

**Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Смоленский областной институт развития образования»**

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
КАК КЛЮЧ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ**

Методические рекомендации

**г. Смоленск
2018**

УДК 37.02
ББК 74.04
У 66

Автор-составитель: *Иваниченко Л.Б., кандидат педагогических наук*

У 66 Управление изменениями как ключ к повышению эффективности муниципальных образовательных систем: Методические рекомендации. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2018. – 48 с.

Методические рекомендации предназначены для подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов региональных и муниципальных органов управления образованием, руководителей образовательных организаций, региональных тьюторов, региональных, муниципальных проектных (стратегических) команд, команд развития (модернизации) образовательных организаций, школьных администраторов.

Материалы могут быть использованы как для проведения курсов повышения квалификации, так и для самостоятельной работы. Материалы носят практико-ориентированный характер, нацелены на деятельностное освоение теоретических основ и практических положений, регулирующих вопросы управления изменениями.

Материалы печатаются в авторской редакции.

УДК 37.02
ББК 74.04

© ГАУ ДПО СОИРО, 2018

Содержание

Введение	4
1. Теоретические аспекты управления изменениями: понятия, подходы, этапы, модели управления изменениями	8
2. Особенности управления изменениями в системе муниципального образования	14
3. Сопротивление изменениям в системе муниципального образования	19
4. Управление изменениями и стратегический менеджмент в системе муниципального образования	25
5. Повышение эффективности муниципальных образовательных систем как результат управленческих изменений	34
Заключение.....	43
Литература	44

Введение

Успехи современной России в социально-экономической, политической, международной сферах аналитики и исследователи связывают с успехами, в том числе и в образовании. Сегодня система образования переживает важнейший этап реальной адаптации к рыночным отношениям со всеми вытекающими последствиями: проблемами и радикальными изменениями основ функционирования, необходимостью определения современной стратегии управления и инновационного развития. Этим объясняется важность модернизации образования, которая рассматривается как необходимая реальность, призванная обеспечить конкурентоспособность России в мировом пространстве.

Модернизация образования – это комплексное, всестороннее обновление всех уровней и звеньев образовательной системы, всех сфер образовательной деятельности в соответствии с требованиями современных реалий. Это фронтальный пересмотр принципов функционирования системы образования, равно как и принципов управления данной системой. На функционирование, развитие и управление системой образования влияет каждый из субъектов образовательных правоотношений, в тоже время, каждый субъект несет и свою долю ответственности за создание условий, необходимых для выполнения системой образования своих социальных и образовательных функций. Муниципальный уровень управления образованием – один из важнейших структурных уровней управления. Именно на этом уровне во многом определяется жизнеспособность, динамика, тенденции развития, кардинальные преобразования как муниципальных образовательных систем, муниципального сообщества, так и образования, и общества в целом. Для российского современного состояния муниципального управления образованием характерен процесс децентрализации, включающий передачу ряда функций и полномочий от высших органов управления низшим. Это означает, что федеральные органы управления образованием разрабатывают наиболее общие стратегические направления, а региональные и местные органы сосредоточивают усилия на решении конкретных финансовых, кадровых, материальных, организационных и других проблемах.

Отличительной особенностью муниципального уровня управления образованием является его структурная обособленность. Муниципальные органы управления образованием не входят в систему государственных органов, а являются структурной единицей органов исполнительной власти местного самоуправления. На эти органы возложена основная нагрузка по осуществлению управления функционированием и развитием системы муниципального образования.

Инфраструктура муниципального образования представляет собой сово-

купность образовательных организаций, независимо от их форм собственности и административного подчинения, находящихся на территории муниципального образования, взаимодействующих между собой и с муниципальными органами управления образованием в интересах населения данного муниципального образования и его комплексного развития. Поэтому, опираясь на процессы развития местного самоуправления, именно на муниципальном уровне можно наиболее успешно обеспечить комплексность мер по развитию и модернизации образования за счет максимального аккумулирования муниципальных ресурсов, привлечения межмуниципальных сил и средств, повышения отдачи от многоканального финансирования, включающего собственные финансовые и материальные активы, финансовые средства, направляемые из федерального бюджета и бюджета субъекта Российской Федерации на условиях софинансирования, привлекаемые внебюджетные и спонсорские средства.

В настоящее время органы местного самоуправления обладают полномочиями по выработке собственной политики и стратегии развития в интересах жителей муниципальной территории, полномочиями в сфере образования, статусом учредителей муниципальных образовательных организаций, собственным бюджетом, иными территориальными ресурсами. Они характеризуются включенностью в местную социокультурную среду, значимую для успешности социальных нововведений и могут опираться на местное сообщество в решении социально значимых задач. Отсюда вытекает и главная задача местной власти – обеспечить функционирование и развитие муниципальной системы образования. При этом принципиально меняется характер управления на муниципальном уровне. Если на нижнем уровне государственной власти, уровне субъекта Федерации, управление носит преимущественно административный характер и тем самым определяет отношения в системе образования, которые строятся на основе прямого подчинения и отчетности, то в рамках местного самоуправления, прежде всего, возникают отношения взаимодействия между всеми субъектами и объектами образования, а управление рассматривается как необходимое средство и механизм их регулирования.

С другой стороны, значимость муниципального управления возрастает в связи с тем, что именно муниципальный уровень управления образованием в наибольшей степени способен приблизиться к реальным социальным запросам, актуальным потребностям и изменениям муниципального сообщества. Оставаясь в вопросах развития образования первичным звеном вертикали управления, именно муниципальные органы управления образованием занимаются управлением изменениями, «привязкой» инновационных проектов к особенностям своей территории и обеспечивают реализуемость нововведений.

Следует заметить, что современная муниципальная образовательная си-

стема становится все более сложной, ей приходится действовать в динамично изменяющейся внешней среде, предъявляющей к ней все возрастающие требования. Одновременно с этим внутри муниципальной образовательной системы и вне ее появляются педагогические и управленческие новшества, создающие возможности для качественных изменений, выработки новой стратегической политики, достижения продвинутых целей. Стремительно меняющийся мир диктует новые ориентиры в области образовательной политики. Образование всегда считалось держателем традиций, соответствующих определенному периоду развития общества и государства. Однако чаще всего именно образование становилось пилотной площадкой для развития социальных инициатив и апробации различных изменений и нововведений. В настоящее время баланс традиций и новаций в образовании склоняется в пользу последних, так как того требуют динамика и мобильность современного мира. Традиционными остаются лишь базовые ценности, а вот способы взаимодействия с окружающим миром и умение владеть новыми средствами должны соответствовать времени и быть ориентированы на будущее.

Управленческие задачи, которые сегодня приходится решать каждому руководителю вне зависимости от того, где бы ни находилась его школа (в маленьком селе или в большом городе), настолько масштабны, многообразны и сложны, что вряд ли их можно решить, основываясь только на имеющемся опыте. Вопросы правового статуса и его соответствия состоянию и перспективам развития образовательной организации, обеспечение перехода на финансовую самостоятельность, эффективное функционирование механизмов общественно-государственного управления и выстраивания партнерских отношений с другими образовательными организациями, с местным сообществом, общественными организациями, бизнес-структурами, выбор востребованного профиля обучения, внедрение новых образовательных технологий и, в конце концов, оценка качества образования – вот далеко неполный перечень проблем, решаемых современной образовательной организацией.

Поэтому на первый план образовательной политики современной России от федерального до муниципального уровней выходит проблема разработки прогнозов и стратегий развития и модернизации. Как отмечают некоторые специалисты в области управления образованием [19], ссылаясь на авторитетное мнение, «до сих пор распространена политика написания важных стратегических документов лишь на основании высказанных интересов и, в лучшем случае, – на основании кратких экспертных обсуждений... база знаний для выработки образовательной стратегии оставляет желать лучшего». Однако эта ситуация меняется. Растет востребованность технологий проектирования, аналитического прогнозирования, стратегического планирования и управления. Кроме

того, современная ситуация актуализирует проблему применения и использования современных технологий, основанных на управлении изменениями.

Примечательно, что в конце XX в. в рамках науки менеджмента начала выделяться самостоятельная область знаний – управление изменениями. В начале нового столетия необходимость научного изучения проблем организационного развития, управления изменениями и преобразованиями стала очевидна, а с наступлением в 2008 году мирового кризиса, повышение эффективности деятельности организаций любого типа становится жизненно необходимым действием.

Понятно, что теория управления изменениями родилась не в недрах педагогики. Вместе с тем, современное управление образованием так или иначе требует обновления своих теоретических и практических подходов. Анализируя причины, побуждающие в современных условиях органы управления образованием, образовательные организации, отдельных педагогов к изменениям, следует отметить их разную степень обязательности и двухуровневый характер. Так, на макроуровне – это нормативно-правовые изменения в системе образования, изменения образовательных стандартов, появление новых обязательных правил и норм, новые государственные стратегии и программы развития. Такие изменения чаще всего «спускаются сверху» и носят обязательный характер. На микроуровне – это современные образовательные тенденции, проекты, новые условия деятельности, новые образовательные программы, личностные факторы: карьерный рост, новые должности, перевод на другое место работы и другие. В этом случае, изменения инициируются самой образовательной системой любого уровня (от органов управления до школы и педагогического коллектива) и носят свободный характер. Поэтому актуальность проблемы управления изменениями в системе образования не подлежит сомнению.

1. Теоретические аспекты управления изменениями: понятия, подходы, этапы, модели управления изменениями

Терминологический анализ понятия «изменение» дает объективное разностороннее представление о его значении. Научный интерес к этому понятию уходит своими корнями глубоко в античную философию к Аристотелю и Платону. Аристотель выделял четыре вида изменений: изменение места, качества, количества, субстанции [2]. Платон рассматривал изменение как вещественную характеристику. Он считал, что вещи находятся в постоянном изменении [18]. Современная трактовка понятия «изменение» многоаспектна и многозначна. В философском контексте развернутое определение понятия «изменение» подчеркивает его сложный, системный характер как «категории философского дискурса, которая характеризует состояние, альтернативное стабильности, переход из одного состояния в другое, смену содержания во времени. В соответствии с локализацией изменения в пространстве и времени выделяют изменения в пространстве (механическое движение) и изменения во времени. Различия в трактовке времени определяют понимание характера изменений – обратимых и необратимых, направленных и ненаправленных, спонтанных, само организованных и организуемых. Любые изменения коррелятивно связаны с чем-то инвариантным, устойчивым, и, наоборот, инвариантные структуры предполагают вариативное, изменчивое». Так описывает изменения Новая философская энциклопедия [13].

В современном философском словаре изменение рассматривается как «понятие, входящее в состав совокупности понятий, характеризующих движение и развитие. Изменение понимается как возникновение или уничтожение свойств объекта, увеличение или уменьшение его параметров, его перемещение или преобразование, переход в иную форму. Изменения по отношению к определенному объекту могут классифицироваться как внутренние и внешние, количественные и качественные, частичные и системные» [21]. В философском энциклопедическом словаре изменение – это «превращение в другое, переход из одного качественно определенного бытия в качественно другое определенное бытие. Изменение определяется объемом и направлением, длительностью и скоростью» [27].

