

**Аналитическая справка
о результатах инновационной деятельности**

за период с 01.09.2021 по 30.06.2022

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

Ф.И.О. руководителя организации: Мардер Людмила Маратовна

Вид региональной инновационной площадки: Региональная инновационная площадка

Тема реализуемого проекта: «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией»

Этап проекта: деятельностно-практический

Ф.И.О. научного консультанта, ученая степень (звание), место работы:

Шилова Ольга Николаевна, доктор педагогических наук (профессор), профессор СПб АППО

Контактный телефон организации: 315-67-89

Адрес страницы сайта организации в Интернет, на которой размещена информация о реализуемом проекте /программе:

<http://www.2spbg.ru/pages/239/innovacionnaia-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oeq-2020/>

Адрес электронной почты организации: sec-gymn@yandex.ru

1. Описание этапа инновационной деятельности (в соответствии с Программой реализации проекта ОЭР)

Государственное бюджетное общеобразовательная организация Вторая Санкт-Петербургская Гимназия (далее – Вторая Санкт-Петербургская Гимназия) ведет работу в статусе региональной инновационной площадки с 01.09.2020 г.

В соответствии с проектом ОЭР в течение 2-го года реализован деятельностно-практический этап, направленный на решение исследовательского вопроса «Как действовать руководителю, чтобы уменьшить негативные влияния и усилить позитивные?».

Для ответа на данный исследовательский вопрос решались следующие задачи:

- Разработка и описание критериев и показателей формирования организационной готовности к изменениям, на основании которых руководитель и управленческая команда может определять степень её сформированности в процессе управления ОО. Для этого выполнялись:
 - ✓ выбор и обоснование критериев и определение показателей;
 - ✓ анализ критериев и показателей формирования ОГИ для организации в целом, определение их целесообразности и прагматичности относительно особенностей ОО
- Разработка методических рекомендаций для руководителей и управленческой команды по формированию ОГИ в процессе управления образовательной организацией. Для этого проводилась текущая диагностика сотрудников Гимназии на предмет готовности к изменениям. С опорой на результаты исследований по проблеме формирования ОГИ и опыт работы Гимназии выполнялась разработка методических рекомендаций.

1.1.Перечень мероприятий различного уровня, способствующих успешному решению поставленных задач и достижению целей (2021– 2022 год):

Мероприятие (уровень, название, дата)	Ссылка или краткая аннотация
Круглый стол городского уровня (проводит СПб АППО на базе Второй СПб Гимназии) по обмену опытом реализации проектов ОЭР, связанных с вопросами формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией. Выступление: Голунова О.Г.Немирова Н.В., Шилова О.Н., Юркова Т.А. «Концептуальная модель формирования организационной готовности образовательной организации к изменениям: инструменты анализа и основные механизмы развития» , 21 октября 2021 год	В рамках выступления были затронуты вопросы: 1. Теоретико-методологические основы модели ОГИ 2. Рабочая версия модели организационной готовности ОО к изменениям 3. Диагностический инструментарий ОГИ 4. Результаты исследования ОГИ на основе диагностического комплекса
Петербургский международный образовательный форум 2022 года (далее – ПМОФ 2022). Педагогический практикум-погружение на базе	Материалы выступлений

<p>Второй Санкт-Петербургской Гимназии «Как управлять готовностью к изменениям в школе?» 28 марта 2022 год</p>	<p>В том числе выступления об опыте Второй СПб Гимназии:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Шилова Ольга Николаевна, д.пед.наук, профессор кафедры педагогики и андрологии СПб АППО, научный консультант Гимназии Модель развития организационной готовности школы к изменениям 2. Немирова Наталья Викторовна, к.соц.наук, заведующая социологической лаборатории РГПУ им. А.И. Герцена, социолог Гимназии Организационная культура школы. Диагностический инструментарий. Интерпретация результатов. 3. Юркова Татьяна Анатольевна, к.п.н., заместитель директора Второй Санкт-Петербургской Гимназии Механизмы формирования организационной готовности к изменениям Видеозапись площадки
<p>Общественно-профессиональная экспертиза результатов инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга в 2022 году «Развитие науки и практики: система управленческих решений в образовательной организации» 27 апреля 2022 год</p>	<p>Выступление: Королева Е.Л., Юркова Т.А. «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией: от теории к практике»</p>

