Вторая Санкт-Петербургская гимназия

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
для руководителей (управленческой команды) по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией

Санкт-Петербург

2022

ББК-74.202.8

Д-44

ISBN – 978-5-905461-01-9

© ГБОУ Вторая Санкт-Петербургская Гимназия

Введение

В современном мире важнейшим фактором устойчивого развития становится способность организации быстро адаптироваться к происходящим во внешней среде изменениям, осмысливать появляющиеся вызовы, искать и реализовывать пути дальнейшего эффективного развития. Постоянные преобразования трансформируют не только традиционные функции общественных институтов, но и активно продуцируют новые, что вызывает необходимость изменений в системе образования.

Основные мировые тенденции последнего времени – стремительное ускорение темпов общественного развития, цифровизация, демографические вызовы, глобализация, смена парадигм, систем ценностей, идеологии – превращают образовательную организацию в эпицентр инновационных изменений. Задачи модернизации системы образования, сформулированные в Национальном проекте «Образование», требуют от руководителей пересмотра целей и инструментов управленческой деятельности, формирования готовности организации к изменениям.

Методические рекомендации адресованы руководителям (управленческим командам) образовательных организаций, осуществляющих формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО.

Методические рекомендации состоят из трех частей. Первая часть содержит возможные ответы на вопросы о запуске и реализации процесса формирования организационной готовности к изменениям, о роли в нем руководителя и управленческой команды. Во второй части представлены этапы формирования организационной готовности в процессе управления образовательной организацией. В третьей части описана методика для проведения социопедагогического исследования организационной культуры ОО с рекомендациями для управленческой команды.

Методические рекомендации подготовлены в рамках проекта «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе

управления образовательной организацией». Они основаны на результатах анализа научных исследований, опыта практической работы Второй Санкт-Петербургской гимназии и опыта работы образовательных организаций-участников проекта.

1. Организационная готовность к изменениям. Роль руководителя и управленческой команды образовательной организации

На какие изменения может реально влиять образовательная организация?

Анализ исследований в области управления образовательной организацией показывает, что наиболее часто используются четыре характеристики изменения в образовании [1]:

– Системные – меняют процесс обучения, образовательную среду, субъектные отношения. Связаны с масштабными государственными проектами в образовании.

– Фундаментальные – необходимы для поддержания структуры системы образования: трансформация идей, норм, организационных структур.

– Парадигмальные – направлены на формирование новых целей образования и концепций развития и положений. Изменения рассматриваются как условия повышения качества образования.

– Концептуальные – отражают в изменениях структуры и содержания образования фундаментальную сущность явлений и процессов социально-экономического развития.

Сделан вывод, что школа реально может влиять на изменения концептуального уровня. Это разработка программы развития, включающая актуальные образовательные проекты, которые может реализовать школа; изменение образовательных отношений между субъектами образовательного процесса; применение на практике в новых условиях тех методик, технологий, приемов, которые предложены теорией и апробированы; разработка новых методов и приемов обучения и воспитания; использование, разработка и создание методик использования новых средств обучения; предложение и апробация новых форм организации образовательной деятельности и др.

---

[1] Волков В.Н. Методология научных исследований управления школой в условиях концептуальных изменений в образовании. – журнал «Управление образованием. Теория и практика». 2016, №2

Что понимать под организационной готовностью к изменениям и каковы особенности её проявления в образовательной организации?

В настоящее время тема организационной готовности к изменениям (ОГИ) активно разрабатывается отечественными и зарубежными специалистами. Выделяют более десятка ее видов. Образовательная организация должна быть готова к определенным изменениям – иметь конкретную готовность, а также к стратегическому управлению повышением эффективности в целом – общую готовность.

Анализ литературы показывает, что отсутствие комплексной модели и единого видения структуры готовности к изменениям, рекомендаций для руководителей образовательных организаций вызывает у них ряд серьезных проблем при реализации стратегических документов, предполагающих те или иные преобразования, в первую очередь, связанные с недостаточной разработанностью инструментов управления коллективом в данной сфере.

Следствием этого является необъективная самооценка готовности образовательной организации к изменениям, что зачастую приводит как к пренебрежению важными факторами или, напротив, излишнему вниманию и трате временных ресурсов, управления незначимыми аспектами. Такая практика не только демонстрирует признаки неготовности, в первую очередь, самой управленческой команды образовательной организации к изменениям, но зачастую «сводит на нет» все усилия по их подготовке и реализации, создает угрозу проявления сопротивлении и напряженности педагогического коллектива[2].