Другой аспект понятия «изменение» отражает словарь «Экономика и право», где приводится следующее определение: «Изменение – перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик исторической эволюции условий деятельности организации. К этим характеристикам относятся: факторы производственных и товарных рынков, географические факторы, внутрифирменные условия, внешние общественно-политические условия» [32].

Еще одно интересное для нас толкование дает словарь «Социальные теории организации», в котором применительно к социальным изменениям говорится: «Изменение – происходящий с течением времени переход социальных явлений, элементов, структур, связей из одного состояния в другое» [31], а в словаре «Рынок. Бизнес. Коммерция. Экономика» изменение рассматривается как «переход социального объекта из одного состояния в другое» [20].

Есть и более предметная, узкая трактовка этого понятия. Словари русского языка определяют термин «изменение» как поправку, перемену, исправление, переделку [4, 11, 15].

Таким образом, проанализировав понятие «изменение», можно сделать вывод о том, что в любом контексте оно обозначает единичность или совокупность действий объекта или явления, включающих движение, развитие, возникновение, уничтожение, переход, поправку, перемену. Качественной характеристикой таких действий является приобретение новых или утрата прежних свойств в результате внешнего воздействия или процесса саморазвития.

Следует заметить, что некоторые ученые придерживаются мнения, что изменение – это процесс и одновременно результат создания и освоения принципиально нового средства или способа.

В постиндустриальном обществе скорость подобных изменений в различных областях и сферах деятельности увеличивается с каждым днем. Это актуализирует и повышает важность проблемы управления изменениями. Неслучайно сегодня управление изменениями оказывается активно обсуждаемой учеными темой. Одно из наиболее часто используемых универсальных определений управления изменениями – это определение управления изменениями как структурного подхода к переводу индивидов, команд и организаций из текущего состояния в желаемое будущее состояние. В этом случае управление изменениями означает трансформацию самого объекта управления и формирование его новых функций и свойств.

Исходя из такого обобщенного понимания, интерес к управлению изменениями существует у представителей разных наук, причем имеется ряд положений, принятых большинством исследователей. В основном, это касается положений, включающих изучение управления личностными и организационными изменениями. Личностные изменения – это работа с персоналом и знаниями. Организационные изменения – это изменения технологий, процесса, самой организации, системы управления и т.п.

Управление личностными изменениями связано с поведением и деятельностью людей и включает в себя мотивацию на работу по-новому, предложения альтернативных методов и технологий. Личностные изменения каждого сотрудника и персонала в целом, подразумевают такие этапы как осознание, из-

менение и принятие. Именно на первом этапе персонал сопротивляется изменениям больше всего. Грамотное управление личностными изменениями может обеспечить преодоление сопротивления либо его уменьшить.

Управление организационными изменениями связано больше с методами и технологиями, а не с поведением персонала. В этом смысле изменение – это эмпирически наблюдаемые в течение времени различия в структуре, форме, качестве или состоянии какого-либо организационного компонента. Организационные изменения могут касаться стратегий, программ, структуры, содержания деятельности и т.д. Организационные изменения могут касаться и деятельности организации в целом, тогда эти изменения трактуются как преобразование организации в период между двумя моментами времени, обозначающими начало и завершение изменения.

Несмотря на то, что именно рассмотренные две составляющие (личностные изменения и организационные изменения) есть суть управления изменениями, в теории управления существует целый ряд моделей управления изменениями [23]. Наиболее известные из них:

1. Модель Курта Левина. Данная модель считается классической, она была разработана в 40-е годы прошлого века. Курт Левин делит процесс изменений на 3 этапа: размораживание, движение, замораживание. На первом этапе необходимо определить и снизить сопротивление персонала. На втором – вовлечь и мотивировать персонал, на третьем – поддержать персонал.

2. Модель Джона Коттера. Это одна из простых моделей. Процесс изменений состоит из восьми последовательных шагов. Применяться данная модель может для любой организации. Она основана на кейсах и практике и широко используется.

Восемь шагов модели Д. Коттера, обеспечивающих управление изменениями:

1) создание атмосферы безотлагательных действий (показать кризисную ситуацию);

2) создание команды единомышленников, которые лояльно относятся к изменениям, понимают цели и действия реформ;

3) создание видения, разработка стратегии (образ будущего, к чему должны прийти);

4) популяризация нового видения;

5) мотивация сотрудников;

6) демонстрация первых успешных результатов;

7) закрепление достижений;

8) институализация.

3. Модель Бекхарда и Харриса. Авторы этой модели акцентируют внима-

ние на личностных изменениях. Исследователи считают, что изменения на личностном уровне будут тогда происходить, когда каждого сотрудника будут мотивировать неудовлетворенность, практичность и желание.

4. Модель Уильяма Бриджа. Появилась модель в 1991 году. Ключевое слово в данной модели «переход». По мнению автора, каждый сотрудник не принимает изменения автоматически, а переходит на новый способ работы осознанно.

5. Модель ADKAR. Данная модель появилась в 1998 году, благодаря компании Prosci Inc. ADKAR это сокращение от английских слов Awareness – осознание, Desire – желание, Knowledge – знание, Ability – умение, Reinforcement – закрепление. Эта модель изменений в поведении сотрудника, который сначала должен осознать изменение, потом захотеть изменить, потом обучиться, попробовать на практике, закрепить свои результаты.

6. Модель Кублера-Росса. Эта модель включает четыре этапа: отрицание, опасение изменений, адаптацию, принятие. На первом этапе сотрудники отрицательно реагируют на любые изменения, далее у людей возникают опасения от последствий изменений. На третьем этапе начинается процесс адаптации сотрудников к изменениям, а четвертый этап характеризуется принятием изменений и активной работой сотрудников в новых условиях.

7. Модель Фрайлингера Кристиана предлагает 10 шагов по управлению изменениями:

1 шаг – появление неуверенности;

2 шаг – осознание проблемы;

3 шаг – создание коалиции руководителей;

4 шаг – разработка видения, целей и стратегии;

5 шаг – коммуникация с сотрудниками;

6 шаг – управление проектами;

7 шаг – воодушевление сотрудников;

8 шаг – достижение краткосрочных целей;

9 шаг – закрепление изменений;

10 шаг – «петли обратной связи» (возможность вернуться к предыдущим шагам).

Проводя исследования, в рамках предложенной модели, Фрайлингер пришел к выводу, что главная причина неудачных изменений – это психологический аспект (мало внимания уделяют работе с персоналом, цели и смысл не донесены до людей ясно) и игнорирование «идейного потенциала» людей, а также недостаток времени для внедрения изменений [28].

8. Исследователи М. Майлз, М. Фуллан, М. Хуберман свою теорию построили на том, что организационные изменения представляют собой процесс,

состоящий из трех фаз: инициацию, реализацию и институализацию.

Инициация изменений включает в себя осознание потребности в изменениях, формирование образа будущего результата, наличие ресурсов (финансовые, интеллектуальные, кадровые и др.), а также стимул и поддержку со стороны всех участников, внутренняя мобилизация организации.

Реализация включает в себя предмет и процесс преобразования, факторы, связанные с характеристиками самих изменений; местные факторы; внешние факторы, поддерживающие изменения.

Институализация означает процесс закрепления принятых изменений в нормах, правилах, отношениях и прочное становление изменений.

Один из отечественных исследователей в области управления изменениями К.М. Ушаков, изучая модели управления изменениями, их структуру, соглашается с мнением Курта Левина о трех этапах управления, однако отмечает, что до первого этапа «размораживания» необходима работа по подготовке персонала [25]. Аргументом в пользу такого подхода является реакция коллектива и персонала на изменения, в которой К. Ушаков выделяет: отрицание, сопротивление, поиск, вовлеченность, и традиционализацию.

Придерживаясь авторских взглядов, можно отметить, что каждый из этапов заключается в следующем.

1. Отрицание. На данном этапе типичной реакцией участников изменений является положительная оценка прошлой и настоящей практики деятельности. В рассуждениях доминирует ориентировка на прошлые успехи, приводятся соответствующие примеры, заметны попытки возврата к деятельности в прежнем формате.

2. Сопротивление. Этот этап производимых в организации изменений может сопровождаться всеобщим раздражением и депрессией. В этот период чаще всего падает уровень самооценки работников.

3. Исследование (поиск). Этот этап изменений в организации связан с появлением у работников собственных идей. Деятельность всех сотрудников хаотична. Ощущается недостаток концентрации, нехватка энергии, фрустрация. Очень часто в это время работники возвращаются к руководителю с его же перефразированной идеей.

4. Вовлеченность. Характерными признаками этого этапа является образование групп-команд, уточнение целей деятельности, их координация, возникновение новых ритуалов.

5. Традиционализация. Это последний этап, когда проводимые в организации изменения входят в повседневную жизнь сотрудников и становятся ежедневной практикой.

Изучая процессы рефлексии коллектива на изменения, К.М. Ушаков рас-

ширяет традиционный подход в выделении уровней изменений. Вместо принятых трех уровней – индивидуального, группового и организационного, он выделяет пять уровней.

Первый уровень – это изменение на уровне деятельности отдельной личности, отдельного конкретного педагога. Это наиболее часто встречающееся и наиболее простое изменение, так как оно характеризуется минимальным количеством вовлеченных в него людей. Важно то, что оно, как правило, не связано непосредственно с изменением поведения личности. Оно скорее требует выполнения некоторого объема дополнительной работы, что и таит определенную опасность, так как может вылиться в формальное следование новым правилам, оставляя сущность деятельности неизменной.

Второй уровень – изменение установленных процедур. Это изменение уже значительно сложнее, так как организаторы изменений могут столкнуться с эффектами группового поведения, которое имеет серьезную инерцию. При осуществлении изменений такого рода необходимо отслеживать их реализацию, пока они не войдут в практику и привычку. Новые процедуры влекут за собой появление новых стандартных ситуаций, дополнительных, по отношению к существующим (не новых по существу), форм деятельности. Подобные изменения требуют некоторого (не радикального) изменения поведения, но не существенного изменения взглядов.

Третий уровень – изменение структуры организации. Это еще более сложная задача. Ведь даже если не происходит формального приращения или уменьшения существующей структуры, в любом случае подразумевается перераспределение власти, полномочий, ответственности, функций подчинения. В этом случае у тех, кого касается изменение, возникает дискомфорт, даже у выигравших. Этот уровень подразумевает изменение властных отношений внутри образовательной организации и требует заметного изменения поведения отдельных сотрудников или групп.

Четвертый уровень – изменение стратегии образовательной организации. Это радикальное изменение имеет последствия для всей организации в целом, частично затрагивает ценностные ориентации всего педагогического коллектива и требует заметного изменения профессионального поведения.

Пятый уровень – изменение организационной культуры. Этот путь наиболее сложен для реализации, требует максимальных затрат времени и сил. При этом заметно меняются профессиональные ценности, радикально изменяется профессиональное поведение. Эти изменения максимальны по объему и характеру, так как требуют от участников процесса иного, чем раньше, ответа на вопрос о ценностных основаниях, нормах деятельности и критериях ее оценки. Эти изменения настолько существенны, что в крайних случаях могут быть

осуществлены даже путем серьезной ротации кадрового состава.

