

Образовательное учреждение

как

развивающаяся система

«Стратегии и технологии
развития образовательного учреждения»

Система (от греч. Sistema – целое, составленное из частей, соединение) – это множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.

Система может возникнуть только тогда, когда ее элементы при взаимоотношении проявляют свойства, которые не могли проявиться у них в отдельности. Такие свойства называют «системными».

Системным свойством любого ОУ является возникновение в его рамках учебно-воспитательного процесса.

Но это значит, что простая пара учитель-ученик уже составляет минимальное ОУ.

Системы могут быть:

абстрактными или материальными;

простыми или сложными;

детерминированными или вероятностными;

более или менее закрытыми.

**Проект машины
и
реальная машина**

**Электрический
выключатель
и
компьютер**

**Часы и
игровая
рулетка**

Классификация систем

Системы	Простые	Сложные	Очень сложные
Детерминированные	<i>Оконная задвижка</i>	<i>Компьютер</i>	<i>Нет</i>
Вероятностные	<i>Подбрасывание монеты</i>	<i>Прибыль, рефлекс</i>	<i>Экономика, мозг, организация</i>

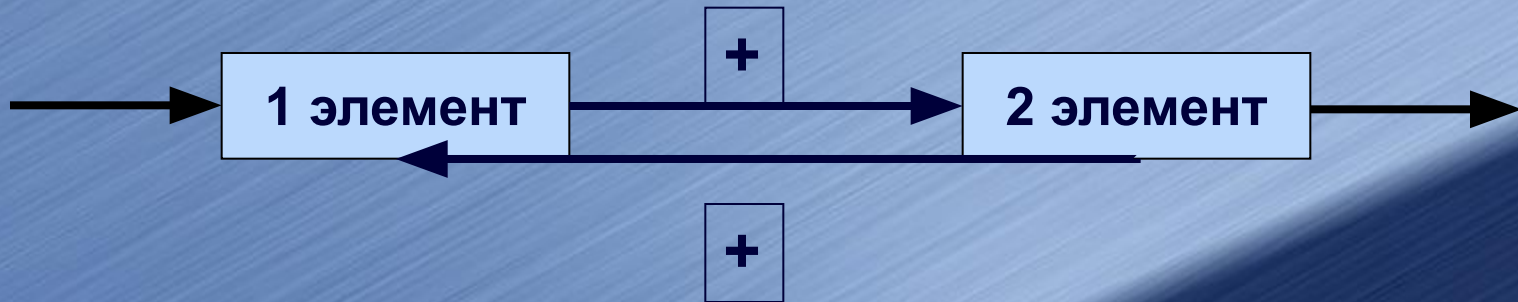
Любая организация (ОУ) является очень сложной вероятностной и принципиально открытой системой, то есть все процессы в ней вероятны и необратимы.

**Устойчивость системы обеспечивается
обратной связью**



**Без обратной связи система не может
существовать, так как возможно
лишь однократное действие.**

Положительная обратная связь



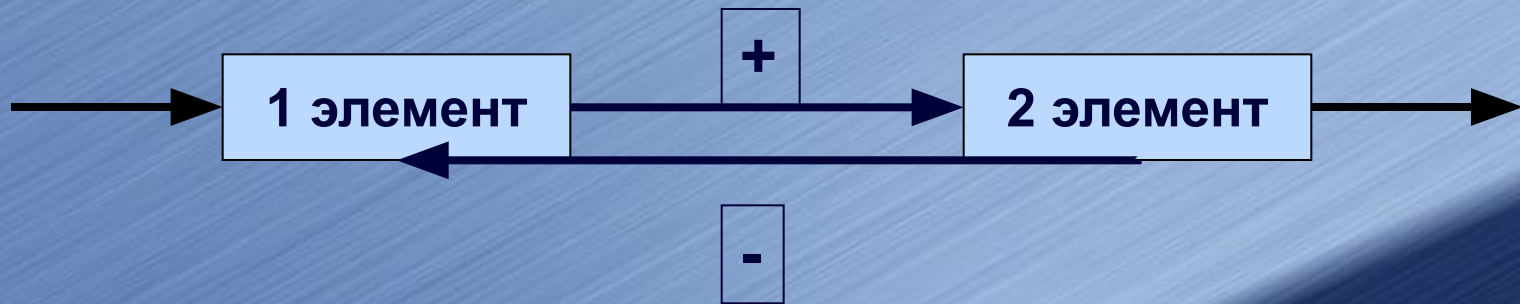
Чем больше воздействие, тем больше ответная реакция.

