

Алгоритм формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией (далее ОГИ)

Предлагаемые этапы опираются на алгоритм формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО.

Каждый этап содержит комплекс управленческих и методических задач и методический комментарий для их решения.

Этапы	Комплекс управленческих и методических задач	Методический комментарий
I этап Постановка главной цели: сформировать организационную готовность к изменениям в управлении в данной образовательной организации.	1. Анализ ресурсов 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.	1. 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.
	2. Определить направления работы по оценке организационной готовности к изменениям и управлению её развитием в конкретной ОО с учетом ее организационной структуры.	2. Возможно, организовать эту работу в формате мозгового штурма с обязательным участием в нем управленческой команды. Спрогнозировать изменения и дополнения в организационной структуре. Рекомендуется с учетом Программы развития ОО определить реперные точки, как путь достижения цели.
	3. Проанализировать и доработать нормативную базу ОО. Составить необходимые регламентирующие документы (положения, должностные инструкции и т.д.).	3. Документы должны соответствовать региональной нормативной базе и обеспечивать реализацию поставленных целей. Привести функционал административной команды и функциональных подразделений в соответствие с задачами изменений.
	4. Для оценки результативности выбрать/спроектировать систему критериев и показателей оценки ОГИ на основе предложенной «Методики оценки ОГИ».	4. Рекомендуется определиться со стратегией реализации изменений на основе значимых для организации факторов и выбрать/уточнить систему критериев.

<p>Этап 2. Диагностика образовательной организации: сформировать диагностический комплекс, направленный на выявление организационной готовности к изменениям</p>	<p>1. Выбрать методику и провести диагностику типа организационной культуры ОО. Тип организационной культуры ОО характеризует готовность взаимодействовать в общем ценностно-смысловом континууме (на основе материалов «Методика оценки ОГИ»).</p>	<p>1. Рекомендуется провести информационную работу с членами коллектива, объяснить необходимость участия в процедуре диагностики как подготовительной работы по пониманию и принятию изменений.</p>
	<p>2. Выбрать методику и провести диагностику адаптационного потенциала и мотивационной готовности коллектива (на основе материалов «Методика оценки ОГИ»).</p>	<p>2. Рекомендуется провести индивидуальную работу с целью минимизации сопротивления со стороны членов коллектива, возникающего в связи с проведением диагностики.</p>
	<p>3. Выбрать методику и провести диагностику готовности управленческой команды через проведение фокус-группы с учетом анализа диагностики в п.2</p>	<p>3. Рекомендуется определиться с выбором модератора, способного организовать работу фокус-группы.</p>
	<p>4. Выявить на основании анализа результатов проведения 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>4. Рекомендуется обеспечить распределение времени на проведение диагностики 5. В процессе проведения диагностики осуществлять оперативное реагирование, контроль и поддержку её участников. 6. Рекомендуется организовать деятельность рабочей группы по проведению и анализу результатов диагностик с обязательным участием в ней управленческой команды.</p>

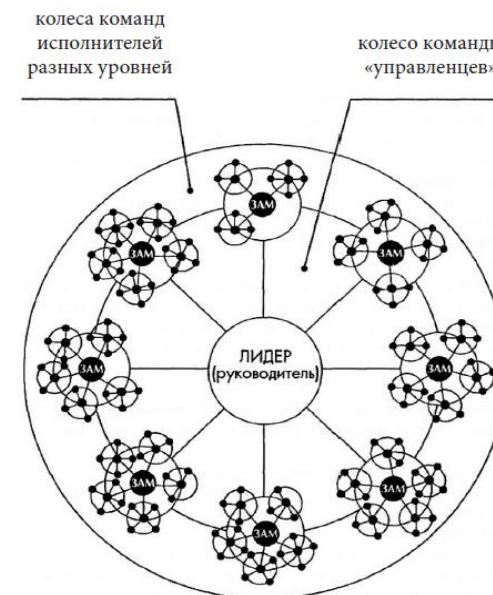
Этап 3. Дизайн стратегии формирования ОГИ: разработать дорожную карту/план формирования ОГИ организации	1. Обучение управленческой команды формированию в ОО организационной готовности к изменениям	1. Рекомендуется организовать работу по поиску специалистов для проведения обучения управленческой команды (например, в региональных центрах повышения квалификации педагогических работников; в других ОО, имеющих опыт работы по формированию организационной готовности к изменениям).
	2. Определить значимые для реализации изменений в ОО направления деятельности педагогических команд – проектные темы	2-3. Алгоритм возможных управленческих действий по организации работы педагогических команд (дорожная карта) : <ul style="list-style-type: none"> – обсуждение на итоговом педагогическом совете в конце учебного года выявленных проблемных зон и задач на следующий год; – на методическом совете определить актуальные тематики для работы педагогических команд, технические задания (регламент работы, планируемые продукты). – на административном совете: планирование на год – включение мероприятий по сопровождению деятельности педагогических команд; – подбор руководителей групп, включение в проектные группы всего коллектива; – регулярные встречи педагогической команды для обсуждения промежуточных результатов и для обучения при необходимости; – обсуждение результатов работы педагогических команд на методических объединениях; – представление методических продуктов на педагогическом совете, завершающим учебный год. – на методическом совете необходимо определить рекомендации по технологии внедрения проектных продуктов, заслуживших одобрение на педагогическом совете.
	3. Спланировать системные управленческие и методические действия для организации работы педагогических команд; учесть при планировании управленческих действий диагностированный тип организационной культуры.	
	4. Определить способы вовлечения коллектива в деятельность, вызванную изменениями для групп учителей с разным уровнем мотивационной готовности и адаптационного потенциала.	4. При организации работы педагогических команд рекомендуется предоставить возможности для участия в их деятельности педагогам с разным уровнем мотивационной готовности и адаптационного потенциала: <ul style="list-style-type: none"> -педагогам с активной позицией (лидерам) предоставить возможность освоения передового опыта и представления его коллегам; -пассивным педагогам, не проявляющим негативного отношения к изменениям, предложить участие в деятельности