1.2. Публикации 2021-2022 по теме ОЭР:

1. Шилова О.Н., Юркова Т.А. [«Опытно-экспериментальная работа школ как тренд современного взаимодействия практики и теории образования»](#) - Академический вестник. - 2021 -выпуск 2(52)-с.63-68
- 2.Мардер Л.М., Шилова О.Н., Юркова Т.А. [«Динамическая модель организационной готовности образовательной организации к изменениям»](#) - Непрерывное образование, 2022 год, в печати.
- 3.Мардер Л.М., Шилова О.Н., Юркова Т.А. [«Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией»](#) От педагогического поиска – к эффективной практике: Сборник аннотированных отчетов о результатах инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга за 2020-2021 учебный год. Сборник 9. /Под ред. О.М. Гребенниковой, А.А. Кочетовой, С.А. Писаревой – СПб: «НицАрт», 2022. – 60 с.

4. Шилова О.Н., Юркова Т.А. [Вопросы формирования организационной готовности школы к изменениям](#). Передовые педагогические практики. Альманах № 8, 2022 / Передовые практики инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга: Сборник статей организаторов и участников инновационной деятельности / Под ред. О. М. Гребенниковой, Н.К. Конопатовой, А.А. Кочетовой, С. А. Писаревой – СПб: «НицАрт», 2022 – 132 с.

5. Гимназическая брошюра [«Матрица критериев и показателей формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО» Приложение 1.](#)

6. Гимназическая брошюра «Методические рекомендации для руководителей и управленческой команды по формированию ОГИ в процессе управления образовательной организацией (рабочий вариант)» Приложение 2.

1.3. Система поддержки субъектов инновационного процесса

Во Второй Санкт-Петербургской Гимназии определен комплекс мер прямой и косвенной поддержки субъектов инновационного процесса, который включает:

- выделение ставок руководителя 2-го уровня, методиста и аналитика;
- формирование системы мер поощрения сотрудников, включенных в работу площадки, через материальное стимулирование, горизонтальный карьерный рост, возможность повышения квалификации, индивидуальную траекторию личностного развития.

Субъекты	Формы поддержки	Информационное обеспечение
АДМИНИСТРАЦИЯ	Обсуждение факторов успешности реализации целевых программ Программы развития Гимназии с целью анализа степени их реализации и перспективного планирования.	Информационные материалы на внутреннем сервере Гимназии, на официальном сайте Гимназии, на сайте курсовой подготовки
	Курсовая подготовка управленческой команды Гимназии, методистов и руководителей методических объединений по теме «Профессиональное развитие учителя: готовность к изменениям» (кафедра педагогики и андрогогики СПб АППО, кафедра управления и экономики образования СПб АППО)	
Представитель и рабочей группы УЧИТЕЛЕЙ Гимназии	- Учет участия в инновационной работе при установлении выплат стимулирующего характера. - Внутригимназическая система повышения квалификации педагогов	

Для эффективной работы широко используются информационные ресурсы, которые включают, наряду с компьютерной и оргтехникой, современную видеоконференцсвязь. Данные ресурсы выступают составляющими системы поддержки субъектов инновационного процесса: представляют своевременную и актуальную информацию о ходе реализации ОЭР; обучают управленческую команду (администрацию) по основным и точечным вопросам формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией (<http://www.2spbgru/pages/260/innovacionnaia-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oep-2020/razrabotki/vgimn/>).

1.4.Эффективность использования ресурсов (кадровых, материально-технических, финансово-экономических, информационных и т.п.) создает условия для продуктивной работы и достижения определенных результатов.

Кадровые ресурсы:

–развитие кадрового потенциала через привлечение к генерированию новых интересных идей и проектов на основе анализа реализации Программы развития Гимназии (по факторам успешности);

–использование существующих эффективных практик управленческой команды (администрации Гимназии) для разработки темы ОЭР;

–привлечение внимания педагогов к вопросам формирования готовности к изменениям через включение в комплексную диагностику;

–повышение квалификации управленческой команды (администрации) через курсовую подготовку управленческой команды Гимназии, методистов и руководителей методических объединений по теме «Профессиональное развитие учителя: готовность к изменениям» (кафедра педагогики и андрологии СПб АППО, кафедра управления и экономики образования СПб АППО).

