

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра «Дошкольная педагогика, прикладная психология»

(наименование кафедры)

44.04.01 Педагогическое образование

(код и наименование направления подготовки)

Менеджмент в образовании

(направленность (профиль))

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему **ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Студент

Т.И. Халилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный

И.В. Непрокина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

руководитель

Руководитель программы д.п.н., профессор И.В. Непрокина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ____ » _____ 2019 г.

Допустить к защите

Заведующий кафедрой д.п.н., профессор О.В. Дыбина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ____ » _____ 2019 г.

Тольятти 2019

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретический анализ проблемы проектирования системы управления изменениями в современной образовательной организации...	10
1.1 Анализ состояния системы управления изменениями в современной образовательной организации.....	10
1.2 Концептуальные основы системы управления изменениями в современной образовательной организации.....	17
Выводы по первой главе.....	34
Глава 2. Экспериментальная работа по апробации инновационной системы управления изменениями в современной образовательной организации и экспериментальная проверка на примере МБУ «Школа №16».....	35
2.1 Традиционные системы управления в современной образовательной организации на примере МБУ «Школа №16».....	35
2.2 Проектирование инновационной системы управления и ее внедрение в практику работы МБУ «Школа №16».....	50
2.3 Анализ эффективности новой системы управления изменениями в современной образовательной организации.....	59
Выводы по второй главе.....	67
Заключение.....	69
Список используемой литературы.....	72
Приложения.....	78

Введение

Актуальность исследования. В настоящее время в России также, как и в большинстве высокоразвитых стран осуществляется масштабная модернизация системы образования. Опыт реформирования сложных организаций социальной сферы (образования, здравоохранения, социального обеспечения) во всем мире показал, что такие организации являются высоко резистентными по отношению к проводимым реформам.

Воздействие на сложные организации социальной сферы традиционными административными методами, также, как и увеличение текущего финансирования не приносят ожидаемых результатов. Распространение рыночных механизмов в сфере образования имеет ряд ограничений и не позволяет в короткие сроки повысить эффективность ее функционирования. В этих условиях выбор системы управления изменениями в образовательной организации оказывается таким же важным, как само содержание реформы.

В условиях реформирования системы начального и общего образования школы решают как традиционные, так и новые задачи по обеспечению адаптации работников и обучающихся к изменяющейся социально-экономической ситуации, организации функционирования образовательного процесса для достижения результатов образования, соответствующих требованиям федерального государственного образовательного стандарта и необходимого для этого уровня мотивации обучающихся к учебной деятельности, освоения инноваций, способствующих развитию образовательного процесса [24]. Решение этих задач предъявляет новые, повышенные требования к системам управления и профессиональной компетентности руководителей.

Актуальность исследования на организационно-управленческом уровне заключается в необходимости создания определения правильного вектора

развития, который основывается на проектировании системы управления изменениями в современной образовательной организации.

Применение новых эффективных методик управления организационными изменениями в системе менеджмента, направленных на комплексное развитие образовательной организации, является одним из главных средств повышения конкурентоспособности и обеспечения успешной деятельности. Совершенствование управления изменениями в образовательной организации позволит разработать пути повышения эффективности государственного сектора экономики, планировать переход на инновационные пути развития, использовать механизмы ответственного финансового менеджмента.

Таким образом, можно выделить ряд **противоречий** между:

- потребностями общества, а вместе с тем и российского образования в новой системе управления современной образовательной организацией и традиционными формами управления, тормозящими развитие образовательной организации на социально-педагогическом уровне;
- потребностью в оптимизации образовательного процесса и недостаточной разработанностью условий, средств и технологий управления данным процессом на научно-методическом уровне;
- необходимостью концептуального обоснования процесса управления изменениями в образовательной организации и недостаточной научной разработанностью данного аспекта на научно-теоретическом уровне.

Выделенные противоречия определили **проблему исследования**: какой должна быть система управления изменениями в современной образовательной организации.

Объект исследования: изменения, происходящие в современной образовательной организации в условиях динамично растущих потребностей общества и личности.

Предмет исследования: система управления изменениями в современной образовательной организации на примере МБУ «Школа №16».

Цель исследования: обосновать и разработать систему управления изменениями в современной образовательной организации.

В основу исследования была положена **гипотеза**, согласно которой процесс проектирования позволит создать систему управления изменениями, способствующую эффективной реализации инноваций в современной образовательной организации, если этот процесс будет представлен несколькими этапами: разработка концепции, планирование, организация и апробация.

Задачи исследования:

1) провести анализ системы управления в образовательной организации как объекта проектирования;

2) провести анализ действующих систем управления образовательной организации и выявить возможности для проектирования новых систем управления;

3) разработать инновационную систему управления в образовательной организации;

4) экспериментально проверить инновационную систему управления в образовательной организации.

Теоретической основой исследования явились:

– концептуальные подходы к рассмотрению понятия и содержания управления в образовательной организации (П.И. Пидкасистый, В.П. Шипунов, Е.Н. Кишкель, А.М. Бандурка и др.).

– основы теорий управления организационными изменениями, в том числе процессы планирования и реализации изменений является предметом научных исследований зарубежных (К. Левина, Ф. Котлера, Л.Е. Грейнера, Л. Бергера, П. Друкера, Р. Катель, Ф. Хмель, Дж. Дональдсон) и отечественных ученых (Г.В. Осовской, А. Виханского, Н.Н. Ермошенко, М.Д. Кондратьева, В.А. Кулика, И.И. Мазура, Е.А. Панченко, В.А. Слостенина, В.А. Розановой, В.И. Загвязинского, Ю.А. Конаржевского, М.М. Поташника, Г.Н. Серикова и др.)

– основополагающими теоретическими идеями в построении системы управления изменениями в образовательной организации стали идеи Шухарта-Деминга о цикличности постоянного улучшения бизнес-процесса и Матрица управления временем Дуайта Эйзенхауэра.

Для решения поставленных задач в работе использовались следующие **методы исследования**: теоретические: анализ научной литературы по проблеме исследования, изучение и обобщение передового управленческого опыта по проблемам внедрения педагогических инноваций, сравнительный анализ моделей управления изменениями в образовательной организации, методы теоретического моделирования, проектирования, анализ результатов опытно-экспериментальной работы; эмпирические – эксперимент, наблюдение, анкетирование, тестирование, беседа, математико-статистические методы обработки результатов исследования.

База исследования: МБУ «Школа №16 имени Н.Ф. Семизорова» городского округа Тольятти. В исследовании принимали участие 24 сотрудника организации.

Исследование проводилось в три этапа в период с 2017 по 2019 гг.

На первом этапе (2017 – 2018 гг.) осуществлялся теоретический анализ нормативных документов, научной и методической литературы по проблемам управления изменениями в образовательной организации; обоснована актуальность проблемы исследования, разработан понятийный аппарат и сформулирована рабочая гипотеза.

На втором этапе (2018 – 2019 гг.) была осуществлена проверка основных положений гипотезы в процессе опытно-экспериментальной работы, проведен ряд исследований по анализу и изучению структуры и содержания процесса управления изменениями в образовательной организации; выявлены возможности ресурсов образовательной организации; разработана и внедрена система управления изменениями в образовательной организации; определены организационные условия реализации данной

системы; прошла апробацию технология проектирования системы управления изменениями в образовательной организации.

На третьем этапе (2019 г.) проводилась систематизация и обобщение научных результатов; уточнялись теоретические выводы; готовились к публикации материалы с результатами исследования. Подводились итоги исследования, оформлялся текст работы.

Научная новизна исследования состоит в том, что:

– выявлен и обоснован комплекс организационных условий, представленных технологией планирования, организации и контроля изменений в образовательной организации, осуществляемой посредством нетрадиционных методов и управленческих решений;

– разработана инновационная система управления в образовательной организации;

– определен диагностический инструментарий оценки эффективности реализации системы управления изменениями в образовательной организации.

Теоретическая значимость исследования состоит в следующем: расширены теоретические представления об особенностях и условиях управления изменениями в образовательной организации;

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработана система управления изменениями в образовательной организации и ее содержание как программно-методическое обеспечение этого процесса. Подобран диагностический инструментарий, который может быть использован для выявления эффективности реализации системы управления изменениями в образовательной организации. Универсальный характер полученных результатов и выводов исследования позволяет использовать их в процессе управления изменениями в современной образовательной организации.

Достоверность результатов исследования обеспечена обоснованностью исходных теоретических положений, использованием

современных достижений науки; применением комплекса методов исследования, адекватных его предмету, объекту, цели, задачам исследования.

Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялась через анализ темы исследования, анализ основных положений, через обсуждение основных этапов исследования, публикацию статей, тезисов, участия в конференциях, посредством участия в работе методического объединения МБУ «Школа №16», г.о. Тольятти.

Результаты исследования были представлены на научно-практических конференциях, а также опубликованы в научном журнале. По теме диссертации имеется 4 публикации.

К **личному вкладу** автора относится участие в теоретических изысканиях и опытно-экспериментальной работе, подтвержденной результатами экспериментальной работы.

Структура и объем исследования. Структура и объем диссертации соответствует логике построения научного исследования и состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы состоящий из 53 источников, 4 приложений. Текст содержит 11 таблиц и 15 рисунков.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Управление изменениями – это процесс, обусловленный факторами внешней и внутренней среды, включающий инициирование изменений: определение необходимости изменений, их планирование, формирование системы мотивации изменений, контроль, регулирование изменений и их завершающее внедрения.

2. Эффективность любой школьной организации во многом зависит от способности школьного администратора создавать, направлять, поддерживать и работать целенаправленно посредством скоординированных совместных человеческих усилий.

3. Разработанная и апробированная система управления изменениями в современной образовательной организации характеризуется цикличностью процессов, целостностью и открытостью; отражает функции планирования, организации и контроля изменений, содержит технологии, методы и управленческие решения, способствующие преодолению сопротивления изменениям и образованию единой команды, нацеленной на общешкольный результат.

4. Основным условием эффективного управления изменениями в образовательной организации является создание синергии между сотрудниками и максимизация организационной эффективности, производительности и компетентности, которые обеспечат достижение поставленной организацией цели.

Глава 1. Теоретический анализ проблемы проектирования системы управления изменениями в современной образовательной организации

1.1 Анализ состояния системы управления изменениями в современной образовательной организации

Процесс управления всегда имеет место там, где осуществляется общая деятельность людей для достижения определенных результатов.

Под управлением понимается систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности (одного человека, группы лиц или специального созданного органа) на социальный объект, в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельная сфера (например, экономическая или социальная), отдельное предприятие, фирма и т.п., с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование, динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели [10].

Поскольку образовательное учреждение – это социальная организация и она представляет собой систему совместной деятельности людей (педагогов, учащихся, родителей), то целесообразно говорить об управлении ею.

Социальное управление осуществляется путем воздействия на условия жизни людей, мотивацию их интересов, их ценностные ориентации.

Многие ученые определяют понятие «управление» через понятие «деятельность», «воздействие», «взаимодействие».

Как отмечает П.И. Пидкасистый, «управление – процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов» [38, с.517].

Управление как «влияние» или «воздействие» определяют так же В.П. Шипунов, Е.Н. Кишкель, А.М. Бандурка [25].

«Под управлением вообще, – пишет В.А. Сластенин, – понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации». А внутришкольное управление, по его мнению, представляет собой «целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата» [30, с. 46].

В.А. Розанова отмечает, что управление – это система скоординированных мероприятий (мер) направленных на достижение значимых целей [42].

Так как сегодня на смену философии «воздействия» в управлении школой приходит философия «взаимодействия», «сотрудничества», следует определять понятие «управление образовательным учреждением» через понятие взаимодействия [14]. Итак, под управлением образовательным учреждением мы понимаем систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения.

В настоящее время понятие менеджмента из области бизнеса все шире распространяется на различные сферы деятельности людей, в том числе и на образование. Однако понятие менеджмента более узкое, чем понятие управления, так как менеджмент в основном касается различных аспектов деятельности руководителя, тогда как понятие управления охватывает всю область человеческих взаимоотношений в системах «руководители – исполнители». Так, теория управления школой, в частности, педагогическим коллективом существенно дополняется теорией внутришкольного менеджмента [14].

Теория менеджмента привлекает, прежде всего, своей личностной направленностью, когда деятельность менеджера (управляющего) строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуаций успеха. Именно эта сторона менеджмента существенно дополняет теорию внутришкольного управления [7].

Говоря об управлении образовательным учреждением следует иметь в виду систему управления, то есть применять системный подход к теоретическому осмыслению управленческой деятельности.

Под системой управления понимается совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации. К таким мероприятиям относятся управленческие функции, реализация принципов и применение эффективных методов управления.

Понятие «управление изменениями» характеризуют с позиций известных подходов в управлении [3]:

– управление изменениями рассматривается как процесс реализации известных управленческих функций (планирования, организации взаимодействия, мотивации, контроля), каждая из которых сама по себе является процессом;

– управление изменениями – процесс, состоящий из следующих элементов: понимание руководством необходимости изменений в определенной управленческой ситуации, умение руководства предусматривать положительные или отрицательные последствия применения изменений по конкретной управленческой ситуации; определение руководством факторов, является важнейшими в этой ситуации и выбор оптимального метода, который обеспечил бы эффективное достижение целей в этих обстоятельствах.

Таким образом, управление изменениями – это процесс, обусловленный факторами внешней и внутренней среды, включающей инициирование изменений: определение необходимости изменений, их

планирование, формирование системы мотивации изменений, контроль, регулирование изменений и их завершающее внедрения [11].

Различные аспекты теории и практики управления организационными изменениями, в том числе процессы планирования и реализации изменений является предметом научных исследований зарубежных и отечественных ученых, в частности: К. Левина, Л.Е. Грейнера, Л. Бергера, Г.В. Осовской, Е. Брукинга, А. Виханского, Дж. Дональдсон, П. Друкера, Н.Н. Ермошенко, Р. Катель, Ф. Хмель, М.Д. Кондратьева, Ф. Котлера, В.А. Кулика, И.И. Мазура, Е.А. Панченко и др.

Управление организационными изменениями является функцией менеджмента. Поэтому технология управления ими должна реализоваться через общие функции менеджмента, включая следующие этапы:

- планирование организационных изменений;
- мотивации работников, участников организационных изменений;
- контроль результатов организационных изменений и регулирование отклонений и сбоев, выявленных в процессе реализации организационных изменений [9].

Эффективное управление организационными изменениями – одно из самых сложных задач руководителей. Организационные изменения являются следствием процессов принятия решений и решения проблем.

Организационные изменения в образовательных учреждениях требуют привлечения к этому процессу прежде всего высшего руководства. Организационная стабильность, консерватизм, рутинность и препятствия в реализации любых нововведений являются самыми сложными проблемами управления организационными изменениями в образовательных учреждениях. Факторы, которые затрудняют организационные изменения, делятся на три основные группы [10]:

- факторы, зависящие от особенностей предлагаемых организационных изменений;

– факторы, зависящие от отношения к организационным проблемам, программирование и реализация организационных изменений;

– факторы, зависящие от инициаторов изменений или руководителей, вызванные недостаточно эффективными отношениями между работниками и их руководителями или инициаторами изменений.

Таким образом, эффективное управление организационными изменениями заключается в объективном оценивании всех обстоятельств, которые сопровождают процесс изменений в создании реальных выгод для учреждения и работников, которых касаются эти изменения.

В настоящее время понятие менеджмента из области бизнеса все шире распространяется на различные сферы деятельности людей, в том числе и на образование. Однако понятие менеджмента более узкое, чем понятие управления, так как менеджмент в основном касается различных аспектов деятельности руководителя, тогда как понятие управления охватывает всю область человеческих взаимоотношений в системах «руководители-исполнители». Так, теория управления школой, в частности, педагогическим коллективом существенно дополняется теорией внутришкольного менеджмента [8].

Теория менеджмента привлекает, прежде всего, своей личностной направленностью, когда деятельность менеджера (управляющего) строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуаций успеха. Именно эта сторона менеджмента существенно дополняет теорию внутришкольного управления [35].

Говоря об управлении образовательным учреждением следует иметь в виду систему управления, то есть применять системный подход к теоретическому осмыслению управленческой деятельности.

Под системой управления понимается совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации. К таким

мероприятиям относятся управленческие функции, реализация принципов и применение эффективных методов управления [20].

Нововведения, или инновации, характерны для любой профессиональной деятельности человека и поэтому естественно становятся предметом изучения, анализа и внедрения. Инновации сами по себе не возникают, они являются результатом научных поисков, передового педагогического опыта отдельных учителей и целых коллективов. Этот процесс не может быть стихийным, он нуждается в управлении [32].

