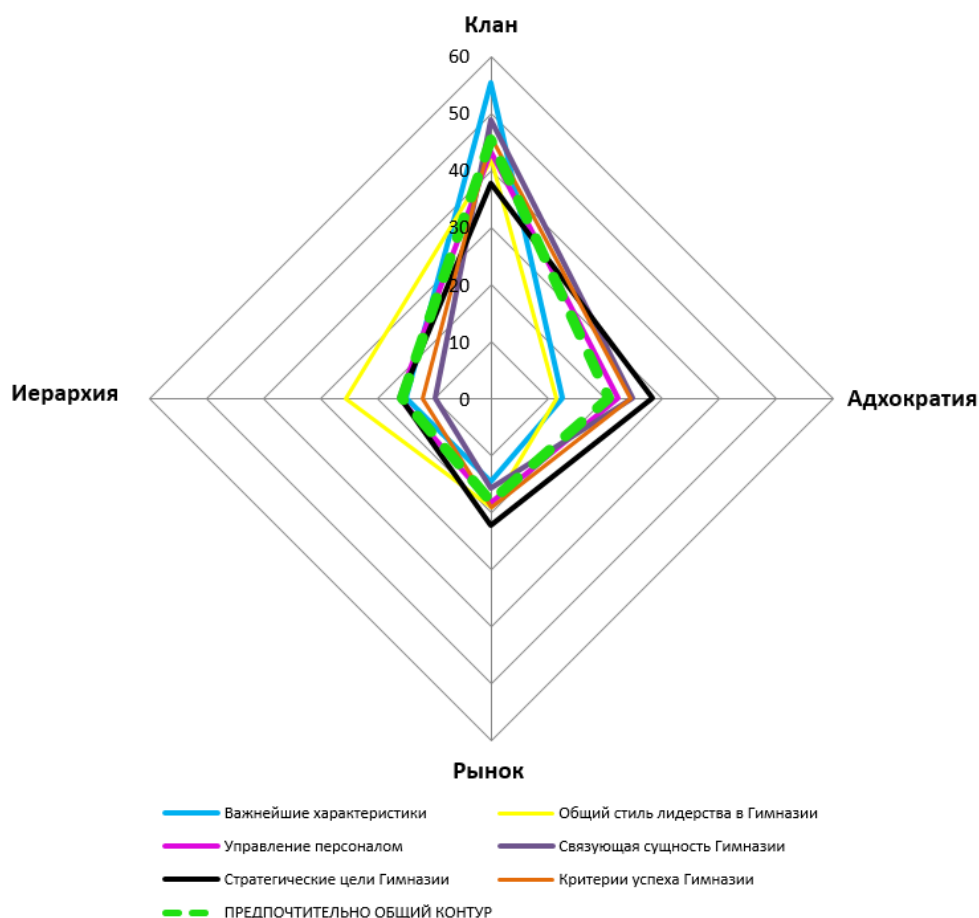


Рисунок 7

Таким образом, коллектив Гимназии осознает необходимость перемен и настроен на переход от стабильности и контроля к гибкости и дискретности с доминированием клановой модели.

ОК в обязательном порядке необходима совместимость с требованиями внешней среды, в которой существует организация. Например, если условия требуют четкого соблюдения правил, определяемых и спускаемым Министерством, то школе склонной к адхократии будет крайне сложно соответствовать, она постоянно будет прибывать в конфронтации с контролирующими органами. Адхократические лидеры служат нарушителями правил в иерархической системе.

Для развития организации требуется достижение культурной согласованности, то есть соответствие различных аспектов культуры (в том числе в структурных

подразделениях и внешней среде) одному и тому же типу культуры. Наличие культурной несогласованности подталкивает организацию к осознанию необходимости изменений. Наличие несогласованности создает дискомфорт, недовольство двухсмысленностью, утрату целостности, обвинение лидеров в лицемерии, отсутствие закрепленных обязанностей.

### **Шаги по изменению ОК.**

Усиление *клановой культуры как доминирующей* предполагает:

- больше полномочий сотрудникам ОУ;
- больше участия и вовлечения в работу Гимназии;
- больше функционально перекрестной проектной работы;
- больше общения на параллельных уровнях управления;
- в большей мере проникнутый заботой моральный климат;
- более ощутимое признание заслуг сотрудников ОУ.

*Повышение роли адхократической культуры* включает в себя следующие процессы:

- больше предложений/инициатив от сотрудников ОУ;
- просчет рисков;
- терпимое отношение к ошибкам совершаемым впервые;
- более внимательное и включенное отношение к учащимся, их родителям, внешним контрагентам (партнеры, гос.органы и т.д.).

*Ослабление иерархической культуры предполагает:*

- меньше выходов из системы в силу решений;
- больше децентрализованных решений;
- меньше контрольных пунктов и меньше иерархической волокиты;
- меньше микроменеджмента (снижение число уровней руководства);
- опробование не совсем ясных идей;
- устранение бумажной работы/волокиты (отчет ради отчета).

