

Динамическая модель организационной готовности образовательной организации к изменениям (ОГИ)

Мардер Людмила Маратовна,
Народный учитель РФ,
директор Второй Санкт-Петербургской Гимназии
e-mail: marderlm@2spbgru
Шилова Ольга Николаевна, д.пед.наук, профессор
кафедры педагогики и андрогогики СПбАПО
e-mail: olganshilova@gmail.com
Юркова Татьяна Анатольевна,
к.пед. н., заместитель директора
Второй Санкт-Петербургской Гимназии
e-mail: jurkovata@2spbgru

Аннотация: В статье обсуждается проблема готовности школы, как социального института, к изменениям, влияние на нее внешних и внутренних факторов. Рассматривается возможность разных подходов решения проблемы управления изменениями. Делается акцент на специфических особенностях школы как социально-педагогического феномена, на отличии школы от бизнес-структур, других социальных организаций. Обозначен необходимый диагностический инструментарий для оценки организационной готовности к изменениям (далее ОГИ), в том числе инструментарий диагностики оргкультуры школы, влияющий на отношение к изменениям. Выделены три основных информационных поля образовательной организации: управленческое, социальное, психологическое. На их основе предложено построение динамической модели развития ОГИ.

Ключевые слова: готовность школы к изменениям; управление изменениями; диагностика организационной готовности к изменениям (ОГИ); уровневая структура ОГИ; динамическая модель развития ОГИ.

Понятие «организационные изменения» стало широко использоваться в науке и практике управления в 70–80-е годы XX века. Сегодня практически все проекты в крупных бизнес и производственных компаниях согласованно реализуются с проектами по управлению изменениями. Данная тенденция начала достаточно активно распространяться как на компании меньших размеров, так и на социальные институты, например, такие как школы.

В современных условиях под социальным институтом понимаются формы организации общественной жизни людей, установившиеся в процессе исторического развития с целью регулирования их социальных действий и социальных связей. Социальные образовательные институты – это формы существования социальных общностей, призванные организовывать и управлять процессами совместной жизнедеятельности людей в системе образования [1]. 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. Наблюдается тесная взаимосвязь между состоянием системы образования любой страны, положением дел в ее школе и состоянием самого общества – уровнем его социально-экономического, научно-технического и культурного развития.

Изменения являются одной из основных черт современного мира, они охватывают все стороны жизнедеятельности общества и направлены на качественное изменение всех его характеристик, в том числе и социальных. Именно поэтому проблема понимания готовности школы к изменениям становится значимой для практики управления образованием.

Тематика, которой занимается Вторая Санкт-Петербургская Гимназия в рамках опытно-экспериментальной работы - формирование организационной готовности к изменениям (далее ОГИ) в процессе управления образовательной организацией. Представим понимание данной проблемы и выводы, которые сделаны по итогам 1-го года работы.

Для понимания сущности организационной готовности образовательной организации к изменениям важно определиться с основаниями этого понимания. Выделяют три источника информации о понятии и сущности организационной готовности к изменениям [2, с.153]: 1) теоретические работы, где готовность к организационным изменениям является основным предметом исследования; 2) теории управления изменениями; 3) практические методики

оценки готовности (включающие опросники), опубликованные в открытых источниках.

В большинстве работ, где готовность к организационным изменениям является основным предметом исследования, распространены подходы к изучению «изменений коллективного поведения в форме принятия решений, коммуникаций, систем вознаграждений» [2, с.153] и главное внимание уделяется преодолению сопротивления сотрудниками организации. Однако в последние годы ряд исследователей стали учитывать и другие стороны понятия. Так Л.И. Ермоленко считает, что готовность предприятия к изменению определяется внешними и внутренними системами воздействия на предприятие, «поскольку именно они вызывают процесс осознания необходимости осуществления трансформации системы» [2, с.154].

Раскрывая суть готовности, он же поясняет, что «наиболее значимое влияние на готовность предприятия к организационным изменениям оказывают следующие внешние системы: экономическая, политическая, социальная, экологическая, технологическая, региональная, отраслевая и система стейкхолдеров. Из внутренних систем наибольшее влияние оказывают финансовая, кадровая, производственная, инновационная, маркетинговая, информационная, управленческая и обеспечивающая системы. Поэтому необходимо проводить анализ влияния указанных систем на готовность предприятия к реализации организационных изменений» [3]. Данная позиция проясняет понимание готовности как понятия сложного и многоаспектного.