Еще одно обстоятельство, по мнению К.М. Ушакова, на которое следует обратить внимание – это то, что, если изменения первого и второго уровней не требуют существенной трансформации деятельности педагогов, так как меняют скорее объем работы, осуществляемой ими, то изменения третьего – пятого уровней настоятельно требуют перемен во внутриорганизационных отношениях и поведении субъектов образовательного процесса. Таким образом, на высших уровнях изменений речь уже идет об организационном развитии (*Organizational Development – OD*). В подтверждение этой мысли К.М. Ушаков приводит определение Р. Бекхарда, в соответствии с которым «организационное развитие – это целенаправленная работа, осуществляемая высшим руководством для увеличения эффективности и жизнеспособности организации посредством планируемых изменений включаемых в процессы, протекающие в ней, используя при этом знания и методы науки о поведении и науки управления» [25].

Таким образом, несмотря на многозначность понятия «изменение», наличия большого количества разнообразных моделей и подходов к управлению изменениями, данная проблема имеет свои особенности в проекции образования и представляет серьезный интерес для ее изучения и практического использования.

2. Особенности управления изменениями в системе муниципального образования

Как уже отмечалось выше, современная образовательная среда – уникальная площадка, где одновременно происходят процессы сохранения традиций и привнесения изменений. Вместе с тем, руководители системы образования и педагоги никогда не рассматривались как риск-предприниматели, а педагогическое новаторство никогда не выходило за «рамки допустимого», несмотря на то, что в течение последних десятилетий осуществлялись изменения в подходах к управлению образованием, менялись технологии обучения, совершенствовалась методология оценки качества образования.

Многие изменения в российской образовательной системе задаются встречными потоками:

– сверху – вниз: изменения, инициированные государством, в целом, или отдельными органами управления образованием различных уровней. Эти изменения закрепляются в виде нормативных правовых актов и являются обязательными для реализации в практике образовательных организаций;

– снизу – вверх: изменения, инициированные или стихийно возникающие

непосредственно в образовательной среде, т.е. среди субъектов образовательных систем и процессов разных уровней и направленности.

К изменениям первого типа, безусловно, можно отнести: принятие Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», разработку и принятие федеральных государственных образовательных стандартов нового поколения, масштабную модернизацию общего образования и т.д. К изменениям второго типа относятся все образовательные инновации, изменения организационных структур образовательных организаций и управления ими, изменения содержания образования, технологий, подходов, методов и методик обучения и т.д. Следовательно, и характер управления изменениями может быть разным. Императивным – если изменения носят нормативный, правовой признак, разрешительным – если изменения вносятся по чьей-либо инициативе.

Муниципальная образовательная среда не является в рассматриваемом контексте исключением. Любая муниципальная образовательная система является воплощением опыта, традиций и новаторства в рамках государственной образовательной политики вообще, и своих условий существования и деятельности, в частности. Более того, учитывая социальную значимость и авторитет муниципальной образовательной системы в муниципальной среде, становится очевидным, что из всех муниципальных социальных организаций именно образовательная организация является объектом прямого отражения и воспроизводства всех процессов и любых изменений, происходящих в обществе. В связи с этим, можно утверждать, что современная проблематика управления изменениями актуальна для любой муниципальной образовательной организации так же, как и для организации мегаполиса.

Данный тезис усиливается и мнением исследователей процессов управления изменениями в образовательной среде, о том, что при всей важности любых осуществляемых изменений, самое главное изменение – персональный опыт. Это как раз те изменения, которые в теории управления изменениями относятся к категории личностных изменений. Понимание изменения как процесса совершенствования человека – профессионала, руководителя, педагога, обучающегося, обеспечивает необходимое основание для успешного управления изменениями или новшествами, осознанием содержания изменений важности результатов введения, независимо от того, будет ли это новая структура, новая программа, технология, система оценивания работы или что-либо другое. Управление личностными изменениями всецело зависит от степени профессионализма, уровня компетенций всех участников этого процесса.

Однако и управление организационными изменениями в системе муниципального образования сопряжены с особыми условиями. Организационные

изменения в образовании на современном этапе рассматриваются как процессы формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды. Организационные изменения сопровождаются сломом привычных и разделяемых участниками образовательных отношений ценностей, норм и алгоритмов действий, а также неприятием традиционных способов принятия решений, которые становятся препятствием в адаптации образовательных систем к темпу и направлениям изменений внутри самих образовательных организаций и главное – во внешней среде и социальном окружении.

В процессе управления организационными изменениями необходимо учитывать ряд факторов, сопровождающих внедрение изменений и обеспечивающих их результативность, закономерность проявления этих факторов [1]. Немаловажно в процессе управления учитывать и оценивать отношение к изменениям всех участников: руководителей, педагогов и других сотрудников, обучающихся и родителей.

Одним из важнейших факторов, определяющих сложность и особенности управления организационными изменениями можно назвать параметры организационных изменений. Это масштаб изменений и их направленность, характер изменений и степень радикализма. Очень важно в этой ситуации учитывать исходный уровень недовольства участников образовательных отношений настоящей ситуацией, уровень их информированности о предстоящих изменениях, возможность привлечения к решению вопросов, связанных с изменениями.

Так, высокая степень исходного недовольства участников образовательных отношений сопряжена с более позитивной оценкой изменений любого характера, вплоть до реорганизации образовательных систем. Исходя из этого, некоторые исследователи описывают достаточно эффективный способ снижения сопротивления изменениям – инициацию недовольства текущей ситуацией. Следует заметить, что для муниципальных образовательных систем крупных территорий подобная ситуация может быть очевидной, для муниципальных сельских образовательных организаций данный фактор не является ведущим.

Все изменения по своим масштабам и характеру варьируются от точечных до стратегических и радикальных. Отношение различных групп участников образовательных отношений к таким изменениям разное. Так, при высокой степени радикализма или новизны изменений, например, реорганизации, педагогические работники и другие сотрудники образовательной организации оценивают ее максимально негативно. Отношение педагогических работников (а иногда и родителей обучающихся) к концептуальным изменениям содержания образования также часто отличается негативом и неприятием: чем больше аспектов изменяется, тем меньше у педагогов необходимых профессиональных знаний, меньше степень их включенности в изменения.

Как показывает практика, на этапе подготовки изменений наиболее позитивное отношение педагогических и других работников отмечается к технико-технологическим изменениям, наиболее негативное – к организационно-управленческим; на этапе внедрения – наоборот. Кстати это утверждение, к сожалению, не всегда может быть справедливым в отношении небольших муниципальных сельских, малокомплектных школ, где вопросы технического оснащения оставляют еще желать лучшего.

С другой стороны, в процессе управления изменениями наличие достаточно полной и адекватной информации у участников образовательных отношений повышает вероятность их позитивной оценки. Привлечение всех заинтересованных лиц к обсуждению вопросов, связанных с изменениями и участие их в работе, например, дискуссионных групп значительно повышает положительные гарантии и эффективность изменений.

Второй фактор, определяющий особенности управления изменениями в муниципальном образовании – это количественные и качественные характеристики образовательных систем: организационно-правовая форма, тип образовательной организации, показатели наполняемости, штатов, квалификации, материально-технической и финансовой обеспеченности, климат в коллективе, уровень взаимодействия с внешней средой. Надо отметить, что в более крупных образовательных системах сложнее управлять изменениями, поскольку в них больше степень сопротивления его педагогических работников и других участников образовательных отношений. Уровень развития и даже физический возраст, место нахождения муниципальной образовательной организации всегда будут определять особенности управления изменениями в силу своеобразной «кристаллизации» в штате персонала, который в большей или меньшей степени удовлетворен положением дел.

Следующим фактором, который влияет на управление изменениями в муниципальных образовательных системах, является набор личностных характеристик каждого члена педагогического коллектива. Большинство ученых и исследователей отмечают, что удовлетворенность сотрудников конкретными изменениями и преобразованиями будет так или иначе опосредована их социальными, гендерными и личностными характеристиками, особенностями мотивации и структурой личности в целом. Установлено, что на отношение педагогов к изменениям позитивно влияет их высокий образовательный и профессиональный уровень. Нацеленность педагогических работников и всего педагогического коллектива на саморазвитие, творческую разностороннюю деятельность и даже на здоровую конкуренцию повышает их оценку и положительную рефлексию изменений.

Различные исследования выявляют несходное влияние фактора пола на

оценку нововведений. Некоторые исследователи высказывают индифферентность к гендерным признакам, другие утверждают, что при принятии изменений мужчины больше склонны к внешней конформности, а женщины – к внутренней. Еще один показатель – это степень участия в изменениях. Активная часть сотрудников, участвующая в проектировании и реализации изменений, оценивает, в первую очередь, выгодные последствия инновации для себя лично, а невыгодные – для организации в целом. Пассивная часть, напротив, рассматривает преимущественно свои собственные потери, а потом успех связывает с организацией. При этом, соотношение активных и пассивных участников процесса изменений, всегда в пользу пассивных, их бывает большинство.

В зависимости от силы или слабости установки к изменениям и новшествам, а также особенностей мыслительной деятельности, организаторского и личностного блока качеств, руководители, педагогические работники, другие сотрудники представляют две разно полярные группы участников изменений: группу инноваторов, склонных работать в режиме развития, и группу консерваторов, предпочитающих режим функционирования [1].

Для руководителя с субъективной доминантой управление изменениями в основном сводится к процессу приведения в соответствие формальной и неформальной структур образовательной организации в новых обстоятельствах. Иначе говоря, изменения в целях, задачах, стратегиях, структурах должны быть адекватными изменениям в мотивах, ценностях, ожиданиях самого лидера. Причем для руководителя с субъективной доминантой первичны изменения в неформальной структуре. Наилучшим вариантом развития изменений для такого руководителя является появление в этой связи некоторой инициативной группы, которой в дальнейшем может быть придан официальный статус.

В отношении инициативных работников, установлено, что творческие педагоги более оптимистично настроены по отношению к изменениям и их предполагаемой успешности. Однако, в силу своей природы, они чаще ожидают более радикальных изменений, поэтому обычно ниже оценивают уже осуществленные.

В контексте личностных характеристик, влияющих на отношение к изменениям, важен локус контроля каждого из участников изменений. Доказано, что среди инноваторов больше интерналов, то есть людей с внутренним локусом контроля, когда человек интерпретирует значимые изменения как результат собственных усилий. Соответственно консерваторы – это экстерналы, для которых характерен внешний локус контроля и осознание того, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил, случая, обстоятельств, других людей.

Надо сказать, что знание подобных личностных качеств в процессе

управления изменениями в муниципальных образовательных системах, обеспечивает грамотное формирование команды единомышленников, распределение зон ответственности, просчет рисков и выход на результат с наименьшими потерями, особенно человеческих ресурсов. При этом надо учитывать, что инноваторы склонны видеть связь своих усилий с успехами более, чем с неудачами, негативный опыт, скорее всего, не будет для них значим, а, следовательно, нацеленность на результат у них будет выше.