Инновации – это целенаправленное организованное и рискованное изменение, введенное в любую организацию работы или систему школы для обеспечения эффективности и производительности. Это внедрение новых идей, методов, стратегий и методик для работы в школьной системе с целью улучшения как внутренней, так и внешней эффективности системы. Внедрение инноваций в школьное управление в ответ на технологическое развитие, привело к творческим и инновационным методам во всем мире [2].

Из этого следует, что инновация в управлении образовательной организацией – это экономическое применение идей, технологий и процессов на новом пути получения конкурентных преимуществ, которые помогут улучшить производительность, имидж организации и услуги.

В научной литературе можно выделить четыре типа инноваций, которые применимы в управлении школы. К ним относятся:

1. Инновации в сфере услуг. Включают в себя внедрение новой службы, которая значительно улучшает практику управления в школах. Например, введение электронной оплаты труда работников и онлайн оплата платных услуг, предоставляемых в образовательной организации.

2. Технологические инновации: это реализация нового или усовершенствованного предоставления услуг. Инновационный процесс в школе предназначен для снижения удельных затрат предоставления услуг, улучшения и повышения качества. Типичный пример процесса – инновации в управлении школами включают использование новых методов обучения,

компьютерное обследование, использование инструментов ИКТ в преподавании и обучении и т. д.

3. Маркетинговые инновации. Реализация нового маркетингового метода, включающего значительные изменения в дизайн продукта или продвижение продукта, или ценообразование.

4. Организационные инновации. Предполагают внедрение нового организационного метода в практику управления школьным бизнесом. Этот тип инновации направлен на повышение удовлетворенности персонала и путем уменьшения административных «пробок». Конечной целью является увеличение эффективности, приверженности и вовлеченности сотрудников [1].

В научной литературе по проблеме исследования так же выделяют постепенные, радикальные и подрывные инновации [31].

Постепенные инновации: предполагают постепенные улучшения в организации. Это плановый и упорядоченный процесс внедрения инноваций. Администрация и сотрудники совместно разрабатывают стратегии достижения результатов. Это нововведение приводит к изменениям и улучшениям в процессе предоставления услуг преподавания и обучения в школе.

Радикальные инновации. Это инновационный подход, который приводит к фундаментальным изменениям в услугах и процессах школьной системы. Этот тип инновации является результатом тщательных исследований и разработок в конкретной проблеме или проблемах в организации, часто используют новые технологии для их решения. Такие инновации иногда описываются как «прорыв». Иногда реализация этого нововведения может полностью изменить порядок работы организации и привести к появлению новых услуг и процессов в организации труда.

Подрывная инновация: может полностью изменить статус-кво организации. Этот тип инноваций может даже изменить основы общества. Например, трансформация общества, вытекающая из использования

современных вычислительных технологий, полностью революционизировала мир. Их иногда называют трансформационными инновациями [31].

Таким образом, система управления изменениями в современной образовательной организации представляет собой сложный, многоуровневый процесс, обеспечивающий организационно-педагогическую деятельность коллектива, направленную на модернизацию и повышение эффективности образовательного процесса в целом.

1.2 Концептуальные основы системы управления изменениями в современной образовательной организации

Министерство Образования и науки каждый год вводит ряд новшеств с целью скорректировать стандарты образования в Российской Федерации и довести образовательный процесс до совершенства. Как современной образовательной организации не отставать от постоянных и значительных изменений?

Изменения и развитие стали распространенной проблемой для школ и образовательных систем. Высокая общественная ценность, связанная с образованием, делает ее важнейшей стратегической государственной службой для правительств. Улучшение и поддержание успеваемости учащихся перед лицом различных изменений, происходящих из демографических, технологических, политических и экономических изменений, подталкивает школы и системы образования к участию в часто проводимых мерах по изменению [41].

Под управлением понимается систематическое воздействие субъекта управленческой деятельности (одного человека, группы лиц или специального созданного органа) на социальный объект, в качестве которого может выступать общество в целом, его отдельная сфера (например, экономическая или социальная), отдельное предприятие, фирма и т.п., с тем, чтобы обеспечить их целостность, нормальное функционирование,

динамическое равновесие с окружающей средой и достижение намеченной цели [40].

Понятие «изменение» происходит от старого франц. слова «changer», означает «изгиб» или «поворот» тянущихся к солнцу ветвей дерева, виноградной лозы. Можно выделить два подхода к определению понятия «изменения» как: а) к процессу (как изменяется?) и б) к содержанию (что изменяется?) [41].

Управление изменениями чаще всего связано с работой организаций и учреждений, которые изменяются под постоянным воздействием окружающей среды или действием, так называемых инновационных организаций и институтов.

Управление изменениями – это очень сложный процесс, требующий качественного и мягкоориентированного управления предприятиями, потому что в начале есть определенное сопротивление изменениям в большинстве со стороны тех, к кому они направлены и кого это касается.

Система управления в современной науке трактуется как совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и прочих компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуется весь комплекс функций управления (В.И. Загвязинский, Ю.А. Конаржевский, М.М. Поташник, Г.Н. Сериков). Образовательным является учреждение, осуществляющее образовательный процесс, то есть реализующее одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающее содержание и воспитание обучающихся, воспитанников [45]. Под управлением инновационным процессом в образовательном учреждении следует понимать определённым образом организованное взаимодействие управляющих и управляемых систем, направленное на оптимизацию и гуманизацию образовательного процесса, на повышение результата образования, воспитания и развития, учащихся путём введения нового в цели, содержание и организацию осуществляемой школой работы.

Поскольку образовательное учреждение – социальная организация и она представляет собой систему совместной деятельности людей (педагогов, учащихся, родителей), то целесообразно говорить об управлении ею.

Инновационные изменения в системе образования являются ее основным двигателем и силой развития и гармонизации современных социальных тенденций. Все это сопровождается систематическим идеологическим наступлением, чтобы убедить учителей, родителей, студентов, избирателей, что эти реформы желательны, и что нет надежной альтернативы. Практика показала, что в меняющихся социальных и рабочих условиях могут существовать и успешно существовать только те организации и учреждения, которые могут адаптироваться к этим изменениям. только те, кто обладает навыками и знаниями, управления изменениями. Дело в том, что, когда речь идет о системе образования, в частности, о преподавателях и инструкторах (воспитателях), от которых зависит передача новых знаний и навыков молодым поколениям, которые возьмут на себя бремя социального управления, развития и жизни [40].

В настоящее время человеческий фактор экономического прогресса и процветания приобретает все большее значение и часто играет решающую роль в успехе организации. Знания и инновации, являющиеся продуктом знаний, становятся основными факторами выживания и дальнейшего развития во всех аспектах. Поэтому особое внимание уделяется людским ресурсам, знаниям и навыкам, которыми они обладают, и которые приобретаются во время их формального и неформального образования и обучения. Особенно важной формой образования и развития людских ресурсов является неформальное образование, практика которого носит добровольный характер, не подлежит строгим обязательствам, и которая придает важное значение повышению привлекательности и влияния. В конце 20-го и начале 21-го века наблюдается значительный рост интереса к знаниям (образованию), который теперь считается единственной гарантией для достижения конкурентных преимуществ организации (будь то для

коммерческих или некоммерческих организаций). Выживание организации зависит от ее способности адаптироваться к динамике адекватной среды, в которой она работает. Это требует, чтобы организация обладала, исследовала и анализировала различную информацию из своей среды, но для работы требуется подход, который может быть реализован только при условии, что у организации есть компетентные и образованные люди. Такой персонал способен анализировать и обрабатывать информацию из окружающей среды и согласовывать свою деятельность в соответствии с требованиями рынка и запросами [44].

Каждый сотрудник имеет отношение и чувства к изменениям в организации и задачах, которые они предприняли. У рабочих также есть личные потребности, которые необходимо выполнить. Руководители должны отслеживать, проявлять заботу и пытаться удовлетворять потребности работников с различными методами и подходами. Например, руководители должны тратить время на то, чтобы справляться с чувствами других людей или сосредоточиться на прослушивании и ответе на чувства других. Следует обратить внимание на индивидуальные проблемы, которые возникают каждый день, или сосредоточение внимания на потребностях всего персонала. Проблемы, связанные с отдельными проблемами, должны быть выполнены, если проблема будет влиять на общую производительность [5].

Изменение запланированного или незапланированного во всех организациях и на всех уровнях. Изменения неизбежны, и поэтому сегодня многие организации готовятся к переменам. Однако успешная организация признает и понимает тот факт, что изменения не только неизбежны, но и необходимы для того, чтобы расти и опережать конкурентов. Поэтому такие организации планируют и внедряют изменения. Планирование и внедрение изменений требует опыта экспертов по организационному развитию, которые полагаются на определенные модели изменений [47].

Некоторые из популярных моделей управления изменениями организации, которые получили внимание во всем мире, являются: модель

управления изменениями Курта Левина, модель планирования или фазы теории изменений Липпитта, модель исследования действий по управлению изменениями, интегративная модель планируемых изменений Балока и Баттена, Модель управления изменениями ADKAR.

Далее рассмотрим каждую модель более детально. Одна из самых ранних моделей планируемых изменений была выдвинута Куртом Левином в 1975 году. Левин объяснил, что такие организации, как люди, предпочитают оставаться в состоянии равновесия или устойчивого состояния, называемого гомеостазом. Он заметил, что стабильность человеческого поведения основана на «квазистационарном равновесии», поддерживаемом большим силовым полем движущих и сдерживающих сил. Это наблюдение породило теорию анализа силового поля.

Курт Левин представил трехступенчатую модель изменений. Этот социолог рассматривает поведение как динамический баланс сил, работающих в противоположных направлениях. Движущие силы способствуют переменам, поскольку они подталкивают сотрудников в нужном направлении. Сдерживающие силы препятствуют переменам, поскольку они толкают сотрудников в противоположном направлении. Поэтому эти силы должны быть проанализированы и трехступенчатая модель Левина может помочь сдвинуть баланс в сторону планируемого изменения [52].

Первый этап: «Размораживание». По словам Левина, первым шагом в процессе изменения поведения является разморозка существующей ситуации или статус-кво. Статус-кво считается состоянием равновесия. Размораживать необходимо для того чтобы отжать напряжения индивидуального соответствия сопротивления и группы. Размораживание может быть достигнуто с помощью трех методов.

Во-первых, увеличьте движущие силы, которые направляют поведение от существующей ситуации или статус-кво.

Во-вторых, уменьшить сдерживающие силы, отрицательно влияющие на движение от существующего равновесия.

В-третьих, найдите сочетание двух методов, перечисленных выше.

Некоторые виды деятельности, которые могут помочь на этапе размораживания, включают: мотивацию участников путем подготовки их к изменениям, укрепление доверия и признание необходимости изменений, а также активное участие в признании проблем и поиске решений в рамках группы.

Второй этап: «Переезд». Второй шаг Левина в процессе изменения поведения - движение. На этом этапе необходимо переместить целевую систему на новый уровень равновесия. Три шага, которые могут помочь на этапе движения: убедить сотрудников согласиться с тем, что статус-кво им не выгодно, и побудить их взглянуть на проблему с новой точки зрения, вместе поработать над поиском новой, актуальной информации и соединить взгляды группы на уважаемых, влиятельных лидеров, которые также поддерживают изменения

Третий этап: «Повторное замораживание». Третий шаг трехступенчатой модели изменений Левина – это повторное замораживание [52]. Этот шаг должен быть сделан после того, как изменения были осуществлены, для того, чтобы он был устойчивым или «прилипал» с течением времени. Весьма вероятно, что изменение будет недолгим, и сотрудники вернутся к своему старому равновесию (поведению), если этот шаг не будет предпринят. Это фактическая интеграция новых ценностей в общественные ценности и традиции. Целью перезаморозки является стабилизация нового равновесия в связи с изменением уравновешивающей движущей и сдерживающей силы. Одна из мер, которая может быть использована для осуществления третьего шага Левина, заключается в укреплении новых моделей и их институционализации с помощью официальных и неофициальных механизмов, включая политику и

процедуры. Поэтому модель Левина иллюстрирует на рисунке 1 воздействие сил, которые либо способствуют, либо препятствуют изменениям.

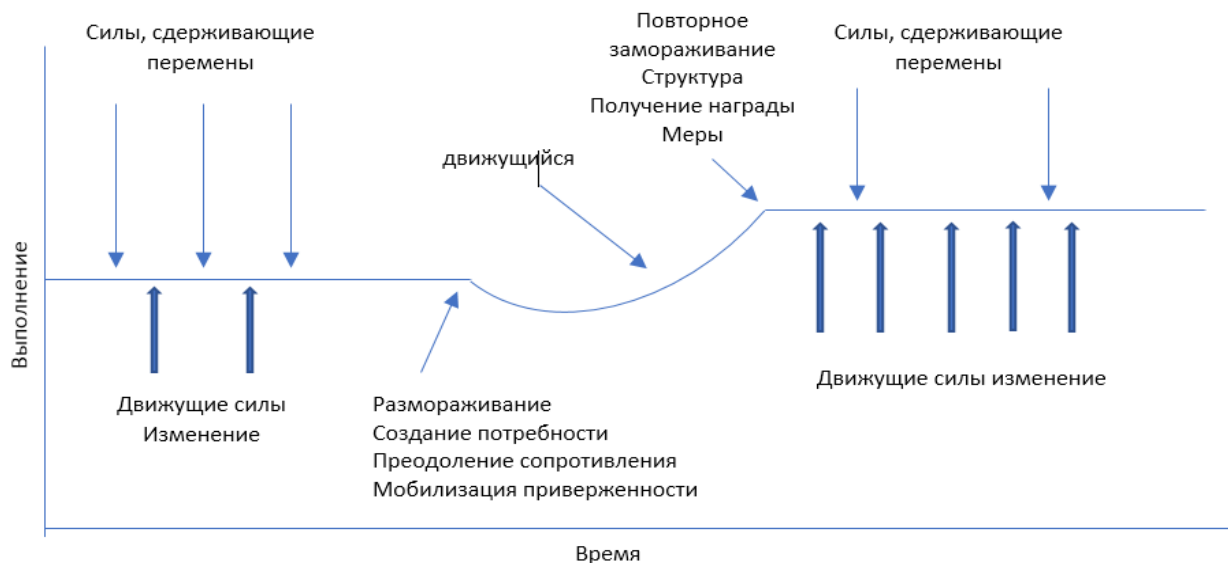


Рисунок 1 – Модель управления изменениями Курта Левина

В частности, движущие силы способствуют переменам, в то время как сдерживающие силы выступают против перемен. Следовательно, изменения произойдут, когда объединенная сила одной силы будет больше, чем объединенная сила противоположного набора сил.

Работы Курта Левина доминировали в теории и практике управления изменениями на протяжении более 40 лет. Однако за последние 20 лет подход Левина к изменениям, особенно трехступенчатой модели, вызвал серьезную критику. Ключевые из них заключаются в том, что: предполагаемые организации работают в стабильном состоянии; модель подходила только для небольших проектов изменений; подходы игнорировали организационную власть и политику, были нисходящими и управляемыми [52].

Модель планирования или фазы теории изменений Рональда Липпитта. Р. Липпитт, Дж. Уотсон и Б. Уэтли расширяют теорию трехступенчатого изменения К. Левина. Они создали семиступенчатую теорию, которая больше фокусируется на роли и ответственности агента изменений, чем на

эволюции самого изменения [53]. На протяжении всего процесса осуществляется постоянный обмен информацией. Семь шагов:

1. Диагностировать проблему.
2. Оценить мотивацию и способность к изменениям.
3. Оценить ресурсы и мотивацию агента изменений. Это включает в себя приверженность агента изменений изменениям, его силу и выносливость.
4. Выбрать объекты прогрессивного изменения. На этом этапе разрабатываются планы действий и стратегии.
5. Роль агентов изменений должна быть выбрана и четко понята всеми сторонами, с тем чтобы ожидания были ясны. Примеры ролей: болельщик, фасилитатор и эксперт.
6. Сохранить изменения. Коммуникация, обратная связь и групповая координация являются важными элементами на этом этапе процесса изменений.
7. Постепенно прекращать отношения помощи. Агент изменения должен постепенно выйти из своей роли с течением времени. Это произойдет, когда изменения станут частью организационной культуры [53].

3. Модель исследования действий по управлению изменениями

Эта модель фокусируется на циклическом характере изменений, объяснена Т. Каммингсом и К. Уорли и имеет восемь шагов на рисунке 2.