*Ослабление рыночной культуры предполагает:*

- продолжение стремления к превосходству;
- сохранение организации высокого уровня (например, лучшая гимназия Санкт-Петербурга);
- достижение целей;
- энергичных сотрудников ОУ;
- менее близорукое осмысление целей;
- менее взыскательную внешнюю среду.

К.Камерон и Р.Куин выделяют шесть последовательных шагов по изменению организационной культуры:

1. Диагноз нынешнего состояния
2. Определение будущего типа ОК
3. Осмысление результатов диагностики
4. Распространение историй иллюстраций
5. Стратегия действия
6. План реализации изменений.

При стремлении организации к внедрению изменений авторы OCAI дают следующий список рекомендаций:

1. Отмечайте даже малые победы.

Найдите нечто такое, что легко изменить, измените и публично отпразднуйте победу. Затем найдите что-то другое, что тоже изменить нетрудно, измените и придайте результат гласности. Малые успешные шаги способствуют возникновению движения в желаемом направлении и не дают поводов для сопротивления. Зачастую малым изменениям просто нечего противопоставить.



## 2. Создавайте общественную поддержку.

Собирайте коалиции сторонников изменений и наделяйте их полномочиями. Четко определяйте мнения лидеров. Вовлекайте их в изменения. Прислушивайтесь к их видению перспектив и помогите им ощутить понимание ценности происходящего и своего участия в процессе.

## 3. Постройте систему контроля и учета результатов.

Назначайте временные рамки, в которых должны быть осуществлены изменения, сконструируйте систему контроля и учета событий, а также разработайте механизмы обретения людьми уверенности в том, что они согласно принятым обязательствам и назначениям действуют так, что изменения действительно происходят. Устанавливайте цели, способствующие наращиванию усилий по завершению начатого дела. Все изменения обязательно доводите до конца.

## 4. Предоставляйте информацию.

Как можно более регулярно и широко делитесь информацией. Без нее люди пользуются слухами. Уменьшайте их распространение, исключайте двусмысленность, открывая дополнительные линии общения, по которым направляется фактографическая информация. Организуйте личную обратную связь с теми, кто вовлечен в реализацию изменений, и прежде всего позаботьтесь о том, чтобы успехи праздновались публично.

## 5. Измеряйте.

Установите четкие критерии, по которым вы будете определять, успешно ли изменяется культура. Введите систему сбора данных и рамки времени для оценки результатов. Достойно внимания все, что можно измерить, так что добейтесь обеспечения измерения хотя бы самых критических и стержневых параметров. Поскольку все измерить невозможно, установите критерии для определения того, что именно входит в разряд измеряемых факторов.

## 6. Формируйте готовность к переменам.

Можно не сомневаться, что сопротивление изменению культуры возникнет обязательно. Причина кроется в том, что изменению подлежат ставшие для людей привычными базисные ценности и сама жизнь организации. Процесс создания готовности к изменениям можно ускорить, если четко освещать преимущества будущего состояния организации, наглядно рисовать недостатки отказа от изменений, демонстрировать несоответствие нынешних показателей деятельности будущим требованиям, обеспечивать необходимые для реализации изменений ресурсы и вознаграждать поведение, способствующее изменениям в желательном направлении.

## 7. Объясняйте, почему.

Когда люди знают, почему изменения необходимы, их сопротивление существенно ослабевает. Кроме того, следует использовать закономерность, известную по исследованиям в области человеческого общения: людям свойственно объяснять «почему» тем собеседникам, о ком они стремятся позаботиться или к кому относятся с глубоким уважением. При общении с теми, о ком заботятся меньше или кого меньше уважают, обычно сообщают только «что именно», не объясняя «почему». Таким образом, объясняя «почему», вы проявляете заботу и демонстрируете уважение к тем, кого вовлекаете в процесс изменения культуры.

## 8. Организуйте «панихиды».

Иногда для осуществления изменений необходимо раскритиковать или опорочить прошлое. Здесь появляется проблема, суть которой состоит в том, что в большинстве ситуаций каждый из нас является частицей этого прошлого, тогда как нам предстоит стать частью будущего. Поэтому нередко у нас создается ощущение, что критике подвергаемся мы сами, что порочатся наши былые усилия. Вот тогда вместо огульной критики можно организовать панихиды по уходящему прошлому. Похоронная церемония — это торжественная дань былому, признание его почвой для перехода в будущее, которое

должно стать другим» В прошлом не было ничего плохого. Оно просто не похоже на будущее.

9. Реализуйте не только вещественные, но и символические изменения.

Большинство важных составляющих изменения культуры сопровождается изменением символов. Стремитесь четко определять символы, которые обозначают новую культуру. Символы помогают людям разглядеть то, что стоит за ними, и способствуют формированию новой ментальности, происходящему параллельно с изменением организационной системы. Знамена сплывают людей.

