

Алгоритм работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией

Светлана Эрленовна Берестовицкая

Доктор педагогических наук, заместитель директора по опытно-экспериментальной работе
Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 218, профессор кафедры социально-педагогического образования
Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования
Санкт-Петербург, Россия
berest40@mail.ru
 0000-0002-3251-1329

Екатерина Анатольевна Белова

Директор
Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 218
Санкт-Петербург, Россия
belowacaterina@yandex.ru
 0000-0000-0000-0000

Поступила в редакцию 17.07.2023

Принята 01.08.2023

Опубликована 15.09.2023

 10.25726/w6388-2769-0582-k

Аннотация

Статья посвящена проблеме управления изменениями в образовательном учреждении. Представлен алгоритм работы по формированию организационной готовности к изменениям (ОГИ) в процессе управления образовательной организацией, разработанный в результате реализации проекта региональной инновационной площадки по проблеме формирования ОГИ (2020-2023 гг.). Работа над проектом строилась на основе сетевого взаимодействия трех образовательных организаций: ГБОУ СОШ № 218, ГБОУ лицей № 226, ГБОУ СОШ № 312 с углубленным изучением французского языка Фрунзенского района г. Санкт-Петербурга. Алгоритм строится на следующих ключевых понятиях: цели развития образовательной организации, командное взаимодействие, информирование, мотивация, поощрение, психологический климат, творческая реализация. В процессе работы над алгоритмом были сделаны выводы о том, что формирование ОГИ не может быть самоцелью, цель изменений – развитие образовательной организации. ОГИ формируется в процессе действий по достижению этой цели и далее, уже сформированная, она помогает справляться с внешними изменениями, как позитивными, так и негативными. ОГИ не может быть сформирована раз и навсегда, она должна постоянно поддерживаться в процессе работы над новыми целями.

Ключевые слова

управление образованием, алгоритм, формирование организационной готовности к изменениям, управление изменениями, сетевое взаимодействие.

Введение

Современное образование находится в процессе постоянных изменений. Глобальные изменения касаются каждой школы и каждого педагога: вводятся обновленные ФГОСы, реформируется система воспитания, внедряется цифровизация.

Таким образом, возрастает актуальность исследований, посвященных проблеме организационной готовности к изменениям (ОГИ) в образовательных учреждениях. Возникает необходимость выработки алгоритма управленческой деятельности, поддерживающей организационную мобильность педагогического коллектива в эпоху непрекращающихся перемен.

Исследований, посвященных ОГИ в образовании, не так много, и большинство из них носит теоретический характер (Е.В. Акинфеева, Соломатин А.М., Тряпицын С.Ю. и др.).

В экспериментальных работах рассматриваются проблемы сопротивления изменениям в образовательной среде (Гундрова Н.Н.), адаптации и готовности к организационным изменениям педагогов образовательных учреждений (Бастракова Н.С., Лопес Е.Г.), управления инновациями (Мясоедова Е.А., Томилина Н.В.). Работ, в которых объектом исследования выступал бы процесс управления образовательной организацией, а предметом – формирование организационной готовности к изменениям, нами не обнаружено.

В своем исследовании мы делаем акцент на анализ процесса управления изменениями, направленными на достижение целей развития ОУ и возможностей сетевого взаимодействия в формировании ОГИ.

Представляемый нами алгоритм разработан в результате реализации проекта региональной инновационной площадки по теме: «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией» (2020-2023 гг.) Работа над проектом строилась на основе сетевого взаимодействия трех образовательных организаций: ГБОУ СОШ № 218, ГБОУ лицей № 226, ГБОУ СОШ № 312 с углубленным изучением французского языка Фрунзенского района г. Санкт-Петербурга.

Работая над алгоритмом формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией, необходимо было определить конечную цель, сверхзадачу изменений, «идеальный» образ организации. Для нас таким идеальным образом стали «бирюзовые организации» Ф. Лалу, главные принципы которых – высокий уровень самоорганизации сотрудников, уважение к личности человека («отношения важнее результата») и деятельностное служение общечеловеческим ценностям. Такие организации называют «организациями будущего», их приоритет – творческое развитие коллектива и творческая самореализация сотрудников.

Материалы и методы исследования

Описание алгоритма необходимо предварить следующими положениями (Менеджмент, 2016).