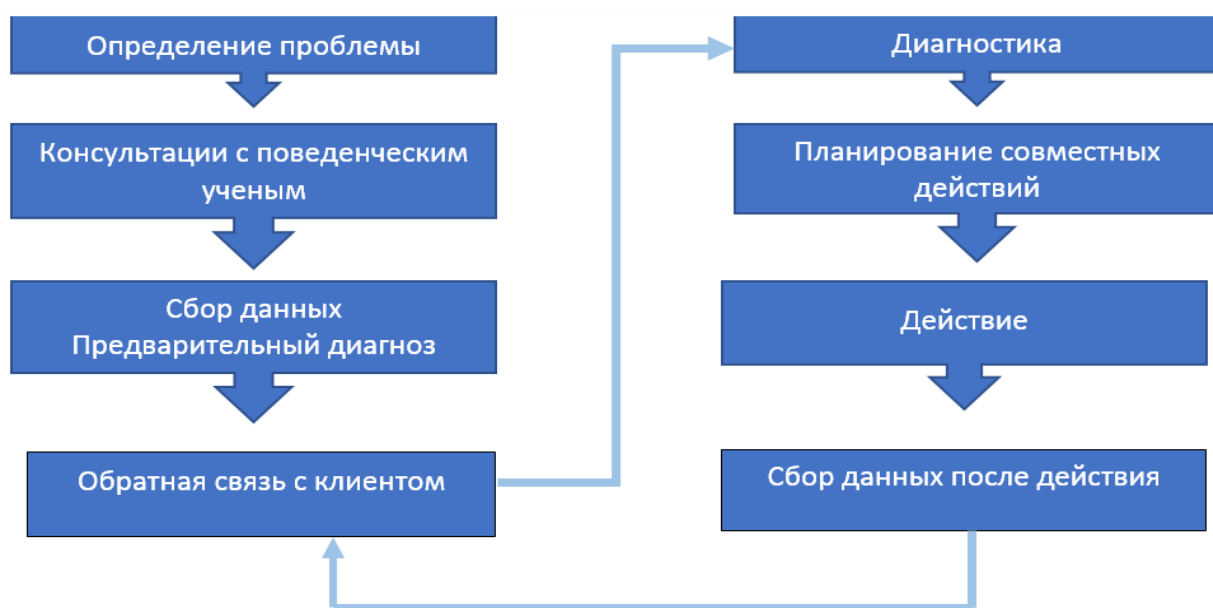


Рисунок 2 – Модель исследования действий по управлению изменениями

1. **Определение проблемы:** это этап, на котором ключевой человек (может быть, топ-менеджер или глава отдела кадров или генеральный директор) чувствует проблему или область, вызывающую озабоченность в организации.

2. **Консультация с поведенческим ученым или консультантом по развитию организации:** на этом этапе ключевой человек из организации чувствует необходимость воспользоваться помощью эксперта. Эта проблема обсуждается с внешним консультантом, как правило, практикующим специалистом по развитию организации.

3. **Сбор данных и предварительный диагноз:** консультант собирает данные от сотрудников и других заинтересованных сторон, используя такие методы, как наблюдение, интервью, анкеты и анализ данных о деятельности организации.

4. **Обратная связь с организацией:** после сбора данных и их анализа консультант дает обратную связь ключевому лицу в организации.

5. **Диагностика проблемы:** на этом этапе как клиент, так и консультант совместно обсуждают обратную связь, изучают фактическую ситуацию и изучают необходимость дальнейших исследований.

6. Совместное планирование действий: клиент и консультант совместно согласовывают план действий, а затем подготавливают необходимые организационные процессы для реализации плана. Различные факторы, такие как стоимость, технологии, организация играют важную роль в определении действий, которые будут осуществляться.

7. Действия: этот этап свидетельствует о фактическом осуществлении плана действий. Это может включать в себя установку новых методов работы, более простых организационных структур и рабочих конструкций.

8. Обзор и сбор данных. После осуществления плана действий проводится повторный сбор данных для оценки воздействия плана действий. На основе полученных отзывов план действий может быть пересмотрен [46].

Модель исследования действий по осуществлению запланированных изменений очень полезна для тех организаций, которые хотят осуществить изменения плановым и поэтапным образом. Это также помогает организациям собирать соответствующие знания, необходимые для обновления провисающих организационных процессов.

4. Интегративная модель планируемых изменений

Эта модель была разработана Р. Балоком и Д. Баттенем и описала организационное состояние и процессы изменений. Основная посылка этой модели объясняет, что, поскольку организация существует в разных государствах от одного периода к другому, запланированные изменения могут быть осуществлены для перемещения организации из одного государства в другое. На рисунке 3 видно, что интегративная модель планируемых изменений состоит из четырех этапов.

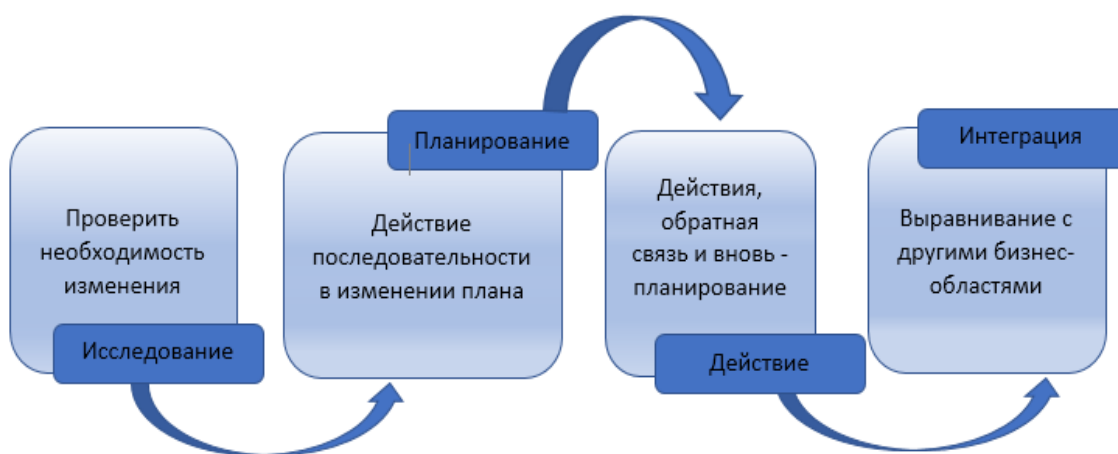


Рисунок 3 – Интегративная модель планируемых изменений

Этап исследования: на этом этапе инициаторами выступают ключевые сотрудники организации, осознающие необходимость изменений. Этот этап имеет решающее значение, поскольку организация изучает потребность в изменениях и то, какие инвестиции с точки зрения ресурсов могут быть сделаны для программы изменений. Консультант пытается изучить склонность и приверженность организаций к переменам. Клиент, с другой стороны, пытается судить, может ли консультант понять ситуацию с точки зрения организаций.

Этап планирования: этот этап следует за выделением ресурсов организации на изменение, а также за изучением консультантами ситуации. Процесс изменения осуществляется после диагностики ситуации. Консультант и клиент совместно участвуют в процессе диагностики, ставятся цели и определяется соответствующий план действий.

Фаза действий: изменений в план действий в этой фазе. План действий включает основные действия и процессы, которые переводят организацию из нынешнего состояния в желаемое. Тщательный мониторинг реализации пар с периодической оценкой гарантирует, что организация хорошо настроена для достижения желаемых действий.

Этап интеграции: этот этап включает внесение изменений в регулярное организационное функционирование. Изменения в поведении и процессах

усиливаются постепенно через обратную связь, системы вознаграждений, мотивационные методы, такие как стимулы, участие в реализации и т. д. Консультант медленно отдаляется от организации, с тем чтобы организация могла обеспечивать себя в будущем [46].

5. Модель управления изменениями ADKAR

Модель ADKAR, разработанная Джеффом Хиаатом для индивидуального управления изменениями, представляет собой пять строительных блоков, которые человек должен получить, чтобы успешно реализовать изменения. К ним относятся осознание, желание, знания, способности и подкрепление. Задача руководства – создать среду, в которой люди смогут пройти эти этапы как можно быстрее.

В модели управления изменениями ADKAR на рисунке 4, есть пять шагов:

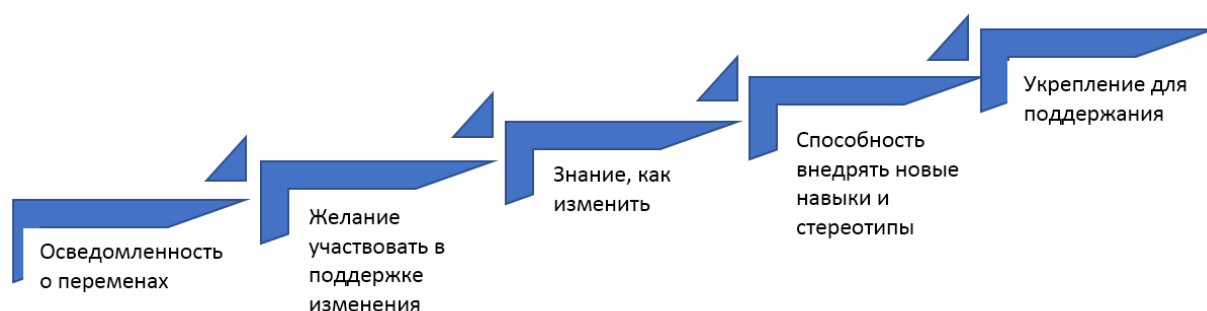


Рисунок 4 – Модель управления изменениями ADKAR

1. Осознание необходимости перемен – это включает в себя понимание того, почему конкретные изменения необходимы, является основным аспектом успешного изменения. Мы здесь узнаем обоснование и необходимость изменений. Таким образом, сотрудник полностью поймет, зачем нужны изменения.

2. Желание участвовать и поддерживать изменение – здесь сотруднику необходимо принять личное решение поддержать изменение и участвовать в изменении. Только тогда, когда человек уверен и убежден в том, что изменение необходимо, он будет участвовать в деятельности по

изменению. Необходимо сформулировать надлежащие стимулы, с тем чтобы мотивировать человека не уклоняться от пути перемен.

3. Знания о том, как измениться – это третий этап модели, на котором знания об изменениях могут передаваться через обучение, наставничество и другие образовательные методы. Необходимо рассмотреть два типа знаний: знания о том, как измениться (что необходимо сделать во время перехода или в течение времени, в течение которого осуществляется изменение) и знания о том, как выполнить действие после изменения.

4. Способность реализовывать необходимые навыки и поведение – в этой части строительного блока способность относится к разнице между теорией и практикой. После того, как знание о том, как изменить на месте, то это теория, на которую ссылаются, а затем приходит практический аспект, который является фактической производительности человека. Это трудоемкий процесс, который может быть успешно реализован с помощью практики, коучинга и обратной связи.

5. Подкрепление для поддержания изменить – в заключительном этапе модель является важным компонентом в которых усилия индивида для поддержания перемен тяготило. Здесь гарантируется, что внесенные изменения остаются на месте и что сотрудник не возвращается к своим старым методам, которые могут быть обеспечены положительной обратной связью, вознаграждениями, признанием, измерением производительности и принятием корректирующих мер [51].

Одной из самых популярных моделей управления изменениями является восьмиступенчатая модель Джона Коттера (Рисунок 5). По словам Коттера, успешная реализация изменений зависит от восьми предложенных им шагов. Не пропуская ни одного из восьми шагов можно создать иллюзию ускорения процесса, но это не улучшает эффективность изменений.

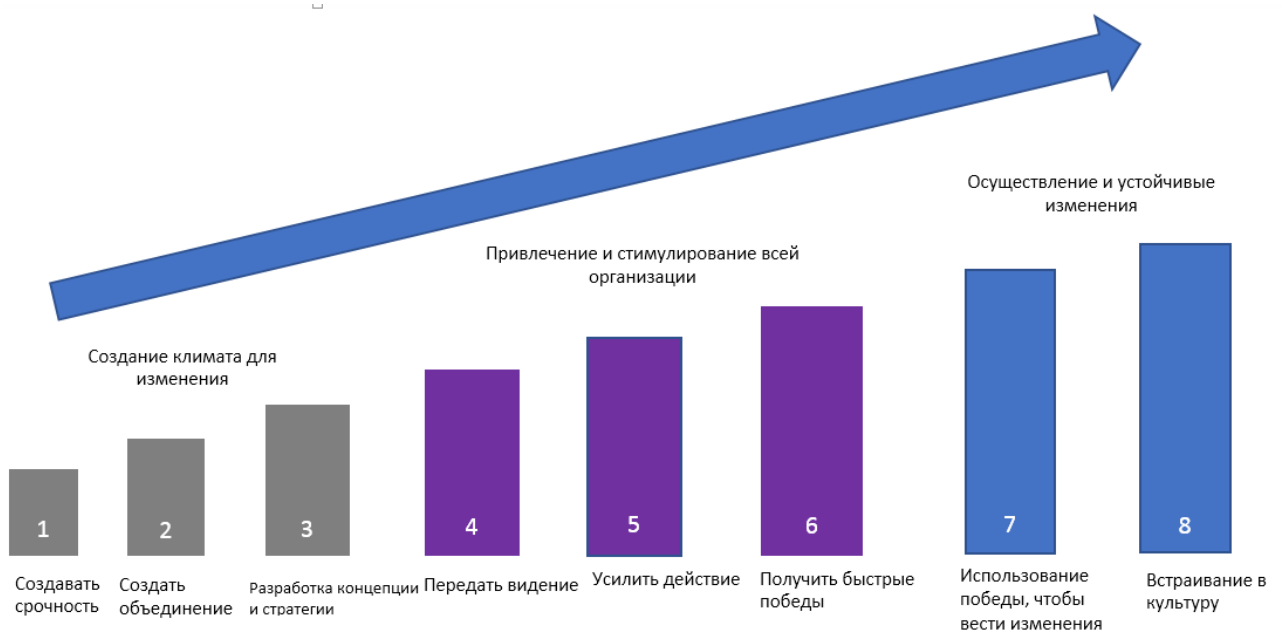


Рисунок 5 – Восьмиступенчатая модель изменений Дж. Коттера

Модель изменений Дж. Коттера включает следующие шаги:

1. Создать ощущение срочности: этот шаг включает анализ рынка и изучение возможных рисков и возможностей, наряду с конкуренцией на рынке.
2. Создание мощной группы для руководства изменениями: этот шаг заключается в создании группы, которая способна обрабатывать изменения и имеет достаточно власти, чтобы возглавить усилия. Группу следует поощрять к совместной работе.
3. Разработка видения: этот этап включает в себя создание правильного видения изменений в организации. Кроме того, изменение должно быть очень сфокусированным и должно быть в достаточно простой форме, чтобы все понимали и принимали.
4. Сообщить видение: видение, которое было предложено, должно быть объяснено всем. Хорошее сообщение зрения очень важно.
5. Усилить действие: следующий шаг – наделение сотрудников. Этот шаг включает в себя устранение препятствий на пути изменений и поощрение новых и нетрадиционных идей и способов делать дело.

6. Получить быстрые победы: краткосрочные победы помогают сотрудникам оставаться мотивированными. Это также помогает поддержке, необходимой для изменения.

7. Консолидация достижений: организация должна проверять политику, которая препятствует или сдерживает изменения, и если таковые имеются, то они должны быть изменены. Политика, которая катализирует изменения, должна быть приведена в действие для ускорения изменений и повышения эффективности.

8. Институционализация изменений в культуре организации: изменения, которые были сделаны, должны быть институционализированы или внедрены в организацию как культура и должны быть связаны с эффективностью и лидерством [33].

Первые четыре шага модели Коттера действуют как размораживание затвердевшего равновесия. Этапы с пятого по седьмой – это введение многих новых изменений. Это напоминает фазу изменения в модели Левина. На последнем этапе обосновываются изменения, внесенные в культуру бизнеса или организации. Успех и улучшение организации зависит от правильного следования последовательности.

Следует отметить, что все выше описанные модели, применяются в управлении организациями уже давно, а значит могли устареть и потерять свою актуальность. Для того чтобы эффективно управлять изменениями в современной образовательной организации необходимо спроектировать актуальную, модернизированную модель системы управления изменениями.

В последние годы проводится много исследований о совместном процессе лидерства. Подход с распределенным лидерством учитывает лидерство наряду с командами, группами и организационными особенностями. На практике этот подход ставит под сомнение предположение о том, что человек должен взять на себя инициативу, чтобы обеспечить изменения. Сторонники этой идеи утверждают, что общее лидерство требуется, поскольку образовательные учреждения слишком

сложны для управления только одним человеком. Ответственность за управление различными сложными задачами в организациях распространяется среди множества лиц с разными ролями. Основной принцип, который пропагандируется в этом подходе, основан на тщетности усилий, направленных на то, чтобы установить ряд лучших характеристик одного лидера или лучших однопользовательских поведений. Текущее исследование направлено на предоставление информации о распределенном лидерстве и обсуждение применимости концепции в образовательных организациях [43].