Еще одним важным фактором, определяющим особенности управления изменениями в муниципальных образовательных системах, выступает внешняя среда. Значимое воздействие на особенности управления оказывает образовательная, в том числе инновационная политика управления разных уровней: муниципального, регионального, государственного в целом. Надо заметить, что глобальность происходящих в стране и в сфере образования изменений, может способствовать возникновению инновационного шока или инновационной усталости в муниципальной образовательной среде. В связи с этим, целесообразно поддержание баланса между ориентацией образовательных систем на постоянные изменения и возможностью адаптироваться к ним. С другой стороны, уровень требований, предъявляемых сегодня к образовательным услугам со стороны потребителей настолько высок, что адекватным реагированием на эти требования может быть только постоянно развивающаяся, продвигающаяся, учитывающая все социально-экономические, политические, культурные изменения среда. В этом направлении внешняя муниципальная среда иногда может иметь серьезные отставания по своим экономическим, социально-демографическим, социокультурным и другим показателям от запросов муниципального общества, что в свою очередь будет влиять и на ситуацию в системе муниципального образования. Поэтому управление изменениями сегодня еще рассматривается и как знание о возможных способах адаптации образовательных систем в условиях непредсказуемого окружения.

3. Сопротивление изменениям в системе муниципального образования

Инновационная практика в муниципальных образовательных организациях, сформировавшаяся за последнее десятилетие, позволяет выделить в управлении изменениями ряд трудностей, обусловленных человеческим фактором. Как показывает опыт и результаты многочисленных исследований в области психологии управления и организационного поведения людей в разных ситуациях, любые вводимые изменения встречают сопротивление, если они меняют привычный ход событий. Под сопротивлением понимается сложное поведенче-

ское явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса изменений в образовательных системах. Достаточно часто введение и управление изменениями сопровождаются непониманием, а иногда открытой конфронтацией со стороны участников образовательных отношений. Сопротивление в подобных ситуациях может носить как индивидуальный, так и групповой характер.

Индивидуальное сопротивление или сопротивление отдельного лица возникает на уровне личностного восприятия ожидаемых изменений и собственной неуверенности в положительных результатах и последствиях изменений. Групповое сопротивление существенно отличается от индивидуального по своим проявлениям. Оно намного сильнее, носит более устойчивый характер и требует гораздо больших усилий для его преодоления. Это объясняется тем, что объединяются различные группы участников образовательных отношений, имеющих общие обязанности, задачи и интересы, и вырабатывают одинаковые взгляды, нормы поведения, защищающие их положение в образовательной организации, определяющие характер их поведения и препятствующие пониманию и проведению изменений.

Анализ причин индивидуального и группового сопротивления особенно важен в контексте осуществления эффективного управления изменениями. Надо сказать, что накопленный опыт, будучи осмыслен и систематизирован, может помочь минимизировать и преодолеть сопротивление педагогических работников, других сотрудников изменениям в муниципальной образовательной организации. Как считают некоторые специалисты, сопротивление изменениям – это, все-таки, естественная человеческая реакция, обусловленная чаще всего рядом причин [3]. Среди наиболее распространенных причин можно выделить следующие:

1. Недостаточный уровень мотивации. Любые изменения, привносимые в деятельность образовательных систем, затрагивают в той или иной форме интересы участников образовательных отношений. Так, для педагогов опасения потерять свои профессиональные позиции, материальное вознаграждение и моральные стимулы вызывают естественное противодействие. В ходе проводимых исследований, было выделено ряд причин, которые, снижая уровень мотивации педагогических работников, провоцируют сопротивление. Среди них:

- угроза потери, уменьшения власти или контроля над любыми видами ресурсов образовательной организации;
- уменьшение доходов или различных льгот;
- опасность потери привычного уровня уважения и авторитета со стороны окружающих;
- неизбежность дополнительных трудностей в работе;

– защита от возможной потери должности или ухудшения условий труда;
– убежденность в отсутствии необходимости изменений, основанная на уверенности в собственном профессионализме и глубоком знании дела.

2. *Слабое понимание целей.* Любая категория участников образовательных отношений (руководители, педагоги, обучающиеся, родители) склонны к сопротивлению в случае непонимания целей планируемых изменений или тех методов и средств, которые могут быть использованы для их реализации. Отсутствие понимания может быть обусловлено недостатком профессиональных компетенций или опыта, слабой информационной поддержкой.

3. *Разные оценки целей.* Сопротивление часто возникает из-за разногласий, возникающих между разными группами участников образовательных отношений, в восприятии и анализе сложившейся ситуации, важности, значимости целей предстоящих изменений и путей их реализации. Кроме того, могут возникать и противоречия в оценке возможных результатов и рисков предстоящих перемен. Впрочем, противодействие изменениям – это не всегда отрицательное явление. Конструктивная оппозиция, которую составляют, например, наиболее опытные учителя, может помочь избежать непродуктивных или даже губительных последствий плохо продуманных изменений.

4. *Недостаток доверия руководству.* Низкий уровень сотрудничества между руководителем, администрацией образовательной организации и ключевыми категориями работников, закрытость системы управления и склонность к единоличному принятию управленческих решений ведут к ряду негативных явлений в поведении педагогического коллектива. Естественной реакцией на подобный стиль управления становится недоверие и подозрительность ко всем начинаниям руководства. Это приводит к ухудшению психологического климата в организации, распространению слухов и искажению информации, поступающей сверху. Все это в еще большей степени затрудняет взаимодействие руководства с коллективом педагогов, сотрудников, с родителями и обучающимися и создает реальные дополнительные проблемы.

5. *Недостаток профессиональных компетенций, навыков и опыта.* Недостаток знаний, профессиональных навыков и опыта является серьезным источником сопротивления работников новому, так как часто вызывает неуверенность в своих силах, в способности справиться с новыми требованиями к работе. Кроме того, неуверенность в собственной профессиональной состоятельности часто снижает способность к пониманию готовящихся и происходящих изменений.

6. *Консерватизм.* Противодействие изменениям может в своей основе иметь склонность части педагогических работников к консерватизму. Консерватизм не стоит рассматривать исключительно как качество, характеризующее

людей, отметающих все новое. За этим может стоять стремление работников к стабильности, к использованию надежных, хорошо проверенных подходов в работе. Неясные последствия изменений могут представлять психологическую угрозу для многих педагогических работников, подвергая сомнению их профессиональную самооценку.

Вместе с тем, грамотное и эффективное управление изменениями может создать условия, при которых сопротивление будет сведено к нулю и перейдет в другую, качественно новую позицию. Эта ситуация возможна в случае серьезной подготовительной работы и будет иметь место при условии, если:

- участники образовательных отношений, на которых распространяются изменения, согласны с их целесообразностью;

- предполагаемые изменения не угрожают социальной безопасности работников. Речь идет не только об условиях труда, но и о возможных угрозах гарантированному уровню доходов, профессиональным перспективам или привычному уровню нагрузки;

- все, кого затрагивают изменения, участвуют в их подготовке, проработке и реализации;

- предполагаемые изменения являются результатом глубокого и всестороннего анализа объективных факторов, а не желанием, указанием, приказом вышестоящих органов управления;

- предполагаемые изменения были заранее запланированы, а не осуществляются стихийно;

- новые изменения вводятся после апробации и перевода в штатный режим предыдущих изменений;

- все изменения сопровождаются позитивными сдвигами в работе образовательной организации;

- все участники образовательных отношений имеют осознанную установку и мотивацию на постоянный поиск условий повышения качества образования и улучшения результатов труда.

Еще одним условием преодоления сопротивления в процессе управления изменениями является грамотный алгоритм действий. Логика первоочередных шагов на стадии подготовки изменений предполагает предусмотреть мероприятия, которые позволят не только снизить сопротивление, но и повысить готовность работников к активной поддержке нового. Наиболее эффективными управленческими механизмами в этой ситуации становятся следующие мероприятия:

- организация повышения квалификации, подготовки и переподготовки управленческих и педагогических кадров. Практика показывает, что неготовность педагогов поддерживать изменения связана чаще всего с их неуверенно-

стью в своих силах и определяется недостаточным уровнем компетенций и профессиональных навыков. Упреждающее обучение, в том числе и дистанционное, способно повысить готовность педагогов включиться в процесс изменений, погасить их сомнения, повысить степень восприятия нового и позитивно повлиять на мотивацию к поддержке изменений;

– ознакомление с концепцией или основной идеей изменений. Разъяснение всех аспектов изменений: организационных, содержательных, обеспеченческих. Доведение информации до всех участников образовательных отношений. Данная тактика предполагает своевременное и полное обеспечение педагогов, других сотрудников и заинтересованных лиц, включенных в процесс изменений, необходимой информацией, устранение недопонимания вследствие неправильной или неполной осведомленности и выяснение различных точек зрения в ходе специально организованных встреч, обсуждений со всеми заинтересованными участниками;

– максимальное участие всех заинтересованных лиц в процессе подготовки изменений. Один из наиболее эффективных способов уменьшения возможного противодействия и усиления готовности работников к активной поддержке предполагаемых изменений – это привлечение их к процессу планирования и подготовки преобразований. Такой подход дает возможность снизить опасения работников перед ожидаемыми изменениями и использовать свои знания и умения. Практика и логика действий подсказывают, что педагоги или другие участники склонны поддерживать то, что они помогали создавать. При этом формы привлечения работников к подготовке могут быть самыми разными: от опроса учителей и других категорий с целью выяснения их мнения по ключевым проблемам, связанным с изменениями, до привлечения педагогов, сотрудников, родителей к работе творческих групп, к участию в совещаниях, посвященных различным аспектам изменений;

– усиление мотивации к изменениям. Повысить заинтересованность участников образовательных отношений в проводимых изменениях возможно путем предоставления профессиональных, социальных преференций, которые могут быть получены в результате проводимых преобразований. Необязательно при этом ограничиваться лишь позитивными стимулами (материальные стимулы, улучшение условий, карьерные перспективы и др.). Мотивация к изменениям может быть обеспечена и с помощью объяснений или демонстрации негативных последствий непринятия изменений.

Следует отметить, что снижение сопротивления может быть достигнуто и путем правильных тактических действий. Например, помощь и поддержка. Эта тактика заключается в оказании поддержки, призванной повысить профессиональную уверенность педагогов в себе, и преодолеть страх перед переменами.

Она особенно подходит в тех ситуациях, когда сопротивление является следствием опасений педагогов перед возникающими трудностями, перед новыми требованиями к результатам труда. Такие методы поддержки, как обсуждение проблем непосредственно с работниками, закрепление кураторов, введение тех или иных льгот для участников, обеспечение мягкого, поэтапного внедрения изменений достаточно широко используются многими образовательными организациями в процессе управления изменениями.