При такой связи система все больше «набирает обороты», пока не наступает крах системы.

Такая система не может развиваться.

Управление системой практически невозможно.

Отрицательная обратная связь



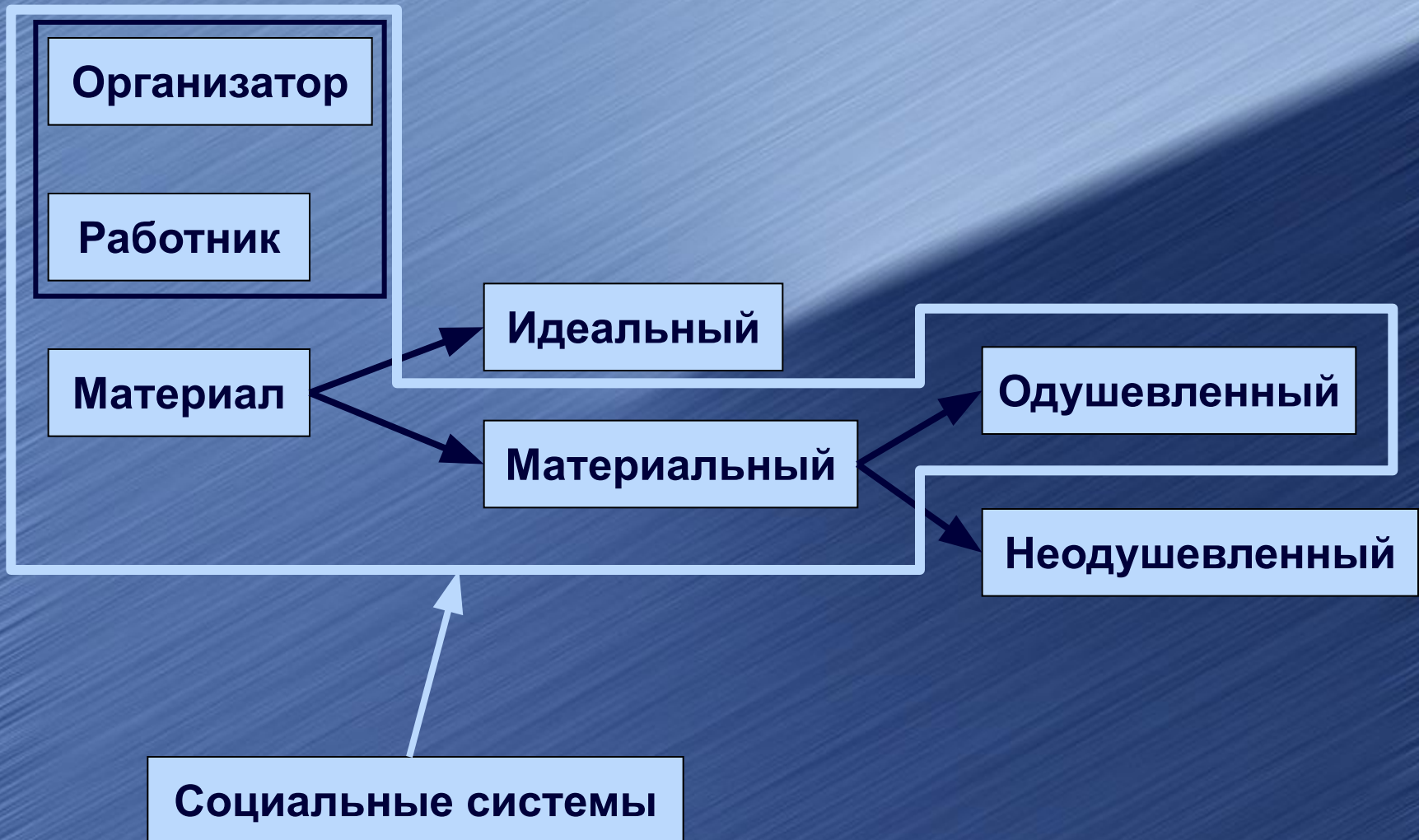
Чем больше воздействие, тем меньше ответная реакция.