Несмотря на то, что исследования по концепции лидерства относятся к «Плану» Платона, написанной в 400 г. до Р.Х. и тысячи исследований, книг и фильмов существуют на эту тему из-за ее важности, которые призваны рассказать о том, что такое лидерство и как быть хорошим лидером, все еще есть области, которые раскрыты в отношении концепции. В определениях традиционного лидерства лидерство определяется как процесс влияния группы на достижение целей [18]. То есть, когда наблюдатели подвергаются воздействию одного человека при реализации целей, утверждается, что процесс лидерства действует в этой ситуации. Поэтому сущность традиционного процесса лидерства состоит в воздействии одного человека на других. Лидер в этом лидерском процессе принимается как человек, который оказывает наибольшее или наибольшее влияние на членов группы и определяется как индивидуум с самым высоким воздействием на отдельных лиц или группы и как индивидуальный который заставляет других действовать определенным образом для определенной цели. Можно сказать, что недавний подход к распределенному лидерству может полностью изменить даже игнорировать традиционные определения лидерства и лидера, поскольку лидерство в распределенном лидерском подходе имеет более сложную структуру, чем поведение руководства. Структура руководства и эффективная практика лидерства объединяются в четыре категории: определение целей, развитие отдельных лиц, восстановление

организационной структуры и совершенствование учебно-образовательной программы. Распределенное лидерство является результатом отражения понимания организационного управления в отношении мнения о том, что роли руководства и должности должны быть разделены. То есть распределенное руководство рассматривает все человеческие ресурсы в организациях, особенно академический персонал в образовательных организациях в качестве лидеров. Согласно этой модели руководства, важно развивать лидерские возможности людских ресурсов в школах и предоставлять равные шансы и статусы для персонала для реализации целей школы. Основная философия, подчеркивающая этот подход, – это мобилизация общей мудрости и здравого смысла, создавая синергию между сотрудниками в организациях и максимизацию организационной эффективности, производительности и компетентности, которые обеспечат достижение и счастье у членов организации. Распределенная модель лидерства рассматривает управление и деятельность организаций в целом и школьных организаций, в частности, как сложные процессы [21].

Элементом, который признали школьные лидеры, было мнение, что общение с их командой руководства предложило им основной источник информации о том, что происходит в школе. Они подтвердили свою уверенность в получении точной, актуальной информации от своей команды руководства по всем аспектам преподавания и обучения в своих школах. Команда руководства часто является глазами и ушами школьного лидера, формируя и изменяя суждения лидера об общем состоянии школы, ее учеников и ее сотрудников.

Поэтому школьное управление, которое является сложной и трудной задачей, не может быть оставлено ни одному лидеру или лидерскому подходу, или потенциалу, поскольку школьными структурами нелегко эффективно управлять под руководством одного человека.

Выводы по первой главе

Анализ научной литературы по проблеме исследования показал, что по сей день не существует единого подхода в понимании управления изменениями в образовательной организации. Однако широко представлены различные модели управления. Обобщая полученные в результате анализа данные, можно сделать вывод о том, что эффективность любой школьной организации во многом зависит от способности школьного администратора создавать, направлять, поддерживать и работать целенаправленно посредством скоординированных совместных человеческих усилий. Таким образом, в рамках данного исследования за основу взяты следующие характеристики процесса управления изменениями в образовательной организации:

- 1) управление как процесс является непрерывным и динамичным;
- 2) задействованы людские и материальные ресурсы;
- 3) ориентация на достижение поставленных целей;
- 4) действия взаимосвязаны по координации, планированию, руководству и контролю.

Каким же образом организуется процесс управления изменениями в современной образовательной организации на практике можно судить по результатам эмпирического исследования, подробно представленным в следующей главе.

Глава 2. Экспериментальная работа по апробации инновационной системы управления изменениями в современной образовательной организации и экспериментальная проверка на примере МБУ «Школа №16»

2.1 Традиционные системы управления в современной образовательной организации на примере МБУ «Школа №16»

В данном параграфе описывается констатирующий эксперимент исследования. Целью констатирующего эксперимента является получение первичного материала для организации формирующего эксперимента.

Эмпирическое исследование проектирования инновационной системы управления изменениями в образовательной организации проходило в три этапа.

На первом этапе (с сентября по декабрь 2017 года) проводился констатирующий эксперимент, подробно описанный в предыдущем параграфе.

На втором этапе (декабрь 2017 – апрель 2019 года) проходила апробация предложенной системы управления и создание команды.

На третьем этапе (май – июнь 2019 года) проводился контрольный эксперимент, анализ и обобщение полученных в результате эксперимента данных, на основе которых проводилась оценка результативности предложенной в рамках исследования инновационной системы и технологии командообразования.

На протяжении всего периода эксперимента проводился текущий мониторинг исследуемых данных, наблюдение, беседа, коррекция и доработка модели управления с опорой на результаты теоретического исследования.

На первом этапе проводился анализ традиционной системы управления на примере МБУ «Школы №16».

Целью констатирующего эксперимента являлось получение первичного материала для проектирования новой системы управления изменениями в образовательной организации.

Базовой организацией для проведения эксперимента являлось муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение городского округа Тольятти «Школа с углубленным изучением отдельных предметов №16 имени Н.Ф. Семизорова» открылась 1 сентября 1967 г.

Главный корпус школы расположен по адресу улица Баныкина, 4. С 2013 года у школы появился второй корпус, расположенный в Портпосёлке по адресу Комсомольское шоссе, 1.

В школе созданы условия для учёбы и всестороннему развитию детей, профессионально занимающихся спортом.

В 2015 году была проведена реорганизация школы и присоединение учреждения дополнительного образования детский оздоровительно-образовательный (профильный) центр «Венец», это в свою очередь позволило создать в школе два новых структурных подразделения «Специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва «Венец» и «Центр физического и духовного воспитания детей». Для обучающихся это возможность получить более широкий спектр программ дополнительного образования.

В 2016 – 2017 учебном году в школе открылись два казачьих класса на базе второго корпуса (ул. Комсомольское шоссе 1).

Руководит образовательной организацией директор и шесть его заместителей разных направлений деятельности, что отражено в таблице 1.

Таблица 1 – Руководство МБУ «Школа №16»

Должность	ФИО
Директор	Афонин Олег Александрович
Заместитель директора	Горбункова Наталья Анатольевна
Заместитель директора по УВР	Воронина Валентина Павловна
Заместитель директора по учебно-воспитательной работе, руководитель структурного подразделения СДЮСШОР «Венец»,	Рудинская Марина Викторовна

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе, руководитель структурного подразделения Центр дополнительного образования «Венец»	Пахомова Людмила Александровна
Заместитель директора по воспитательной работе	Тихонова Светлана Михайловна
Заместитель директора по воспитательной работе	Ткачева Лариса Борисовна
Заместитель директора по АХР	Башаева Зульфия Шакировна

Исходя из анализа схемы управления школой, в данной образовательной организации выстроена линейно-функциональная система, представленная на рисунке 6, в которой выделяется 4 уровня управления:

Первый уровень – директор школы, являющийся главным административным лицом, которое несёт персональную ответственность за всё происходящее в организации. Так же на данном уровне в МБУ «Школа 16» находится ученический совет школы, педагогический совет и общешкольный родительский совет.

Второй уровень – занимают заместители директора, являясь опосредованным звеном руководства директора.

Третий уровень – методические объединения, представленные руководителями методических объединений.

Четвёртый уровень – учащиеся, родители, учителя.

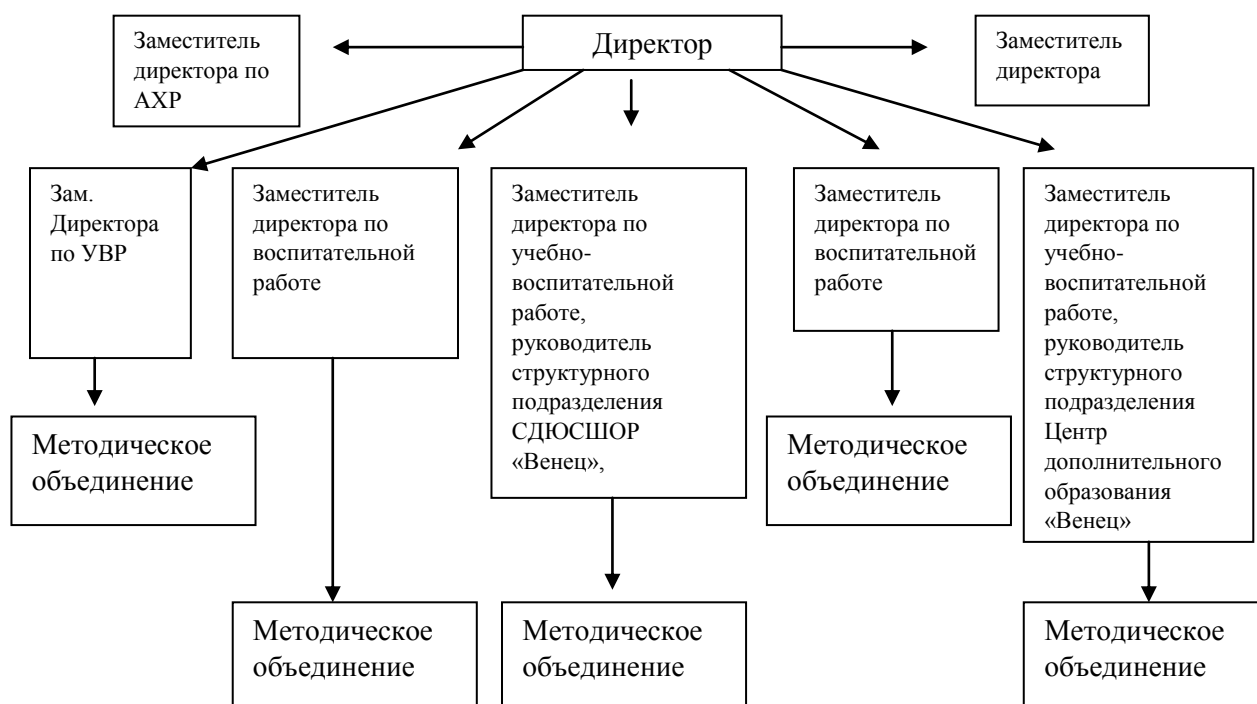


Рисунок 6 – Линейно-функциональная система управления в МБУ «Школа №16»

Между данными уровнями выстроена вертикальная связь, отражающая формулу «власть – подчинение». При этом наблюдается структурная связь управления, соуправления и самоуправления, тем самым реализуя принцип демократичности.

В организации разработаны функциональные обязанности для управленцев каждого уровня. Инновационные задачи при данной системе управления «спускаются сверху вниз» и решаются на каждом уровне по горизонтали: в объединениях, комитетах, советах и т.д.

Образование ведется на трех ступенях (начальное, основное, и среднее общее образование) с 1 по 11 классы. Все программы разработаны на основе ФГОС, реализуются за счет бюджетных ассигнований, также предоставляются дополнительные платные услуги. В среднем количество обучающихся колеблется от 740 до 800 человек.

На сколько же эффективна данная система управления можно судить по результатам констатирующей части эмпирического исследования.

Эмпирическое исследование строилось на принципах целенаправленности и последовательности. Констатирующая часть экспериментальной работы проводилась в соответствии с разработанным в рамках данного исследования планом.

План констатирующего эксперимента по выявлению уровня сформированности лидерских качеств и подкомпетенций эффективной деятельности команды у сотрудников:

1. Определение (выделение, разработка) показателей уровня сформированности лидерских качеств руководителя и командообразования в коллективе образовательной организации.

2. Подбор диагностических методик (заданий) в соответствии с показателями выявления уровня сформированности лидерских качеств руководителя и командообразования в коллективе образовательной организации.

3. Проведение диагностических методик (заданий) по выявлению уровня сформированности лидерских качеств руководителя и командообразования в коллективе образовательной организации.

4. Количественный и качественный анализ полученных результатов.

В качестве методов исследования выступали: опрос, тестирование, анкетирование, ранжирование.

Диагностический инструментарий исследования составили методики: методика «Диагностика лидерских способностей» (автор: Е. Жариков, Е. Крушельницкий); тест Р.М. Белбина «Командные роли»; самооценка и оценка эффективности работы команды с использованием шкалы, разработанной В.В. Кузнецовой; опрос «причины сопротивления изменениям».

С целью оценить способность человека быть лидером применялась методика Е. Жарикова и Е. Крушельницкого «Диагностика лидерских способностей». Каждому кандидату был выдан бланк с вопросами и ручка. На бланках представлены 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет» (Приложение А). Среднего значения в ответах не предусмотрено.

Сумма баллов подсчитывалась с помощью ключа к опроснику (Приложение А). За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

Оценка лидерства проходит по следующим критериям:

- Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.
- Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.
- Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.
- Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Еще одной диагностической методикой стал тест Р.М. Белбина «Командные роли». Классификация ролей в группе. Целью методики является диагностика функционально-ролевых позиций в команде. Участникам исследования выдавались бланки с семью разделами по 8 утверждений и ручка. В каждом разделе необходимо распределить сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по его мнению, лучше всего характеризуют его поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими утверждениями. В редких случаях все 10 баллов можно распределить между всеми утверждениями или отдать все 10 баллов какому-либо одному утверждению. Обязательно проверить, чтобы сумма всех очков по каждому блоку была ровно 10 баллов.

После было необходимо перенести свои баллы из каждого блока опросника в таблицу (Приложение Б). Проследить, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Критерии оценки результата данной диагностики в таблице 2.

Таблица 2. Критерии оценки результата диагностики

	Низкая 0 – 33%	Средняя 33 – 66%	Высокая 66 – 85%	Очень высокая 85 – 100%	Средний балл
И	0-6	7-11	12-16	17-23	10.0
П	0-6	7-10	11-13	14-18	8.8
Ф	0-8	9-13	14-17	18-36	11.6
М	0-4	5-8	9-12	13-29	7.3
Р	0-6	7-9	10-11	12-21	7.8
О	0-5	6-9	10-12	13-19	8.2
К	0-8	9-12	13-16	17-25	10.9
Д	0-3	4-6	7-9	10-17	5.5

В результате констатирующей части эксперимента диагностическая методика «Диагностика лидерских способностей» позволила получить следующие результаты, которые отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Ответы на вопросы и результаты диагностики (в баллах)

№ вопроса	Кандидат №1		Кандидат №2		Кандидат №3	
	Ответ (1 или 2)	Балл (1 или 0)	Ответ (1 или 2)	Балл (1 или 0)	Ответ (1 или 2)	Балл (1 или 0)
1.	1	1	1	1	1	1
2.	1	1	2	0	1	1
3.	2	1	1	0	2	1
4.	1	1	1	1	1	1
5.	1	1	1	1	1	1
6.	2	1	1	0	2	1
7.	1	1	1	1	1	1
8.	2	1	1	0	1	0
9.	1	0	1	0	1	0
10.	2	0	2	0	1	1
11.	1	1	1	1	2	0
12.	1	1	2	0	1	1
13.	1	0	1	0	2	1
14.	2	1	1	0	1	0
15.	1	1	1	1	1	1
16.	2	1	1	0	2	1
17.	1	1	1	1	1	1
18.	1	0	1	0	1	0
19.	1	0	1	0	1	0
20.	2	0	2	0	1	1
21.	1	1	1	1	2	0
22.	1	1	1	1	1	1
23.	2	0	2	0	1	1
24.	1	1	1	1	1	1
25.	2	1	2	1	2	1
26.	1	1	1	1	1	1

Продолжение таблицы 3

27.	1	0	1	0	1	0
28.	1	1	1	1	1	1
29.	2	1	2	1	2	1
30.	1	0	1	0	2	1
31.	2	0	1	1	1	1
32.	1	1	1	1	1	1
33.	2	1	2	1	2	1
34.	2	0	2	0	2	0
35.	1	0	1	0	1	0
36.	2	1	1	0	2	1
37.	2	0	2	0	2	0
38.	1	0	1	0	2	1
39.	1	1	2	0	1	1
40.	1	0	1	0	2	1
41.	2	0	2	0	2	0
42.	1	1	1	1	1	1
43.	2	0	2	0	1	1
44.	2	0	1	1	2	0
45.	2	1	2	1	2	1
46.	2	0	2	0	2	0
47.	2	1	2	1	2	1
48.	1	1	1	1	1	1
49.	1	0	1	0	2	1
50.	1	0	1	0	2	1
Итого	-	29	-	22	-	36

