

Муниципальное казенное учреждение дополнительного образования детей
«Центр детского творчества» Арзгирского района Ставропольского края

Управление изменениями в решении проблем стратегического развития
образовательной организации в условиях динамичной среды

Автор-составитель:
Стрикачева Елена Викторовна,
заместитель директора по УВР

с.Арзгир
2020 год

Управление изменениями в решении проблем стратегического развития образовательной организации в условиях динамичной среды

Появление высоких технологий, которые служат основой для разработки новых продуктов и услуг, связано со стремительным развитием научно-технического прогресса. В быстро меняющихся экономических условиях предприятия вынуждены эффективно реагировать на внешние факторы, перестраивать внутреннюю политику, внедрять высокие технологии и ориентироваться на потребителя. Чтобы эффективно развиваться, надо уметь это делать корректно, без отрицательных эффектов, поэтому на первый план выходит правильное управление изменениями. Управление изменениями — это, в настоящее время, одна из наиболее востребованных технологий управления любого дела. Часто управление изменениями называют самым сложным искусством руководителя, которое требует огромного мастерства. Главным в концепции управления изменениями является мысль о том, что все изменения в организации затрагивают не только основные и вспомогательные процессы, но и персонал. Концепция предполагает, что возможно создать воспроизводимую модель успешных изменений, и что существуют конкретные процессы и инструменты, которые позволяют внедрять изменения эффективно.

Образовательная деятельность нынче сравнима с предпринимательской деятельностью. Если обратиться к определению "предпринимательская деятельность", то это "деятельность, ведущаяся на свой страх и риск с целью извлечения прибыли". Именно "свой страх и риск" побуждают руководителей искать эффективные решения, осваивать новые технологии, методы и подходы, вносить изменения в структуру и деятельность.

Необходимость учета человеческого фактора в работе, возникла, в связи с усложнением процесса управления учреждением, с одной стороны, когда стоимость человеческой ошибки существенно увеличилась, а также в связи с усилением конкуренции в сфере образования.

Именно поэтому в области управления персоналом появилось много различных технологий, позволяющих более успешно руководить людьми. Всевозможные аттестации, управление по целям, мероприятия, направленные на развитие организационной культуры, тренинги, коучинг, действия, призванные ускорить адаптацию вновь поступающих сотрудников, работа с резервом - это далеко не полный перечень того, что осуществляется в муниципальном казенном учреждении дополнительного образования детей «Центр детского творчества» Арзгирского района Ставропольского края.

В сфере образовательных услуг, а особенно в дополнительном образовании существенно обострилась конкуренция, и этому в немалой степени способствует быстрое развитие информационных технологий. В настоящее время конкурентное преимущество, основанное на введении новых услуг, возможно, удержать лишь очень короткое время. Новая область конкурентной борьбы - это не качество образовательной программы педагогов или учреждения, а гарантия качества преподавания предметов или дисциплин, обслуживание, имидж сотрудников и учреждения в целом, интеллект и неосязаемые активы, и, конечно же, сами люди. Люди делают организацию или услуги уникальными. Оттого, как осуществляется руководство людьми, оттого, как организован образовательный процесс, и как управляется процесс изменений, зависит конечный успех всего учреждения.

Один из важнейших элементов в управлении изменениями – программа развития учреждения. В МКУ ДО ЦДТ Арзгирского района в 2020 году завершает своё действие программа развития «Планета детства-2» (срок реализации – 7 лет). Программа имеет модульную структуру и поддерживается проектами.

Целью программы является определение общей стратегии развития образования в учреждении, приведение системы образования в состояние, соответствующее

потребностям государства, социума и отдельной личности в системе взаимодействия общего и дополнительного образования. Основные задачи: создать условия для освоения и внедрения новых государственных образовательных стандартов, основанных на компетентностном и личностно-деятельностном подходах, разработать и реализовать специальную систему поддержки как сформировавшихся талантливых школьников, так и общую среду для проявления и развития способностей каждого ребенка, стимулирования и выявления достижений одаренных детей.

В течение всего периода проводилась аналитическая работа по менеджменту качества. Это позволило преодолевать возникающие трудности и препятствия посредством непрерывного совершенствования образовательного и воспитательного процессов, кадрового роста, улучшения МТБ, предугадывая и предупреждая возможные кризисные ситуации. Модель взаимодействия, согласованность действий, повышения мастерства в ЦДТ можно образно представить **в форме «рондо» (круг)**. Это, когда неоднократная форма деятельности (в нашем случае контрольно-диагностическая, аналитическая) чередуется с другими формами, которые отличаются по свойствам, принципам, целям, реализуются непрерывно и предполагают следующее:

1. Постоянно действующий режим консультирования, информационной поддержки который обеспечивают директор, заместитель директора, заведующие отделами, методисты, наставники молодых педагогов.