Для кадрового обеспечения привлечены специалисты преподавательского и методического состава ИМЦ Адмиралтейского района, РГПУ им. А.И. Герцена, СПб АППО, СПбГУ.

Материально – техническая база соответствовала задачам деятельностно-практического этапа:

- площадка оснащена современными средствами коммуникации, мультимедийной техникой;

– используются электронные инфозоны (3 штуки) для размещения необходимой информации;

Финансово-экономические ресурсы. привлечение средств из Фонда развития Второй Санкт-Петербургской Гимназии.

Информационные ресурсы. Для информационной поддержки субъектов инновационного процесса используются официальный сайт Второй Санкт-Петербургской Гимназии (<http://www.2spbgru/pages/239/innovacionnaia-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oep-2020/>)

В разделе «Опытно-Экспериментальная площадка «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией»» созданы страницы:

- «[Документы](#)» - основные документы регламентирующие ОЭР;
- «[Разработки Гимназии:](#)
[Выступление на внешних мероприятиях](#). – материалы выступлений на открытых мероприятиях;
- [Материалы семинаров в Гимназии](#)» - материалы встреч рабочей группы и управленческой команды Гимназии;
- «[Публикации](#)» - освещение опыта, результатов деятельности и инновационных практик;
- «[Продукты ОЭР 2-го года](#)» - представление продуктов ОЭР, заявленных в проекте. Внешняя экспертиза продуктов ОЭР.

2. Система управления инновационной деятельностью:

2.1.Перечень и обоснование разработанных локальных актов, регламентирующих деятельность организации в ходе реализации инновационного проекта

Положение Об экспериментальной площадке ГБОУ Вторая Санкт-Петербургская Гимназия (<http://www.2spbg.ru/documents/id/ip/upravl/poloz.pdf>)

[Приказ "Об организации работы Гимназии в режиме экспериментальной площадки по теме "Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией" в 2021-2022 учебном году"](#),

[План работы на 2021-2022 учебный год](#),

[Приказ «О проведении текущей диагностики по готовности педагогического коллектива к изменениям»](#)

2.2. Система «внутрифирменного» повышения квалификации педагогов, участвующих в инновационной деятельности, ее влияние на рост эффективности инновационной деятельности и на деятельность организации в целом

Материалы проектировочных семинаров представлены на странице <http://2spbg.ru/pages/292/innovacionnaia-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oep-2020/razrabotki/vgimn21/>

Сотрудники гимназии	Мероприятия внутрифирменного обучения
Представители рабочей группы Гимназии	Цикл встреч с внешними специалистами по тематикам: -Проектировочный семинар «Анализ критериев и показателей формирования ОГИ для организации в целом, определение их целесообразности и прагматичности относительно особенностей ОО»; - Проектировочный семинар «Обсуждение основных положений методических рекомендаций для управленческой команды»;

Управленческая команда	Цикл встреч с внешними специалистами по тематикам: -Критерии и показатели организационной готовности к изменениям -Алгоритм действий управленческой команды в условиях изменений.
Управленческая команда	Курсовое обучение (72 часа), по теме «Профессиональное развитие учителя: готовность к изменениям» (кафедра педагогики и андрогогики СПб АППО, кафедра управления и экономики образования СПб АППО).
Весь педагогический коллектив Гимназии	Погружение в тему ОЭР через участие в комплексной диагностике
Педагогический коллектив Гимназии по предметным кафедрам:	Участие в социологическом опросе «Коммуникация в образовательной среде Гимназии» Анализ факторов успешности реализации целевых программ Программы развития Гимназии (заполнение опросных листов)
Педагогический коллектив Гимназии	Педагогический Совет «Анализ реализации Программы развития Гимназии».