		<p>под руководством учителей-лидеров;</p> <ul style="list-style-type: none"> - педагогам, проявляющим активное сопротивление, <p>предложить подробное информирование об освоении новых практик для подготовки к изменениям.</p>
	5. Сформировать педагогические команды.	<p>5. Рекомендуется вовлекать в педагогические команды всех педагогов коллектива в соответствии с направленностью их интересов. В ходе индивидуальной работы рекомендуется стремиться, чтобы педагогическая команда была сбалансирована по возможным ролям, которые ее участники будут выполнять.</p>
	6. Обеспечить системное сопровождение деятельности команд, групп, сообществ	<p>6. Рекомендуется разработать комплекс мероприятий по внутрикорпоративному обучению коллектива.</p> <p>Возможные темы для обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - совершенствование стиля взаимопонимания управленческой команды и коллектива; - согласованное взаимодействие внутри коллектива; - устойчивость к неожиданным ситуациям (изменениям); - умение взаимодействовать с учениками группы риска; - умение взаимодействовать с современными родителями.

**Этап 4.
Интегрирование
стратегии ОГИ в
процесс
управления ОО.**

1. Обеспечить работу педагогических команд по выбранным/определенным ОО направлениям изменений.
2. Организовать методическую поддержку, контроль.

1. Рекомендуется организовать работу команд с опорой на апробированную методику, например, работа команд может быть построена в соответствии с организационно-управленческой структурой «Принцип колеса». Данная методика обеспечивает взаимодействие между руководителем и лидерами команд, взаимодействия между командами, выработку внутрикомандных стратегий.
2. Рекомендуется содержание работы команд ориентировать на достижение выбранных критериев.



В центре — лидер; по кругу — команды, возглавляемые заместителями (на практике не всегда является обязательным). Спицы колеса – прочные взаимосвязи каждой команды с лидером; основа колеса – прочная взаимная связь между членами команды. Колесо команды «работает» до тех пор, пока у её членов есть единство в понимании результата и особая энергия, именуемая «командным духом».

Принцип колеса работает на разных уровнях:

- руководитель – заместители;

		<p>- лидер (заместитель руководителя) – руководители кафедр/методических объединений;</p> <p>- ведущий учитель (в соответствии с профессиональным стандартом) – группа учителей.</p> <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>	<p>1. Провести диагностику типа организационной культуры ОО. Тип организационной культуры ОО характеризует готовность взаимодействовать в общем ценностно-смысловом континууме.</p> <p>2. Выбрать методику и проведение диагностики включенности педагогического коллектива в реализацию изменений адаптационного потенциала и мотивационной готовности коллектива.</p> <p>3. Провести диагностику готовности управленческой команды через фокус-группы с учетом анализа диагностики в п.2.</p> <p>4. Выявить на основании анализа результатов диагностик неизбежно появившиеся в процессе деятельности новые возможности и риски для реализации формирования ОГИ в процессе управления ОО.</p>	<p>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.</p> <p>2. Рекомендуется обеспечить распределение времени на проведение диагностики</p> <p>3. В процессе проведения диагностики осуществлять оперативное реагирование, контроль и поддержку её участников.</p> <p>4. Рекомендуется организовать деятельность рабочей группы по проведению и анализу результатов диагностики с обязательным участием в ней управленческой команды.</p>
<p>Этап 6. Коррекция стратегии формирования ОГИ в ОО.</p>	<p>1. Провести коррекцию стратегии и тактик формирования ОГИ (см. этап 3. Дизайн стратегии формирования ОГИ) с учетом выявленных возможностей и рисков.</p>	<p>1. Рекомендуется с учетом коррекции продолжить работу ОО по формированию ОГИ.</p>