Изменения в образовании, к которым должна быть готова образовательная организация, могут быть следующими:

- стихийными, неизбежными, (внешними, например, пандемия и необходимость перехода на дистанционное обучение и внутренними, например, неожиданное увольнение или длительная болезнь сотрудника), позитивными и негативными);

- планируемыми органами управления образованием, обязательными к исполнению;

- планируемыми самой образовательной организацией в целях ее дальнейшего развития.

Сформированная организационная готовность

- дает возможность с наименьшими потерями преодолевать негативные изменения, по возможности, извлекая пользу для развития ОУ;

- способствует развитию системы образования в целом путем творческого освоения идей и инициатив, идущих от органов управления образованием;

- способствует достижению планируемых целей развития ОУ, а также личностному и профессиональному развитию членов образовательной организации.

Организационная готовность к изменениям - комплексная характеристика (или состояние) организации, определяющая степень мобилизации всех ресурсов в целях наиболее эффективной реализации изменения (И.В. Халитова). Она достигается при наличии следующих условий:

администрация ОУ

- является единой командой;

- умеет перераспределять ресурсы;
- выстраивает четкую систему информирования и обратной связи;
- разрабатывает эффективную систему мотивации и стимулирования педагогов;
- ставит перед собой задачу ресурсосбережения (душевное и физическое здоровье работников важнее формальных результатов);
- владеет методикой распределенного лидерства;
- работает над сокращением отчетности, оптимизацией документооборота;
- педагогический коллектив
- участвует в определении целей развития образовательной организации, понимает и принимает их;
- обладает творческой мобильностью;
- мотивирован к личностному и профессиональному росту;
- все участники образовательного процесса
- принимают общие корпоративные ценности;
- доверяют друг другу;
- испытывают чувство психологического комфорта.

Мы выделяем следующие ключевые понятия, связанные с формированием ОГИ: цели развития образовательной организации, командное взаимодействие, информирование, мотивация, поощрение, психологический климат, творческая реализация.

Алгоритмы работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией уже разработаны школами, участвовавшими в опытно-экспериментальной работе по данной теме (Мардер, 2020).

Результаты и обсуждение

В алгоритме гимназии № 642 «Земля и Вселенная», ставшей экспериментальной площадкой по аналогичной теме в 2019 г., делается акцент на формирование организационной готовности к изменениям с применением управленческих идей и практик из других сфер (бизнес-управления, психологии управления, социального управления и др.).

Вторая Санкт-Петербургская гимназия, работавшая над проблемой формирования ОГИ с 2020 г., при создании алгоритма опирается на тип организационной культуры образовательной организации, адаптационный потенциал и мотивационную готовность коллектива.

Разработанные алгоритмы представим в таблице.

Таблица 1. Сопоставление алгоритмов работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией ГБОУ гимназия № 642 «Земля и Вселенная» и Второй Санкт-Петербургской гимназии (Лалу, 2016).

ГБОУ гимназия № 642 «Земля и Вселенная»	Вторая Санкт-Петербургская гимназия
1. Целеполагание административной команды и педагогического коллектива в области готовности к конкретным изменениям с предварительной оценкой существующих ресурсов и возможностей.	Этап 1. Постановка главной цели: сформировать организационную готовность к изменениям в управлении в данной образовательной организации.
2. Диагностика готовности к изменениям. Оценивание готовности к изменениям (диагностика) в соответствии с поставленной целью развития организации.	Этап 2. Диагностика образовательной организации: сформировать диагностический комплекс, направленный на выявление организационной готовности к изменениям.
3. Проектирование: определение вариантов по формированию ОГИ в соответствии с поставленной целью развития организации на различных уровнях	Этап 3. Дизайн стратегии формирования ОГИ: разработать дорожную карту/план формирования ОГИ в организации.

4. Планирование мероприятий, разработка мер по формированию организационной готовности к изменениям по выбранному варианту.	Этап 4. Интегрирование стратегии ОГИ в процесс управления ОО.
5. Реализация плана мероприятий (или сопровождение).	Этап 5. Проверка эффективности выбранной стратегии формирования ОГИ.
6. Диагностика результативности мер по формированию ОГИ в соответствии с целями развития организации.	Этап 6. Коррекция стратегии формирования ОГИ в ОО.
7. Корректировка планов развития организации.	

Как видим из сравнительной таблицы, оба алгоритма включают в себя этапы целеполагания, первичной диагностики, проектирования/планирования, реализации, итоговой диагностики и корректировки.

Однако между ними есть существенное различие. В алгоритме ОУ № 642 целью является формирование готовности к конкретным изменениям в соответствии с поставленной целью развития организации, и далее все действия направлены на достижение этой цели. Тогда как в алгоритме Второй гимназии формирование ОГИ является самоцелью.