На изменения в гимназии влияют факторы внутренние и внешние. Среди внешних факторов обозначим те, которые определяют конкурентноспособность гимназии и факторы, учитывающие специфику современного социума. Для нас важны факторы, которые реально побуждают образовательную организацию что-то менять в своей деятельности. Это не всегда принятие нормативных документов сверху. Чаще всего толчком к изменениям служит проверка состоятельности школы на текущий момент и сравнение ее с другими образовательными организациями (ОО). К таким факторам относятся:

результаты рейтинговых исследований ОО Санкт-Петербурга; результаты работ региональных и всероссийских; необходимость сохранения имиджа Гимназии. Так, при анализе результатов рейтингов для Гимназии возникла необходимость вводить изменения, влияющие на показатель качества массового обучения, на однородность результатов.

Изменение современного социума порождает необходимость создания нового современного инструментария для выстраивания взаимоотношений с учениками и их родителями. К факторам этой группы отнесем: когнитивные и личностные изменения детей; изменения в поведении родителей, стиле отношений со школой; интеграция цифровой и обычной реальности и другие.

Внутренние факторы рассмотрены по двум направлениям: факторы, влияющие на корпоративную культуру (например, приток молодых учителей, новых учителей из других регионов; диагностика стадии жизненного цикла Гимназии и другие) и факторы, влияющие на профессиональные компетенции педагогического коллектива Гимназии (например, решение проблем через практику командообразования; необходимость создания и внедрения инновационных продуктов; адаптация к цифровой реальности и другие).

В разработанных к настоящему времени теориях управления, решение проблемы управления изменениями строится на разных подходах. В них, соответственно, различаются и подходы к пониманию и оценке готовности. Опираясь на исследование И.В. Халитовой [2, с.156-158], приведем таблицу 1, поясняющую понимание организационной готовности к изменениям в рамках разных подходов к управлению изменениями.

Таблица. 1. Понимание организационной готовности к изменениям в рамках подходов к управлению изменениями.

Подход теории управления	Суть подхода к управлению изменениями	Понимание готовности в рамках подхода
Ситуационный подход	Оценивать ситуацию и использовать различные методы (комбинируя их) в зависимости от ситуации	Оценка готовности — через оценку ситуации и выбор методики.
Человеческий фактор	Управлять изменениями посредством изучения и изменения убеждений/поведения сотрудников организации. Также надо стремиться к развитию компетенций персонала,	Готовность — это возможность адекватного восприятия нового и возможность реализации этого нового. Оценка готовности — оценка

	выявлению и использованию их способностей.	способностей, убеждений, компетенций персонала.
Рациональность (планирование и контроль)	Необходимо заранее четко определить желаемые результаты и действия по их достижению (план), далее надо мониторить реализацию плана по контрольным точкам и «подтягивать» отставания.	Оценка готовности — это оценка рациональных факторов подготовленности и организации к плановой деятельности: наличие плана, наличие оргструктур и т.д.
Мягкие методы (оргкультура, власть, конфликты, коммуникации...)	Необходимо учитывать интересы людей, надо стремиться заставить их принять определенные идеи. Баланс в организации достигается в результате борьбы групп и блоков. Поэтому управление изменениями — это переговоры, формирование стратегических альянсов, политических игр.	Оценка готовности — выявление интересов, баланса сил и т. п.
Системный и факторный подходы	Организация как система, при управлении изменениями учитываются все значимые факторы	Готовность — это комплексная характеристика состояния организации перед проектом изменения. Необходимо выявить наиболее значительные факторы и оценить их.
Обучающаяся организация	Основное предположение — люди меняются, когда они учатся. Исходя из этого, необходимо обучать сотрудников и поддерживать их в этом направлении. Необходимо предоставлять обратную связь, создавать располагающую обстановку (где люди могли бы экспериментировать с новыми навыками).	Оценка готовности — это оценка способностей к обучению и коммуникаций.
Самоорганизация	Изменения — вечный двигатель, не прекращаются никогда. Управление изменениями с помощью энергии людей, направленной на решение задач. Необходим поиск новаторских идей, творческих подходов.	Оценка готовности — это оценка «творческого потенциала» организации.