Еще один тактический прием – это переговоры. Данная тактика преодоления сопротивления заключается в обсуждении ключевых аспектов изменений и достижении соглашения с оппозиционными группами участников изменений. Поскольку достижение соглашения предполагает двустороннее взаимодействие, инициатор преобразований (руководитель, администрация, инициативная группа) стремится к тому, чтобы изменения соответствовали потребностям и интересам активного или потенциального оппонента. Соглашения, достигнутые путем переговоров, особенно важны в ситуациях, когда отдельные работники или группы явно не заинтересованы в переменах и оказывают им значительное сопротивление.

Надо сказать, что переговоры не всегда являются гарантией успеха. Тактика переговоров с педагогическими работниками, чьи интересы затронуты проводимыми изменениями, часто является началом длительного процесса согласования на основе взаимных уступок. Но надо иметь в виду, что, если становится известно, что инициатор готов на уступки, чтобы избежать сопротивления, это открывает возможность другой стороне для выдвижения требований о значительных уступках и даже для шантажа.

Эффективным тактическим приемом в процессе минимизации и снятия сопротивления является привлечение участников изменений к процессу принятия управленческих решений. Результат усиливается в случае включения главных противников изменений в структуры, ответственные за принятие решений.

Пожалуй, самым непопулярным методом снятия сопротивления является принуждение. Чаще всего этот метод носит разовый характер. Принуждение может проявляться в жесткой критике, подготовке приказов, устанавливающих новый порядок работы. Однако надо заметить, что по причинам, которые достаточно очевидны, принуждение используется достаточно редко.

Таким образом, чтобы успешно провести изменения в любых образовательных системах, необходимо преодолеть оказываемое им сопротивление, превратить противников преобразований в сторонников. Преодоление сопротивления следует начинать со стратегического анализа и составления прогноза поведения всех участников образовательных отношений. Меры по преодолению сопротивления должны быть включены в программу осуществления изме-

нений. Успех преодоления сопротивления зависит от того, как руководители муниципальных образовательных систем будут осуществлять процесс изменений и демонстрировать высокий уровень компетентности, уверенности в положительных результатах и необходимости изменений.

4. Управление изменениями и стратегический менеджмент в системе муниципального образования

Современная теория управления образованием, образовательный менеджмент, стратегическое управление, управление изменениями, стратегический менеджмент – не слишком ли много теорий, подходов и понятий для системы образования? Вопрос вполне закономерный, если рассматривать систему образования как закрытую, самодостаточную, развивающуюся только по собственным принципам и для собственных нужд и интересов. Однако любой современный руководитель в системе образования скажет, что это не так и будет абсолютно прав. Аргументы в пользу широкого использования современных научных подходов, технологий мы уже рассматривали в самом начале этой работы (во введении), поэтому есть смысл сосредоточиться на конкретном материале.

В современной теории управления организацией существует множество подходов к определению понятий «стратегическое управление» и «стратегический менеджмент». Многие исследователи сходятся во мнении, что раньше понятие «стратегия» проецировалось только на наиболее масштабные и значимые цели и задачи деятельности организации. В современной практике управления оно понимается значительно шире, когда стратегию рассматривают как «обобщенный замысел, принципиальный подход к решению практически любой задачи» [16]. Отсюда такое повышенное внимание теоретиков и практиков к стратегическому управлению и стратегическому менеджменту. Оба понятия, в отличие от традиционного понятия управления, опирающегося на внутренние ресурсы и потребности самой организации, ориентируются на внешнюю среду и потребителя, максимально проявляя признаки открытой, деятельностной системы.

Надо заметить, что достаточно большое количество трактовок понятия «стратегия», «стратегический менеджмент», «стратегическое управление», рассматриваемых современной наукой, не противоречат друг другу, а дополняют и акцентируют внимание на различных аспектах этих понятий, отражающих специфику основных компонентов стратегии. К числу основных компонентов можно отнести:

– анализ состояния, тенденций изменения и вызовов значимой для орга-

низации внешней среды; определение целей организации, связанных с фундаментальными изменениями в ее деятельности и позиционировании в конкурентной среде, и путей их достижения, направленных на решение вопросов долгосрочного выживания и процветания организации;

- деятельностный подход, акцентирующий внимание на деятельности по реализации стратегии с ориентацией на интересы потребителя;
- опору на человеческий фактор как на главный фактор;
- гибкость, готовность к оптимальному выбору на основе сопоставления различных альтернатив.

В фокусе нашего интереса отправной точкой будет понимание управления как процесса воздействия на объект, для достижения каких-либо целей, а менеджмента – как совокупности различных способов управления объектом в целях повышения его эффективности. Что касается научного определения понятий «стратегическое управление» и «стратегический менеджмент», то анализ специальной литературы показывает, что в настоящее время отсутствует единое или точное определение этих понятий, более того, довольно часто эти понятия практически идентифицируются. Исходя из этого, мы не будем принципиально разделять эти понятия, а лишь сделаем акцент на то, что стратегическое управление можно трактовать как вид или сферу деятельности по управлению, осуществляющую реализацию выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации, а стратегический менеджмент – рассматривать как управленческую деятельность, связанную с постановкой целей и задач организации, определением ведущих направлений деятельности, с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые дают возможность ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

В качестве конкретного примера можно рассмотреть, например, определение стратегического управления О.С. Виханского, которое наиболее полно отражает описанные тенденции. По мнению О.С. Виханского, «стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкретных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [6]. В приведенном определении «долгосрочная перспектива» означает не неизменное существование однажды поставленных на долгие годы целей, а возможность получения организацией позитивных результатов на протяжении многих последующих лет.

Следует заметить, что стратегия – это сложное и потенциально мощное оружие, с помощью которого любая современная организация может противостоять меняющимся условиям. В сфере образования очевидная реальность сегодняшнего дня заключается в том, что конкуренция даже на муниципальном рынке образовательных услуг возрастает и для достижения высокого уровня результативности необходим грамотный подход в области стратегического менеджмента (управления). Поэтому для эффективного решения современного уровня образовательных задач, необходимо адаптировать стратегический менеджмент к стратегическим потребностям муниципальных образовательных систем.

В этом контексте важнейшей стратегической целью любой образовательной организации является создание условий для повышения ее конкурентоспособности в сфере образовательных услуг, с учетом тех изменений, которые характеризуют современное состояние сферы. Для реализации данной цели и решения сопутствующих ей задач, следует выделить ряд этапов, которые обеспечивают реализацию стратегического управления муниципальными образовательными системами:

- первый этап – аналитический, предусматривающий диагностику на всех уровнях управления и глубокую оценку деятельности всех подразделений и структур образовательной организации. Выявляются недостатки и положительные моменты предыдущего опыта управления. Определяется уровень реализации поставленных целей и задач;

- второй этап – определение стратегической цели. На этом этапе разрабатывается направление развития образовательной организации, определяется смыслообразующая доминанта (миссия) деятельности образовательной организации;

- третий этап – это выбор стратегии. На этом этапе определяются пути и способы достижения стратегической цели и реализации миссии образовательной организации;

- четвертый этап – этап непосредственного исполнения. На этом этапе необходимо должным образом привлечь весь имеющийся у образовательной организации потенциал для реализации стратегии. Это относится к использованию человеческого ресурса, кадрового потенциала, финансовых и материальных средств и т.д.;

- пятый этап – это оценка и контроль реализации стратегии, определение степени воплощения запланированных замыслов и решения конкретных задач.

Следует заметить, что отсутствие стратегии далеко не всегда является отрицательным фактором. Продуманные действия и грамотное управление обеспечивают жизнестойкость муниципальной образовательной организации и в от-

сутствие стратегии. Однако приверженность к формальным процедурам, стремление к постоянству не способствуют повышению гибкости организации и скорости ее адекватного реагирования на требования времени и окружения.

В связи с этим, надо заметить, что одним из наиболее часто встречающихся управленческих подходов в рамках стратегического менеджмента является управление изменениями, несмотря на то, что это одна из самых молодых управленческих дисциплин. Основой философии данного подхода является утверждение о том, что любые аспекты стратегии развития образовательной организации могут быть рассмотрены, а управление ими – осуществлено на основе теории управления изменениями.

В практике управления муниципальным образованием стратегический менеджмент в сочетании с управлением изменениями характеризуется более гибким подходом к процессу управления муниципальными образовательными системами, проведением периодических корректировок поставленных целей и задач, совершенствованием организационной структуры, пересмотром степени централизации ключевых функций, а также изменением системы мотивации педагогического коллектива. В рамках стратегического менеджмента максимально эффективно можно сочетать интересы муниципальной образовательной организации и муниципального образования в целом.

Управление изменениями в муниципальных образовательных системах является важнейшим условием для реализации выбранной стратегии. Реализация стратегии – это ориентированная на конкретные действия работа администрации, которая проверяет способности руководителей проводить организационные изменения, мотивировать людей и достигать поставленных стратегических целей. Управление реализацией стратегии включает в себя задачи и этапы реализации, управление изменениями в организации, проведение стратегических изменений. Без стратегических изменений даже самая обоснованная стратегия может оказаться неэффективной. Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности образовательной организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли образования, рынка образовательных услуг, запросами потребителей образовательных услуг.

Разделяя позицию отдельных специалистов [10], в соответствии с этими факторами, можно выделить три уровня стратегических изменений в муниципальных образовательных системах:

1. **Радикальные изменения.** Эти изменения, как правило, отражают глубокие структурные внешние преобразования муниципальных образовательных организаций, связанные с их разделением или со слиянием с другими образовательными организациями. Объединение разных коллективов, появление новых

структурных подразделений вызывают необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировке организационной структуры, ее штатной наполняемости и т.д.

2. Коренная реорганизация. Необходимость в таких глубоких изменениях возникает, когда муниципальная образовательная организация изменяет свой правовой статус, номенклатуру оказываемых образовательных услуг и рынки представления услуг (например, изменение организационно-правовой формы, типа образовательной организации и т.д.).

3. Умеренные изменения. Это наиболее часто встречающиеся стратегические изменения, имеющие место всякий раз, когда муниципальная образовательная организация меняет внутренний структурный или организационно-содержательный компоненты, выводит новую образовательную услугу на освоенный или новый рынок (реализация новых образовательных программ, увеличение доли дистанционного обучения и т.д.).

Следует принимать во внимание, что стратегические изменения, как правило, носят системный характер и затрагивают все стороны деятельности образовательной организации. Стратегические изменения неразрывно связаны со стратегией развития образовательной организации и процессом стратегического управления [22]. Они внедряются в рамках того или иного подхода, выбранного в зависимости от обстоятельств, и отражают следующие показатели:

- темп осуществления изменений;
- степень управления со стороны руководителя и администрации;
- использование дополнительных сил, например, инициативных групп.

Важно учитывать, что стратегические изменения носят комплексный характер и поэтому, кроме управленческих, организационно-содержательных компонентов, затрагивают и другие стороны деятельности муниципальных образовательных систем:

- философию (миссию) образовательной организации, объясняющую причину ее существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой;

- ценность и мораль, которыми руководствуются администрация образовательной организации и большинство участников образовательных отношений при принятии управленческих решений;

- нормы и правила поведения, которых придерживается образовательная организация во взаимоотношениях с близким окружением и внешней средой. Эти нормы, разделяемые всеми участниками образовательных отношений, позволяют организации постоянно добиваться целей, а определенный характер внутренних взаимоотношений формирует ее морально-психологический климат.

