

Интернет-журнал «Мир науки» / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2018, №1, Том 6 / 2018, No 1, Vol 6 <https://mir-nauki.com/issue-1-2018.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/43PDMN118.pdf>

Статья поступила в редакцию 14.02.2018; опубликована 09.04.2018

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Тринитатская О.Г., Назарчук О.А. Стратегическое управление организационными изменениями в контексте модернизации современной школы // Интернет-журнал «Мир науки», 2018 №1, <https://mir-nauki.com/PDF/43PDMN118.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Trinitatskaya O.G., Nazarchuk O.A. (2018). Strategic management of organizational changes in a context of modernization of modern school. *World of Science. Pedagogy and psychology*, [online] 1(6). Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/43PDMN118.pdf> (in Russian)

УДК 37.09

ГРНТИ 14.25.01

**Тринитатская Ольга Гавриловна**

ГБУ ДПО Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», Ростов-на-Дону, Россия  
Заведующий кафедрой «Управления образования»  
Доктор педагогических наук, профессор  
E-mail: [trinitatskaya@yandex.ru](mailto:trinitatskaya@yandex.ru)  
РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=508758](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=508758)

**Назарчук Ольга Александровна**

МАОУ города Ростова-на-Дону «Школа №115», Ростов-на-Дону, Россия  
Директор  
Кандидат педагогических наук  
E-mail: [rsba45@mail.ru](mailto:rsba45@mail.ru)

**Стратегическое управление  
организационными изменениями в контексте  
модернизации современной школы**

**Аннотация.** В статье определена сущность стратегического управления организационными изменениями. Обозначены теоретические аспекты управления процессом организационных изменений в образовательном учреждении. Показаны теоретически разработанные и апробированные на практике стратегии внедрения изменений в школе. Дается оценка различным стратегиям внедрения изменений. Представлен апробированный на практике алгоритм реализации стратегии изменений в школе. Предложен поэтапно разработанный план реализации изменений в образовательной организации. Определены основные принципы стратегии управления процессом изменений в образовательной организации. Проанализированы различные варианты внедрения изменений в коллективе образовательного учреждения. Представлены методы и приёмы работы администрации по вовлечению сотрудников образовательного учреждения в процесс изменений. Обосновано, что разработка и реализация стратегии управления организационными изменениями выступает эффективным средством развития образовательной организации.

**Ключевые слова:** управление изменениями; модель нововведения; инновация; педагогический коллектив; планирование; педагогическая культура; экспериментальная

работа; менеджер образования; сопротивление изменениям; цели; стратегия; принципы; алгоритм; плановое изменение; образовательная организация

Актуальность изучения процессов изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации образовательной организации (ОО) к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях реализации новой стратегии и модернизации отечественного образования. Ежегодно в сфере образования появляются сотни нормативно-правовых актов регламентирующего характера. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями.

Под изменениями в организационном поведении понимается процесс преобразования организации, основанный на внедрении инноваций в образовательный процесс. Цель изменений – осуществление прогрессивных преобразований для перевода образовательной организации в высокоэффективное состояние, то есть из режима функционирования в режим развития. Опыт деятельности показывает, что в случае реализации изменений интенсивность действий различной направленности значительно усиливается, следовательно, основная проблема возникает с выбором правильного вектора действий руководителя. В то же время, одной из причин, когда у успешных организаций не происходит адаптации к динамике событий, является активная инерция. Активной инерцией (бездеятельность, отсутствие инициативы, придирчивость и др.) страдают образовательные организации всех типов, они часто отвечают на внешнее воздействие активностью в тех сферах, где нет необходимости в изменениях. Причина этого состоит, в непонимании целей и задач внедрения изменений.

Актуальность изучения организационных и процессуальных изменений в образовательных системах обозначена государственной Программой Российской Федерации «Развитие образования на 2013-2020 гг.», это: новое понимание качества (от усреднённых индивидуальных результатов – к новым качественным характеристикам личности), непрерывное образование (расширение сферы образования и социализации), обеспечение открытости образования (на всех уровнях), укрепление единства образовательного пространства России. Эффективная реализация данных пунктов «Программы» возможна лишь при условии модернизации образовательных систем, которая должна опираться на современные принципы, подходы и методы управления организационными изменениями в современной школе.

Проблема стратегического управления изменениями в организациях находится в центре внимания школ научного управления, начиная со второй половины XX столетия. Различные её аспекты нашли отражение в трудах отечественных и зарубежных исследователей: С.В. Бочарова, А.А. Данилюка, Н.Г. Куцевола, О.Г. Тринитатской, И. Адизеса, Дж.П. Коттера, К. Фрайлингера, И. Фишера, Р. Хайнце, Д. Элснер и др. [1-10].