2.3.Наличие элементов независимой оценки качества результатов инновационной деятельности:

1. [Сертификат об успешном прохождении общественно-профессиональной экспертизы результатов инновационной деятельности ОУ Адмиралтейского района СПб](#)
2. Экспертные отзывы рецензентов:
 - 2.1.[Отзыв на продукт «Методические рекомендации для руководителей и управленческой команды по формированию ОГИ в процессе управления образовательной организацией \(рабочий вариант\)».](#)
 - 2.2.[Отзыв \(внутренний\) на продукт «Матрица критериев и показателей формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО».](#)

2.4.Организация сетевого взаимодействия и сотрудничества с другими учреждениями и организациями:

В течение 2-го года опытно-экспериментальной работы было организовано активное взаимодействие со школами-партнерами по тематике ОЭР (ГБОУ лицея № 226, ГБОУ школы № 312 Фрунзенского района, ГБОУ Гимназия № 642 «Земля и Вселенная» Василеостровского района):

- Круглые столы городского уровня (организатор кафедра управления и экономики образования СПб АППО) по обмену опытом реализации проектов ОЭР, связанных с вопросами формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией: 30.09.2021, 21.10.2021

- Совместная площадка в рамках Петербургского международного образовательного форума 2022 года: Педагогический практикум-погружение на базе Второй Санкт-Петербургской Гимназии «Как управлять готовностью к изменениям в школе?» 28 марта 2022 год
- Диагностика ОГИ школ-партнеров на основе диагностического инструментария, разработанного Второй Санкт-Петербургской Гимназией.

3. Описание результатов, полученных в процессе инновационной деятельности:

Все продукты размещены на странице сайта Второй Санкт-Петербургской Гимназии

[\(2-ой год реализации ОЭР\)](#). Все нижеперечисленные описания вошли в гимназические сборники

статей по итогам ОЭР 2-го года.

Продукт	Адрес публикации (ссылка)
<u>Продукт в соответствии с проектом ОЭР:</u> Матрица критериев и показателей формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО	Приложение 1. На сайте http://www.2spbgru/documents/id/ip/uprav1/produkt2201.pdf
<u>Продукт в соответствии с проектом ОЭР:</u> Методические рекомендации для руководителей и управленческой команды по формированию ОГИ в процессе управления образовательной организацией (рабочий вариант)	Приложение 1. На сайте http://www.2spbgru/documents/id/ip/uprav1/produkt2202.pdf
<u>Сопутствующий продукт:</u> Результаты диагностики. Обобщенные выводы для школ разных типов.	http://www.2spbgru/pages/293/innovacionnaja-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oep-2020/produkt2/ Результаты диагностики. Обобщенные выводы для школ разных типов

4.Обоснование эффективности полученных результатов

1. Эффективность разработанных методических рекомендаций для руководителей и управленческой команды по формированию ОГИ в процессе управления ОО обеспечивается:

– опорой на предложенную на первом этапе проекта динамическую модель формирования ОГИ в образовательной организации. Модель обоснована и предложена к обсуждению педагогическим сообществом в форме

- публикаций в журналах «Академический вестник» (2021 год), «Непрерывное образование в Санкт-Петербурге» (2022 год), «Передовые педагогические практики. Альманах № 8, 2022 / Передовые практики инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга», в «Сборнике аннотированных отчетов о результатах

инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга за 2020-2021 учебный год»;

- выступлений на круглых столах городского уровня, на площадке ПМОФ 2022, на общественно-профессиональной экспертизе Адмиралтейского района Санкт-Петербурга;
- трехчастной структурой методических рекомендаций. 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. Этапы раскрыты через комплекс управленческих и методических задач и методический комментарий для их решения. В третьей части описана методика для проведения социопедагогического исследования организационной культуры ОО с рекомендациями для управленческой команды;
- результатами апробации диагностического инструментария в школах партнерах разных типов. На основании результатов проведенной диагностики школам были предложены рекомендации для действий управленческой команды, которые были взяты коллегами для практической работы.

2. Эффективность Матрицы критериев и показателей формирования ОГИ в процессе управления ОО обеспечивается:

- методологически и теоретически обоснованными подходами к проектированию систем критериев, выбор которых ОО может осуществлять в зависимости от степени развитости ОГИ и целей изменений;
- результативным использованием обоснованно выбранных критериев для анализа степени реализации Программы развития Второй Санкт-Петербургской Гимназии в текущем учебном году и для формирования перспективного плана реализации актуальных изменений.

Анализ результатов текущей диагностики по готовности коллектива Гимназии к изменениям позволяет сделать вывод, что администрация, также, как и учителя, настроена на усиление гибкости и дискретности системы, и тем самым повышения степени готовности ОУ к организационным изменениям. На основе этих данных мы получили представление о текущей готовности Гимназии к изменениям и можем воспользоваться соответствующими рекомендациями для внедрения изменений.