2. Проектное обучение, которое включает реализацию обучающих проектов, например: «Формирование базовой ИКТ-компетентности», «Основы разработки образовательной программы», «Возрастная психология» и др.

3. Проблемно-ситуационное обучение, которое заключается в обсуждении реальных или специально смоделированных ситуаций, организуется как групповая работа на педсоветах в форме семинаров, тренингов общения, развития мотивационной сферы, например: «Создание воспитательной системы», «Социальная реабилитация детей с ограниченными возможностями», «Полинациональность региона как условие удовлетворения образовательных интересов личности, этноса» диалога культур, «Психолого-педагогическая поддержка развития творческой личности».

4. Активно-игровое обучение, наиболее популярное в коллективе. В первых числах сентября проводятся сборы, в программу которых входят знакомство с новыми нормативными документами, обмен и обсуждение опыта работы за лето, психологические игры, встречи с юристами, работником музея, библиотек. Здесь происходит посвящение молодых педагогов, погружение их в атмосферу творчества, взаимопонимания, стремления к постижению нового и развитию традиций.

5. Комплексно-рефлексивное обучение, которое осуществляется в режиме группового обучения. В центре функционируют «Школа молодого педагога», «Школа передового педагогического опыта», педагогическая мастерская с темами «Занятие в системе ДОД», «Документация детского объединения» и др.

По нашему мнению конкурсы педагогического мастерства – одна из наиболее развитых традиционных форм повышения квалификации.

Наши конкурсы - «Сердце отдаю детям», конкурс программ в учреждении, конкурс педагогических инициатив - охватывают различные компетентности работников. В частности конкурс «Сердце отдаю детям» проводится в Центре ежегодно, начиная с 1999 года. Участие в нём принимали 100% работников. Серьёзная, кропотливая работа обеспечила профессиональный рост практически всех педагогов. По нашему мнению результат этой работы виден в рейтинге участия в краевых и Всероссийских этапах конкурсов. В «Сердце отдаю детям» – педагог Керимова Е.Ю. – Лауреат краевого и Дипломант Всероссийского конкурса, 2 дипломанта I степени (Погода А.В., 2016 г., Донцов В.И., 2019 г.); 2 дипломанта II степени; 1 Дипломант III степени.

6. Проблемные семинары, для проведения которых изучаются и демонстрируются научные работы по различным темам духовно-нравственной направленности, психолого-педагогических умений: В ходе обучения проводятся открытые занятия и их анализ, мастер-классы, семинары - практикумы. Эта форма остаётся актуальной, поскольку позволяет педагогам независимо от стажа работы демонстрировать наиболее сильные стороны в методике работы с детьми.

Немаловажно, что молодые педагоги, являясь носителями нового содержания, новых технологий, в первую очередь информационных, уравнивают традиционные подходы к работе с детьми с новым взглядом на содержание и методику работы с современными молодыми людьми.

7. Обучение в форме исследовательской работы – наиболее продуктивный вид обучения через самообразование, требующий значительной самостоятельной работы, результатом которой являются методические рекомендации, методические пособия, проекты, обобщение и защита опыта работы.

8. Контрольно-диагностическая деятельность, важнейшая форма деятельности в нашей модели, которая непрерывно проводится по отношению к педагогам, к работе МО, качеству ЗУН обучающихся, к воспитательной работе и анализируется на совещании при директоре, методическом совете и выполняет те задачи, которые меняют учреждение, конкретного педагога, делает образовательный процесс интереснее, увлекательным для всех участников.

Реализация программы «Планета детства-2» постоянно отслеживалась, анализировались макросреда и микросреда Центра. Менеджмент продолжается и далее, вплоть до презентации и утверждения новой программы развития с учётом приоритетных направлений в системе образования, в документах федерального, регионального и муниципального уровней.

В работе используется модель управления изменениями «EASIER».

EASIER переводится с английского как «проще», а как аббревиатура расшифровывается следующим образом:

1. Envisioning — создание видения
2. Activating — активация
3. Supporting — поддержка
4. Implementing — внедрение
5. Ensuring -обеспечение
6. Recognizing — одобрение, признание.