Проанализировав возможные пути формирования ОГИ, представленные в работах коллег, и опираясь на собственные исследования, мы пришли к выводу, что основные этапы алгоритма (шаги, задачи) не зависят от содержания проекта, так как представляют собой управленческий цикл. Мы выделили те же этапы, что и коллеги. Различия – в содержании этапов, они связаны с авторским видением процесса формирования ОГИ (Лапыко; Тонких; Данилова; 2020).

В чем особенности нашего видения?

С нашей точки зрения, формирование ОГИ не может быть самоцелью, цель изменений – развитие образовательной организации. ОГИ формируется в процессе действий по достижению этой цели и далее, уже сформированная, она помогает справляться с внешними изменениями, как позитивными, так и негативными.

ОГИ не может быть сформирована раз и навсегда, она должна постоянно поддерживаться в процессе работы над новыми целями. Таким образом, на последнем этапе происходит корректировка процесса и новое целеполагание (Матвеева, 2020).

ОГИ зависит, в первую очередь, от выстроенной системы взаимодействия педагогов и администрации, затем – от профессионализма и четких действий административной команды, далее – от дисциплинированности и внутренней мотивации самих педагогов и, наконец, – от доверия и уважения лично к руководителю ОУ.

В построении своего алгоритма мы опираемся на стратегию активного вовлечения всех участников образовательных отношений в процесс изменений. Мы считаем, что ОГИ затрагивает не только управленческую команду и педагогический коллектив, она имеет непосредственное отношение ко всему школьному сообществу, в работу над ее формированием должны быть включены ученики, родители, социальные партнеры.

Любые изменения требуют активного включения в работу школы внешних партнеров, поэтому разветвленная система социального партнерства, а также умение быстро находить нужных партнеров и эффективно выстраивать социальные связи совершенно необходимы для успешной адаптации к изменениям или их внедрению (Халитова, 2013).

Поскольку всякое изменение требует согласованных совместных действий, в основу формирования ОГИ мы закладываем событийный подход: готовность к изменениям вырабатывается и тренируется в сложно организованной совместной деятельности, построенной вокруг значимого для всех школьного События (Халитова, 2016).

Алгоритм работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией был разработан и апробирован в рамках реализации сетевого проекта ОЭР, включающего три образовательные организации: ГБОУ лицей № 226, ГБОУ СОШ

№ 312 с углубленным изучением французского языка и ГБОУ СОШ № 218 Фрунзенского района Санкт-Петербурга. Представим его в таблице.

Таблица 2. Алгоритм (описание системы) работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией

Этапы	Мероприятия	Сроки	Ответственные
1. Определение направления изменений – стратегической цели развития ОУ на ближайшие три года и пути ее достижения	Заключение договора о сотрудничестве с образовательной организацией с высоким уровнем ОГИ, которая будет выступать в качестве наставника на этапах формирования ОГИ. Консультации с руководителем ОУ-наставника. Административное совещание: определение цели развития ОУ и путей ее достижения, анализ ресурсов. Педагогический совет: корректировка и утверждение цели развития, обсуждение связанных с ее реализацией изменений.	Май-август	Руководитель ОУ
Результат: определена стратегическая цель развития образовательной организации на ближайшие три года, она принята и отрефлексирована управленческой командой и педагогическим коллективом, сотрудникам понятно, в каком направлении будут происходить изменения.			
2. Диагностика ОГИ	Анкетный опрос административной команды и педагогов, направленный на анализ таких факторов, как: – удовлетворенность сотрудников системой информирования, мотивации и поощрения; – удовлетворенность сотрудников уровнем взаимодействия и доверия внутри административной команды, внутри педагогического коллектива, а также между административной командой и педагогическим коллективом; – удовлетворенность сотрудников психологическим климатом в коллективе; – личная готовность сотрудников принять участие в изменениях. Анализ успешности внедрения изменений за последний год.	Сентябрь	Заместители руководителя, психологическая служба
Результат: определен уровень организационной готовности к изменениям, выделены проблемы, которые необходимо решить для повышения уровня ОГИ.			
3. Проектирование	Образование команды проекта внедрения изменений, связанных с целью развития ОУ (административная команда, творческие педагоги – руководители направлений проекта). Совместное совещание команды проекта с управленческой командой школы-	Октябрь	Руководитель ОУ, заместители руководителя, психологическая и методическая службы