Руководитель организации

/Мардер Людмила Маратовна/

Научный консультант

/Шилова Ольга Николаевна/

«1» июля 2022 г.

инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга за 2020-2021 учебный год»;

– трехчастной структурой методических рекомендаций. 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. Этапы раскрыты через комплекс управленческих и методических задач и методический комментарий для их решения. В третьей части описана методика для проведения социопедагогического исследования организационной культуры ОО с рекомендациями для управленческой команды;

– результатами апробации диагностического инструментария в школах партнерах разных типов. На основании результатов проведенной диагностики школам были предложены рекомендации для действий управленческой команды, которые были взяты коллегами для практической работы.

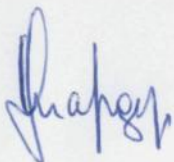
2. Эффективность Матрицы критериев и показателей формирования ОГИ в процессе управления ОО обеспечивается:

– методологически и теоретически обоснованными подходами к проектированию систем критериев, выбор которых ОО может осуществлять в зависимости от степени развитости ОГИ и целей изменений;

– результативным использованием обоснованно выбранных критериев для анализа степени реализации Программы развития Второй Санкт-Петербургской Гимназии в текущем учебном году и для формирования перспективного плана реализации актуальных изменений.

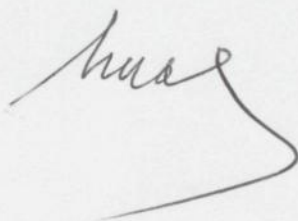
Анализ результатов текущей диагностики по готовности коллектива Гимназии к изменениям позволяет сделать вывод, что администрация, также, как и учителя, настроена на усиление гибкости и дискретности системы, и тем самым повышения степени готовности ОУ к организационным изменениям. На основе этих данных мы получили представление о текущей готовности Гимназии к изменениям и можем воспользоваться соответствующими рекомендациями для внедрения изменений.

Руководитель организации



/Мардер Людмила Маратовна/

Научный консультант



/Шилова Ольга Николаевна/

«1» июля 2022 г.

МАТРИЦА КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ
формирования 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

Пояснительная записка

Критерии и показатели оценки организационной готовности образовательной организации к изменениям разработаны в рамках ОЭР по теме «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией». Для решения каких прикладных задач необходимы данные критерии и показатели?

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.

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.

Но прежде всего посмотрим на понимание самого понятия «организационная готовность к изменениям». Следует отметить, что данный термин 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). При этом отсутствуют исследования данного феномена применительно к сфере образования. В этом состоит основная проблема и новизна нашего обобщения. Мы адресуем данные критериальные модели управленцам.

Следовательно, будем опираться прежде всего на задачи управления образовательной организацией. Предлагаемый нами набор критериев и показателей носит открытый характер и предполагает обсуждение профессиональным сообществом

Матрица критериев и показателей формирования организационной готовности к изменениям образовательной организации

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

Описание подхода оценки ОГИ	Виды ОГИ, ведущий критерий
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. Халитовой¹, 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»:

¹ 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.

Интегративный критерий	Показатели	Содержание, возможные индикаторы
Степень мобилизации ресурсов	Скорость реакции на потребности, задачи, вызовы, ведущие к изменениям	<ul style="list-style-type: none"> • Быстрота информирования участников • Скорость анализа и принятия информации • Наличие разных форм обратной связи • Скорость проявления инициативы, активности участников
	Осознанность содержания изменения	<ul style="list-style-type: none"> • Качество содержания, требующего осмысления • Анализ новизны информации и требуемых действий • Умение рассматривать содержательные изменения в разных контекстах, выделять сильные и слабые стороны • Аргументированность изменений с опорой на содержание, убедительность руководителя • Прогнозирование возможных преимуществ изменений
	Оперативность организации деятельности по внедрению и результативность институционализации изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Скорость принятия управленческих решений • Скорость нормативно-правового регулирования • Скорость распределения обязанностей, организации индивидуальной и групповой деятельности • Организация процессов взаимодействия, взаимоинформирования, отчетности
	Результативность (уровень достижения поставленных целей, уровень артефактов и продуктов, пригодных для использования,	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие конкретных результатов достижения целей изменения • Обеспечение условий для внедрения разработок в деятельность всего