Большинство изменений происходит на практике в организационной структуре, технологиях и коллективе образовательной организации. Вне зависимости от сферы реализации управление изменениями в образовательной организации следует рассматривать в двух аспектах: *стратегическом и тактическом*. Стратегические изменения – долгосрочные, влияют на работу всей организации (цели, миссия, развитие, качество, новые идеи). Тактические (операционные) – отличаются меньшими масштабами и затрагивают новые процедуры, структуры, технологии образовательного процесса. С тактической точки зрения, управление изменениями в образовательной организации означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить к ним адаптацию работников. В стратегическом контексте управление изменениями означает включение перманентных изменений в практику ОО настолько, чтобы они стали привычными

и ожидаемыми для всех участников образовательного процесса, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство. Обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности всей образовательной организации.

*Стратегическое управление изменениями*, в отличие от оперативного управления, призвано обеспечить выживание организации и достижение ее целей в долгосрочной перспективе (прогностико-футуристическая функция).

Изменения в образовательной организации можно условно разделить на следующие группы:

1. Изменения в целях и задачах;
2. Использование новых технологий;
3. Изменения в организационных структурах и управленческих технологиях;
4. Изменения в организационной культуре (стиль руководства, ценности, традиции и т. д.);
5. Изменения в людях (компетентность, отношения, поведения и т. д.);
6. Изменения в престиже и репутации.

Большинство изменений на практике касается организационной структуры, технологии и коллектива образовательной организации [5, С. 29].

Планируя любое нововведение, менеджер образовательного учреждения должен помнить о пяти обязательных составляющих планового изменения, которые можно сформулировать в виде следующих вопросов:

1. Что? Что должно быть изменено?
2. Где? В какой сфере?
3. Кто? Лицо ответственное за внедрение изменений?
4. Для кого? Какова целевая группа и сотрудники внедряющие изменения?
5. Как? Стратегия и план реализации изменений?

Процесс планирования изменений должен включать ряд обязательных элементов, сформулировать которые можно предварительно ответив на ряд универсальных вопросов:

1. *Общие цели:*
  - Почему следует проводить это изменение?
  - Кто от этого выиграет?
  - Кто от этого проиграет?
2. *Конкретные цели:*
  - Будет ли Вам легко переубедить сотрудников в необходимости этого изменения? Кого легче всего?
  - Будет ли это изменение воспринято? Как и кем?
  - Какие силы будут тормозить, а какие поддерживать изменение?
3. *Последствия:*

- Как изменения отразятся на:
  - Материально-технической базе?
  - Поведении, убеждениях, ценностях учащихся и педагогов?
- 4. *Структура:*
  - На каком уровне системы (организации) происходят изменения?
  - Кто будет внедрять изменения?
  - Какой группы коснутся изменения?
  - Кто поддержит изменения своим авторитетом?
- 5. *Программа:*
  - Как будем внедрять изменения?
  - Как распределим задания?
  - Срок их выполнения?
  - Какие переговоры и согласования (и с кем) необходимы?
  - Какие материалы будут необходимы?
- 6. *План работы:*
  - Конкретные действия?
  - Сколько времени каждое из них будет длиться? (планирование на будущее)
- 7. *Оценка*
  - Кто будет оценивать внедрённые изменения?
  - Каким образом?
  - Кому представим результаты?
- 8. *Расходы*
  - Какими будут расходы?
  - Кто получит денежные средства? За что? В каком размере?
  - Из какого источника профинансируем? [6, С. 140-141].

Со стороны руководства ОО изменения и нововведения реализуются, как правило, с помощью трёх управленческих стратегий:

- *политико-административная стратегия* – основывается на использовании власти (доминирующий метод: принуждение, цель: послушание);
- *эмпирично-рациональная стратегия* – опора на логично выстроенные аргументы (основной метод: переубеждение коллектива, цель: согласие людей на работу «по-новому»);
- *нормативно-«перевоспитательная» стратегия* – подведение людей к идентификации с новыми ценностями (ведущий метод: поддержка, цель: добровольное присоединение сотрудников к преобразованиям).

Здесь возникает важный вопрос: какая из вышеперечисленных стратегий является оптимальной в системе образования нашего региона. Ответ на этот вопрос мы искали в ходе экспериментальной работы в школах Донского края (г. Ростов-на-Дону, г. Аксай, г. Таганрог). Исследование определило, что наиболее эффективной стратегией внедрения изменений с позиции соотношения затраченного времени и полученного результата является – эмпирично-рациональная стратегия. Используя её и опираясь на логично выстроенные аргументы руководителям образовательных организаций удавалось убедить основной состав сотрудников в необходимости работы по-новому и достаточно быстро достичь поставленных целей.