При такой связи управляющее воздействие все время корректируется уменьшением реакции.

Это заставляет выстраивать новые связи, вводить новые элементы, то есть развивать систему.

Такая система хорошо управляется.

В любой организации должны быть обязательные части, иначе она не сможет выполнять свои функции.



Обязательные части в системе ОУ

В системе ОУ кто-то обязательно должен выполнять три функции:

Ученик. Его функция – изменяться.

Учитель. Его функция – изменять.

Организатор. Его функция – организовывать взаимодействие между учеником и учителем.

В этой системе:

Ученик самодостаточен (ни от кого не зависит).

Учитель зависит от ученика.

Организатор зависит от учителя и ученика.

Ученик
зависит
лишь
от своего
будущего.

С повышением числа учащихся повышается значение организатора.

С повышением числа учащихся не повышается значение учителя.

Учитель с увеличением числа учащихся начинает выполнять функции организатора.

С увеличением числа учителей организатор начинает организовывать взаимодействие и между ними.

Учитель и ученик при любом их числе всегда остаются основными элементами системы ОУ.

Энергия системы

Любая система живет за счет энергии, получаемой ею извне.

В социальных системах циркулирует три типа энергии.

Физическая

Блага, которые можно получить за деньги

Психическая

Похвала, внимание

Социальная

Признание, звания, должности

Организатор управляет системой, направляя энергетические потоки всех типов.

Степень организации системы

Любая система повышает степень своей организации за счет увеличения хаоса в окружающей среде.



Любой класс «повышенного уровня» создается за счет понижения уровня остальных классов в параллели.

Повышение степени организованности требует притока энергии, которая берется из окружающей среды.



Учитель, лучше организовавший учебный процесс в классе, отнимает у окружающих блага, похвалу, признание.

Развитие системы

**Существует три способа развития
любой организации**

1. Количественные изменения



**Рост
численности работников,
увеличение размеров
организации**

2. Качественные изменения



**Постепенные изменения,
зависимые от возраста
организации**

3. Управленческие изменения



**Изменения внутренней
структуры организации**

Любой из способов автоматически меняет всю организацию

Источники развития организации

1. Управленческие усилия

Внешние

Полезные

Внутренние

Вредные

2. Саморазвитие

Противоречие между новым содержанием образования и старыми формами работы

Противоречие между отдельными звеньями образовательного процесса

Начальная школа – средняя школа

Образовательный процесс - воспитание

Урочная – внеурочная деятельность

Противоречие между участниками образовательного процесса

В любом случае источником саморазвития организации всегда служат внутренние противоречия

От чего зависят изменения в организации?

Возраст ОУ

История ОУ

Размер ОУ

Природное окружение ОУ

Социальное окружение ОУ

Местоположение ОУ в районе и городе

Характер деятельности (тип) ОУ

Используемые в ОУ методики и технологии

Состав работников ОУ

Организационные ценности в ОУ

Ценности, разделяемые сотрудниками ОУ

Стиль управления в ОУ

Что меняется в организации в процессе ее развития?