	уровень институционализации)	<p>педагогического коллектива, устойчивости изменений</p> <ul style="list-style-type: none"> • Контроль за максимальной институционализацией изменения (преодоление локальности и временности)
	<p>Качество взаимодействия участников образовательных отношений</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие каналов, форм, мест взаимодействия • Доступность информации • Наличие сотрудничества между педагогами и администрацией • Наличие разных форматов взаимодействия с другими участниками образовательных отношений • Психологическая совместимость участников, готовность к взаимодействию, доброжелательность по отношению друг к другу • Общность целей и задач взаимодействия • Отсутствие нарушения сроков выполнения задач • Наличие промежуточных и итоговых результатов (артефактов) взаимодействия
	<p>Мотивационная, индивидуально-личностная готовность</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Приверженность, преданность членов организации делу организации • Стремление присуще к достижению на своем рабочем месте наилучших результатов членами организации • Наличие личных и профессиональных смыслов у большей части организации

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

Предпосылки	Критерии	Возможные показатели
Когнитивные предпосылки	<i>Понимание и концептуальное осмысление характера, границ и необходимых усилий для внедрения изменений</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка значимости (эмпирическая профессиональная оценка) - Оценка информированности (результат управленческой деятельности, самообразования) - Оценка осознанности необходимости изменений (рефлексия)

		<ul style="list-style-type: none"> - Прогностическая оценка действий - Оценка барьеров, сопротивления, психологических факторов, влияющих на готовность к изменениям
Административно-лидерские	<i>Мотивированность административной команды на организацию процессов изменений</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Наличие административной команды - Наличие опыта совместной деятельности - Наличие четких функций у каждого члена АК для проведения изменений - Оценка ясности целей и представлений о результатах (уровень управления, команды, каждого человека)
Ресурсные	<i>Наличие всех видов ресурсов и прогностического анализа необходимости дополнительных ресурсов</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Наличие и потенциальные возможности использования внутренних и внешних кадровых ресурсов - Наличие и необходимость совершенствования информационных, методических, научно-методических ресурсов - Наличие существующих и дополнительных организационных, организационно-педагогических ресурсов - Наличие необходимой материально-технической базы - Наличие финансовых ресурсов

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

Направления оценки	Критерии	Возможные показатели
Организационная культура	Сформированность организационной культуры	<ul style="list-style-type: none"> • Стадия развития ОО • адекватность культуры выбранной стратегии, содержанию изменения • Наличие ценностно-смыслового единства ОО • Наличие атрибутики, традиций и ритуалов организации • Наличие имиджевых характеристик • Социально-психологический климат • Наличие кадровой политики и обучения • Формальная и неформальная структура коммуникаций • Сформированность системы управления • Социально-педагогическая успешность • Степень выраженности готовности организации к изменениям
Эффективность управления	Эффективность управленческой деятельности как системы	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективность функционирования <i>информационной</i> подсистемы организации • Эффективность функционирования организационной подсистемы <ul style="list-style-type: none"> - Технической - Маркетинговой - Экономической • Эффективность реализации управленческого цикла • Оперативность выстраивания управляющей системой внешних и внутренних связей
Качество образовательного процесса	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"> 1) относящиеся к качеству структуры; 2) к качеству процесса; 3) к качеству результата. <p><u>По А.В.Хуторскому</u>:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • целевой компонент; • содержательный компонент; • деятельностный компонент; • организационный компонент; • технологический компонент; • временной компонент. <p>Нам ближе первый подход.</p>
Социальные взаимодействия	Потенциалы социального партнерства и сетевого взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие разных видов и форм социального взаимодействия образовательной организации (сетевого взаимодействия, социального, сетевого и межведомственного партнерства) • Наличие заинтересованности партнеров и реального, взаимовыгодного сотрудничества • Наличие сетевого опыта разных видов деятельности

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

Компоненты ОГИ	Критерии	Показатели
Предпосылки	Наличие предпосылок, основания к изменениям (потребности в изменениях)	Наличие информационных, организационно-административных, социально-психологических предпосылок для внедрения изменений
Ресурсы и возможности	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 информационных, методических, научно-методических ресурсов Наличие существующих и дополнительных организационных, организационно-педагогических ресурсов Наличие необходимой материально-технической базы Наличие финансовых ресурсов
Условия эффективности управленческих действий	Системность управленческих действий	Эффективность функционирования всех подсистем управленческой деятельности