На рисунке 7 отражены результаты диагностики лидерских способностей 3 кандидатов:

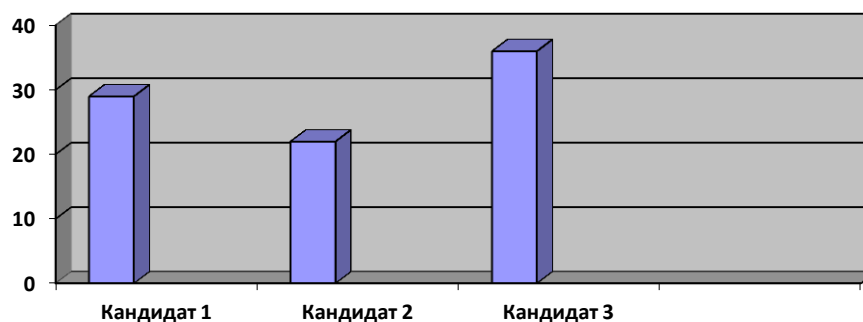


Рисунок 7 – Результаты диагностики лидерских качеств на констатирующем этапе эксперимента

Согласно интерпретации теста:

- у кандидата № 1 лидерские качества выражены средне (26-35 баллов)
- кандидат № 2 имеет слабовыраженные лидерские качества (менее 25 баллов)
- у кандидата № 3 лидерские качества выражены сильно (36-40 баллов)

Диагностика посредством методики Р.М. Белбина «Командные роли» подробно описанная в таблице 4, позволила определить роль каждого члена команды согласно авторской классификации ролей в группе

Таблица 4 – Диагностика функционально-ролевых позиций в команде

Командная роль	Обозначение	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
Исполнитель	И	Консервативен, обязателен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый смысл, трудолюбие, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к новым идеям
Председатель (Координатор)	П	Спокоен, уверен в себе, контролирует себя	Способность понять и использовать любые здравые предложения без предубеждений; целеустремленность	Не выше чем средний уровень интеллекта и творческих способностей
Формирователь (Приводящий в действие)	Ф	Взвинчен, состязателен, динамичен	Энергия и готовность бросить вызов инерции	Легко провоцируем, раздражителен, беспокоен

Мыслитель (Генератор идей)	М	Серьезно и неортодоксально мыслящий индивидуалист	Одаренность, воображение, интеллект, знания	Витает в облаках, склонен не обращать внимания на практические детали и формальности
Разведчик (Исследователь ресурсов)	Р	Экстравертный, веселый, коммуникабельный энтузиаст	Способность контактировать с людьми и узнавать новое; способность отвечать на вызовы	Склонен терять интерес сразу после того, как проходит начальная увлеченность
Оценщик	О	Здравомыслящий, спокойный, осторожный	Рассудительность, вдумчивость, честность	Не имеет склонности или способности мотивировать других
Коллективист	К	Склонный к общению, мягкий, восприимчивый	Способность приспосабливаться к людям и ситуациям; способность укреплять командный дух	Нерешительность в кризисных ситуациях
Доводчик (Завершающий работу)	Д	Старательный, организованный, добросовестный, осмотрительный	Способность контролировать исполнение и доводить дело до конца; стремление к совершенству	Склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего

В результате тестирования были получены данные, которые отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты диагностики функционально-ролевых позиций в команде

ФИО	Средний балл	Командная роль
Арсланова Евгения Андреевна	7,8	Р
Балмошнова Татьяна Михайловна	10,9	К
Баскакова Галина Константиновна	11,6	Ф
Булычева Светлана Александровна	7,3	М
Галимова Галина Юрьевна	10,9	К

Гараева Светлана Михайловна	8,2	О
Грачева Валентина Германовна	8,2	О
Гриднева Екатерина Анатольевна	10,9	К
Дорошенко Надежда Сергеевна	5,5	Д
Жадаева Ольга Владимировна	10,0	И
Жулькова Ирина Александровна	5,5	Д
Кондрашов Дмитрий Иванович	8,2	О
Любицкая Ольга Викторовна	11,6	Ф
Мартынова Оксана Валентиновна	7,3	М
Молдагалиева Дамира Ароновна	5,5	Д
Рожкова Валентина Константиновна	10,0	И
Саркис Антонида Анатольевна	7,3	М
Танченко Наталья Петровна	10,0	И
Тартмина Анна Сергеевна	11,6	Ф
Усатова Татьяна Федоровна	8,8	П

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо сотрудник может исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую учитель может переключиться, если его основная командная роль занята в группе.

Председателем (координатором) из обследуемых учителей может быть только Т.Ф. Усатова, зато доводчиками (завершающими работу) 3 человека (Д.А. Молдагалиева, И.А. Жулькова, Н.С. Дорошенко). Исполнителями могут выступать В.К. Рожкова, Н.П. Танченко, О.В. Жадаева, мыслителями – С.А. Булычева, О.В. Мартынова, А.А. Саркис. Самыми динамичными, приводящими в действие сотрудниками являются Г.К. Баскакова, О.В. Любицкая, А.С. Тартмина. Способны приспособливаться к людям и ситуациям и укреплять командный дух могут «Коллективисты»: Т.М. Балмошнова, Г.Ю. Галимова, Е.А. Гриднева.

То, что недоступно одному человеку, может с успехом выполнить команда, личностные характеристики которых охватывают качества, необходимые для реализации всех 8 ролей. Это не означает, что группа должна состоять непременно из восьми человек. Каждый человек может совмещать в себе несколько ролей, но, как правило, не очень много, обычно не более 2-3 ролей. Главное, чтобы все функции выполнялись. Полная ролевая структура создает основу для эффективной работы команды в целом. В случае если группа работает неэффективно, полезно проанализировать ее состав на предмет 8 ролей по Р.М. Белбину. Возможно, что в команде не хватает сотрудника, играющего важную роль.

Возможно, в командных условиях, может быть даже увеличено чувство официальной ответственности официальных лиц. Две силы – способность доверять членам команды и чувство ответственности могут существовать в обратной пропорции друг к другу [23]. Существуют и осложняющие факторы, не в последнюю очередь из-за того, что не все члены команды считаются одинаково компетентными. В этих ситуациях доверие приобретает стратегический характер, а руководители, которые проявляют дискриминацию в отношении того, где и в какой степени они распределяют доверие, могут просто быть проницательными читателями готовности и профессиональной зрелости последователей, а не чрезмерно понимать подотчетность.

Те, кто ведет изменения, должны быть более активными, чем кто-либо, потому что большинство лидеров в прошлом просто согласились с необходимостью изменить и снова и снова подтвердили свое оправдание. В этом смысле лидеры должны обладать собственностью, ответственность которой заключается в том, что на самом деле происходят изменения в области, в которой они принадлежат, чтобы они могли руководить своими командами и влиять на потребности каждого человека [29]. Итак, как мы можем развивать и улучшать право собственности? Его можно создать, заставив людей определить, какие проблемы и решения являются способом

предоставления стимулов и вознаграждений. Эти выгоды могут быть материальными (финансовая компенсация, пенсионный план и т. д.) или неосязаемыми (формируя дружбу, утонченную корпоративную культуру и т. д.) в зависимости от ситуации.

Для диагностики восприятия сотрудниками изменений был проведён опрос (Приложение В), в результате которого удалось установить, что подавляющая часть персонала при действующей модели управления являются активными и пассивными противниками изменений. Так, среди опрошенных 52% не понимают, что произойдёт в связи с изменениями, 51% боятся, что появиться больше обязанностей и работы, 39% придерживаются консервативных взглядов и 41% опрошенных признались в ощущении хаоса и неорганизованности, что наглядно проиллюстрировано на рисунке 8.

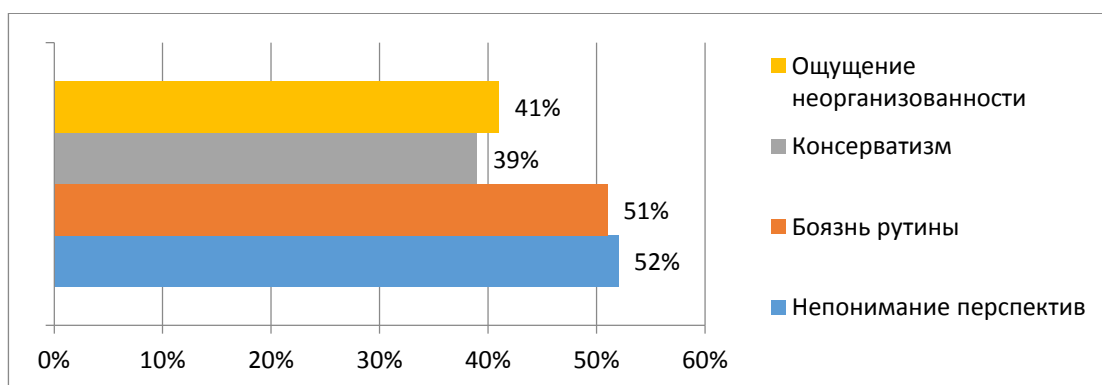


Рисунок 8 – Результаты опроса сотрудников ОУ

Оценка эффективности работы команды проходила с использованием шкалы, разработанной НОУ ДО «Региональная академия делового образования» в лице В.В. Кузнецовой. Данная шкала предполагает самооценку и оценку подкомпетенций, необходимых для эффективной реализации задач внедрения инноваций и изменений. В приведённой ниже таблице 6 отражены результаты самооценки и оценки сотрудников (учитывается средний балл оценки и самооценки). Ранжирование по шкале представлено в процентном соотношении от общего количества выборов.

Таблица 6. Оценка эффективности работы команды

Подкомпетенции	Оценка подкомпетенции				
	0	1	2	3	4
Аналитическое мышление	0%	15%	60%	25%	0%
Постановка целей	0%	0%	10%	65%	25%
Инициативность	0%	5%	65%	20%	10%
Настойчивость	10%	10%	30%	30%	10%
Лидерство	15%	45%	25%	10%	5%
Ориентация на развитие	0%	15%	55%	20%	10%
Передача опыта другим	0%	10%	15%	65%	10%
Открытость к изменениям	0%	50%	20%	20%	10%
Командная работа	0%	35%	35%	20%	10%
Работа на общий результат	0%	40%	25%	30%	5%
Доверие и надёжность	10%	30%	30%	30%	0%
Принятие решений	0%	35%	40%	20%	5%
Ответственность за труд. дисциплину	0%	35%	20%	40%	5%
Следование нормам культуры организации	0%	0%	60%	10%	30%

Каждый выбор оценивается в баллах от 0 до 4х, где:

0 – «Неприемлемо». Такой сотрудник не использует компетенцию или проявляет поведение, обратное тому, что описано в компетенции.

1 – «Ниже ожиданий». Такие сотрудники в команде добиваются частичного успеха, либо используют компетенцию для решение стандартных задач.

2 – «Соответствует ожиданиям». Сотрудник успешно применяет компетенцию, все её элементы стабильно проявляются.

3 – «Превосходит ожидания». Сотрудник добивается успеха, применяет компетенцию для решения сложных задач.

4 – «Звезда». Сотрудник является примером лучшей практики, носителем уникальной экспертизы [29].

В результате на констатирующем этапе эксперимента были получены следующие результаты, представленные на рисунке 9:

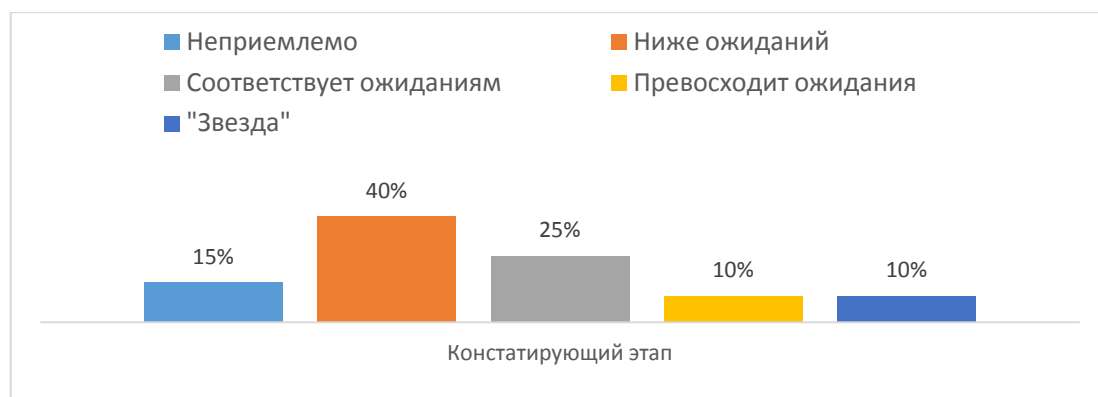


Рисунок 9 – Оценка эффективности каждого члена команды

Опираясь на полученные результаты констатирующего эксперимента можно сделать вывод о том, что при существующей, традиционной линейно-функциональной системе управления персонал не готов к изменениям: на констатирующем этапе эксперимента наблюдается низкая сформированность лидерских качеств и подкомпетенций эффективной деятельности команды у сотрудников. Кроме того, из беседы с заместителями директора удалось сделать вывод: линейно-функциональная система управления приводит к тому, что на опосредованные административные звенья ложится большой груз ответственности и отчётности, так же заместители отмечают преобладание авторитарного характера руководства и усиление контроля. бюрократизацию.

Как показывает практика, усложнение функций образовательной организации наряду с изменениями в содержании условий деятельности влекут за собой значительные изменения организационного аспекта жизни коллектива, усложнив труд руководителей. В результате возникает потребность в поиске новых форм и методов организационно-педагогической деятельности директора школы, направленной на решение нетрадиционных организационных задач в системе «администрация – учитель – учащийся –

родитель» [37]. Иными словами, возникает потребность в создании новой универсальной системы управления изменениями.

2.2 Проектирование инновационной системы управления и ее внедрение в практику работы МБУ «Школа №16»

Проектирование системы управления изменениями в образовательной организации придерживалось системного подхода. Проектировались все функциональные и целевые подсистемы: функции, технология управления, методы и технические средства управления, управленческие решения. Проектировались взаимосвязи всех перечисленных компонентов в целостной системе, как внутри её, так и с внешней средой.

Основанием для разработки проекта новой системы управления стали результаты констатирующей части эксперимента, описанные выше, а именно устаревшие, консервативные подходы в управлении, тормозящие внедрение инноваций и препятствующие модернизации сферы образования в целом.

Целью данного проекта являлось создание новой системы управления изменениями в образовательной организации, способствующей образованию команды и повышению её эффективности в условиях постоянных изменений.

В рамках исследования был предложен проект инновационной системы управления изменениями в современной образовательной организации.

Технология проектирования состояла из 4 стадий:

- 1) концептуальная (выявлялись противоречия, проблемная ситуация, определялись цели, выбирались критерии);
- 2) стадия моделирования (построение системы управления изменениями);
- 3) конструирования (определение конкретных способов и средств реализации выбранной системы в рамках имеющихся условий);
- 4) технологическая (подготовка материалов, необходимых для реализации спроектированной системы).

В основе проектирования была заложена позиция, в соответствии с которой любая система может быть успешно реализована при наличии определённых условий. На этом основании условия рассматривались как ряд мер процесса управления, обеспечивающих повышение потенциала сотрудников образовательной организации.

Для спроектированной в исследовании системы характерны: во-первых, целостность. Система представлена взаимосвязанными компонентами, которые несут определенную смысловую нагрузку и работают на конечный результат – повышение эффективности образовательной организации ориентированной на модель выпускника. Во-вторых, открытость, поскольку встроена в контекст системы управления образованием в целом, имея при этом множество связей и отношений с окружающей социальной и образовательной средой, которые обеспечивают ее непосредственное развитие и реализацию.

Посредством экспериментального влияния осуществлялся переход от линейно-функциональной к циклической процессуальной системе управления.

В основу построения данной системы легли идеи Шухарта-Деминга о цикличности постоянного улучшения бизнес-процесса, которые были адаптированы для образовательной организации. Так, в данной системе просматривается круговой цикл процессов, названных Шухартом-Демингом: внедряй, планируй, проверяй, делай. Таким образом, основополагающим принципом в данной системе управления является непрерывность и цикличность процессов. Реализация данного принципа обеспечивает соблюдение главного условия: изменения не прекращаются, они набирают обороты.

Рассмотрим инновационную систему управления изменениями в организации более подробно на рисунке 10.