10. Настраивайте фокус внимания на процессы.

Чтобы изменение продолжалось, оно должно отражаться в стержневых процессах организации. Для демонстрации ростков новой культуры, вероятнее всего, нужно изменить процесс определения оценки достижений и вознаграждения людей. Может потребоваться перестройка таких стержневых процессов организации. Следует помнить, что только перепланировка организационной структуры или только новая организация взаимосвязей отчетности сами по себе не приведут к долгосрочному успеху. Должны измениться именно процессы организации.

### **Приложение 3. Опросник по оценке психологической готовности к организационным изменениям «Readiness for Organizational Change», ROC**

Русскоязычная версия методики «Готовность к организационным изменениям» (Д. Холт «Readiness for organizational change» (ROC) в адаптации Е.А. Наумцевой)

Инструкция: «Пожалуйста, оцените степень своего согласия с приведенными ниже утверждениями об изменении, которое планируется в вашей организации» по приведенной шкале. Семибалльная шкала оценки степени согласия с утверждениями:

Абсолютно не согласен - 1

Не согласен - 2

Скорее не согласен - 3

Затрудняюсь ответить - 4

Скорее согласен - 5

Согласен - 6

Полностью согласен - 7

Текстовый материал:

1. Я чувствую, что в долгосрочной перспективе для меня будет выгодным, если организация внедрит данное изменение

2. Для нас не имеет смысла вводить данное изменение

3. Я думаю, организация выиграет от этих изменений

4. Руководство послало ясный сигнал, что эта организация должна будет измениться

5. Данное изменение упрощает мою работу

6. Я не верю, что получу какую-то выгоду, когда данные изменения будут внедрены

7. Мой прошлый опыт вселяет в меня уверенность, что я смогу успешно работать после осуществления изменений

8. Моё будущее на этой работе будет ограничено из-за данного изменения

9. Данное изменение улучшит общую эффективность организации в целом

10. Меня беспокоит, что мой статус в организации упадет, когда изменение будет реализовано

11. После того как мы изменимся, с некоторыми задачами, как мне кажется, я не смогу справиться лучшим образом

12. Я не предвижу каких-либо проблем в подстройке к работе, которая у меня появится, когда внедрят данное изменение

13. Когда я настроюсь, я смогу научиться всему тому, что потребуется после внедрения данного изменения

14. У меня есть навыки, которые необходимы, чтобы реализовать данное изменение

15. Данное изменение соответствует приоритетам нашей организации

16. Самый высокопоставленный руководитель в этой организации стремится к данному изменению
17. Время, которое мы тратим на данное изменение, должно быть потрачено на что-то ещё
18. Высшее руководство (руководители, принимающие решения в нашей организации) предоставило поддержку для попытки данного изменения
19. Я думаю, мы тратим много времени на данное изменение, в то время как вышестоящие руководители не хотят, чтобы оно было внедрено
20. Я чувствую, что, когда мы внедрим данное изменение, я буду легко справляться
21. У нас есть обоснованные причины для реализации этих изменений
22. Каждый вышестоящий руководитель подчеркнул важность данного изменения
23. Есть ряд разумных причин, объясняющих, почему данное изменение необходимо
24. Данное изменение разрушит многие личные отношения, которые у меня сложились
25. Наши вышестоящие руководители поощряли всех нас принять данное изменение

Ключ: Шкала «Уместность изменений»: 1,2 (-),3, 5,6(-),9, 15, 17(-),21, 23. Шкала «Поддержка менеджмента»: 4, 16, 18, 22,25. Шкала «Эффективность изменений»: 7, 12,13,14, 20. Шкала «Личная валентность»: 8(-),10(-),11(-),19(-),24(-).

Интерпретация результатов: Шкала «Уместность изменений»: убежденность в том, что оцениваемое изменение соответствует приоритетам и целям организации и приведет к повышению эффективности организации в целом. Высокие баллы по этой шкале говорят о том, что респондент считает изменение целесообразным, полезным и выигрышным для организации. Шкала «Поддержка руководства»: отражает оценку респондентом степени оказываемой руководством поддержки будущим изменениям. Высокие баллы по этой шкале свидетельствуют о том, что респондент считает, что высшие руководители компании привержены изменениям, поддерживают их и видят их важными.

Шкала «Эффективность изменений»: отражает оценку респондентом собственных навыков, ресурсов и способности справиться с работой в ситуации изменений. Высокие баллы свидетельствуют о положительной оценке собственных сил: респондент не предвидит трудностей и считает, что его навыков и умений достаточно для успеха. Шкала «Личная валентность»: отражает оценку личных последствий изменений для респондента. Высокие баллы свидетельствуют о том, что респондент оценивает изменения как выгодные или несущие положительные последствия лично для него (сохранение или улучшение статуса, рабочих отношений, отсутствие ограничений в будущем).