Исследования организационной готовности к изменениям в большинстве своем проводятся применительно к бизнесу, производственным организациям и кампаниям.

---

[2] Е.Н. Агапова, Я.Ю. Позднякова. Формирование готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией // Вестник науки и образования. 2020. №8-1 (86). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-gotovnosti-k-izmeneniyam-v-protsesse-upravleniya-obrazovatelnoy-organizatsiey (дата обращения: 25.06.2022).

Было сделано предположение, что у школы, как организации социальной могут проявиться свои специфические особенности относительно понимания и формирования ОГИ.

Круг явлений и процессов, которые социологи обозначают понятием «социальный институт», достаточно широк. В современных условиях под социальным институтом понимаются формы организации общественной жизни людей, установившиеся в процессе исторического развития с целью регулирования их социальных действий и социальных связей []3. Социальные образовательные институты – это формы существования социальных общностей, призванные организовывать и управлять процессами совместной жизнедеятельности людей в системе образования[4]. Школа является одним из приоритетных социальных институтов, все более глубоко влияющим на перспективы и возможности социокультурного, научно-технического и экономического прогресса стран и народов, на процессы их обновления и устойчивого развития.

Среди социальных организаций образовательная имеет свои особенные признаки, специфические характеристики, отличающие ее от социально-культурных, социально-экономических, социально-политических и т.д. систем. Деятельность образовательной организации характеризуется как социально-педагогическая и находится в прямой и причинно-следственной связи с социальным заказом общества, которое через многие каналы оказывает влияние на деятельность каждого подразделения этой системы. С другой стороны, социально-педагогическая система не только испытывает влияние общества, но и сама влияет на него.

Можно согласиться с Г.Н. Травниковым[5] в том, что целостное описание школы как социальной организации предполагает обращение к анализу ее отдельных характеристик: культуры школы как совокупности

---

[3] Комаров М.С.,Яковлев А.М. Энциклопедический социологический словарь. М., 1995. – С. 227–228.
[4] Травников Г. Н. Школа как институт в системе образования // NOMOTHETIKA: Философия. Социология. Право. 2011. №20 (115). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/shkola-kak-institut-v-sisteme-obrazovaniya.
[5] Травников Г. Н. Школа как институт в системе образования // NOMOTHETIKA: Философия. Социология. Право. 2011. №20 (115). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/shkola-kak-institut-v-sisteme-obrazovaniya

традиций и норм, которые определяют действия членов школьного сообщества; образовательной среды школы как динамической сети педагогически целесообразных событий, взаимодействий, общения, отношения, выступающих результатом совместных усилий детей и взрослых, задающих систему возможностей, индивидуальных форм и траекторий жизнедеятельности; уклада жизни школы как совокупности условий, в которых осуществляется деятельность учащихся и взрослых в рамках школы как социальной организации; философии школы как набора целей, которые школа реализует, и ценностей, которыми она руководствуется.

Предлагается следующее понимание ОГИ образовательной организации. ***Организационная готовность к изменениям*** – свойство образовательной организации, характеризующее её способность к созданию условий, способствующих наиболее эффективной реализации изменений, которое воплощается прежде всего в действиях управленческой команды и последующей трансформацией организационной культуры.

Какова модель организационной готовности к изменениям образовательной организации?

В основе модели формирования ОГИ в образовательной организации лежат:

– *системный и факторный подходы*, что позволяет выявить наиболее значимые факторы изменений, на которые может влиять образовательная организация, и которые определяют направления работы по определению, оценке ОГИ и управлению её развитием;

– *особенности школы как социально-педагогической организации*. В информационной структуре образовательной организации выделяют: управленческо-информационную, социально-информационную и психолого-информационную подструктуры[6];

[6] Кривых С.В., Жураковская В.М. Образовательная организация как социально-педагогическая система: синергетический подход / Мир науки, культуры, образования. № 1 (86), 2021. – С. 138.

– *уровневая структура ОГИ*. Выделены индивидуальный, групповой и организационный уровни ОГИ[7].

Таким образом, наиболее значимыми в структуре ОГИ образовательной организации являются:

– *готовность управленческой команды* гимназии, которая является ведущей в развитии ОГИ и проявляется в действиях управленческой команды;

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

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

Это дает возможность представить ***динамическую модель развития ОГИ*** образовательной организации.