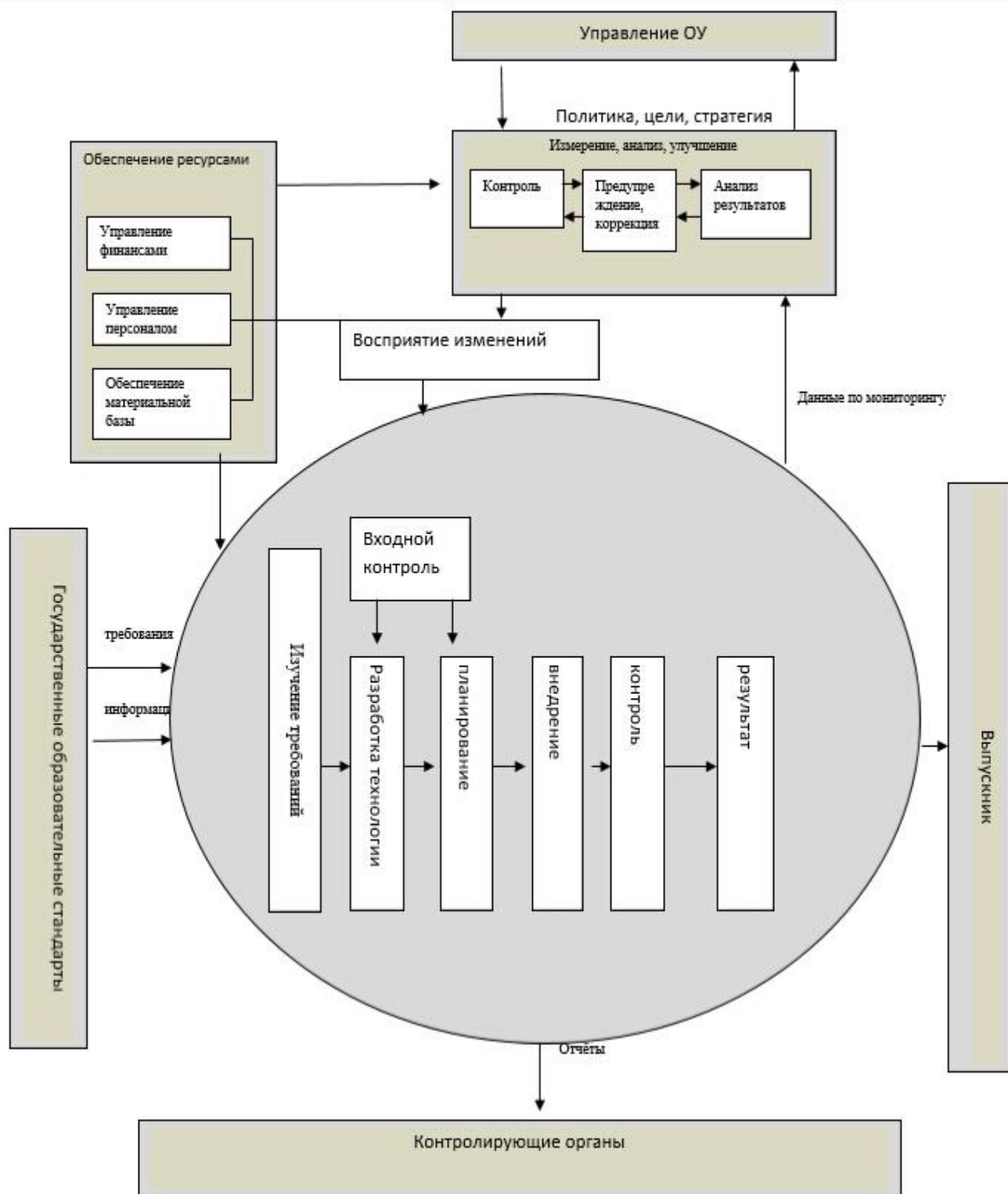


Рисунок 10 – Инновационная система управления изменениями

Основным источником постоянных изменений в образовании в первую очередь является государство и общество. Таким образом, в данной системе на входе в процессы всегда будет находиться Государственный

образовательный стандарт и исходящие требования и информация, от которых будут зависеть поставленные перед организацией задачи. Политика, цели и стратегия управления образовательной организации всегда будут отвечать тем задачам и требованиям, которые отражены в стандартах.

Изменения в данной системе внедряются по следующему алгоритму: актуализация потребностей в изменениях, подготовка к изменениям, активное управление действиями по изменению, оценка результатов, коррекция действий и закрепление изменений.

Решая задачи, лидер опирается на те ресурсы, которые есть в распоряжении. Под ресурсами можно при этом понимать что угодно: время, информацию, стереотипы, имидж и т.д. Осознав всю неизбежность грядущих изменений, главной задачей руководителя является донести эту мысль подчинённым.

Одним из главнейших ресурсов в образовательной организации является педагогический коллектив [34]. Однако, как показал констатирующий этап эксперимента, в педагогическом коллективе наблюдается негативное отношение к изменениям. При этом большинство педагогов либо не понимают к чему приведут изменения, либо боятся увеличения объёма работы. Кроме того, многие отмечают неорганизованность и ощущение хаоса в связи с грядущими изменениями. Такое положение связано с несовершенством традиционной для школы функциональной системы управления. Зачастую, как показывает практика, всё негодование и непонимание коллектива подавляется лидером путём авторитета, при этом сами изменения остаются для сотрудников непонятыми и непринятыми, а внедрять их попросту приходится. Более эффективной в данной связи представляется заинтересованность самих сотрудников к внедрению изменений.

В процессе восприятия нововведений персонал проходил несколько стадий: отрицание, сопротивление, изучение, готовность действовать. Восприятие изменений педагогическим коллективом в предложенной модели

является важным этапом, которому лидер уделяет должное внимание, а не ограничивается фразой «не обсуждается».

В ходе реализации данной системы на каждом из этапов восприятия выявлялось и учитывалось отношение подчинённых к изменениям и в зависимости от стадии восприятия ставились конкретные цели.

В приведённой ниже таблице 7 описывается управление персоналом на стадии восприятия изменений.

Таблица 7 – Стадии восприятия изменений

Работники	Лидер изменений
Стадия отрицания	
Задают вопросы «зачем? по-старому нельзя?» и т.п. Проявляют эмоции, порождают слухи, отвлекаются от работы, часто запрашивают информацию.	Готов к вопросам. Не пытается подстраиваться, а предоставляет информацию, подтверждает, что изменения произойдут, объясняет, как сотрудникам адаптироваться и что произойдёт.
Стадия сопротивления	
Ничего не делают, говорят «не реально, не получится», затягивают сроки, работают менее эффективно, находя оправдания, усиливается влияние неформальных групп.	На данной стадии готов к снижению эффективности процесса. Использует индивидуальный подход, «идёт в народ». Поощряет и вознаграждает инициативу, выявляет лидеров и влияет через них.
Стадия изучения	
Задают вопросы «Как делать?», начинают проявлять инициативу, дают первые положительные результаты и демонстрируют мотивацию.	Ставит краткосрочные цели, расставляет приоритеты, фокусирует работников на предмете. Отслеживает и контролирует процесс, проводит «мозговые штурмы», оказывает поддержку, поощряет инициативу.
Стадия готовность действовать	
Демонстрируют энтузиазм, готовы обсуждать, возможно проявляют неуверенность, проявляются лидеры.	Переходит к долгосрочным целям, проводит командообразующие мероприятия.

В качестве методов таким образом используются: позитивная трансляция изменений, участие и вовлеченность лидера, помощь и поддержка, переговоры и соглашения, манипуляции и влияние, явное и неявное принуждение.

Стоит учесть, что данные стадии повторяются, так же как будут возникать изменения в организации. На каждом этапе в конкретных действиях решения частных задач проявляются новые лидеры, тем самым команда видоизменяется.

Далее, когда команда мотивированна на изменения, требования, а также претензии тщательно изучаются. Исходя из требований разрабатывается технология.

Рассмотрим процесс изменений подробнее на рисунке 11. В данной системе представлен алгоритм.

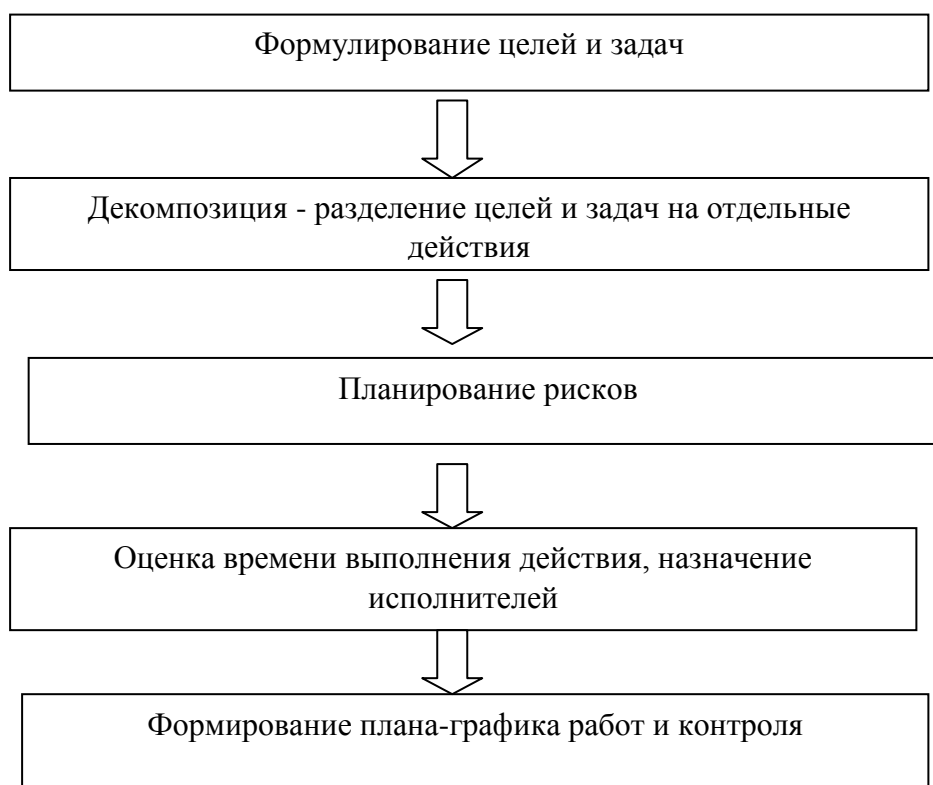


Рисунок 11 – Алгоритм управления изменениями

Не менее важным в данной системе являются процессы декомпозиции и делегирования. Процесс декомпозиции проходит с учётом принципа Парето (20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – 20%

результата). Иными словами, при декомпозиции цели и задачи разбиваются на частные, определяются приоритеты. При расстановке приоритетов использовалась матрица Эйзенхауэра, которая учитывает важность и срочность задач. Кроме того, в процессе декомпозиции необходимо учитывать для каждой конкретной задачи возможные ресурсы и риски [37].

Таким образом, важную роль в планировании в целом играет планирование рисков, возникающих в процессе внедрения изменений. Планирование рисков зависит от точности проведённой декомпозиции и включает три основных этапа: выявление, оценка и снижение.

На следующем этапе происходило делегирование. Данный процесс на практике зачастую происходит не в интересах организации, а в личных интересах руководителя снизить собственную загруженность. Новая модель управления изменениями предполагает, что делегироваться будут те задачи, которые сотрудники могут выполнить лучше самого лидера, а также те задачи, которые способствуют повышению компетенции сотрудника. При этом важно учитывать время на исполнение задач. При делегировании срочных и важных задач недостаточно времени для объяснения и перепроверки. При этом важно отметить, что делегируется только исполнение, управленческая ответственность не делегируется.

На всех этапах изменений в данной системе особое место отводится контролю. Для эффективного контроля составляется его план и режим. Эффективный контроль изменений в данной системе можно представить в виде схемы на рисунке 12.



Рисунок 12 – Система эффективного контроля

Кроме решения конкретных задач изменения, у каждого лидера, а значит и команды существует общая стратегия и политика, стоящие над всем процессом внедрения изменений. В данной системе управления принципами являются: ориентация на результат, меритократия (включающая вовлечение сотрудников «сильнее себя»), командная работа, развитие и инициативность сотрудников [12]. На практике данные принципы реализуются через ряд воздействий и методов, отраженных в таблице 8.

Таблица 8 – Реализация стандарта работы руководителя в ОУ

Практика	Воздействие
Линейный обход	Ежедневное общение с подчинёнными, поддержка и помощь.
Доски визуализации	Отслеживание показателей эффективности с помощью досок визуализации.
Беседы по эффективности	Вовлекать подчинённых в процесс повышения эффективности образования, путём рассмотрения идей и предложений по улучшению процессов.

Обратная связь	Диалог с сотрудниками, учащимися и родителями.
Наставничество	Обмен идеями и рекомендациями между сотрудниками.
Лидерство в изменениях	Активное внедрение изменений, работа с персоналом на каждом этапе восприятия ими изменений.
Делегирование	Развитие подчинённых и эффективное решение конкретных задач в интересах повышения качества образования.

Реализация данной системы таким образом предполагает командообразование. С этой целью применялась технология тренинга. Тренинг предполагал прохождение сотрудниками нескольких модулей, соответствующих представленной процессуальной модели. Для прохождения тренинга на весь период сотрудникам выдавались «Рабочие тетради участника тренинговой программы» (Приложение Г), содержащие основные теоретические данные по теме модуля в виде сигнальных схем и рисунков, а также своего рода дневник, в котором участник отражает свои впечатления, мысли, идеи. Первый модуль был связан с этапом восприятия изменений и носит название «Изменения в организации». Прохождение модуля начиналось с того, что каждый участник в своей рабочей тетради записывал 10 изменений, произошедших за последний период в его жизни. Такой приём показывает, что изменения неизбежны и несмотря на определённые риски и трудности необходимы. Затем освещались такие темы как «Изменения», «Причины изменений в организации». В завершении модуля участникам предлагалось записать в дневниках 5 будущих изменений в своей жизни (личных, либо профессиональных). Таким образом, формировалось позитивное отношение к изменениям. Следующий модуль назывался «Мозговой штурм». В период прохождения данного модуля сотрудниками изучалась информация и требования, связанные с изменениями в организации и предлагались идеи. На данном этапе исключалась критика. Все идеи выслушивались и одобрялись.

А вот на третьем модуле «Ориентация на результат» предложенные в процессе мозгового штурма идеи сопоставлялись частным задачам управления изменениями, имеющимся ресурсам и рисками. На этом же этапе проходило делегирование обязанностей, формировались лидеры задач, определялись сроки и утверждался график контроля.

Таким образом, следуя представленной процессуальной модели управления, использующей современные методы и опирающейся на фундаментальные исследования в области менеджмента, удалось образовать команду. Насколько же команда эффективна и насколько эффективнее реализуется управление изменениями можно судить по результатам третьего, заключительного этапа экспериментального исследования, описанным в следующем параграфе.

2.3 Анализ эффективности новой системы управления изменениями в современной образовательной организации

Завершающим этапом эмпирического исследования с целью анализа эффективности внедряемой системы управления изменениями и эффективности командообразования в ОУ проводилась диагностика уровня развития критериев командообразования, выявленных на констатирующем этапе.

Первым направлением была диагностика направленности команды с использованием опросника А.А. Ершова.

В результате исследования удалось определить, что на этапе контроля, у испытуемых в большей степени наблюдается ориентация на интересы организации, что можно увидеть на рисунке 13. Таким образом, более половины сотрудников 55% ориентированы на цели организации, что в целом неплохой результат, учитывая показатели на констатирующем этапе, когда 52% опрошенных признали ощущение неорганизованности и хаоса перед предстоящими изменениями в организации.