Практические методики диагностики организационной готовности также демонстрируют разнообразие подходов к её пониманию и оценке [2, с.159].

Кроме того, все приведенные выше положения о понимании ОГИ разрабатывались и осмысливались относительно бизнес и производственных организаций и кампаний.

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

Современная школа, с одной стороны, может быть представлена как социокультурный феномен, социальный институт и живой, саморазвивающийся организм с присущими ему внутренними противоречиями, как целостная образовательная организация, аккумулирующая и активно

использующая основные механизмы образования (обучение, воспитание, социализация) и взаимодействия с человеком на протяжении всего периода детства. Общество наделяет школу особой социальной ролью, выделяет ее особые функции и дает ей возможность реализовать свою конкретную цель. «Образовательная организация – это не просто место получения образования, не просто основное звено непрерывного образования, это – организация, где формируется величайшая ценность общества – человек, а, следовательно, она является истоком социального развития, местом воспитания завтрашнего социума, народообразующим началом» [4].

С другой стороны, школа – специфическая социальная организация, поскольку она общественно подотчетна, основными компонентами её социальной организации является содержание образования, процесс оценивания и социальная среда. Социальный заказ на работу школы в определенных рамках интерпретируется самой школой, при этом школа изначально внутренне конфликтна.

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

Кроме того, в деятельности школы как организации социальной, проявляются специфические закономерности, характерные именно для

социальных организаций и проявляющиеся как принципы её деятельности. А именно [6]:

– *Закон своеобразия*: для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура. Важно отметить, что некоторые методы организации и управления, обеспечивающие успех одной организации, могут стать причиной провала другой.

– *Закон социальной гармонии*: для каждой организации эффективность деятельности сотрудников зависит как от уровня эмоционального отношения сотрудника, так и от увеличения изобретательства (генерации идей).

– *Закон оптимальной загрузки*: для каждого человека (подразделения) существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрывается его потенциал.

– *Закон демократизма*: целесообразно привлекать сотрудников к участию в управлении, так как это способствует развитию мотивации, творчества в работе, формированию ответственности сотрудника за результаты труда, повышению качества работы, снижению уровня конфликтности в организации.

– *Закон устойчивости информации*: первичная информация о каком-либо объекте или событии более устойчива, чем вторичная, поэтому информацию надо доводить до сотрудников оперативно.

– *Закон доходчивости сообщения*: доходчивость сообщения будет выше при использовании нескольких форм подачи одной и той же информации (текст, схемы, цифровая информация).

– *Закон осмысления новой информации*: для эффективного осмысления нового необходимо иметь больше знаний по данной тематике. По этой причине необходимо заниматься повышением квалификации сотрудников. И др.

Как отмечено выше, образовательная организация имеет свои особенные признаки, отличающие ее от социально-культурных, социально-экономических, социально-политических и т.д. систем. Опираясь на результаты исследования С.В. Кривых и В.М. Жураковской [6, с.136-137] покажем через основные

группы структур специфические характеристики образовательной организации, как организации социально-педагогической:

- структура материально-учебной базы, социально-педагогическая ценность которой определяется в первую очередь в связи с педагогической деятельностью людей;

- структуры человеческих коллективов: педагогического, учащихся, управленческого аппарата;

- процессуальные структуры: являются очень сложными и проявляются через деятельность людей, но имеют в своей основе определенные объективные закономерности;

- информационная структура, в зависимости от своеобразия циркулирующей в ней информации выделяют: управленческо-информационную, социально-информационную и психолого-информационную подструктуры.

Исходя из обозначенных подструктур в информационной структуре школы, выделим три основных информационных поля образовательной организации – управленческое, социальное и психологическое.

Осуществляя поиск ответа на вопрос – какой может быть модель ОГИ – возьмем за основу модель, предложенную С.Ю. Ивановым, В.Н. Тренивым и И.В. Халитовой [7], представленную на рисунке 1.

Данная уровневая модель содержит описание следующих аспектов: виды; признаки готовности и неготовности организации к изменениям; уровни организации, на которых можно определять ОГИ; задачи организационной готовности в рамках функционирования организации; структура организационной готовности, важность отдельных составляющих.