Центральная заштрихованная область пересечения отражает степень развития ОГИ: чем больше площадь пересечения, тем больше согласована и результативна работа по выделенным направлениям и, следовательно, выше

[7] Иванов С.Ю., Тренёв В.Н., Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие аспекты и технология управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. №49. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-gotovnost-k-izmeneniyam-sotsialno-upravlencheskie-aspekty-i-tehnologiya-upravleniya. С. 94.

уровень развития ОГИ. Заштрихованные зоны пересечения двух окружностей являются зонами командообразования, т.е. создания и работы педагогических команд, выступающих драйверами развития разных видов готовности. Предложенная модель не противоречит уровневой модели: психологическая готовность в силу того, что все люди разные, формируется в основном на индивидуальном уровне; готовность управленческой команды (и создаваемых педагогических команд) формируется на групповом уровне; тип оргкультуры, определяющий социальную готовность – на уровне организации.

Выделенные основные виды готовности ОГИ образовательной организации позволяют обосновать выбор и сузить поле поиска, отбора и адаптации диагностических методик их выявления и оценки.

В формировании ОГИ ведущую роль играют руководитель и управленческая команда образовательной организации, обладающие стратегическим видением, понимающие направления и результаты преобразований, принимающие эффективные управленческие решения[8].

Что такое управленческое решение?

Решение можно определить в узком и широком смысле.

В узком смысле, решение – выбор альтернативы. Альтернативы – любые допустимые и взаимоисключающие варианты действий. Если мы отказываемся от выбора какой-либо альтернативы, то отказ от выбора – тоже наш выбор, тоже решение. В случае сложных решений поиск альтернатив представляет собой самостоятельную и непростую проблему. Кроме того, решение необходимо реализовать, а в случае управленческого решения, довести до исполнителей. Поэтому, в широком смысле, решение – 1) процесс – серия действий, 2) акт выбора (осуществляется человеком) и 3) результат выбора.

[8] Габова М.А. Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных организаций по повышению качества образования и принятию управленческих решений на основе результатов мониторинга качества обучения, преподавания и управления. 2019.

Решения, принимаемые в образовательных организациях, можно разделить на два вида: экспертные и управленческие.

Экспертные решения носят рекомендательный характер и принимаются экспертами, аналитиками, консультантами, т. е. лицами, которые не обладают линейными полномочиями.

Управленческие решения принимаются непосредственно руководителями и представляют собой управляющие воздействия, направленные на достижение цели управления. Управленческие решения предназначены для изменения управляемых факторов, влияющих на образовательную организацию.

Субъект принятия управленческого решения – лицо или группа лиц (руководителей), принимающих решения.

Решения делятся на индивидуальные и коллективные (групповые). Существуют специальные методы принятия индивидуальных и групповых решений.

Объект исполнения управленческого решения – лицо или группа лиц в образовательной организации, выполняющих решение.

Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед образовательной организацией целям, в рамках рассматриваемой темы – это повышение качества образования в образовательной организации. Чем эффективнее решение, тем больший вклад оно обеспечивает в движении к этой цели. Но эффективность процесса принятия решения и самого решения можно оценить только после его выполнения.

Принятие решений связывает между собой все функции управления. Поэтому принятие решений рассматривается не как этап цикла управления, а как важный связующий процесс в рамках более широкого процесса управления образовательной организацией. Как инициатор руководитель принимает решения относительно изменений, происходящих и в образовательной организации, и во внешней среде. При этом он должен сам

побуждать изменения и принимать активное участие в точном решении относительно того, что должно быть сделано. Это отличается от его деятельности в качестве лица, устраняющего проблемы, когда руководитель принимает решения в ситуации, которая вытекает из неконтролируемых событий и является непредсказуемой. Способность реагировать на события, так же как планирование деятельности образовательной организации, – высшее мастерство руководителя как менеджера.

Параметры (факторы, переменные) решения – показатели, при помощи которых определяется проблемная ситуация и различные варианты решения. Параметры делятся на управляемые и неуправляемые. Управляемые находятся под контролем субъекта принятия решения и их значения могут определяться в результате решения (ресурсы образовательной организации под его контролем). Большая часть факторов не зависит от решений субъекта, т. е. он не в силах изменять значения этих факторов и должен лишь учитывать их возможное влияние. К неуправляемым относятся, например, действия социальных партнеров, законодательство, решения учредителя, правительства, экономическая ситуация в стране, регионе и населенном пункте и другие.

Параметры делятся на внешние и внутренние. Внешние факторы отражают влияние внешней среды, способствуя успешному решению задач образовательной организации (полезные факторы) или противодействуя ее целям (вредные факторы). Делятся на факторы прямого и косвенного воздействия. В общем случае к ним относятся родители, социальные партнеры, местные органы власти, экономические условия, политика, право и др.