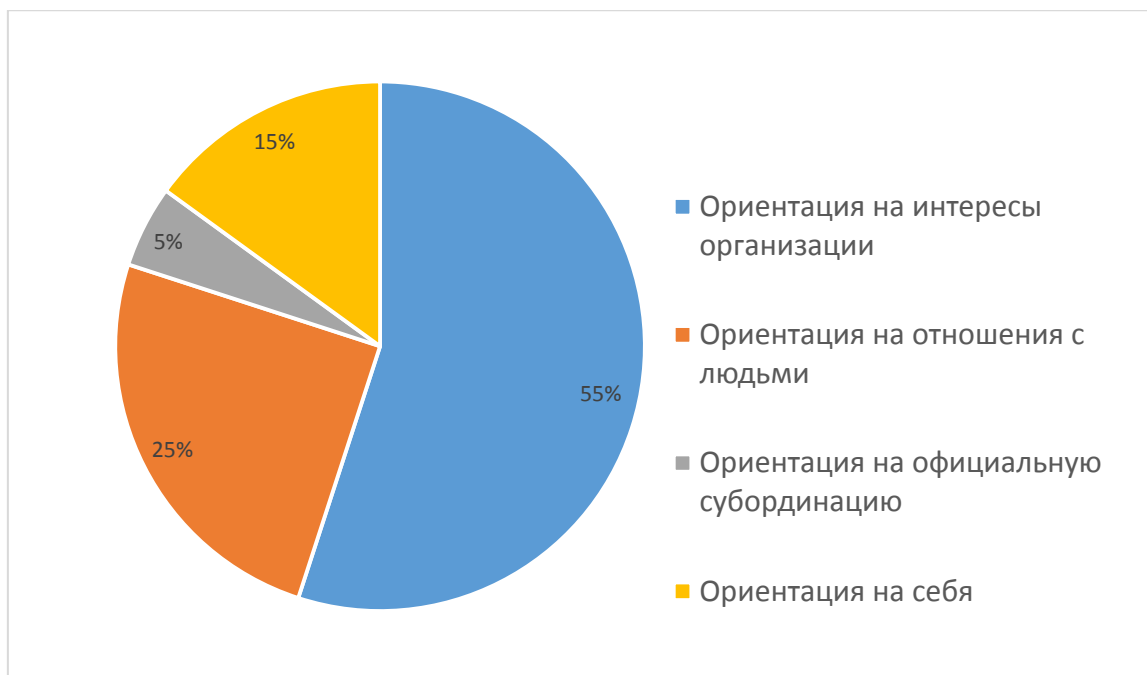


Рисунок 13 – Результаты опроса по методике А.А. Ершова

Вторым направлением диагностики на данном этапе была оценка сформированности показателей лидерских качеств сотрудника в команде с помощью методики В.В. Кузнецовой, она отражена в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка сформированности подкомпетенций эффективности сотрудников команды

Подкомпетенции	Оценка подкомпетенции				
	0	1	2	3	4
Аналитическое мышление	0%	10%	50%	30%	0%
Постановка целей	0%	0%	10%	65%	25%
Инициативность	0%	5%	65%	20%	10%
Настойчивость	10%	10%	30%	30%	10%
Лидерство	15%	45%	25%	10%	5%
Ориентация на развитие	0%	15%	55%	20%	10%
Передача опыта другим	0%	10%	15%	65%	10%
Открытость к изменениям	0%	50%	20%	20%	10%
Командная работа	0%	35%	35%	20%	10%
Работа на общий результат	0%	40%	25%	30%	5%
Доверие и надёжность	10%	30%	30%	30%	0%
Принятие решений	0%	35%	40%	20%	5%

Ответственность за труд. Дисциплину	0%	35%	20%	40%	5%
Следование нормам культуры организации	0%	0%	60%	10%	30%

Проведённый сравнительный анализ результатов контрольного и констатирующего этапа эксперимента показал, что лидерские качества и командообразующие подкомпетенции у сотрудников возросли в среднем на 5%, что проиллюстрировано на рисунке 14.



Рисунок 14 – Результаты оценки по подкомпетенциям

Кроме того, в результате беседы с коллективом, наблюдается замотивированность, положительный настрой.

Интерпретация результатов говорит об откровенности большей части педагогического коллектива, отсутствии намерения приукрасить, подчеркнуть правильность поведения.

Третьим направлением были диагностированы лидерские качества членов команды. Диагностическая методика «Диагностика лидерских

способностей» (автор: Е. Жариков, Е. Крушельницкий) дала следующие результаты, отраженные в таблице 10.

Таблица 10 – Ответы на вопросы и результаты диагностики (в баллах)

№ вопроса	Кандидат №1		Кандидат №2		Кандидат №3		Кандидат №4	
	Ответ (1 или 2)	Балл (1 или 0)	Ответ (1 или 2)	Балл (1 или 0)	Ответ (1 или 2)	Балл (1 или 0)	Ответ (1 или 2)	Балл (1 или 2)
	1	1	1	1	1	1	1	1
2.	1	1	2	1	1	1	1	0
3.	2	1	1	1	2	1	2	1
4.	1	1	1	1	1	1	1	1
5.	1	1	1	2	1	1	1	1
6.	2	1	1	1	2	1	2	1
7.	1	1	1	1	1	1	1	1
8.	2	1	1	1	1	1	1	1
9.	1	1	1	1	1	1	1	1
10.	2	1	2	1	1	1	1	2
11.	1	1	1	1	2	1	2	1
12.	1	1	2	1	1	1	1	0
13.	1	1	1	1	2	1	2	1
14.	2	1	1	1	1	1	1	1
15.	1	1	1	1	1	1	1	1
16.	2	1	1	1	2	1	2	1
17.	1	1	1	1	1	1	1	0
18.	1	1	1	0	1	1	1	0
19.	1	1	1	1	1	1	1	1
20.	2	0	2	0	1	1	1	2
21.	1	1	1	1	2	0	2	1
22.	1	1	1	1	1	1	1	1
23.	2	1	2	1	1	1	1	2
24.	1	1	1	1	1	1	1	1

Продолжение таблицы 10

25.	2	1	2	1	2	1	2	2
26.	1	1	1	1	2	1	2	0
27.	1	1	1	0	1	1	1	0
28.	1	2	1	1	1	1	1	0
29.	2	1	2	1	2	1	2	2
30.	1	1	1	0	2	1	2	1
31.	2	1	1	1	1	1	1	1
32.	1	1	1	1	2	1	2	1
33.	2	1	2	1	2	1	2	2
34.	2	0	2	0	2	1	2	2
35.	1	1	1	1	1	0	1	1
36.	2	1	1	0	2	1	2	1
37.	2	0	2	0	2	1	2	0
38.	1	0	1	0	2	1	2	0
39.	1	1	2	0	1	1	1	0
40.	1	0	1	1	2	1	2	1
41.	2	0	2	1	2	0	2	2
42.	1	1	1	1	1	1	1	1
43.	2	1	2	1	1	1	1	2
44.	2	1	1	1	2	1	2	1
45.	2	1	2	1	2	1	2	2
46.	2	1	2	1	2	0	2	0
47.	2	1	2	1	2	1	2	2
48.	1	1	1	1	1	1	1	0
49.	1	1	1	1	2	1	2	0
50.	1	1	1	1	2	1	2	0
Итого	-	45	-	43	-	46		46

Таким образом, из полученных данных на рисунке 15 видим, что выявленные на констатирующем этапе эксперимента лидеры повысили свои лидерские качества практически в 2 раза.

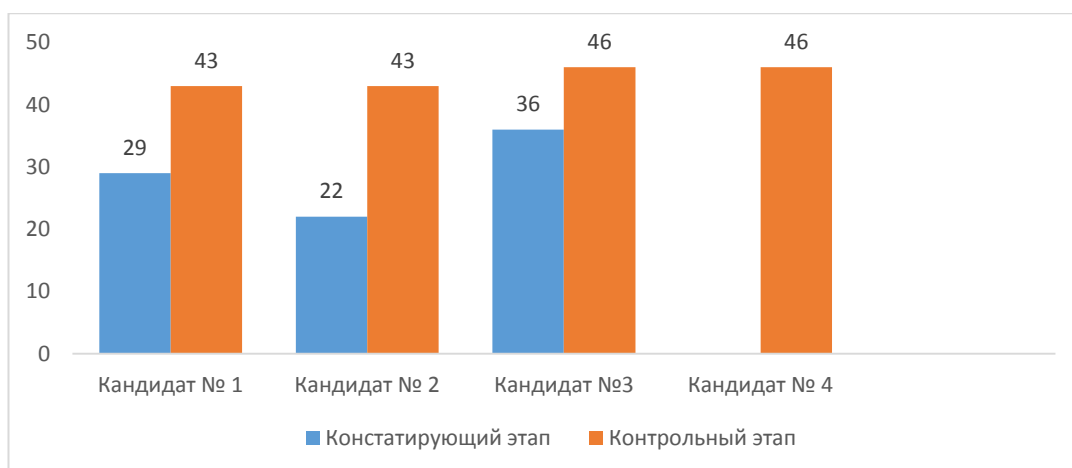


Рисунок 15 – Динамика изменений в оценке лидерских качеств кандидатов на констатирующем и контрольном этапе эксперимента

Качественный анализ полученных данных так же подтверждает эффективность предложенной системы управления. Так, в результате беседы, удалось выяснить, что все три кандидата отмечают повышение мотивации, отмечают у себя желание развиваться, ни только в личных, но прежде всего в интересах школы. Кандидат №1 подчеркнул, что в новой системе управления он смог реализовать себя в делегированных ему обязанностях, что при прежней системе управления в школе у него не удавалось. Кандидат №2 так же отмечает эффективность новой системы управления. Благодаря методам декомпозиции целей и задач ему удаётся быстрее и эффективнее выполнять свои обязанности, подчинённые при этом так же справляются с поставленными сроками, что в целом способствует более эффективной работе всей команды в целом.

Стоит отметить так же, что на контрольном этапе экспериментального исследования, в результате диагностической работы выделяется ещё один кандидат в лидеры. Кандидат №4 продемонстрировал лидерские качества наравне с остальными кандидатами, набрав по опросу 46 баллов. В условиях меритократии, обеспеченной новой для образовательной организации системы управления изменениями в команде для решения одной из задач внедрения изменений, был выдвинут новый кандидат, который оправдал возложенные на него надежды. Кандидат № 4 для решения поставленной

перед ним задачи смог организовать креативную группу, которая в кратчайшие сроки предложила своё решение.

Таким образом, в процессе реализации новой системы управления изменениями в команде появляются инициативные сотрудники, способные к лидерству, а действующие лидеры повысили показатели лидерских качеств, что оказывает положительное влияние на работу всей команды в целом.

Кроме явных лидеров в команде есть и другие роли. Четвёртым направлением диагностики была диагностика функционально-ролевых позиций в команде. Показатели (средний балл) на контрольном этапе у сотрудников школы заметно превышают показатели констатирующего, что можно проследить в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты диагностики функционально-ролевых позиций в команде

ФИО	Средний балл	Командная роль
Арсланова Евгения Андреевна	8,1	Р
Балмошнова Татьяна Михайловна	11	К
Баскакова Галина Константиновна	11,9	Ф
Булычева Светлана Александровна	7,7	М
Галимова Галина Юрьевна	11	К
Гараева Светлана Михайловна	8,7	О
Грачева Валентина Германовна	8,7	О
Гриднева Екатерина Анатольевна	11	К
Дорошенко Надежда Сергеевна	6	Д
Жадаева Ольга Владимировна	10,5	И
Жулькова Ирина Александровна	6	Д
Кондрашов Дмитрий Иванович	8,9	О
Любицкая Ольга Викторовна	12	Ф
Мартынова Оксана Валентиновна	7,8	М
Молдагалиева Дамира Ароновна	6	Д
Рожкова Валентина Константиновна	11	И
Саркис Антонида Анатольевна	7,3	М

Танченко Наталья Петровна	11,5	И
Тартмина Анна Сергеевна	12	Ф
Усатова Татьяна Федоровна	9	П

Из приведённой выше таблицы видно, что средний балл каждого члена команды повысился в среднем на 0,5 балла. Таким образом, каждый член команды в своей роли повысил свою эффективность, что свидетельствует о грамотном командообразовании.

Обобщая результаты диагностики по всем четырём направлениям, можно констатировать повышение лидерских качеств в среднем в 2 раза; повышение уровня сформированности подкомпетенций лидерских качеств у сотрудников практически в 1,5 раза, развитие лидерских качеств у кандидатов в лидеры команды в 2 раза и в 0,5 раза повышение функционально-ролевых качеств у каждого члена команды.

Таким образом, положительная динамика развития команды и повышение эффективности работы команды как следствие, является свидетельством эффективности, предложенной и апробированной в рамках исследования системы управления изменениями. Положенная в основу спроектированной системы концепция цикличности процессов планирования, организации и контроля с применением технологий декомпозиции целеполагания в условиях меритократии и поддержке инициативных сотрудников действительно положительно влияет на командообразование.

Кроме того, полученные в результате экспериментальной работы данные свидетельствуют об эффективности апробируемой системы управления для преодоления сопротивления изменениям.

Выводы по второй главе

Эмпирическое исследование процесса проектирования системы управления изменениями в современной образовательной организации началось с анализа реального состояния проблемы на практике.

В рамках данного исследования были определены критерии оценивания эффективности управления изменениями в организации. Так как, основываясь на результатах теоретического исследования в качестве главенствующего условия эффективности управления изменениями в образовательной организации выступало командообразование, в качестве критериев для оценки выступали показатели сформированности подкомпетенций эффективности членов команды. В частности, исследовались лидерские качества, сформированность функционально-ролевых качеств, а так анализировалось отношение членов команды к изменениям в целом.

Для диагностики данных критериев был отобран диагностический инструментарий, доказавший свою валидность и адаптированный к условиям образовательной организации на базе которой осуществлялось эмпирическое исследование.

В результате констатирующей части эксперимента был констатирован недостаточный уровень развития функционально-ролевых и лидерских качеств членов команды в действующей на начало эксперимента системе управления, тем самым подчёркивая актуальность проблемы исследования.

Исходя из полученных данных, основываясь на концептуальных положениях теоретической части исследования, в рамках данной работы была спроектирована система управления изменениями в образовательной организации. основополагающими принципами построения данной системы стали принципы системности и цикличности процессов, в частности планирования, организации и контроля. В качестве методов реализации данной системы стоит отдельно выделить меритократию в отборе персонала

и распределении ролей и декомпозицию при целеполагании. В процессе апробации системы особое внимание так же уделялось преодолению сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации.

Для оценки эффективности апробированной системы управления изменениями в образовательной организации. Диагностика, проведённая на констатирующем этапе эксперимента, проводилась повторно. Сравнительный анализ показателей на начало и на конец эксперимента позволил сделать выводы об эффективности апробированной системы управления изменениями в образовательной организации. Реализация спроектированной системы позволила повысить уровень функционально-ролевых качеств персонала, выявить новых лидеров команды и развивать в них лидерские качества. Все результаты подтверждены экспериментально-опытным путём, являются достоверными.

Заключение

Проблема проектирования новой системы управления изменениями в образовательной организации достаточно актуальна в последнее время. Требования современного общества приводят к непрерывной модернизации сферы образования, которая на практике не располагает необходимыми управленческими ресурсами. Как показывает практика, традиционные, устоявшиеся в образовательных организациях консервативные взгляды на управление образованием в целом и на инновации в частности, тормозят этот процесс. На социально-педагогическом, научно-методическом и научно-теоретическом уровнях тем самым возникает ряд противоречий, определивших проблему данного исследования.

Изучением данной проблемы занимались многие теоретики и практики, однако по сей день не существует единого мнения относительно технологии проектирования эффективной системы управления изменениями в образовательной организации. Однако, обобщая полученные в ходе теоретического исследования данные можно выделить несколько основополагающих концептуальных положений:

- управление как процесс является непрерывным и динамичным;
- задействованы людские и материальные ресурсы;
- ориентация на достижение поставленных целей;
- действия взаимосвязаны по координации, планированию, руководству и контролю.

Анализ традиционных моделей управления образованием показал, что в современных условиях непрерывной модернизации образования в целом они являются устаревшими. Данное положение подтверждается результатами констатирующей части эмпирического исследования, проведённого в рамках данной работы. Так, в современной образовательной организации отмечается неготовность персонала к изменениям, укоренелость традиционных подходов в управлении и общая тенденция к консерватизму, что не способствует

процессу внедрения инноваций. Таким образом, остро встаёт необходимость в проектировании новой системы управления изменениями в образовательной организации.

Так как в настоящее время наблюдается тенденция к переносу рыночных отношений и на социальную сферу, в частности сферу образования, в проектировании новой системы управления за основу были взяты идеи Шухарта-Деминга о цикличности постоянного улучшения бизнес-процесса, которые были адаптированы для образовательной организации. Так, в данной системе просматривается круговой цикл процессов, названных Шухартом-Демингом: внедряй, планируй, проверяй, делай. Таким образом, основополагающим принципом в спроектированной в рамках данного исследования системы управления являлись непрерывность и цикличность процессов. Реализация данного принципа обеспечивала соблюдение главного условия: изменения не прекращаются, они набирают обороты.

В результате апробации спроектированной системы были получены результаты, свидетельствующие о её эффективности. В частности, наблюдается развитие лидерских качеств и их повышение в среднем в 2 раза; повышение уровня сформированности подкомпетенций качеств у сотрудников практически в 1,5 раза и в 0,5 раза повышение функционально-ролевых качеств у каждого члена команды. Кроме того, что подтверждается результатами проведённых диагностическими исследований, в процессе апробации представленной в исследовании системы удалось преодолеть сопротивление членов команды изменениям в организации. Таким образом, положенная в основу спроектированной системы управления концепция цикличности процессов планирования, организации и контроля с применением технологий декомпозиции целеполагания в условиях меритократии и поддержки инициативных сотрудников действительно положительно влияет на командообразование, а значит и на эффективность внедрения изменений.