		Эффективность реализации управленческого цикла Оперативность выстраивания административной командой внешних и внутренних связей Эффективность социального взаимодействия
Условия эффективности групповой, коллективной деятельности	Мотивированность и слаженность командно-групповой деятельности	Наличие мотивации у членов групп Наличие общих целей и смыслов Психологическая совместимость членов группы Приверженность делу, традициям, организации
Условия результативности деятельности на разных уровнях	Результативность полученных изменений	Функциональность и эффективность систем управления Оптимальность ресурсного обеспечения для внедрения изменений Системность управленческих и организационных действий по достижению результатов и последующей институционализации изменений

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:

Внешние факторы (оценка влияния на возможность изменений)	<ul style="list-style-type: none"> Наличие внятной стратегии на всех уровнях управления Наличие разных видов поддержки и сопровождения управленческих команд-исполнителей Наличие прямой заинтересованности органов управления в результативности изменений
Характеристика изменений	<p>Масштаб требуемых изменений</p> <ul style="list-style-type: none"> Наличие методологии проводимых изменений Наличие ясных концептуальных подходов Потенциальная степень затратности, наличия ресурсов или потребности в ресурсах Осознанность сути изменений всеми участниками
Внутренние характеристики организации	<ul style="list-style-type: none"> 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
Фактор управления	<ul style="list-style-type: none"> Мотивирование педагогического коллектива Постановка задач Формирование команд Прогнозирование и планирование Управление временем Планирование текущего, оперативного контроля Анализ результатов
Групповые факторы	<ul style="list-style-type: none"> Наличие лидеров Осознанность задач изменений, конкретной деятельности и задач организации групповой работы Слаженность деятельности, профессиональная и психологическая совместимость членов группы (отсутствие конфликтов и борьбы за лидерство) Стремление группы сделать работу качественно и в запланированные сроки

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

Виды факторов	Критерии	Показатели
<u>Психологические</u>	Наличие психологических факторов готовности организации к изменениям	- Мотивационный - Фактор гибкости и открытости

		- Фактор стремления к качеству
<u>Ресурсные</u>	Наличие достаточных для изменения ресурсов	- Кадровые ресурсы - Информационно-методические - Научно-методические - Технические - Финансово-экономические
<u>Организационно-деятельностные</u>	Наличие оптимальных организационных и управленческих действий	- Фактор обучения - Фактор организационной культуры - Фактор управления
<u>Фактор устойчивости результатов</u>	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.

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

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 ²:

- 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.

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

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

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 сопротивления и напряженности педагогического коллектива³.

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

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

³ 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-organizatsiyey> (дата обращения: 25.06.2022).

людей, установившиеся в процессе исторического развития с целью регулирования их социальных действий и социальных связей []⁴. Социальные образовательные институты – это формы существования социальных общностей, призванные организовывать и управлять процессами совместной жизнедеятельности людей в системе образования⁵. 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. Травниковым⁶ в том, что целостное описание школы как социальной организации предполагает обращение к анализу ее отдельных характеристик: культуры школы как совокупности 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.

⁴ Комаров М.С., Яковлев А.М. Энциклопедический социологический словарь. М., 1995. – С. 227–228.

⁵ Травников Г. Н. Школа как институт в системе образования // НОМОТНЕТІКА: Філософія. Соціологія. Право. 2011. №20 (115). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/shkola-kak-institut-v-sisteme-obrazovaniya>.

⁶ Травников Г. Н. Школа как институт в системе образования // НОМОТНЕТІКА: Філософія. Соціологія. Право. 2011. №20 (115). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/shkola-kak-institut-v-sisteme-obrazovaniya>

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 подструктуры⁷;

– *уровневая структура ОГИ*. Выделены индивидуальный, групповой и организационный уровни ОГИ⁸.

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;

⁷ Кривых С.В., Жураковская В.М. Образовательная организация как социально-педагогическая система: синергетический подход / Мир науки, культуры, образования. № 1 (86), 2021. – С. 138.

⁸ 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.

– *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 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 решения⁹.

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.

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.