Внутренние факторы отражают взаимовлияние внутренних переменных и движущих сил внутри образовательной организации на процесс ее функционирования и развития. К ним относятся такие факторы внутренней среды как цели, задачи, структура, технологии, люди. Параметры делятся на количественные (выражаются числами) и качественные

(объективно выразить в числах невозможно, их значения выражаются человеком субъективно на естественном языке).

В чем выражается качество управленческих решений?

Качество управленческого решения – это степень соответствия его свойств реальным ценностям образовательной организации и общества. Критерии и показатели, по которым оценивается качество решения, выбираются на основе целей – желаемых результатов, рассчитываются на основе параметров.

Критерии должны удовлетворять следующим требованиям: 1) соответствие цели; 2) содержательность; 3) измеримость; 4) минимальность (простота); 5) полнота.

Критерии могут быть количественными. Критерии могут быть определенными, вероятностными (вероятность достижения определенного результата, наиболее вероятный результат, гарантированный результат) и неопределенными (худший, лучший и средний результат).

Какие подходы существуют к принятию управленческих решений?

Существует три подхода к принятию решений: 1) интуитивный, 2) на основе здравого смысла, 3) рациональный.

Интуитивный подход (на основе внутреннего озарения) слабо изучен и является скорее искусством, нежели наукой. Интуитивные решения - прерогатива высшего руководства, которое принимает решения в новых уникальных ситуациях.

Подход на основе здравого смысла основывается на прошлом опыте и простых рассуждениях. Он хорош тем, что не требует больших затрат времени и других ресурсов. Недостатком его является то, что субъект решения склоняется в сторону ранее принятых решений.

Рациональный подход представляет собой принятие решения на основе беспристрастного аналитического процесса. Этот подход самый дорогой, но способен вырабатывать наиболее качественные решения. Применим он

весьма ограниченно в тех ситуациях, когда параметры, ограничения и критерии решения удается формализовать.

Какие требования предъявляются к управленческим решениям?

Качественные управленческие решения должны отвечать следующим требованиям:

1. Обоснованность раскрывает необходимость, полезность решения, показывает его своевременность и особенность. Приведенные аргументы (почему, на основании чего принимается решение, каково его значение в развитии образовательной организации, каким образом оно ведет к достижению цели) способствуют лучшему восприятию и осознанию решения работниками. Решение исполнять легче, если понятно, почему оно разработано, если ясен его смысл и назначение.

2. Целенаправленность решения – соответствие его цели. Каждое решение должно быть определенным и понятным относительно цели управления. Цель отвечает на вопрос: зачем принимается решение.

3. Адресность – эта характеристика отвечает на вопросы: кому оно предназначено, кто, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решения и отвечает за его реализацию.

4. Своевременность – важная характеристика управленческого решения. Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Но процессы, в которых наблюдаются эти проблемы, могут стать необратимыми, если вовремя не принять соответствующее решение. Но что означает «вовремя», чем определяется и измеряется своевременность? Зрелостью проблемы, наивысшей остротой ее проявления, возможностями ее решения в данной ситуации. Все это можно установить в процессе анализа.

5. Непротиворечивость и организационная четкость. Решение несет в себе определенный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию деятельности. При этом в нем не должно быть элементов дезорганизации («благими намерениями усыпана дорога в ад»);

6. Конкретность. Расплывчатые, половинчатые решения, не отработанные по проблеме и ситуации, общие, типа усилить, умножить, обратить внимание и т. п., решения не могут быть эффективными.

7. Полномочность управленческого решения отражает восприятие его коллективом образовательной организации (исполнителем, группой, сообществом) с позиций исполнительства, важности, ответственности. Здесь важно, какие полномочия стоят за управленческим решением, насколько «сильны» эти полномочия. Даже если решение неформального типа, оно должно быть полномочным, только в этом случае роль полномочий играет авторитет лидера, это своеобразное «неформальное полномочие».

8. Исполнимость означает наличие или предоставление необходимых ресурсов, учет ситуации или компетентных возможностей работников. Практика показывает, что решения могут быть неисполнимыми или реализовываться частично, в них находит отражение возможное или только желательное. Решение может скрывать тайные намерения руководителя, например, проверить отношение к делу или некомпетентность, если исполнителю дается заведомо невыполнимое задание.

9. Возможность контроля за его исполнением – зависит от других характеристик: конкретности, адресности. При этом она может быть отдельным предметом анализа и оценки.