Принимая во внимание описанный сложный, комплексный характер стратегических изменений, представляется важным рассмотрение и обоснование инвариантного алгоритма, на основе которого может быть осуществлено управление изменениями в муниципальных образовательных системах.

Ряд исследователей (М.Б. Шифрин в том числе) отмечают, что управление стратегическими изменениями ориентировано на три основных положения [30].

1. Конечный результат (модель желаемого состояния).

Конечный результат предполагает постановку целей, определение видения будущего образовательной организации. Необходимо проанализировать и оценить возможные изменения во внешней среде, которыми можно воспользоваться для эффективного достижения целей, и те, которые могут помешать достижению целей. Таким образом создается некий идеальный образ организации, к которому следует стремиться (модель идеальной ситуации).

2. Настоящее положение дел (модель реальной ситуации).

Оценивая имеющиеся потенциальные возможности образовательной организации в части управленческого, кадрового, организационного, методического, материально-технического потенциала, руководитель должен определить конечный результат и уровень успеха образовательной организации, обладающей подобными ресурсами. Ресурсная оценка формирует представление о возможностях образовательной организации в части реализации новых стратегических целей.

3. Механизм достижения поставленных целей (модель перехода от реальной к идеальной ситуации).

Механизм достижения поставленных целей предполагает определение путей достижения поставленных целей, имея в виду настоящее положение образовательной организации как отправную точку, и имеющийся потенциал, как ресурсную базу.

Указанные три позиции с достаточной полнотой описывают содержательное поле стратегического управления изменениями. По мнению М.Б. Шифрина, осуществление изменений и соответствующий переход из исходного наличного состояния к идеальной ситуации может происходить несколькими путями, представленными на рис. 1.

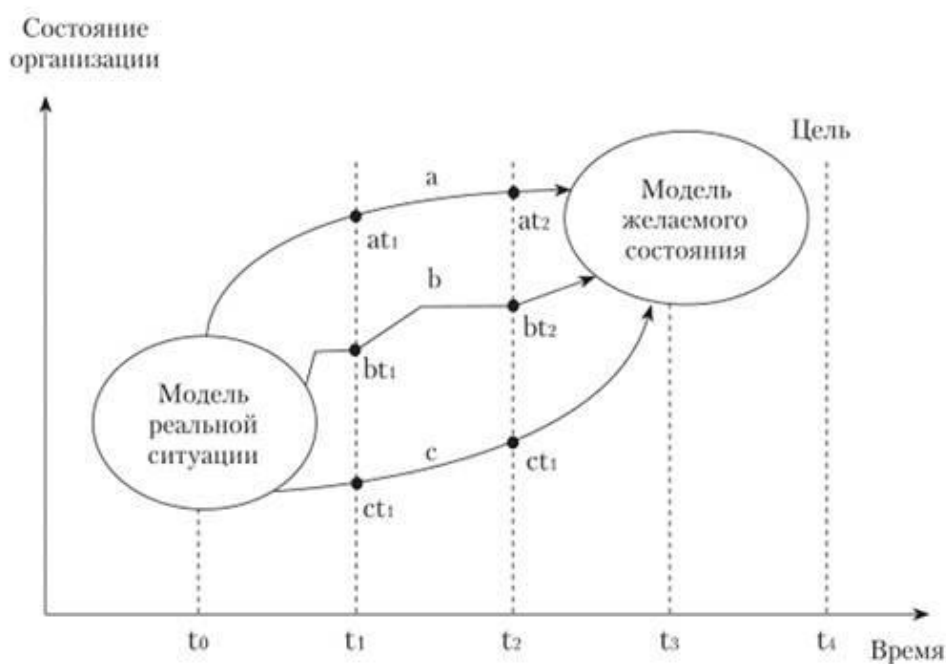


Рис. 1. Пути реализации стратегии изменений

Если проецировать такой механизм на систему образования, то путь «а» подразумевает быстрые и радикальные изменения в муниципальных образовательных системах на начальном этапе стратегического управления, и постепенное доведение отдельных структурных, организационных, содержательных элементов до намеченного состояния. Примером этого может быть смена статуса образовательной организации.

Путь «b» предполагает чередование радикальных перемен с периодом анализа и осмысливания достигнутого, создание стартовой площадки для следующего рывка к намеченной цели. Это наиболее часто встречающееся развитие ситуации, например, при реализации программ развития муниципальной образовательной организации.

Путь «с» – это постепенные, осторожные действия, связанные с незначительными организационными переменами, которые с накоплением достаточного опыта в конце планового периода должны привести к очередным изменениям. Таким путем идут обычно муниципальные образовательные организации, которые не сумели в какой-то момент сформировать стратегическое видение, но внешнее давление все же заставляет осуществлять те или иные изменения.

Следует заметить, что какой бы из путей ни был избран руководителем и педагогическим коллективом, он характеризует развитие муниципальной образовательной организации на основе стратегических изменений, которые отражают заметные различия в начальной и последующих ситуациях между двумя последовательными отрезками времени, в поведении и рефлексии педагогами происходящих перемен, во взаимоотношениях всех участников в рамках осу-

ществляемых перемен.

Управление стратегией предполагает постоянное управление изменениями. Однако каждая образовательная система формулирует свою стратегию индивидуально, с учетом характерных только для нее процессов и особенностей. Кроме того, многие стратегии возникают стихийно в ходе деятельности образовательной организации, а не в результате заранее определенного процесса их формулирования. Поэтому взгляд на стратегические изменения зависит от того, как формулируется и реализуется стратегия образовательной организации в целом.

Надо признать, что редко какие стратегии образовательных систем оказываются столь продуманными и долговечными, что им удастся выдержать испытание временем. Поэтому формирование стратегии является динамичным процессом, и все участники образовательных отношений, и, в первую очередь, руководители, должны осознавать, что стратегическое управление изменениями есть адекватная реакция на быстро меняющиеся требования современного мира.

Для того чтобы управление изменениями стало основой повышения эффективности образовательной организации, необходимо, в первую очередь, всеобщее принятие этой идеологии. Большое значение в этой ситуации стратегический менеджмент отводит командной деятельности.

Даже в рамках стратегического менеджмента создание команд стратегического управления является непростой задачей, требующей высокой управленческой квалификации руководителя и искусства управления людьми. В условиях управления изменениями в образовательной организации – это тоже непростая задача.

Команда – это группа людей, достигших высокого уровня развития и продуктивности, имеющих высокую квалификацию и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу [23]. В образовательной организации это может быть инициативная группа, состоящая из опытных, инициативных, творческих педагогов и других сотрудников. Современный формат государственно-общественного управления образованием позволяет расширить контингент подобных групп за счет членов управляющих советов, представителей органов коллегиального управления, представителей общественности и родителей. Все будет зависеть от масштаба и формата проводимых изменений, объема изменений, количества работников, чьи интересы будут затронуты и т.д. Однако надо четко представлять, что команда стратегического управления имеет свои определенные признаки, отличающие ее от произвольно сформированной группы.

Особенности, отличающие команду от обычной группы:

- результат работы команды зависит от личного вклада каждого сотрудника в достижение общей цели, в тесном взаимодействии внутри команды;
- команда придает значение как индивидуальной работе каждого ее члена, так и общему результату. Члены команды работают совместно для достижения результата, который является коллективным вкладом команды в работу, и каждый член команды разделяет ответственность за результат;
- члены команды сосредоточены на совместном достижении конечной цели, что в сочетании со спецификой выполнения заданий делает их заинтересованными в результатах своей деятельности. Нужно отметить, что команда ставит перед собой широкий круг задач, который является значительным источником эмоциональной энергии, что способствует их активной реализации;
- команда должна обладать значительной степенью свободы и иметь возможность самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени выполнения работы и суметь максимально приблизить результаты к поставленной цели. Следовательно, команда по своей сути проявляет признаки самоуправления. Тем не менее, было бы неправильно считать, что команда имеет абсолютную независимость, и что ее деятельность не коррелируется с общими целями и задачами по управлению изменениями, которые реализует руководитель, администрация образовательной организации.

Команда стратегического управления может включать различное количество участников, работать в разные периоды времени, обладать разными полномочиями, выполнять различные функции. Главное предназначение подобной команды – минимизировать сопротивление изменениям, непредвиденные риски и объединить потенциал образовательной организации на реализацию выбранной стратегии.

Надо сказать, что выбор стратегии всегда определяется положением, потенциалом и традициями образовательных организаций, которые могут обеспечить их конкурентоспособность на муниципальном рынке образовательных услуг. Это жизненно важный вопрос для каждой образовательной организации, особенно в условиях, когда актуально решение вопросов формирования муниципальной образовательной инфраструктуры, которая может способствовать гармоничному развитию как отдельно взятой муниципальной образовательной организации, так и системы муниципального образования в целом.

5. Повышение эффективности муниципальных образовательных систем как результат управленческих изменений

Сегодня мы рассматриваем как аксиому утверждение о том, что развитие муниципальных образовательных систем сопряжено с теми же рисками, что и социально-экономическое развитие муниципальных территорий, и России в целом. Фактором, влияющим на процессы общего развития, является в определенной степени территориальный аспект, включающий географические размеры, административно-территориальное устройство, социокультурные и экономические различия нашей страны, регионов и муниципалитетов. В связи с этим, современная государственная стратегия выделения и поддержки «точек роста» с федерального уровня, запуск рыночных механизмов, которые должны обеспечить дальнейшее саморазвитие территорий за счет создания местной конкурентной среды, с одной стороны, уводят на второй план территориальный принцип, а с другой – актуализируют проблему повышения эффективности управления органов местного самоуправления.

Такая же ситуация характерна и для российского образования. Важность и значение эффективного муниципального управления образованием в этом случае трудно переоценить. Вместе с тем, муниципальные органы управления образованием в их нынешнем виде, под влиянием ряда факторов, находятся в достаточно сложном положении. К числу таких факторов следует отнести современное состояние местного самоуправления в России и полномочия местных органов управления образованием. В настоящее время просматривается «тройственная» природа муниципальных органов управления образованием, обусловленная тем, что местные органы управления образованием являются представителями и проводниками интересов двух субъектов управления – территориальных (местных, муниципальных) властей и ведомственных (государственных органов управления образованием), а, кроме того, выступают учредителями или выполняют функции учредителей муниципальных образовательных организаций, следовательно, должны поддерживать и их интересы.

Обеспечить эффективность муниципального управления в таких условиях достаточно сложно, принимая во внимание также многочисленные изменения, характеризующие современное образование. Развитие и модернизация образования, включающие переход к новым стандартам образования, изменение статуса бюджетных учреждений, изменение механизмов финансирования образовательных организаций, новая система оплаты труда – это только самые крупные из нововведений недалекого прошлого, которые освоены сегодня муниципальными образовательными системами. При всем при этом, надо заметить, что

в условиях возрастающей самостоятельности образовательных организаций, ответственность муниципальных органов управления за развитие каждой из них и системы муниципального образования в целом, не только не уменьшается, но даже увеличивается. Более того, именно муниципальный уровень управления образованием должен обязательно обеспечивать сочетание территориальных и отраслевых интересов в решении вопросов развития муниципальных образовательных систем и всей системы образования в целом.