⁹ 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 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. Применен 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
<p>I этап Постановка главной цели: сформировать организационную готовность к изменениям в управлении в данной образовательной организации.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>Этап 2. Диагностика образовательной организации: сформировать</p>	<p>1. Выбрать методику и провести диагностику типа организационной культуры ОО. Тип организационной культуры ОО характеризует готовность взаимодействовать в общем ценностно-смысловом континууме.</p>	<p>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 целью минимизации сопротивления со стороны членов</p>

<p>диагностический комплекс, направленный на выявление организационной готовности к изменениям</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>Этап 3. Дизайн стратегии формирования ОГИ: разработать дорожную карту/план формирования ОГИ в организации</p>	<p>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;</p>	<p>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.</p>

	<p>- умение взаимодействовать с современными родителями.</p>	
<p>Этап 4. Интегрирование стратегии ОГИ в процесс управления ОО.</p>	<p>1. Обеспечить работу педагогических команд по выбранным/определенным ОО направлениям изменений, их поддержку и контроль.</p>	<p>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.</p> <p>2. Рекомендуется содержание работы команд ориентировать на достижение выбранных критериев.</p> <div data-bbox="1444 686 1926 1276" data-label="Diagram"> </div> <p>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</p>

		<p>членами команды. Колесо команды «работает» до тех пор, пока у её членов есть единство в понимании результата и особая энергия, именуемая «командным духом».</p> <p><u>Принцип колеса работает на разных уровнях:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - руководитель – заместители; - лидер (заместитель руководителя) – руководители кафедр/методических объединений; - ведущий учитель (в соответствии с профессиональным стандартом) – группа учителей. <p>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.</p>
<p>Этап 5. Проверка эффективности выбранной стратегии формирования ОГИ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 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.
<p>Этап 6. Коррекция стратегии формирования ОГИ в ОО.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести коррекцию стратегии и тактик формирования ОГИ (см. этап 3. Дизайн стратегии формирования ОГИ) с учетом выявленных возможностей и рисков. 	<ol style="list-style-type: none"> 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)

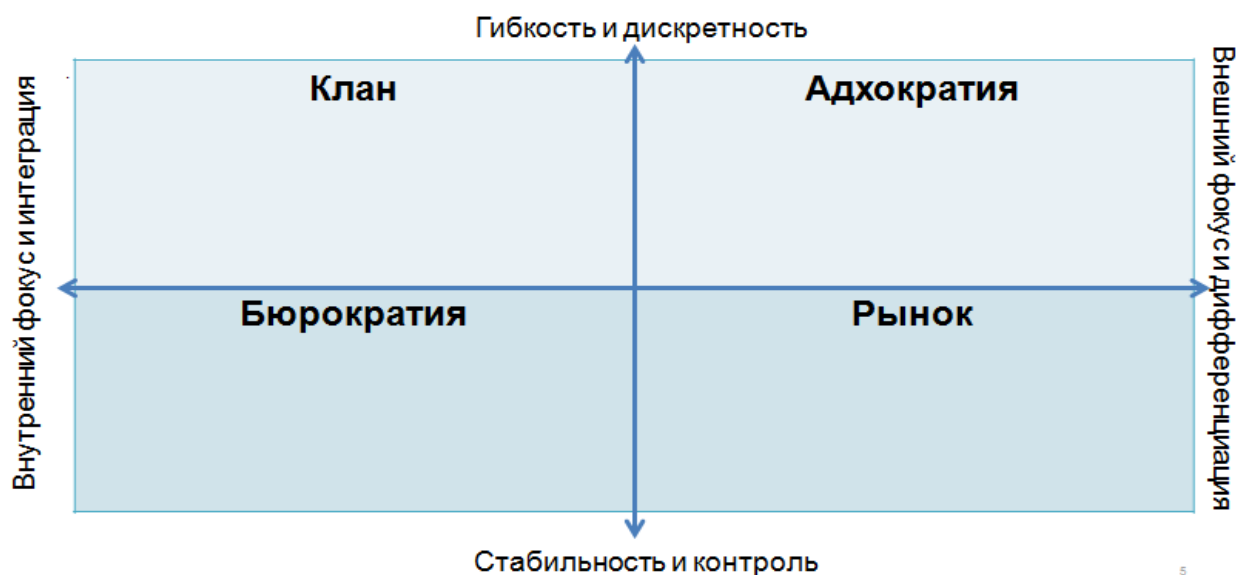


Рисунок 1

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 ОСАИ 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 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. Достоинно 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 бывшие 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.