1. Цели ОУ

2. Кадры ОУ

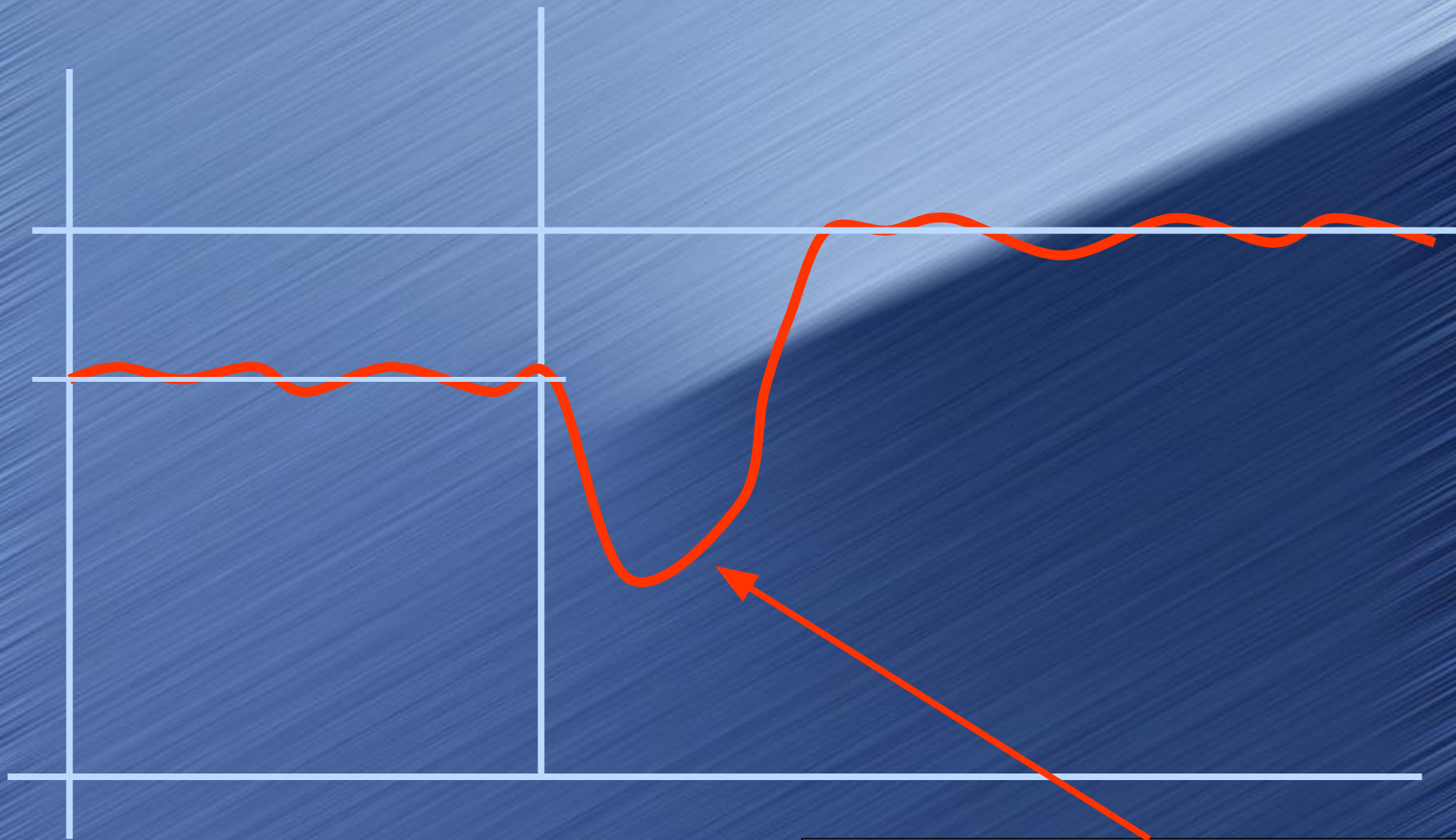
3. Структура ОУ

4. Технологии, применяемые в ОУ

Даже малейшее изменение
в каждом из данных
компонентов ОУ неизбежно
ведет к изменению остальных
и всей организации