Первый элемент «Создание видения». Для того чтобы провести изменение, необходимо определить проблему. Проблемный анализ был представлен на педагогическом совете «Проектирование стратегии развития Центра детского творчества как фактор формирования активной учебно-воспитательной среды на основе изменений в образовательной политике государства» в январе 2020 г.. В ходе работы фокус-групп были выявлены проблемы. Когда проблема ясна, становится понятно, что и в какой области нужно менять. Но этого недостаточно для проведения преобразований. Поэтому новая программа развития ЦДТ определяет как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения, т.е. создаёт видение того, что должно получиться после осуществления изменений. При реализации этого элемента модели важным условием является формирование понятного и заслуживающего доверия видения (представления), которое показывает, как будет выглядеть эта часть организации после проведения изменений. Важным фактором считаем имидж организации как целенаправленно формируемый образ, призванный оказать воздействие в целях популяризации и рекламы. Для этого был подготовлен и проведён педсовет-диспут «Бренд педагога как важнейшая составляющая имиджа учреждения». Педагогический коллектив усвоил, что с понятием имиджа тесно связана и репутация образовательного учреждения, которая складывается

из нескольких составляющих и которая удерживается в массовом сознании долгие годы. Педагоги и специалисты имеют возможность участвовать в очных конкурсах по профессиональному мастерству (организация оплачивает проезд, оргвзнос), в курсах, семинарах и, поэтому видят разные возможности учреждений края, России, стараются внести новые идеи в работу учреждения.

Именно на этом этапе важно преодолеть первую реакцию персонала - **отрицание и сопротивление**. Одно из первых действий директора - это показать «плачевную» перспективу, если не внедрять изменение. Большая часть педагогов (сильных по личностному или должностному статусу) поддержали. Было проведено анкетирование работников: что известно, а что не понятно. Проведена диагностика для выявления отношения к изменениям, определение возможностей персонала. В ходе дальнейшей коммуникации представлены более ярко цели проведения изменения и перспективы. И выявлены проблемные вопросы для администрации и педагогического персонала.

Второй элемент «Активация». Стадия активации призвана вызвать приверженность других участников процесса новому видению, так, чтобы оно получило широкое признание. Причины этого заключаются в том, что в этом случае становится легче мотивировать сотрудников к эффективному осуществлению изменений. Снижается уровень их сопротивления, так как создание приверженности является одним из проявлений участия. Если люди верят, что проведение изменений стоит того, чтобы их поддерживать, им гораздо легче принимать какие-либо негативные их стороны. На этом этапе идет **обучение персонала** новым функциям, технологиям

Администрация ЦДТ запустила своеобразную «волну»: внушила эту идею методистам, старшим методистам, руководителям МО, Школы передового педагогического опыта, Школы молодого педагога, чья помощь необходима при осуществлении изменений, которые, в свою очередь, повлияют на своих подчиненных, и, таким образом, никто не останется в стороне.

Этот процесс был начат с серии встреч, на которых директор ЦДТ – Татьяна Евгеньевна Дьяченко - объяснила видение и планируемые изменения, с помощью которых предполагается претворить это видение в жизнь. Встречи проводились на разных уровнях организации, они будут представлять собой некий каскад – совещание при директоре, заседания Управляющего и Попечительского, педагогического и методического советов, родительские собрания, методические объединения. Как правило, привлечение сотрудников к таким встречам таит в себе множество возможностей: это и работа с их персональной заинтересованностью, и возможность получить определенные идеи относительно деталей проведения изменений. Мотивация менялась в процессе деятельности, и, таким образом, само вовлечение сотрудников в осуществление проекта способствовало созданию приверженности. Удачна оказалась ясная стратегия коммуникаций, которая использовала все внутриорганизационные средства информации. Весь коллектив вовлечен в процесс создания новой программы развития, администрация и методкабинет «живут» этим видением, вспоминают о нем по любому формальному или неформальному поводу, спрашивают других об их мнении на этот счет. Даже в период повышенной готовности и опосредованного дистанционного общения не прекращалась работа по управлению изменениями. А они произошли глобальные! Ранее дистанционные технологии использовались в классе вокала (учащаяся поступила в ССУз и доучивалась у нас удалённо, программу освоила), прорабатывались возможности обучения вожатых района в дистанционном формате. Теперь же вся работа была оперативно переведена в режим дистанционного обучения, воспитания, администрирования. Коллектив показал в очередной раз готовность к изменениям.

Третий элемент «Поддержка». В процессе проведения изменений, и их планирования ключевой функцией директора является оказание поддержки тем, кто оказывается вовлеченным в этот процесс. Это подразумевает: эмоциональную поддержку,

когда каждому из участвующих необходимо показывать его важность для всего дела; поддержку с точки зрения необходимых ресурсов, позволяющую удалить все реальные препятствия развитию проекта; и моральную поддержку, дающую возможность показать людям свою уверенность в их способности выполнить возложенные на них задачи.

Важно провести тщательный отбор людей на различные роли в проведении изменений. При этом принимались во внимание сильные и слабые стороны сотрудников, обеспечивалось дополнительное обучение и тренинги для тех, кому необходимо развивать какие-либо навыки для успешного выполнения порученных задач.