Стратегическое управление является комплексным всесторонним планом развития организации. Алгоритм его осуществления включает следующие шаги:

- определение миссии организации, целей и задач по её достижению;
- разработка альтернативных путей достижения цели развития и выбор наилучшей альтернативы;
- разработка плана действий, направленного на реализацию целей и задач образовательной организации;
- контроль и оценка эффективности выполнения стратегии [6, С. 43].

Существует множество способов внедрения стратегии изменений, в то же время опыт реализации изменений в МАОУ «Школа № 115» г. Ростов-на-Дону позволяет предложить следующий алгоритм реализации подобной стратегии:

1. Диагностика реального положения вещей.
2. Поиск консенсуса между заинтересованными сторонами в процессе изменений.
3. Планирование изменений.
4. Внедрение изменений в небольших масштабах (в одном классе, параллели, методическом объединении).
5. Оценивание изменений.
6. Анализ результатов изменений и определение общих выводов.
7. Планирование изменений в большом масштабе.
8. Реализация этих изменений.
9. Итоговое оценивание.

Проведенное нами исследование дало возможность обозначить основные принципы стратегии управления процессом изменений в образовательной организации. Во-первых, необходимо согласовать методы и процессы изменений с повседневной практикой и управленческой деятельностью в ОО. Может вспыхнуть борьба за ограниченные ресурсы в случае, если на одних и тех же сотрудников одновременно возложить функции прогнозирования, планирования, анализа изменений и выполнения текущих дел. Эта проблема становится особенно острой и деликатной в образовательных организациях, где происходят масштабные изменения.

Во-вторых, руководству следует изначально определить мероприятия, в которых оно должно непосредственно принимать участие. Основной критерий здесь – сложность выполняемых действий и их важность для образовательного учреждения. В крупных образовательных организациях руководители не могут непосредственно участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий

способ оказания управленческой поддержки и сопровождения. Поощрение со стороны руководства является важным стимулом в осуществлении изменений.

В-третьих, необходимо согласовать различные процессы перестройки в педагогической системе образовательной организации. Может, это и легко в небольшой организации, но в большой могут возникнуть значительные трудности. Часто разные подразделения образовательного учреждения работают над схожими вопросами (внедрение новой технологии сбора информации, мониторинговые исследования и т. д.). Они могут выйти с предложениями, которые не вписываются в концепцию управления, определённую руководством, или же не адекватны имеющимся в наличии ресурсам. Может случиться так, что одно из подразделений разработало важные предложения и следует убедить другие принять их, а для этого необходимо изменить существующие принципы работы. В таких ситуациях руководство ОО должно вмешиваться, соблюдая при этом такт в контексте партисипативного управления.

В-четвертых, управление изменениями включает различные аспекты – структурные, методические, технологические, психологические, человеческие, финансовые и другие. Это серьёзная проблема, потому что в процессе внедрения организационных изменений участвуют специалисты по разным направлениям, которые зачастую пытаются навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.

В-пятых, управление изменениями основывается на применении различных подходов и способов вмешательства в функционирование ОО, которые помогают систематизировать работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

Успех реализации стратегии изменений зависит от степени вовлеченности сотрудников в процесс изменений, который может быть различным, от высокого до низкого. В случае незначительных изменений (например, изменения логотипа школы) вовлечение всех сотрудников не является необходимым, но при радикальных изменениях высокая степень вовлеченности означает высокую эффективность реализации стратегии изменений.

Методами вовлечения сотрудников в процесс изменений являются:

1. Информация. Предоставление письменных и видео материалов, проведение конференций и презентаций.
2. Коммуникация. Проведение встреч в малых группах, командных брифингов и т. д.
3. Консультирование. Предоставление консультаций и проведение опросов.
4. Переговоры.
5. Участие. Создание одно – либо многофункциональных рабочих команд или проектных групп.
6. Привлечение. Создание групп, ориентированных на решение задач в масштабах образовательной организации [9, С. 87].

Выбор стратегии чрезвычайно важен с точки зрения преодоления сопротивления персонала. Изменения в образовательных организациях чаще всего сопровождаются сопротивлением сотрудников. Организационное сопротивление в случаях проведения изменений неизбежно, оно, тем не менее, не является исключительно отрицательным явлением, как его нередко трактуют в научных источниках. По сути, организационное сопротивление является реакцией педагогического коллектива на воздействие, то есть может рассматриваться как обратная связь (рефлексивное управление) в системе коммуникаций. Это одно из естественных явлений жизнедеятельности образовательной организации, которое не нужно



избегать и нецелесообразно с ним бороться, а постараться осмыслить и использовать для более эффективного управления изменениями.