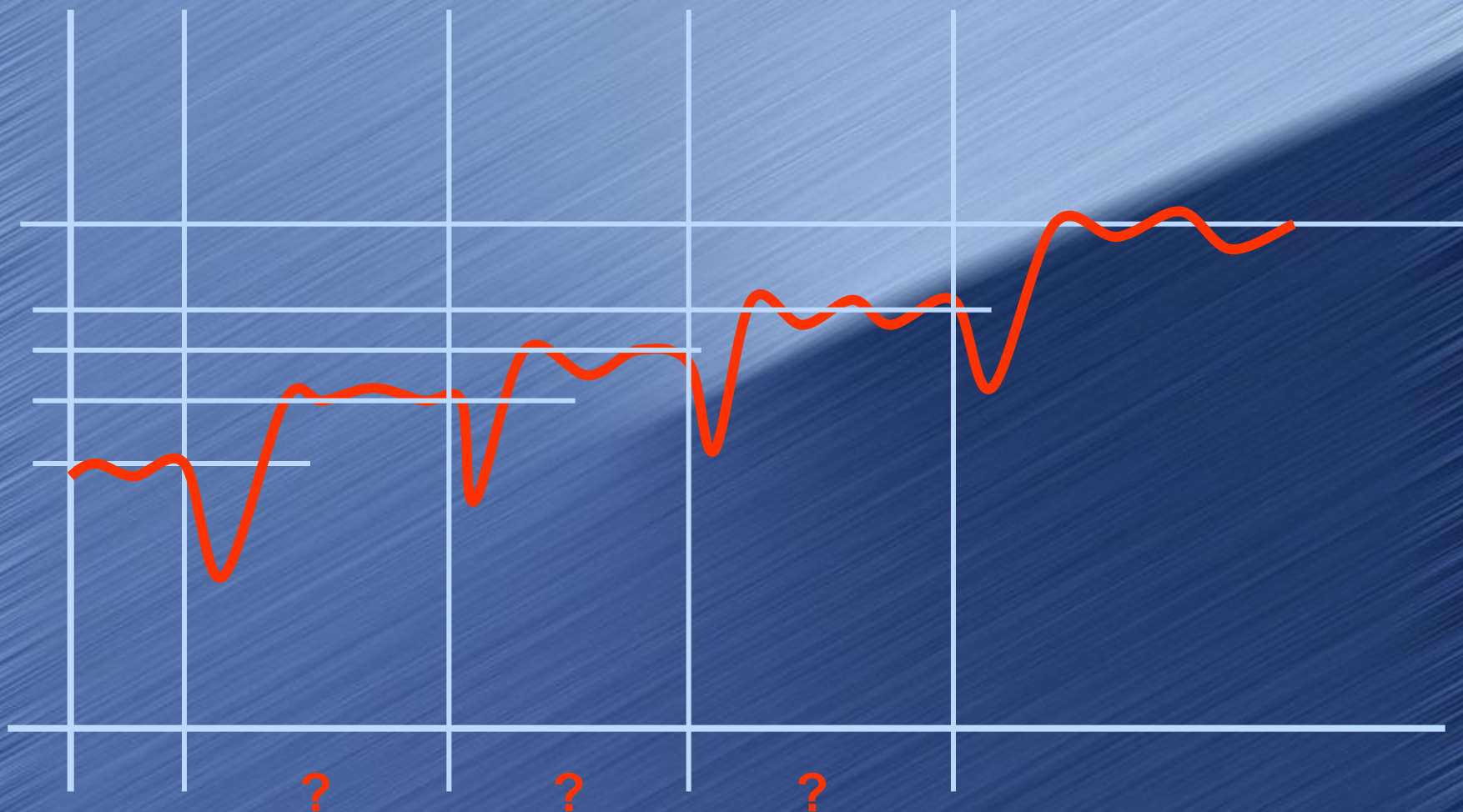
В процессе развития обязательно меняется
эффективность работы всего коллектива!

