

**МАТРИЦА КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
формирования организационной готовности к изменениям  
в процессе управления образовательной организацией**

ББК-74.202.8

Д-44

ISBN – 978-5-905461-01-9

## 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. Халитовой<sup>1</sup>, 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»:

<sup>1</sup> 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	<i>Скорость реакции на потребности, задачи, вызовы, ведущие к изменениям</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Быстрота информирования участников</li> <li>• Скорость анализа и принятия информации</li> <li>• Наличие разных форм обратной связи</li> <li>• Скорость проявления инициативы, активности участников</li> </ul>
	<i>Осознанность содержания изменения</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Качество содержания, требующего осмысления</li> <li>• Анализ новизны информации и требуемых действий</li> <li>• Умение рассматривать содержательные изменения в разных контекстах, выделять сильные и слабые стороны</li> <li>• Аргументированность изменений с опорой на содержание, убедительность руководителя</li> <li>• Прогнозирование возможных преимуществ изменений</li> </ul>
	<i>Оперативность организации деятельности по внедрению и результативность институционализации изменений</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Скорость принятия управленческих решений</li> <li>• Скорость нормативно-правового регулирования</li> <li>• Скорость распределения обязанностей, организации индивидуальной и групповой деятельности</li> <li>• Организация процессов взаимодействия, взаимоинформирования, отчетности</li> </ul>
	<i>Результативность (уровень достижения поставленных целей, уровень артефактов и продуктов, пригодных для использования, уровень</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие конкретных результатов достижения целей изменения</li> <li>• Обеспечение условий для внедрения разработок в деятельность всего педагогического коллектива,</li> </ul>

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

### **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***

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

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

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***

<b>Направления оценки</b>	<b>Критерии</b>	<b>Возможные показатели</b>
<b>Организационная</b>	Сформированность	• Стадия развития ОО



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

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

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

<b>Компоненты ОГИ</b>	<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>
<b>Предпосылки</b>	Наличие предпосылок, основания к изменениям (потребности в изменениях)	Наличие информационных, организационно-административных, социально-психологических предпосылок для внедрения изменений
<b>Ресурсы и возможности</b>	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
<b>Условия эффективности управленческих действий</b>	Системность управленческих действий	Эффективность функционирования всех подсистем управленческой деятельности Эффективность реализации

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

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:

<b>Внешние факторы</b> <b>(оценка влияния на</b> <b>возможность</b> <b>изменений)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие внятной стратегии на всех уровнях управления</li> <li>• Наличие разных видов поддержки и сопровождения управленческих команд-исполнителей</li> <li>• Наличие прямой заинтересованности органов управления в результативности изменений</li> </ul>
<b>Характеристика</b> <b>изменений</b>	Масштаб требуемых изменений <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие методологии проводимых изменений</li> <li>• Наличие ясных концептуальных подходов</li> <li>• Потенциальная степень затратности, наличия ресурсов или потребности в ресурсах</li> <li>• Осознанность сути изменений всеми участниками</li> </ul>
<b>Внутренние</b> <b>характеристики</b> <b>организации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Положительное отношение к изменениям</li> <li>• Приверженность организации</li> <li>• Демографические характеристики (возрастная, профессиональная, ролевая структура организации), способные повлиять на готовность к изменениям</li> <li>• Формальная и неформальная структура организации</li> <li>• Сформированность организационной культуры</li> <li>• Наличие опыта подобных изменений, аналогичной деятельности</li> </ul>
<b>Фактор управления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивирование педагогического коллектива</li> <li>• Постановка задач</li> <li>• Формирование команд</li> <li>• Прогнозирование и планирование</li> <li>• Управление временем</li> <li>• Планирование текущего, оперативного контроля</li> <li>• Анализ результатов</li> </ul>

<b>Групповые факторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие лидеров</li> <li>• Осознанность задач изменений, конкретной деятельности и задач организации групповой работы</li> <li>• Слаженность деятельности, профессиональная и психологическая совместимость членов группы (отсутствие конфликтов и борьбы за лидерство)</li> <li>• Стремление группы сделать работу качественно и в запланированные сроки</li> </ul>
--------------------------	---

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

<b>Виды факторов</b>	<b>Критерии</b>	<b>Показатели</b>
<b><u>Психологические</u></b>	Наличие психологических факторов готовности организации к изменениям	- Мотивационный - Фактор гибкости и открытости - Фактор стремления к качеству
<b><u>Ресурсные</u></b>	Наличие достаточных для изменения ресурсов	- Кадровые ресурсы - Информационно-методические - Научно-методические - Технические - Финансово-экономические
<b><u>Организационно-деятельностные</u></b>	Наличие оптимальных организационных и управленческих действий	- Фактор обучения - Фактор организационной культуры - Фактор управления
<b><u>Фактор устойчивости результатов</u></b>	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.**