10. Ресурсоемкость (ресурсная обеспеченность). Для различных решений необходимы различные ресурсы: временные, кадровые, информационные, экономические, технические, организационные; в различном количестве и соотношении.

11. Срок действия. При разработке управленческого решения такой срок должен быть рассчитан. Каждый этап его реализации предусматривает определенную продолжительность.

12. Система ответственности за управленческое решение. В организациях всегда существует распределение ответственности; управленческое решение может или вписываться в нее, или потребовать

некоторой корректировки, дополнения. Все зависит от типа решения, его важности, характера и содержания.

13. Правомочность и законность управленческого решения.

Каковы причины некачественных управленческих решений?

Основными причинами невыполнения управленческих решений являются: непредвиденные обстоятельства – 40 %, пороки решений (низкое качество) – 30 %, вина исполнителей – 30 %. Так как плохую проработку решений часто формально списывают на первую и третью причины, можно сказать, что фактически по вине руководителей принимается не 30 % некачественных решений, а значительно больше.

Решения могут быть некачественными по следующим причинам (организационным, социальным, психологическим):

1) информационные перегрузки руководителя;

2) трансформация решения при прохождении его по уровням управления;

3) несбалансированность воздействия решения на различные структурные подразделения образовательной организации;

4) принятие псевдорешений – решений, не носящих конкретного содержания;

5) отсутствие процедуры согласования решения с исполнителями;

6) установление нереальных сроков;

7) запоздалость решений;

8) несоблюдение стандартов делопроизводства;

9) нехватка информации для принятия решения;

10) принятие решений под влиянием эмоций;

11) выбор стереотипных решений;

12) принятие решения без учета риска и неопределенности;

13) принятие решений для примирения различных точек зрения.

Какие факторы влияют на принятие управленческих решений?

Факторы, влияющие на принятие решений:

1) система ценностей субъекта принятия решения;

2) поведенческие ограничения субъекта принятия решения;

3) самооценка руководителя и оценка им возможностей подчиненных;

4) информационные и временные ограничения;

5) знание результатов предыдущих решений;

6) мнения других лиц, в том числе мнения вышестоящего начальства и родителей (законных представителей) обучающихся.

Каковы этапы принятия и реализации управленческого решения?

Любое управленческое решение должно содержать организационный механизм его реализации. Оно должно быть понятным для исполнителей по целям, ресурсам, средствам, способам и возможности реализации. Решение всегда содержит формулировку действия исполнителей: что, как, кому, когда, почему надо сделать. Поэтому решение еще называют формулой деятельности.

1 этап. Выявление проблемной ситуации и постановка цели.

В разных образовательных организациях одна и та же проблема может быть обусловлена разными факторами и потому иметь разные последствия и проявляться в разных симптомах.

Проблему можно поставить, ответив на вопросы:

– В чем суть проблемы? Ответ описывается одним предложением, как правило, в формулировке с негативным значением: отсутствие, несоответствие, низкий, недостаточный и т. п.

– Каковы характерные факторы проблемы (симптомы, причины и следствия)? - Что дает решение проблемы?

– Что будет, если проблему не решать? Может решать проблему и не стоит?

На первом этапе также определяются цели решения проблемы и формулируются критерии его (решения) эффективности. Цели должны быть: четкие, измеримые), принципиально достижимые, ориентированные на результат, определенные во времени.

2 этап. Сбор всесторонней информации, выявление и анализ параметров и ограничений. Необходимо собирать только так называемую релевантную информацию, т. е. информацию, имеющую отношение к рассматриваемой проблеме.

3 этап. Разработка альтернатив решения и выбор оптимального варианта. Формируется множество альтернатив, формулируются критерии эффективности решения проблемы, по ним осуществляется оценка альтернатив и выбор одной альтернативы.

4 этап. Организация выполнения принятого решения. Решение оформляется в виде письменного приказа или распоряжения или сообщается исполнителям в устной форме. В решении обязательно должны быть указаны сроки исполнения, ответственные лица.