Вместе с тем, надо согласиться, что, обладая определенными полномочиями, именно органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, способны сегодня определить уровень состояния и эффективность муниципальной образовательной системы в целом, и каждой муниципальной образовательной организации, в частности.

Эффективность, как комплексная характеристика деятельности муниципальной системы и образовательных организаций включает следующие компоненты: реальный результат деятельности, потенциальные возможности педагогических коллективов, степень использования ресурсов образовательных организаций, социально-психологический климат в образовательных организациях [16].

Эффективность как критерий, на основании которого оценивается образовательная деятельность, отражает уровень произведенных (или необходимых) затрат ресурсов (материальных, финансовых, человеческих, временных) для достижения качества образования. Эффективность показывает насколько оправданы те или иные затраты с точки зрения возможности их покрытия, насколько они разумны и приемлемы с точки зрения сложившихся в образовательной сфере норм расходования ресурсов.

Исключая процедуры государственной аккредитации, государственного контроля и надзора, государственной итоговой аттестации, в части полномочий федерального и регионального уровней, остается достаточно серьезный массив инструментария для оценивания эффективности муниципальной образовательной системы. Мониторинги образования, социологические опросы, независимая оценка качества муниципального образования и т.д. позволяют получать конкретные результаты для того, чтобы понимать какие изменения необходимы муниципальной системе образования.

Кроме того, для решения стратегических вопросов развития муниципального образования, органам управления образованием, в первую очередь, необходимо понимание и обстоятельная база аргументов по всей системе образования. Среди таких аргументов эффективность управления образовательными организациями и системы в целом, занимает одно из первых мест.

Современные исследования в области управления развитием образова-

тельных систем описывают несколько видов эффективности управления, которые дифференцируются в зависимости от получаемого результата [17]. Среди них:

- экономическая эффективность;
- педагогическая эффективность;
- организационно-управленческая эффективность;
- социальная эффективность.

Экономическая эффективность отражает соотношение приложенных материально-финансовых ресурсов и полученных результатов, ресурсоемкость образовательной деятельности, затратность мероприятий по ее организации.

Педагогическая эффективность показывает степень достижения целей обучения, воспитания и развития участников образовательного процесса, результативность применения тех или иных методов, форм, средств, технологий обучения.

Организационно-управленческая эффективность демонстрирует достижение целей управления, выполнение оперативных и стратегических планов.

Социальная эффективность ориентирует на учет удовлетворенности потребителей образовательных услуг.

В зависимости от целей анализируется тот или иной вид эффективности. Например, при оценке механизмов и результатов нормативно-подушевого финансирования, формирования и использования внебюджетных ресурсов доминирует тенденция к использованию показателей экономической эффективности, имеющих к тому же официальный, нормативный характер.

При определении эффективности управления качеством образования используются показатели педагогической эффективности. По мере продвижения к концептуальным или стратегическим объектам оценки (достижение главной цели, реализация программ развития образовательных организаций, повышение профессионального уровня педагогического сообщества) неизбежна тенденция перехода от оценки в управлении педагогической эффективности к оценке эффективности организационно-управленческой.

Комплексная оценка эффективности управления образовательными системами основывается на использовании показателей социальной эффективности и отражает наивысший результат деятельности муниципальной образовательной системы

Однако, исследуя проблему эффективности управления муниципальными образовательными системами, есть смысл обратиться к А.М. Новикову, автору многочисленных работ в этом направлении [14]. В одной из своих работ А.М. Новиков отмечает: «...в соответствии с современной теорией управления, эффективность управления определяется эффективностью того состояния, в ко-

тором оказалась управляемая система под воздействием этого управления. Соответственно, в приложении к образовательным системам этот тезис выглядит следующим образом: бессмысленно оценивать отдельно эффективность деятельности органов управления образованием. Она определяется эффективностью деятельности (функционирования) управляемой образовательной системы, и только ею! То есть эффективность деятельности органов управления образованием определяется не количеством проведенных «мероприятий», проверок, смотров и т.п. – что является традиционными предметами их отчетов, а исключительно показателями деятельности образовательных учреждений».

Разделяя логику А.М. Новикова, следует сказать, что эффективность муниципальной образовательной системы есть суммарный эффект деятельности каждой из структур системы муниципального образования и каждой муниципальной образовательной организации. И поэтому управление изменениями в муниципальной системе образования и в каждой муниципальной образовательной организации отражает эффективность управления системой муниципального образования в целом.

Эффективность муниципальных образовательных систем напрямую зависит от результатов управления образовательными организациями, включая управление изменениями. Главной целью эффективного управления изменениями в муниципальных образовательных системах является трансформация образовательной организации в саморазвивающуюся организацию, которую отличают следующие признаки:

- высокая скорость приспособляемости самой организации и педагогического коллектива к новым целям, как этого требуют быстрые изменения условий внешней среды;

- собственно управление изменениями и внутреннее сотрудничество всех участников образовательных отношений в целях предотвращения разрушительного воздействия изменений на образовательную организацию;

- наличие благоприятных возможностей для роста и самоусовершенствования (самоактуализации) педагогических и других работников образовательной организации;

- свободное общение (открытые коммуникации) и высокое взаимное доверие администрации, педагогического коллектива, всех участников образовательных отношений, способствующие конструктивному разрешению противоречий;

- вовлеченность в планирование и управление изменениями в процессе отработки и постановки целей и принятия решений каждого педагогического работника на уровне осмысленной необходимости.

Следует заметить, что именно в тех образовательных организациях, кото-

рые действуют в логике «самообучающейся организации», и где изменение рассматривается как эволюция, а не как революция, наиболее вероятен успех проводимых изменений, так как в подобных организациях осознание необходимости изменений трансформируется в инновационный опыт, вовлеченность всех участников в работу свидетельствует о командном успехе, способствующем внутренним и внешним продуктивным коммуникациям. Чтобы повысить эффективность изменений, важно, чтобы новые ценности, правила и нормы деятельности изначально принимали сами руководители образовательной организации (формальные и неформальные лидеры) в целях влияния и повышения мотивации остальных участников образовательных отношений. Они должны не только выражать свою позицию, но и создавать условия для того, чтобы эта позиция стала единой точкой зрения в части необходимости осуществления изменений.

Следует отметить, что изменения не всегда имеют позитивное значение: они могут вести как к прогрессивному развитию, так и к стагнации, но в любом случае целенаправленные изменения всегда в определенной степени являются насилием над организацией или какой-то ее частью. Более того, по мнению исследователей, существуют определенные ограничения в управляемости изменений. Так, А.Н Дятлов указывает, что «управление стратегическими изменениями – это процесс, который тоже не может быть полностью разработан ... Изменения не являются результатом хорошего плана, они случаются как результат взаимодействия более сложных причин» [7].

Вместе с тем, большинство исследователей сходятся во мнении, что для эффективного развития муниципальных образовательных систем сегодня необходимо постоянное проведение сознательных изменений, так как спонтанные, неуправляемые, а иногда и просто разрушительные изменения все равно происходят. Соглашаясь, в определенной степени, с такой позицией, следует подчеркнуть, что, рассматривая управление изменениями как процесс, но процесс организованный, можно в результате рефлексии и анализа определить его проблемные зоны. Некоторые исследователи [24] выделяют наиболее типичные трудности, возникающие при управлении изменениями:

- недостаток времени, в связи с тем, что изменения заняли гораздо больше времени, чем ожидалось;
- возникновение проблем, не предусмотренных планом внедрения изменений;
- недостаточно эффективная координация деятельности различных участников изменений;
- низкие компетенции работников, не позволившие быстро справиться с новыми задачами;

– дополнительное обучение и инструктажи не в полной мере подготовили участников к инновационному характеру изменений;

– неконтролируемые факторы из внешней среды оказали неблагоприятное воздействие на проведение изменений, так как не были учтены и по отношению к ним не были подготовлены превентивные внутриорганизационные мероприятия.

Во избежание подобных трудностей, повышения эффективности управления изменениями, получения результатов, руководители образовательных организаций должны понимать, что:

– своевременная и четко сформулированная стратегия изменений имеет большой запас прочности и легче реализуется, так как в нее изначально заложен механизм возможной корректировки;

– четко отлаженная система информационного взаимодействия по вертикали и по горизонтали обеспечивает своевременное выявление и решение возникающих трудностей;

– подготовительная работа по формированию у всех участников образовательных отношений приверженности изменениям облегчает их последующую реализацию в рамках коллективной ответственности за понятные конечные результаты;

– наличие и грамотное согласованное использование ключевых ресурсов времени, информации, персонала и финансов позволяют упредить возможные кризисы перестройки на ходу, либо уменьшить их деструктивные последствия;

– оперативный контроль и поэтапное осуществление изменений обеспечивают выполнение подробного плана с четкими количественно-качественными критериями.

На контроле следует остановиться подробнее. Для эффективного проведения изменений важную роль играют внутренний мониторинг и контроль. На сегодняшний день существует много различных методик мониторинга и контроля процесса изменений. Все методики можно использовать с разными целями и на разных стадиях процесса преобразований: для демонстрации необходимости в переменах, разработки программы действий, снижения сопротивления, помощи педагогическим работникам и другим сотрудникам в решении новых задач в новых условиях, выработки чувства долга, ускорения внедрения, стимулирования инициативы и творческого подхода к достижению первоочередных целей и т.д.

Мониторинг и контроль являются важной составляющей частью процесса управления переменами. Возможная ошибка – выбрать неправильную методику в самом начале процесса изменения, быстро вызвать массу разочарований, но продолжать ее и упрямо придерживаться, хотя она никуда не ведет. При выборе

подхода к решению проблемы и осуществлению изменений необходимо продумать и соответствующие формы контроля.

Кроме того, чтобы управление изменениями осуществлялось с максимальным результатом, работу необходимо выстраивать с учетом ряда общеорганизационных принципов [8].

1. Ясность конечной цели. Данный принцип предполагает абсолютное понимание руководителем образовательной организации необходимости изменений. Он должен ясно представлять их конечную цель, информировать об этом всех участников образовательных отношений. Кроме того, цель должна быть верифицируемой, т.е. ее достижение может быть проверено в конечном итоге.

2. Предстартовое напряжение. Этот принцип означает, что началу процесса изменений должно предшествовать наличие или создание определенного уровня напряженности, который подчеркивает проблематичность настоящей ситуации и потребность в изменениях. Важно привлечь внимание к рискам, которые могут иметь место и обрисовать потенциальные положительные результаты, ожидающие образовательную организацию в результате изменений.

3. Поэтапность деятельности. Этот принцип требует, чтобы процесс внедрения был разбит на этапы. Каждый этап должен содержать конкретное направление, содержание и промежуточный результат деятельности. Оценка промежуточных результатов повышает заинтересованность и мотивацию участников изменений, настраивает их на конечный результат.