Таким образом, цель исследования: обосновать и разработать систему управления изменениями в современной образовательной организации – достигнута, а гипотеза, согласно которой процесс проектирования позволит создать систему управления изменениями, способствующую эффективной реализации инноваций в современной образовательной организации, если он будет представлен несколькими этапами: разработка концепции, планирование, организация и апробация – нашла своё подтверждение.

Выводы, сделанные в результате данного исследования, вносят определённый вклад в развитие теории и практики проектирования новых систем управления изменениями в современных образовательных организациях.

Список используемой литературы

1. Андреева, И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента [Текст] / И.Н. Андреева. – СПб. : БХВ – Петербург, 2012. – 416 с.
2. Ансофф, Н. Стратегическое управление [Текст] / Н. Ансофф. — М.: Экономика, 2014. – 276 с.
3. Ашмарина, С.И. Управление изменениями [Текст] : учеб. пособие / С.И. Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М. : Рид Групп, 2011. – 208 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Учебник [Текст] / Т.Ю. Базаров – М. : Academia, 2014. – 224 с.
5. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения [Текст] / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб. : Питер, 2012. – 320 с.
6. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст] : учебное пособие / И.В. Бизюкова. – М. : ОАО «Издательство «Экономика», 2015. – 150 с.
7. Блинов, О.А. Управление изменениями: учебник для бакалавров [Текст] / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова.– М. : «Дашков и К», 2014. – 304 с.
8. Бовин, А.А. Управление инновациями в организации : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» [Текст] / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. — 3-е изд., стер. – М. : Издательство «Омега-Л», 2009. – 415 с.
9. Божко, Л.М. Организационные изменения и организационное развитие: взаимосвязь категорий [Текст] / Л.М. Божко. // Вестник ТГЭУ. – 2013. – №3. – С. 79-91.
10. Божко, Л.М. Понятие организационных изменений [Текст] / Л.М. Божко. // Вестник ОмГУ. – 2014. – №1. – С. 77-84.

11. Бражников, М.А. Управление изменениями: базовый курс: учеб. пособие [Текст] / М.А. Бражников, И.В. Хорина. – Самара : Самар. гос. техн. ун-т, 2015. – 238 с.
12. Бухбиндер, Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения [Текст] // Вестник ОмГУ. – 2010. – №4. – С. 35-43.
13. Бушуева, А.А. Совершенствование подсистемы управления развитием персонала: организация обучения персонала [Электронный ресурс] // Инновационное развитие современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции – Уфа : РИО МЦИИ Омега Сайнс, 2015. – С. 97-98.
14. Веснин, В.Р. Менеджмент. 2-е издание [Текст] / В.Р. Веснин. – М. : ТК Велби, 2015. – 370 с.
15. Вучкович-Стадник, А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения [Текст] / А.А. Вучкович-Стадник – М.: Эксмо, 2015. – 192 с.
16. Галинская, Е.В. Модели и механизмы управления развитием персонала [Текст] / Е.В. Галинская, А.А. Иващенко, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2005. – 68 с.
17. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления [Текст] / В.В. Гончаров. – М.: МП Сувенир, 2015. – 362 с.
18. Гординенко, Ю.Ф. Управление персоналом. Серия Высшее образование [Текст] / Ю.Ф. Гординенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. – 352 с.
19. Губанова, С.Е. Развитие организаций и организационные изменения [Текст] / С.Е. Губанова. // Экономический журнал. – 2015. – №10. – С. 16-21.
20. Данилюк, А.А. Управление изменениями [Текст] : учеб. пособие / А.А. Данилюк. – Тюмень : Издательство Тюменского государственного университета, 2014. – 288 с.

21. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст] Учебник / А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2013. – 292 с.
22. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации [Текст] / А.П. Добровинский. – Томск : Томский политехнический университет, 2014. – 165 с.
23. Дюндик, Е.П. Человеческий капитал в системе управления [Текст] // Сборник научных докладов международной научно-практической конференции «Научные исследования: методология и практика развития современной юриспруденции, экономики и управления». – М. : Издательский дом «Научное обозрение». – 2014. – С. 20-28.
24. Ефремова, Н.Ф. Компетенции в образовании: формирование и оценивание [Текст] / Н.Ф. Ефремова. – М. : Изд-во «Национальное образование», 2012. – 416 с.
25. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников [Текст] / М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев // Монография. – М. : Изд-во Рос.экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга. 2015. – 232 с.
26. Зюбанов, Ф.С. Влияние организационных изменений на конкурентоспособном предприятии [Текст] / Ф.С. Зюбанов // Бизнес в законе. – 2011. – №4. – С. 242-244.
27. Иванкина, Л.И. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебное пособие / Л.И. Иванкина // Томский политехнический университет. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 260 с.
28. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2014. – 60 с.
29. Клочков, А.К. «КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов» [Текст] / А.К. Клочков. – М. : Эксмо, 2016. – 105 с.
30. Кожевина, О.В. Управление изменениями [Текст]: учеб. пособие / О.В. Кожевина. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 286 с.

31. Корчинская, Т.И. Особенности управления современным учреждением образования: методы управления и виды управленческих функций [Электронный ресурс] // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. VI междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск. – 2011.– № 6. – С. 206-211.
32. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. [Текст] / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
33. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях [Текст] / Джеральд Коул; [Пер. с англ. Н.Г. Владимирова] – М. : ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
34. Марасанов, Г.И. Концепция обоснованной практичности в оценке персонала [Электронный ресурс] // Акмеология. 2016.– № 3 (51). – С. 158-159.
35. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, Н. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2015. – 800 с.
36. Мильнер, Б.З. Системный подход к организации управления [Текст] / Б.З. Мильнер. – М. : ТК Велби, 2015. – 370 с.
37. Мишин, В.М. Исследование систем управления [Текст] / В.М. Мишин. – М. : Просвещение, 2015. – 317 с.
38. Педагогика. Учебное пособие для студентов педагогических вузов и педагогических колледжей [Текст] / под ред. П.И. Пидкасистого. – М. : Педагогическое общество России, 1998. – 640 с.
39. Питерс, Т. В поисках эффективного управления [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 2015. – 423 с.
40. Пугачёва, Н.Б. Источники инноваций общеобразовательного учреждения [Текст] / Н.Б. Пугачёва // Завуч. – 2005. – № 3. – С. 29-30.
41. Распопов, В.М. Управление изменениями [Текст] : учеб. пособие / В.М. Распопов. – М. : Магистр, Инфра-М, 2013. – 336 с.
42. Розанова, В. А. Психология управления [Текст]: учебное пособие / В.А. Розанова. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 378 с.

43. Сперанский, В.И. Современные технологии управления персоналом [Текст] / В.И. Сперанский. – М. : Альфа-Пресс, 2015. – 496 с.
44. Травин, В.В. Основы Кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М. : Дело, 2015. – 336 с.
45. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие [Текст] / под ред. М.М. Поташника – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.
46. Advice on effective education change management [Электронный ресурс] // PPTA Education Change Management Toolkit. 2016. PP. 1-25. URL: <http://ppta.org.nz/dmsdocument/68> (дата обращения: 3.03.2018).
47. Ahn, J.-H. What is change management? [Электронный ресурс] / J.-H. Ahn, S. Thiagarajan. 2009. URL: http://www.andrewneang.com/research/2008-GTP/ChangeManagement_v5.pdf (дата обращения: 1.03.2018).
48. Beycioglu K., Kondakci Y. Principal leadership and organizational change in schools: a cross-cultural perspective [Электронный ресурс] // Journal of Organizational Change Management. 2014. Vol. 27 Issue 3. PP. 1-11. URL: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JOCM-06-2014-0111> (дата обращения: 3.03.2018).
49. Bin Ibrahim I. Servant Leadership and Effective Changes Management in Schools [Электронный ресурс] / Bin Ibrahim I., Bin Don Y. // International Journal of Scientific and Research Publications. 2014. Vol. 4. Issue 1 (January). PP. 1-9. URL: <http://www.ijsrp.org/research-paper-0114/ijsrp-p25122.pdf> (дата обращения: 1.03.2018).
50. Davies, A. New Forms of Management and Governance in the School System in England and Wales [Электронный ресурс] // Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala. 2011. No. 6, April. PP. 49-59 URL: <http://revistaromaneasca.ro> (дата обращения: 1.12.2017).
51. Fleischmann, A. Evidence-Based Interactive Management of Change [Электронный ресурс] // Knowledge Management & E-Learning: An International Journal. 2011. Vol. 3. No. 2. PP. 170-200. URL: <http://www.kmel->

[journal.org/ojs/index.php/online-publication/article/view/ 31/83](http://journal.org/ojs/index.php/online-publication/article/view/31/83) (дата обращения: 1.12.2017).

52. Jašarević F., Kuka E. Management change in education [Электронный ресурс] // *Metodički obzori*. 2016. Vol. 11. No. 1. PP. 92-101. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/249200> (дата обращения: 1.03.2018).

53. Junrat S., Kanokorn S., Songsak P. The effects of innovation management on school performance of secondary schools in Thailand [Электронный ресурс] // [Kasetsart Journal of Social Sciences](#). 2018. PP.1-6 URL: <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.02.007> (дата обращения: 1.03.2018).

Приложения

Приложение А

Опросник по методике «Диагностика лидерских способностей»

(Е. Жариков, Е. Крушельницкий)

№ п/п	Вопрос	1	2
1	Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?	да	нет
2	Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?	да	нет
3	Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?	да	нет
4	Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?	да	нет
5	Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?	да	нет
6	Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?	да	нет
7	Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?	да	нет
8	Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?	да	нет

Продолжение приложения А

9	Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?	да	нет
10	Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?	да	нет
11	Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?	да	нет
12	Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?	да	нет
13	Считаете ли вы себя мечтателем?	да	нет
14	Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?	да	нет
15	Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?	да	нет
16	Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:	будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;	возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.
17	Какое из двух мнений вам ближе?	настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем	настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам

Продолжение приложения А

8	С кем вы предпочитаете работать?	с покорными людьми	с независимыми и самостоятельными людьми
19	Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?	да	нет
20	Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?	да	нет
21	Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?	да	нет
22	Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?	предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;	просто не будете ничего делать, рассчитывая на других
23	Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?	да	нет
24	Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?	да	нет
25	Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?	да	нет
26	Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?	самый компетентный человек	тот, у кого самый сильный характер
27	Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?	да	нет
28	Уважаете ли вы дисциплину?	да	нет

Продолжение приложения А

29	Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?	тот, который все решает сам	тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других
30	Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?	коллегиальный	авторитарный
31	Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?	да	нет
32	Какой из следующих портретов больше напоминает вас?	человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет	человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый
33	Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?	промолчите	будете отстаивать свое мнение
34	Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?	да	нет
35	Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?	да	нет
36	Что бы вы предпочли?	работать под руководством хорошего человека	работать самостоятельно, без руководителей

Продолжение приложения А

37	Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов?»	согласен	не согласен
38	Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?	да	нет
39	Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?	да	нет
40	Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?	опускаете руки	появляется сильное желание их преодолеть
41	Упрекаете ли вы людей людям, если они этого заслуживают?	да	нет
42	Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?	да	нет
43	Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?	введу нужные изменения немедленно	не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю
44	Сумете ли вы прервать слишком болтливую беседу, если это необходимо?	да	нет
45	Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?	да	нет
46	Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?	да	нет

Продолжение приложения А

47	Кем бы вы предпочли стать?	художником, поэтом, композитором, ученым;	выдающимся руководителем, политическим деятелем
48	Какую музыку вам приятнее слушать?	могучую и торжественную	тихую и лирическую
49	Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?	да	нет
50	Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?	да	нет

Ключ к опроснику по методике «Диагностика лидерских способностей» (Е. Жариков, Е. Крушельницкий)

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а,
11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а,
21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б,
31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б,
41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, а в другом случае – 0 баллов.

Приложение Б

Интерпретация результата диагностики по тесту Р.М. Белбина «Командные роли»

	Председатель / Координатор	Творец / Формирователь	Генератор идей / Мыслитель	Эксперт / Оценщик	Работник / Исполнитель	Исследователь / Разведчик	Дипломат / Коллективист	Реализатор / Доводчик
1 блок	13	15	12	17	14	10	11	16
2 блок	21	24	26	23	27	22	25	20
3 блок	30	32	33	36	31	35	34	37
4 блок	47	41	44	42	45	46	40	43
5 блок	55	53	57	50	56	54	52	51
6 блок	62	66	60	64	63	67	61	65
7 блок	76	70	75	71	72	73	77	74
Итого								

Комбинированная анкета «отношение подчинённых к изменениям»

(разработана КОМКОН в 2009 г.)

1. Как вы лично относитесь к изменениям?

2. Укажите, какова на Ваш взгляд причина сопротивления сотрудников школы изменениям:

1. Боязнь увольнений;
2. Непонятно, что будет в результате изменений;
3. Боязнь, что будет больше обязанностей, работы;
4. Боязнь финансовых потерь (изменение размера заработной платы);
5. Усиление рутины, бюрократизация;
6. Непонятно зачем проводятся эти изменения;
7. Ощущение неорганизованности. Хаоса;
8. Не хочется что-либо менять вообще, консерватизм;
9. Будет больше контроля и меньше свободы решений и действий;
10. Сложно освоить новое, боязнь не справиться.

Рабочая тетрадь
участника
тренинговой
программы

Модуль 2. «Мозговой штурм»

Ознакомьтесь с информацией!

Нововведения, или **инновации**, характерны для любой профессиональной деятельности человека. Инновации сами по себе не возникают, они являются результатом научных поисков, передового педагогического опыта отдельных учителей и целых коллективов.

Инновации – это целенаправленное организованное и рискованное изменение, введенное в любую организацию работы или систему школы для обеспечения эффективности и производительности.

Это внедрение новых идей, методов, стратегий и методик для работы в школьной системе с целью улучшения как внутренней, так и внешней эффективности системы. Внедрение инноваций в школьное управление в ответ на технологическое развитие, привело к творческим и инновационным методам во всем мире.

Из этого следует, что инновация в управлении образовательной организацией – это экономическое применение идей, технологий и процессов на новом пути получения конкурентных преимуществ, которые помогут улучшить производительность, имидж организации и услуги.

В научной литературе можно выделить **четыре типа инноваций**, которые применимы в управлении школы. К ним относятся:

1. **Инновации в сфере услуг.** Включают в себя внедрение новой службы, которая значительно улучшает практику управления в школах. Например, введение электронной оплаты труда работников и онлайн оплата платных услуг, предоставляемых в образовательной организации.

2. **Технологические инновации:** это реализация нового или усовершенствованного предоставления услуг. Инновационный процесс в школе предназначен для снижения удельных затрат предоставления услуг,

улучшения и повышения качества. Типичный пример процесса – инновации в управлении школами включают использование новых методов обучения, компьютерное обследование, использование инструментов ИКТ в преподавании и обучении и т. д.

3. Маркетинговые инновации. Реализация нового маркетингового метода, включающего значительные изменения в дизайн продукта или продвижение продукта, или ценообразование.

4. Организационные инновации. Предполагают внедрение нового организационного метода в практику управления школьным бизнесом. Этот тип инновации направлен на повышение удовлетворенности персонала и путем уменьшения административных «пробок». Конечной целью является увеличение эффективности, приверженности и вовлеченности сотрудников.

В научной литературе так же выделяют постепенные, радикальные и подрывные инновации.

Постепенные инновации: предполагают постепенные улучшения в организации. Это плановый и упорядоченный процесс внедрения инноваций. Администрация и сотрудники совместно разрабатывают стратегии достижения результатов. Это нововведение приводит к изменениям и улучшениям в процессе предоставления услуг преподавания и обучения в школе.

Радикальные инновации. Это инновационный подход, который приводит к фундаментальным изменениям в услугах и процессах школьной системы. Этот тип инновации является результатом тщательных исследований и разработок в конкретной проблеме или проблемах в организации, часто используют новые технологии для их решения. Такие инновации иногда описываются как «прорыв». Иногда реализация этого нововведения может полностью изменить порядок работы организации и привести к появлению новых услуг и процессов в организации труда.

Подрывная инновация: может полностью изменить статус-кво организации. Этот тип инноваций может даже изменить основы общества.

Модуль 3. «Ориентация на результат»

Идея 1: _____ _____ _____ _____		
Задачи	Ресурсы	Риски
Идея 2: _____ _____ _____ _____		
Задачи	Ресурсы	Риски

Идея 3: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
Задачи	Ресурсы	Риски