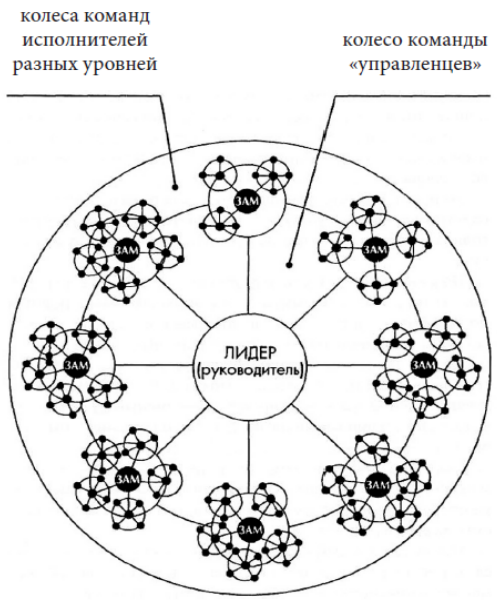
5 этап. Контроль выполнения решения. Контроль понимается в широком смысле: это не только итоговая проверка по истечении сроков выполнения решения, это и предупреждение отклонений, срывов выполнения решений, которое может предусматривать корректировку решения или принятие новых решений.

2. Этапы формирования организационной готовности в процессе управления образовательной организацией

Предлагаемые этапы опираются на алгоритм формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО. Каждый этап содержит комплекс управленческих и методических задач и методический комментарий для их решения.

Этапы	Комплекс управленческих и методических задач	Методический комментарий
I этап Постановка главной цели: сформировать организационную готовность к изменениям в управлении в данной образовательной организации.	1. Проанализировать и доработать нормативную базу ОО. Составление регламентирующих документов (положения, должностные инструкции и т.д.). 2. Выявить наиболее значимые факторы изменений, на которые может влиять образовательная организация, и которые определяют направления работы по определению, оценке ОГИ и управлению её развитием. 3. Проанализировать ресурсы ОО: концептуальные, программно-методические, мотивационные, кадровые, информационные, материально-технических, финансовые. Выявить проблемы на основе SWOT-анализа. За счет ресурсов ОО могут смягчаться риски и усиливаться возможности на этапе 2. 4. Выбрать/спроектировать систему критериев и показателей оценки ОГИ.	1. Документы должны соответствовать региональной нормативной базе и обеспечивать реализацию поставленных целей. Привести функционал административной команды и функциональных подразделений в соответствие с задачами изменений. 2. Рекомендуется организовать работу в форме мозгового штурма с обязательным участием в нем управленческой команды. Спрогнозировать изменения и дополнения в организационной структуре. 3. Необходимо проанализировать имеющиеся и недостающие ресурсы. Спрогнозировать возможные сложности и направления деятельности по реализации целей и задач изменений. Рекомендуется обратить особое внимание на прогнозирование рисков и принятия управленческих решений по их минимизации. 4. Рекомендуется определиться со стратегией реализации изменений на основе значимых для организации факторов и выбрать/уточнить систему критериев.
Этап 2. Диагностика образовательной организации: сформировать	1. Выбрать методику и провести диагностикуу типа организационной культуры ОО. Тип организационной культуры ОО характеризует готовность взаимодействовать в общем ценностно-смысловом континууме.	1. Рекомендуется провести информационную работу с членами коллектива, убедить их в необходимости участия в процедуре диагностики как подготовительной работы по пониманию и принятию изменений. 2. Рекомендуется провести индивидуальную работу с

диагностический комплекс, направленный на выявление организационной готовности к изменениям	2. Выбрать методику и провести диагностику адаптационного потенциала и мотивационной готовности коллектива. 3. Выбрать методику и провести диагностику готовности управленческой команды через фокус-группы с учетом анализа диагностики 2. 4. Выявить на основании анализа результатов диагностик возможности и риски для реализации формирования ОГИ в процессе управления ОО. Соотнести их с результатами SWOT-анализа. Довести информацию до членов коллектива.	целью минимизации сопротивления со стороны членов коллектива, возникающего в связи с проведением диагностики. 3. Рекомендуется определиться с выбором ведущего, способного организовать работу фокус-группы. 4. Рекомендуется обеспечить распределение времени на диагностику 5. В процессе диагностики осуществлять оперативное реагирование, контроль и поддержку. 6. Рекомендуется организовать деятельность рабочей группы по проведению и анализу результатов диагностик с обязательным участием в ней управленческой команды.
Этап 3. Дизайн стратегии формирования ОГИ: разработать дорожную карту/план формирования ОГИ в организации	1. Определить команды и направления их деятельности, значимые для реализации изменений в ОО. 2. Привести стиль управления в ОО в соответствие типу организационной культуры, выявленного в результате диагностики. 3. Обучить управленческую команду. 4. Определить способы вовлечения коллектива в деятельность, вызванную изменениями для групп учителей с разным уровнем мотивационной готовности и адаптационного потенциала. 5. Организовать внутрикорпоративное обучение (тренинги) по актуальным для ОО направлениям изменений, например: -совершенствование стиля взаимопонимания управленческой команды и коллектива; - согласованное взаимодействие внутри коллектива; - устойчивость к неожиданным ситуациям (изменениям); - умение взаимодействовать с учениками группы риска; - умение взаимодействовать с современными	1. Рекомендуется обеспечить информационную, организационную и мотивационную поддержку деятельности педагогических команд. 2. Рекомендуется организовать работу по поиску специалистов для проведения обучения управленческой команды (например, в региональных центрах повышения квалификации педагогических работников; в других ОО, имеющих опыт работы в направлении формирования организационной готовности к изменениям). 3. Рекомендуется при организации работы педагогических команд предоставить возможности для участия в их деятельности педагогам с разным уровнем мотивационной готовности и адаптационного потенциала. 4. Рекомендуется разработать комплекс мероприятий по внутрикорпоративному обучению коллектива.