4. Распределение ответственности и перевод общей задачи в личную. Реализация этого принципа тесно связана с проблемой преодоления сопротивления изменениям. Агрессивный, навязывающий стиль осуществления изменений можно использовать только тогда, когда нет другого выхода, когда налицо кризис или предчувствие кризиса. Однако в большинстве случаев полезно выделить «агентов изменений», передав им определенные полномочия на данном этапе изменений, повысив в статусе.

5. Профессиональная готовность, обновление знаний и компетенций. Данный принцип рассматривает любую новую информацию в качестве теоретической базы для проведения изменений. Специально организованное обучение участников изменений дает понимание обоснованности изменений, позволяет повысить свой профессиональный уровень и за счет этого – степень личной готовности к изменениям, ознакомиться с опытом других образовательных организаций, освоить специфику работы в условиях изменений в организации.

Использование вышеперечисленных принципов позволяет максимально эффективно выстроить управление изменениями, обеспечить запланированные результаты и сохранить ресурсы образовательной организации.

Для того чтобы эффективно осуществлять стратегические изменения в муниципальной образовательной организации, нельзя забывать о постоянно присутствующем открытом или завуалированном сопротивлении, и в любом случае, надо предусмотреть постепенное превращение противников изменений в сторонников. Преодоление сопротивления следует начинать со стратегического анализа и составления прогноза поведения сотрудников. Меры по преодолению сопротивления должны быть включены в программу осуществления изменений. Успех преодоления сопротивления зависит от того, как руководители образовательных организаций будут осуществлять процесс изменений и демонстрировать высокий уровень компетентности, уверенности в положительных результатах и необходимости перемен.

Рассматривая вопросы повышения эффективности муниципальных образовательных систем с учетом проблемы сопротивления, резонно еще раз вернуться к тезису о персональном опыте, который мы рассматривали в контексте особенностей управления изменениями. Управление изменениями в муниципальных образовательных организациях и есть тот путь, который обеспечивает формирование и накопление персонального опыта, при одном условии, что эти изменения воспринимаются как необходимое объективное условие, а не как субъективная данность и результат сломленного сопротивления. Особое значение в этой ситуации имеет психологический климат и эмоциональный фон, сопровождающие процессы внедрения изменений. К сожалению, исследования показывают, что в системе образования не все так благополучно.

Само по себе нынешнее время привело к увеличению уровня тревожности педагогов. Эта тревожность может быть связана как непосредственно с реорганизационными, реструктуризационными, содержательными, другими изменениями в системе образования, большим объемом деятельности инновационного характера, так и с последствиями или результатами этой деятельности, причем не всегда положительными. К таким последствиям, вызывающим тяжелое морально-психологическое состояние, можно отнести возможную потерю работы, снижение уровня заработной платы, утрату авторитета, многие другие факторы.

Ученые просчитали, что если предположить, что максимальная тревожность равна 100%, то, в режиме обычной деятельности (слабый, привычный контроль, отсутствие изменений), при низкой тревожности педагогов, эффективность их деятельности может быть невысока. Однако эффективность возрастает при увеличении тревожности, которая может быть вызвана усилением контроля, требовательности, некоторыми изменениями организационной ситуации. Максимальная эффективность деятельности работников наблюдается при тревожности, составляющей примерно 60% от максимальной, что не превышает

ет границ статистической нормы. Затем дальнейшее увеличение тревожности приводит к резкому уменьшению эффективности работы. Парадоксальный вывод этой ситуации – это то, что совсем «не тревожные» педагоги работают не очень эффективно, слишком «тревожные» – тоже.

В подобных ситуациях дилемма между необходимостью изменений и сохранением нормального психологического климата, благоприятных условий труда, потенциальных человеческих кадровых ресурсов становится одной из серьезных проблем управления изменениями. В решении этой проблемы большое значение отводится грамотному менеджменту самого руководителя, администрации или инициативной группы, работающей по введению изменений. Управленческая наука, в частности теория К. Левина, подсказывает, что правильная этапизация (разморозка – введение изменений – заморозка) и ее содержательная деятельность могут обеспечить снижение общей напряженности, уменьшение сопротивления и достижение запланированных результатов.

И наука, и практика показывают, что на этапе размораживания предыдущие идеи и практики образовательной деятельности ослабляются путем коллективного обсуждения новых идей и возможностей. На этапе изменений педагогический коллектив каждодневно на практическом опыте должен получать подтверждение большей эффективности новых приемов. А на этапе замораживания новые способы работы закрепляются в новой общепринятой системе. Таким образом выстраивается система введения изменений без сотрясений и потерь.

И еще один вопрос, который принципиально важен при определении эффективности осуществления изменений. Это вопрос о балансе объема и частоты изменений и стабильности организации. Надо заметить, что стабильность, в определенном смысле, есть показатель эффективности. При этом следует отметить, что стабильность обеспечивает управляемость организации. Это является естественным стремлением любого руководителя, тогда как изменения зачастую означают ухудшение управляемости (снижение уровня контроля, коммуникаций, организационного климата и т.д.), а, следовательно, создают для руководителя определенные управленческие проблемы. В связи с этим, надо понимать, что образовательная организация наиболее успешно развивается, если стабильность и изменения находятся в равновесии, т.е. соблюдается баланс. Это делает ситуацию управляемой, а результаты предсказуемыми.

Заключение

Современное эффективное управление системой образования любого уровня невозможно без стратегического мышления и управления изменениями. Каждая образовательная организация в условиях востребованности соответствующего качества образовательных услуг, должна, в первую очередь, ориентироваться на рынок этих услуг, который меняется также быстро, как и государственный рынок услуг в принципе. Следует заметить, что реакция на изменения в системе образования очень схожа с реакциями на изменения более общего порядка. Это означает, что изменения в образовании – это подмножество изменений, проводимых в жизни, вообще. Следует надеяться, что идеи изменений, происходящих в других сферах нашей жизни, обеспечивают понимание образовательных изменений.

Сегодня, как никогда, важна роль руководителя, который может изменяться сам и обеспечить изменения в своей организации. Это в полной мере относится и к руководителям системы образования. Способность иметь дело с новыми идеями индивидуально, и способность устанавливать устойчивые отношения являются существенной возможностью управлять изменением во всех ситуациях, включая изменения в образовании. Практика показывает, что лидеры проводимых изменений будут более эффективны, если они смогут рассматривать организационные изменения как пример персональных изменений. Современный руководитель должен улавливать переломные моменты, понимать, когда необходимо изменить стратегию и определять, каким же образом она должна быть изменена. Как отмечает К. Ушаков [26], грамотный компетентный руководитель в педагогическом коллективе будет акцентировать внимание не на том, что изменится, а на том, что останется неизменным. Это поможет руководителю сформировать команду единомышленников и обеспечить эффективное стратегическое управление и управление изменениями.

Стратегическое управление в наше время выходит на первый план, поскольку стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей, которые задаются рынком, потребителем, внешней средой. Именно стратегическое управление концентрирует деятельность образовательной организации на исполнении и достижении той цели, ради которой она была создана. Без процесса стратегического управления удержаться на сегодняшнем рынке образовательных услуг достаточно сложно. Гарантией соответствия запросам внешней среды становится эффективное управление изменениями.

Литература

1. Акинфиева Н.В. Особенности управления изменениями в образовательной среде // Образование в современном мире. Саратов, 2011. – С. 66–72.
2. Аристотель. Сочинения: в 4 т. – Т. 1. – М., 1975.
3. Бакурадзе А.Б. Сопротивление организационным изменениям: оценка и средства преодоления // Муниципальное образование: инновации и эксперименты, – 2013. – № 2. – С. 39–41.
4. Большой толковый словарь: в 16 т. / под ред. В.В. Лопатина. – М., 2001. – Т. 4.
5. Бражников М.А. Управление изменениями: базовый курс: учеб. пособие / М.А. Бражников, И.В. Хорина. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2015 – 238 с.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. – М.: Изд-во МГУ. 1995. – С. 12.
7. Дятлов Л.Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 60.
8. Иванова Е.В. Тренинг управления изменениями в организации. СПб.: Речь, 2007 – С. 78–80.
9. Ковальчук О.В. Методические положения оценки эффективности образовательной деятельности в муниципальных образовательных системах // Современные проблемы науки и образования, 2011. – № 6.
10. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: Учебное пособие / под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М.: КНОРУС, 2010. – 319 с.
11. Малый толковый словарь / под ред. В.В. Лопатина. – М., 1990.
12. Матюшкина М.Д. Оценка инновационного потенциала образовательного учреждения. // Вестник ТПГУ. – 2015. – № 8 (161). – С.21–26.
13. Новая философская энциклопедия: в 4 т. – Т. 1. – М., 2001.
14. Новиков А.М. Развитие отечественного образования / Poleмические размышления. – М.: Издательство «Эгвес», 2005. – 176 с.
15. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М., 2006.
16. Панасюк В.П. Школа и качество: выбор будущего. – СПб.: Изд-во КАРО, 2003. – 384 с.
17. Панасюк В.П., Шапоренкова Г.А., Головичер Г.В. Региональная система оценки качества образования: опыт проектирования и применения. – СПб.; М.: Исследовательский Центр проблем качества подготовки специалистов, ЯНОИПКРО, 2007. – 182 с.
18. Платон. Собр. соч.: в 4 т. – Т.3. – М., 1994.

19. Поддьяков А.Н. Психология конкуренции в обучении. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2011. – 267 с.
20. Рынок. Бизнес. Коммерция. Экономика: Толковый терминологический словарь / сост. В.К. Калашников. – М., 2006. – С. 48.
21. Современный философский словарь / под ред. В.Е. Кемерова. – М., 2004.
22. Стратегический менеджмент в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – М.: АПК и ППРО, 2007 – 76 с.
23. Управление изменениями: Учебное пособие / Сост. Т.А. Галынчик. – Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016 – 120 с.
24. Управление организационными изменениями: учеб, пособие. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет. 2008. – С. 93–95.
25. Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. – М.: сентябрь, 2004. – С. 57–59.
26. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ. – М.: Сентябрь, 2011. – 176 с.
27. Философский энциклопедический словарь / ред.-сост. Е.Ф. Губский, Г.В. Кораблева, В.А. Лутченко. – М., 2005.
28. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – С. 62.
29. Хакимова Н.Г. Управление изменениями в организации образовательной деятельности с целью подготовки будущих педагогов к работе по новым стандартам основного общего образования // Успехи современного естествознания, 2015. – № 9–3. – С. 572–575.
30. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.Б. Шифрин. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 320 с.
31. Щербина В.В. Социальные теории организации. – М.: Словарь, 2000.
32. Экономика и право: словарь-справочник / авт. сост. Л.П. Кураков, В.Л. Кураков, А.Л. Кураков. – М., 2004.

Для заметок

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
КАК КЛЮЧ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ**

Методические рекомендации

Автор-составитель

Иваниченко Людмила Борисовна

Подписано в печать 15.01.2018 г. Бумага офсетная.

Формат 60x84/16. Гарнитура «Times New Roman».

Печать лазерная. Усл. печ. л. 3

Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО

214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а