	<p>партнера с высоким уровнем ОГИ в рамках наставничества. Разработка проекта внедрения изменений. Тренинг команды проекта, направленный на обучение командному взаимодействию, распределенному лидерству, делегированию полномочий.</p>		
<p>Результат: отработаны механизмы взаимодействия внутри управленческой команды, разработан проект внедрения изменений, распределены сферы ответственности.</p>			
4. Планирование	<p>Разработка системы информирования (совместно с педагогами). Разработка системы мотивации и поощрения (совместно с педагогами). Разработка системы методического сопровождения педагогов. Планирование работы над проектом внедрения изменений на уровне педагогического коллектива, включая все структурные подразделения. Поиск социальных партнеров и планирование работы с ними. Тренинг педагогического коллектива и управленческой команды, направленный на обучение творческому взаимодействию в процессе реализации проекта изменений.</p>	Ноябрь	Команда проекта, руководители структурных подразделений
<p>Результат: отработаны механизмы взаимодействия между управленческой командой и педагогическим коллективом, разработаны системы информирования, мотивации и поощрения, методического сопровождения в целях реализации проекта изменений, выстроена система взаимодействия с социальными партнерами.</p>			
5. Внедрение	<p>Подготовка к образовательному событию и вовлечение в активное творческое взаимодействие учеников, родителей, социальных партнёров. Совместный педагогический совет с педагогическим коллективом школы-партнера с высоким уровнем ОГИ (в рамках наставничества). Цель: совместный анализ опыта внедрения изменений. Тренинг по подготовке образовательного События, включающего все школьное сообщество. Образовательное Событие.</p>	Декабрь-апрель	Команда проекта, руководители структурных подразделений, руководители творческих групп, в том числе из числа учеников, родителей, социальных партнеров
<p>Результат: отработаны механизмы взаимодействия между управленческой командой, педагогическим, ученическим коллективами, родительской общественностью и социальными партнерами в рамках реализации проекта изменений, в процесс изменений вовлечено все школьное сообщество.</p>			

6. Рефлексия, диагностика ОГИ	Рефлексия полезности изменения и качества его внедрения, уровня и качества вовлеченности школьного сообщества в процесс изменений, возможности творческой реализации всех участников проекта. Диагностика ОГИ, направленная на фиксацию ее изменения по отношению к начальному уровню. Анализ успешности внедрения незапланированных изменений в течение года на фоне целенаправленной работы над формированием ОГИ. Внешний мониторинг: опрос внешних по отношению к ОУ организаций (представителей отдела образования, ИМЦ и др.) об уровне сформированности ОГИ в данной образовательной организации.	Май	Заместители руководителя, психологическая служба
Результат: Определен уровень организационной готовности к изменениям, дана оценка эффективности работы по ее формированию, выделены проблемы, которые необходимо решить для повышения уровня ОГИ.			
7. Корректировка цели и путей ее достижений	Коллегиальное обсуждение на всех уровнях (творческие группы, методические объединения, структурные подразделения, административная команда) и утверждение на педагогическом совете плана работы по дальнейшему внедрению изменений.	Август	Руководитель ОУ, административная команда, руководители структурных подразделений, творческих групп
Результат: образовательная организация готова к дальнейшему развитию в рамках скорректированной цели, внедрению изменений и совершенствованию ОГИ.			

Заключение

Выстраивание алгоритма работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией позволило сделать важный вывод: формирование ОГИ – процесс не технологический, а, в большей степени, психологический. Это работа с людьми, в первую очередь, для облегчения их жизни и их внутреннего развития (Управление, 2008). А поскольку основная нагрузка, связанная с внедрением изменений, ложится на педагога, мы настаиваем на необходимости личностно-ориентированного подхода к нему со стороны администрации, разработки системы мотивации и поощрений, максимально учитывающей индивидуальные особенности сотрудника, заботы о психологическом климате в коллективе. Без этих условий невозможно достигнуть уровня «бирюзовой организации».

Список литературы

1. Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.
2. Мардер Л.М., Матина Г.О., Юркова Т.А. Критерии оценки организационной готовности ОО к изменениям // Непрерывное образование. 2020. № 4 (42). С. 44-51
3. Матвеева Т.Е. Организационная готовность к изменениям как междисциплинарное понятие // Научно-методический журнал «Управление Качеством Образования: теория и практика эффективного администрирования». 2020. №7. С. 15.

4. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Под ред. Тряпицына С.Ю. М.: Издательство Юрайт, 2016. 413 с.
5. Управление образованием в условиях системных изменений. Материалы научно-практической конференции. Выпуск I. Отв. редактор Гришина И.В. СПб.: НОУ «Экспресс», 2008. 168 с.
6. Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методик оценки готовности // Научно-методический журнал «Управление Качеством Образования: теория и практика эффективного администрирования». 2013. № 39. С. 11.
7. Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие механизмы и технология управления: автореферат дис. кандидата социологических наук. М.: 2016. С. 16.
8. Лапыко Т.П., Тонких А.П., Данилова Т.В. Управленческие аспекты образовательной деятельности преподавателя вуза // Управление образованием: теория и практика. 2020. № 3(39). С. 57-65.

The algorithm of work on the formation of organizational readiness for changes in the management of an educational organization

Svetlana E. Berestovitskaya

Doctor of Pedagogical Sciences, Deputy Director for Experimental Work
State budgetary educational institution Secondary school No. 218, Professor of the Department of Social and Pedagogical Education
St. Petersburg Academy of Postgraduate Pedagogical Education
Saint Petersburg, Russia
berest40@mail.ru
 0000-0002-3251-1329

Ekaterina A. Belova

Director
State budgetary educational institution secondary school No. 218
Saint Petersburg, Russia
belowacaterina@yandex.ru
 0000-0000-0000-0000

Received 17.07.2023

Accepted 01.08.2023

Published 15.09.2023

 10.25726/w6388-2769-0582-k

Abstract

The article is devoted to the problem of change management in an educational institution. The algorithm of work on the formation of organizational readiness for change (OGI) in the process of managing an educational organization, developed as a result of the implementation of the project of a regional innovation platform on the problem of the formation of OGI (2020-2023). The work on the project was based on the network interaction of three educational organizations: GBOU SOSH No. 218, GBOU Lyceum No. 226, GBOU SOSH No. 312 with an in-depth study of the French language of the Frunzensky district of St. Petersburg. The algorithm is based on the following key concepts: educational organization development goals, team interaction, information, motivation, encouragement, psychological climate, creative realization. In the process of working on the algorithm, conclusions were drawn that the formation of the OGI cannot be an end in itself, the purpose of the

changes is the development of an educational organization. OGI is formed in the process of actions to achieve this goal and further, already formed, it helps to cope with external changes, both positive and negative. OGI cannot be formed once and for all, it must be constantly maintained in the process of working on new goals.

Keywords

education management, algorithm, formation of organizational readiness for changes, change management, networking.

References

1. Lalu F. Otkryvaya organizacii budushchego. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2016. 432 s.
2. Marder L.M., Matina G.O., YUrkoва T.A. Kriterii ocenki organizacionnoj gotovnosti OO k izmeneniyam // Nepreryvnoe obrazovanie. 2020. № 4 (42). S. 44-51
3. Matveeva T.E. Organizacionnaya gotovnost' k izmeneniyam kak mezhdisciplinarnoe ponyatie // Nauchno-metodicheskij zhurnal «Upravlenie Kachestvom Obrazovaniya: teoriya i praktika effektivnogo administrirovaniya». 2020. №7. S. 15.
4. Menedzhment v obrazovanii: uchebnik i praktikum dlya bakalavriata i magistratury. Pod red. Tryapicyna S.YU. M.: Izdatel'stvo YUrajt, 2016. 413 s.
5. Upravlenie obrazovaniem v usloviyah sistemnyh izmenenij. Materialy nauchno-prakticheskoy konferencii. Vypusk I. Otv. redaktor Grishina I.V. SPb.: NOU «Ekspress», 2008. 168 s.
6. Halitova I.V. Organizacionnaya gotovnost' k izmeneniyam: obzor metodologii i prakticheskikh metodik ocenki gotovnosti // Nauchno-metodicheskij zhurnal «Upravlenie Kachestvom Obrazovaniya: teoriya i praktika effektivnogo administrirovaniya». 2013. № 39. S. 11.
7. Halitova I.V. Organizacionnaya gotovnost' k izmeneniyam: social'no-upravlencheskie mekhanizmy i tekhnologiya upravleniya: avtoreferat dis. kandidata sociologicheskikh nauk. M.: 2016. S. 16.
8. Lapyko T.P., Tonkih A.P., Danilova T.V. Upravlencheskie aspekty obrazovatel'noj deyatel'nosti prepodavatelya vuza // Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika. 2020. № 3(39). S. 57-65.