	родителями.	
Этап 4. Интегрирование стратегии ОГИ в процесс управления ОО.	1. Обеспечить работу педагогических команд по выбранным/определенным ОО направлениям изменений, их поддержку и контроль.	1. Рекомендуется организовать работу команд с опорой на апробированную методику, например, работа команд может быть построена в соответствии с организационно-управленческой структурой «Принцип колеса». Данная методика обеспечивает взаимодействие между руководителем и лидерами команд, взаимодействия между командами, выработку внутрикомандных стратегий. 2. Рекомендуется содержание работы команд ориентировать на достижение выбранных критериев.  В центре — лидер; по кругу — команды, возглавляемые заместителями (на практике не всегда является обязательным). Спицы колеса – прочные взаимосвязи каждой команды с лидером; основа колеса – прочная взаимная связь между членами команды. Колесо команды «работает» до тех пор, пока у её членов есть единство в понимании результата и

		особая энергия, именуемая «командным духом». <u>Принцип колеса работает на разных уровнях:</u> - руководитель – заместители; - лидер (заместитель руководителя) – руководители кафедр/методических объединений; - ведущий учитель (в соответствии с профессиональным стандартом) – группа учителей. Данный принцип так же дает возможность компенсировать низкий адаптационный потенциал учителя, если в основе формирования команд лежит принцип включения учителей с разным адаптационным потенциалом в одну команду.
Этап 5. Проверка эффективности выбранной стратегии формирования ОГИ.	1. Провести диагностику типа организационной культуры ОО. Тип организационной культуры ОО характеризует готовность взаимодействовать в общем ценностно-смысловом континууме. 2. Выбрать методику и проведение диагностики **включенности** педагогического коллектива в реализацию изменений адаптационного потенциала и мотивационной готовности коллектива. 3. Провести диагностику готовности управленческой команды через фокус-группы с учетом анализа диагностики 2. 4. Выявить на основании анализа результатов диагностик неизбежно появившиеся в процессе деятельности новые возможности и риски для реализации формирования ОГИ в процессе управления ОО.	1. Рекомендуется провести информационную работу с членами коллектива, убедить их в необходимости участия в процедуре диагностики для проверки достигнутых результатов и корректировки дальнейших действий по реализации изменений. 2. Рекомендуется обеспечить распределение времени на диагностику 3. В процессе диагностики осуществлять оперативное реагирование, контроль и поддержку. 4. Рекомендуется организовать деятельность рабочей группы по проведению и анализу результатов диагностик с обязательным участием в ней управленческой команды.
Этап 6. Коррекция стратегии формирования ОГИ в ОО.	1. Провести коррекцию стратегии и тактик формирования ОГИ (см. этап 3. Дизайн стратегии формирования ОГИ) с учетом выявленных возможностей и рисков.	1. Рекомендуется с учетом коррекции продолжить работу ОО по формированию ОГИ.

3. Методика для проведения социопедагогического исследования организационной культуры ОО с рекомендациями для управленческой команды

Рамочная конструкция организационной культуры К.Камерона и Р.Куина (OCAI)

В целом о методике. Методика диагностики корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куина состоит из опросного листа (в приложении), процедуры расчета баллов и правил построения модели существующей и предпочтительной организационной культуры. Оценка типа культуры помогает уменьшать степень коллективной неопределенности, внести ясность в то, что ожидает членов коллектива, обеспечить целостность за счет ключевых ценностей и норм, воспринимаемых членами коллектива как вечные и передаваемые из поколения в поколение, создать неотделимость от коллектива и преданность общему делу и освещать перспективу развития организации, давая тем самым заряд энергии для движения вперед.