Авторами показано, что в ходе изменений по-разному могут сочетаться признаки готовности, что является одним из определяющих факторов успеха реализации изменения. И отмечается, что «наиболее критичными на практике являются признаки неготовности. Один – два признака неготовности могут свести на нет все усилия по подготовке и реализации изменений. К числу таких

признаков относятся, например, социальная напряженность, сильное сопротивление персонала, некомпетентность руководства или нежелание меняться, недостаток человеческих ресурсов» [7].



Рисунок 1. Субъекты управления, структура и технологии управления организационной готовности к изменениям по уровням

На основании вышеизложенного – общего понимания ОГИ и особенностей школы как социальной организации – выкристаллизовалось понимание проблемы организационной готовности к изменениям в образовательной организации в контексте проводимой опытно-экспериментальной работы.

В качестве теоретико-методологической основы разработки модели формирования ОГИ в образовательной организации были выбраны:

- 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;

- уровневая структура ОГИ.

Также будем опираться на следующее рабочее определение: организационная готовность к изменениям – комплексное свойство

образовательной организации, характеризующее её способность к созданию условий, способствующих наиболее эффективной реализации изменений, которое воплощается прежде всего в действиях управленческой команды и последующей трансформации организационной культуры.

Не обойдем вниманием и следующий тезис: «Противоречивость социальной организации дополняется ее «немыслимостью», то есть невозможностью описания *всех связей и отношений*, возникающих в организации между сотрудниками и при взаимодействии с внешней средой» [8].

Таким образом, в ходе 1-го этапа опытно-экспериментальной работы предложены следующие направления работы по определению, оценке ОГИ и управлению её развитием с учетом возможного охвата основных информационных полей ОО:

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

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

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

Как результат предложена динамическая модель развития ОГИ образовательной организации (рис. 2). Графически модель выглядит как три взаимопересекающиеся окружности, каждая из которых представляет три основных информационных поля ОО, в которых определены направления работы ОО по развитию ОГИ.

Центральная заштрихованная область пересечения визуально отражает степень развития ОГИ: чем больше площадь пересечения, тем больше согласована и результативна работа по выделенным направлениям и, следовательно, выше уровень развития ОГИ. Возможно предположить, что

заштрихованные зоны пересечения двух окружностей с большой степенью вероятности могут являться зонами командообразования, т.е. создания и работы управленческой и педагогических команд, выступающих драйверами развития разных видов готовности.



Рисунок 2. Динамическая модель развития ОГИ образовательной организации

Предложенная модель не противоречит рассмотренной выше 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.

На основании результатов диагностики управленческой команде следует выстраивать алгоритм работы по формированию организационной готовности к изменениям.

Список литературы

1. Травников Г. Н. Школа как институт в системе образования // *НОМОТНЕТИКА: Философия. Социология. Право.* 2011. №20 (115). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/shkola-kak-institut-v-sisteme-obrazovaniya>
2. Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методик оценки готовности // *Государственное управление. Электронный вестник.* 2013. №39. – С. 153. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-gotovnost-k-izmeneniyam-obzor-metodologii-i-prakticheskikh-metodik-otsenki-gotovnosti>.
3. Ермоленко Л.И. Развитие методов оценки степени необходимости организационных изменений и готовности промышленных предприятий к их проведению. Автореф. дисс... кандидата экономических наук: 08.00.05. Самара, 2011
4. Кривых С.В., Жураковская В.М. Образовательная организация как социально-педагогическая система: синергетический подход / *Мир науки, культуры, образования.* № 1 (86), 2021. – С. 138.
5. Травников Г. Н. Школа как институт в системе образования // *НОМОТНЕТИКА: Философия. Социология. Право.* 2011. №20 (115). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/shkola-kak-institut-v-sisteme-obrazovaniya>
6. Теория организации, 2010. URL: https://ozlib.com/1075381/ekonomika/teoriya_organizatsii
7. Иванов С.Ю., Тренёв В.Н., Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие аспекты и технология управления // *Государственное управление. Электронный вестник.* 2015. №49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-gotovnost-k-izmeneniyam-sotsialno-upravlencheskie-aspekty-i-tehnologiya-upravleniya>. С. 94.
8. Материалы семинара «Социология управления» института социального управления. URL: <https://topuch.ru/socialenij-institut/index.html>