Вышеизложенные факты и их анализ позволяют сделать *вывод* о том, что менеджеры образования в процессе выбора стратегии внедрения изменений должны ориентироваться на скорость осуществления изменения, специфику социального заказа, масштаб вовлеченности сотрудников. Успешное внедрение изменений происходит тогда, когда данный выбор является последовательным и соответствует ключевым характеристикам ситуации. При этом менеджер должен обладать широким взглядом на организацию, охватывающим все организационные факторы и подсистемы, а также их взаимодействие с окружающей средой. Современная педагогическая наука готова предложить руководителю ОО широкий выбор теорий, технологий и методов реализации изменений в образовательной организации. Однако, их выбор, в конечном итоге, зависит от понимания менеджером целей и задач преобразований в образовательной организации. С другой стороны, подобный выбор зависит от способности управленца усваивать новые знания актуальные в контексте управления изменениями и применять их на практике.

При внедрении изменений руководителями ОО должны быть рассмотрены все риски и предусмотрены решения возможных затруднений при внедрении изменений. Особое внимание необходимо уделить человеческому фактору. Именно человеческий аспект в организационных изменениях является фундаментальным, потому что поведение людей в образовательной организации в итоге определяет, что можно изменить и какую это принесёт пользу.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес, И.К. Управляя изменениями [Текст]: Пер. с англ. / И.К. Адизес. – СПб: Питер, 2010. – 224 с.
2. Данилюк, А.А. Управление изменениями: учебное пособие [Текст] / А.А. Данилюк. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014. – 288 с.
3. Коттер, Дж.П. Впереди перемен [Текст]: Пер. с англ. / Дж.П. Коттер. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 256 с.
4. Куцевол, Н.Г. Организационное развитие и управление изменениями [Текст]: Учебное пособие / Н.Г. Куцевол. – Казань, 2011. – 103 с.
5. Тринитатская, О.Г. Управление инновационными процессами в образовательном учреждении [Текст]: учебное пособие / О.Г. Тринитатская, Л.Г. Захарова, Т.А. Безматерных. – Ростов н/Д.: изд-во ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2016. – 296 с.
6. Управление организационными изменениями в школе в условиях новой стратегии образования [Текст]: учебное пособие / С.Ф. Хлебунова, С.В. Бочаров, Л.Г. Захарова, Г.А. Кислицина; под общ. ред. О.Г. Тринитатской. – Ростов н/Д.: Изд-во ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2017. – 284 с.
7. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации [Текст]: Пер. с нем. / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
8. Хайнце, Р. Не бойтесь изменений!: Как достичь успеха в ходе перемен [Текст]: пер. с нем. / Р. Хайнце. – СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. – 448 с.
9. Elsner D. Kierowanie zmianą w szkole: nowy sposób myślenia i działania / Dorota Elsner. – Warszawa: Wydawnictwo CODN, 2005. – 143 s.
10. Szkoła w zmianie: zarządzanie i komunikacja w sytuacjach szkolnych / red. nauk. Wojciech J. Maliszewski, Inetta Nowosad, Roman Uździcki. – Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, 2009. – 248 s.

**Trinitatskaya Olga Gavrilovna**

State Budgetary Institution DPO of the Rostov region «Rostov institute of professional development and professional retraining of educators», Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: trinitatskaya@yandex.ru

**Nazarchuk Olga Aleksandrovna**

Municipal autonomous educational institution of the city of Rostov-on-Don School No. 115, Rostov-on-Don, Russia  
E-mail: rsba45@mail.ru

## **Strategic management of organizational changes in a context of modernization of modern school**

**Abstract.** In article the essence of strategic management of organizational changes is defined. Theoretical aspects of management of process of organizational changes in educational institution are designated. The strategies of introduction of changes in school which are theoretically developed and approved in practice are shown. An assessment is given to various strategy of introduction of changes. The algorithm of realization of strategy of changes in school approved in practice is presented. The developed plan of realization of changes in the educational organization is offered step by step. The basic principles of strategy of management of process of changes in the educational organization are defined. Various options of introduction of changes in staff of educational institution are analysed. Methods and working methods of administration on involvement of staff of educational institution in process of changes are presented. It is proved that development and realization of strategy of management of organizational changes acts as an effective sredkstvo of development of the educational organization.

**Keywords:** management of changes; innovation model; innovation; pedagogical collective; planning; pedagogical culture; experimental work; manager of education; resistance to changes; purposes; strategy; principles; algorithm; planned change; educational organization