К. Камерон и Р. Куин выделяют два главных измерения, по которым индикаторы попадают в одну из четырех главных групп. Одно измерение отделяет критерии эффективности организации, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих 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.Куина (OCAI)

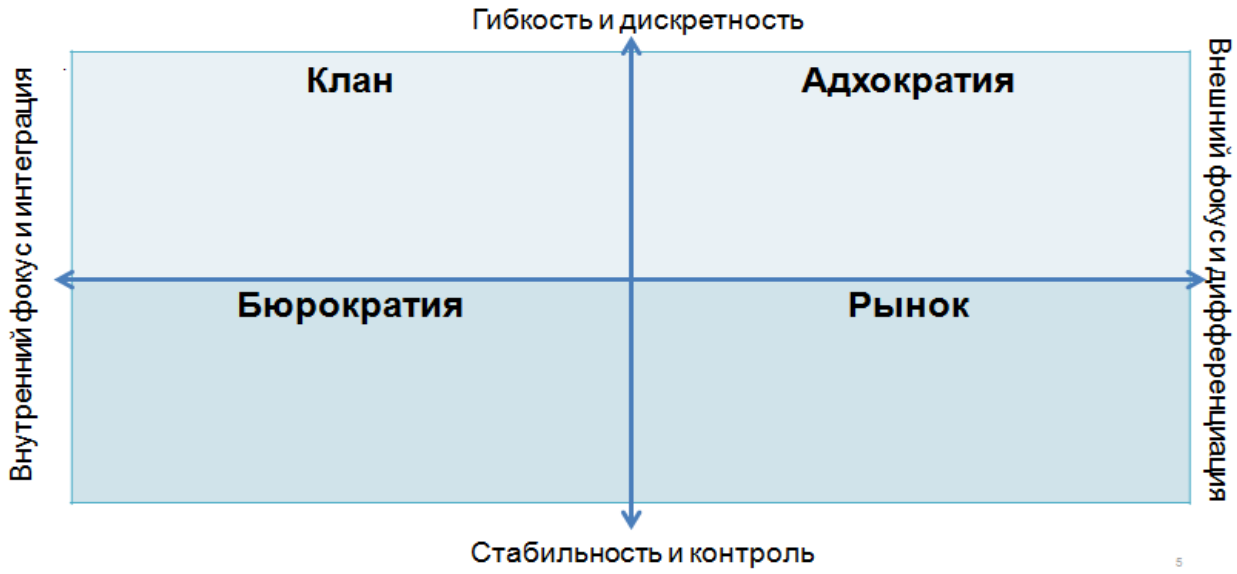


Рисунок 1

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.
- Адхократическая культура. Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.
- Бюрократическая 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.

Смысл и содержание 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 бюрократии или конкурирующих прибыльных центров рынка типичными характеристиками фирм кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ним.

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организуя коллективную работу и заботясь о повышении квалификации сотрудников; что потребителей лучше всего воспринимать как партнеров; что организация действует в бизнесе, создающем для рабочего 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.

БЮРОКРАТИЯ. 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.

В основном иерархическая культура доминирует в больших организациях и правительственных органах, о чем свидетельствует громадное количество стандартизованных 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.

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. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т. д. Для образовательной организации – это ориентация на запросы родителей, конкуренцию с другими школами, союз с социальными партнерами и т.п. В отличие от бюрократии, 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 другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые результаты, сила в конкурентных нишах, растяжимые 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.

Главная задача руководителя — вести организацию к результатам и прибылям.

Рыночная культура оценивается в OCAI как место для работы, ориентированной на результаты. Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. 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. Адекватно реагирующей на чрезвычайно бурные, все интенсивнее меняющиеся внешние условия, которыми в большей мере характеризуется мир организаций XXI.

Слово, «адхократия» происходит от латинского выражения ad hoc (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу.

Они состояли в том, что новаторские и опережающие время решения — это именно то, что ведет к успеху; что организация функционирует главным образом в бизнесе разработки новой продукции, совершенствования услуг и подготовки к будущим свершениям; что главная задача менеджмента заключается в ускорении предпринимательства, поощрении творчества и деятельности на передовых рубежах. Предполагалось, 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 целевой бригады или комитета, 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 бюрократии адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Власть перетекает от индивида к индивиду или от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент времени. Ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрение риска и предвидение будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т.

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.

К.Камерон и Р.Куин при стремлении организации к внедрению изменений 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 линий 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 сплачивают 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.