Четвёртый элемент «Внедрение». Под внедрением подразумевается процедура разделения процесса проведения изменений на множество отдельных действий, которые необходимо предпринять для осуществления этих изменений, а также «встраивание» результатов изменений в другие процессы менеджмента.

Для качественного и эффективного внедрения будут определены конкретные действия по:

- средствам преобразования изменений в детальные действия и задачи;
- обеспечению того, что все бюджеты и краткосрочные планы составляются именно исходя из планируемых изменений;
- созданию механизмов измерения прогресса.

Изменения могут очень сильно различаться по своей сложности. Но, независимо от уровня сложности изменений, задача планирования их проведения крайне важна, она часто требует привлечения большого числа специалистов, как для идентификации задач, так и для поисков путей их решения. Часто слишком мало внимания уделяется необходимости планирования времени и денежных ресурсов, необходимых для проведения изменений. Если соответствующие приготовления относительно требуемых денег и времени не будут сделаны, то весь процесс проведения изменений может провалиться.

Для проведения очень сложных изменений особенно эффективен сетевой анализ. Мы используем методы критического пути, оценки и пересмотра планов... И продолжаем поддерживать активных педагогов, ставить долгосрочные цели, запускать проекты для дальнейшей традиционализации изменений. Здесь важно проанализировать внутри коллектива, что получилось хорошо, а на что не хватило ресурсов

Пятый элемент «Обеспечение». Никакие действия, даже если они абсолютно верны, не будут происходить только потому, что они зафиксированы письменно или потому что кто-то сказал, что они должны быть осуществлены. Стадия обеспечения включает в себя наблюдение и контроль. Планы проведения изменений обеспечивают некий каркас, в рамках которого необходим контроль — как для гарантии собственно осуществления запланированных действий, так и для подтверждения соответствия результатов этих действий нашим ожиданиям.

Как организация может убедиться, что запланированные действия действительно осуществляются? Единственный ответ — нужно иметь систему наблюдения и активно ее использовать. В ЦДТ создана система контроля по различным направлениям деятельности. Контролирующие функции осуществляют не только администрация, но и члены Управляющего, Попечительского советов, учредители. Свою эффективность доказывает и самоконтроль работника.

Шестой элемент «Признание и одобрение». Последним шагом этого процесса является необходимость признания заслуг тех, кто помогает успешному проведению изменений. В рамках этого этапа будут выплачиваться премии и надбавки к зарплате ключевым сотрудникам, а также использоваться другие поощрения. Это может быть сделано в масштабе всей организации, как, например, к юбилею системы или организации. Можно будет выражена благодарность отдельным людям и подразделениям в СМИ.

Этот этап позволяет расставить все точки над «i», сказать, что эта часть нашего путешествия в будущее завершена, но это стало возможным исключительно благодаря активной помощи и участию множества людей, играющих более или менее важные роли.

И еще один вопрос, который принципиально важен при обсуждении проблем осуществления изменений. Это вопрос о балансе объема и частоты изменений и стабильности организации. 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. Организация наиболее успешно развивается, если стабильность и изменения находятся в равновесии, т.е. соблюдается баланс.

Таким образом, существует огромный потенциал в вопросе управления изменениями в образовательной организации. А современный менеджер образования должен овладеть целым комплексом умений по инициации и управлению изменениями, преодолению сопротивления персонала осуществляемым изменениям, успешной реализации программ изменений в деятельности образовательной организации.

Список используемой литературы

- 1.«Дополнительное образование и воспитание», ООО «Витязь-М», Москва, 2009-2011гг.
- 2.Научно-методический журнал «Методист»Москва, 2009-2010гг.
3. Матюшкина М.Д. Оценка инновационного потенциала образовательного учреждения. // Вестник ТПУ. 2015. № 8 (161). С.21-26.
4. Максимов Е. Оценка качества и эффективности обучения персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. N 12.
5. Одегов Ю.Г., Абдурахманов А.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. М.: Альфа-Пресс, 2011. 752
6. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия: социальные проблемы инноватики. М.: Политиздат, 1989. 271 с.
7. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление, // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 6.
- 8.Сайт <http://профстандартпедагога.рф>.
9. Социальная сеть работников образования nsportal.ru
- 10.Ссылки:
https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3bc69a4c43b88521306d36_0.html
<http://staviropk.ru/index.php/konkursy-olimpiady/effektivnoe-upravlenie-oo>
<https://studfile.net/preview/3601806/page:5/>
<https://lektsia.com/8x5b79.html>
[https://studme.org/87004/menedzhment/strategicheskoe upravlenie upravlenie izmeneni yami obrazovatelnoy organizatsiia](https://studme.org/87004/menedzhment/strategicheskoe_upravlenie_upravlenie_izmeneni_yami_obrazovatelnoy_organizatsiia)

Примерная схема работы по снижению сопротивления персонала к изменениям

