

**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. 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

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.

таблице представлены основные показатели для применения критерия под условным названием «мобилизация»:

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

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

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)

		<ul style="list-style-type: none"> - Оценка осознанности необходимости изменений (рефлексия) - 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;

		<p>3) к качеству результата.</p> <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

		<p>Наличие необходимой материально-технической базы</p> <p>Наличие финансовых ресурсов</p>
Условия эффективности управленческих действий	Системность управленческих действий	<p>Эффективность функционирования всех подсистем управленческой деятельности</p> <p>Эффективность реализации управленческого цикла</p> <p>Оперативность выстраивания административной командой внешних и внутренних связей</p> <p>Эффективность социального взаимодействия</p>
Условия эффективности групповой, коллективной деятельности	Мотивированность и слаженность командно-групповой деятельности	<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>
Условия результативности деятельности на разных уровнях	Результативность полученных изменений	<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:

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.