Изменения эффективности работы ОУ в процессе развития



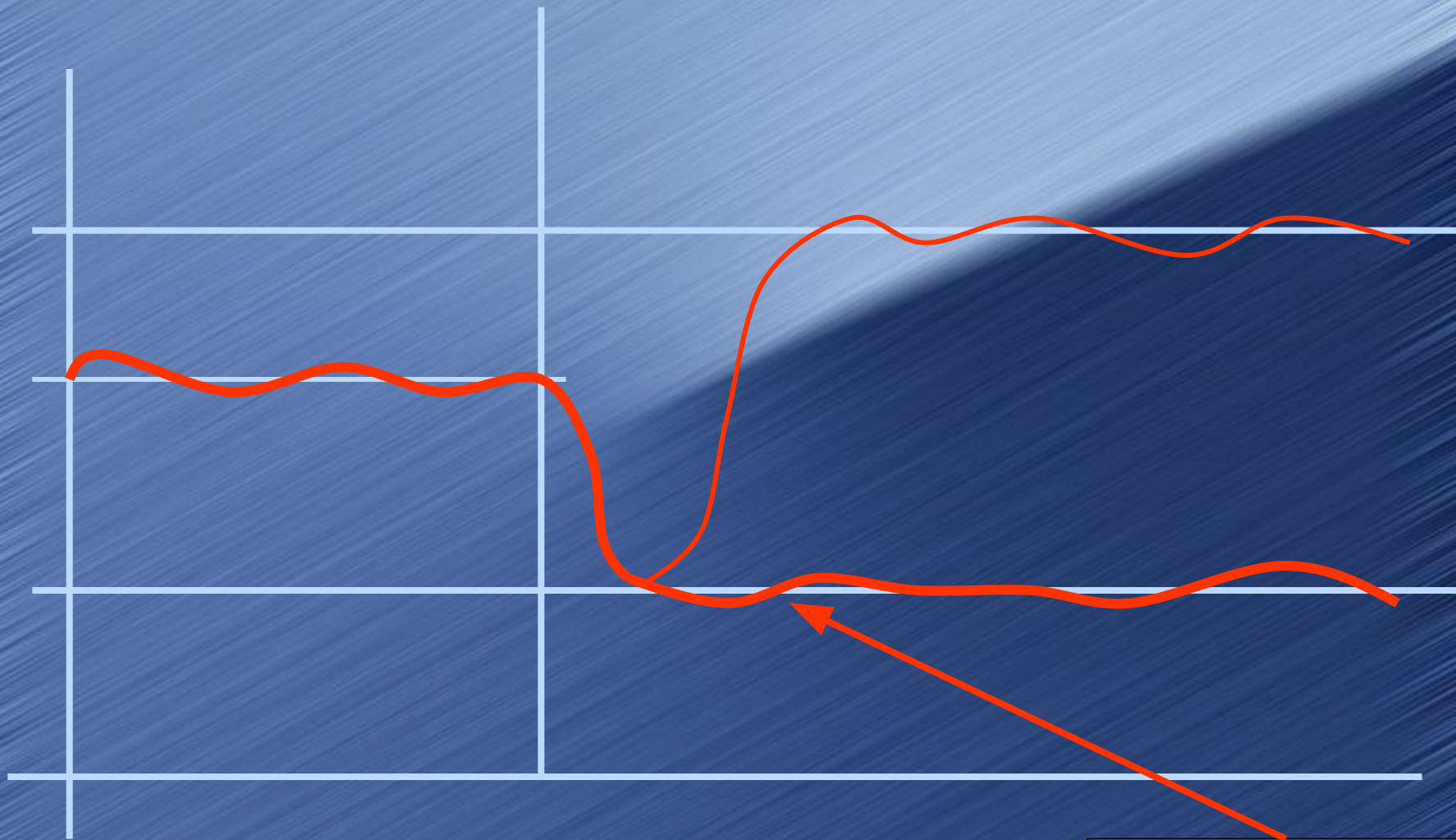
Обязательный спад эффективности
при переходе на новый уровень

Ритмика изменений эффективности работы ОУ в процессе развития



Средняя периодичность эффективных изменений – 1 раз в 6-9 лет

Изменения эффективности работы ОУ в процессе развития



**Негативный вариант
развития событий**

Сопротивление изменениям в коллективе

В основе сопротивления изменениям лежат стереотипы «Да, но...».

«Это у нас уже есть»

«Это у нас не получится»

«Это не решает наших главных проблем»

«Это требует доработки»

«Здесь не все равноценно»

«Есть и другие предложения»

«Мы не начальники, пусть они и решают»

Сопротивление изменениям в коллективе

«Это у нас уже есть»

**Приводится пример,
в некоторых чертах схожий
с предлагаемым новшеством.**

**Необходимо доказать
значимость различий
между тем, что предлагается,
и тем, что уже имеется.**

**Например, противники деятельностного подхода
именно так отвергают новшество.**

Сопротивление изменениям в коллективе

«Это у нас не получится»

Приводится целый список обстоятельств, которые не позволят даже надеяться на успешное внедрение новшества.

Как правило, все такого рода обстоятельства сводятся к утверждениям, что «сейчас не время», «начальство не позволит», «нет ресурсов» и пр.

Важно увидеть, что противники новшества используют общие рассуждения, которые легко разбиваются при детальном рассмотрении.

Сопротивление изменениям в коллективе

«Это не решает наших главных проблем»

На главные проблемы любой организации могут быть самые различные точки зрения.

Важно выбрать ту точку зрения, которая позволит ввести новшество.

Практически все нововведения в области воспитания сегодня отвергаются именно такими аргументами.

Сопротивление изменениям в коллективе

«Это требует доработки»

**Предложение оценивается
как «сырое» и отклоняется.**

**Важно до обсуждения новшества
(или даже до его предложения)
продумать хотя бы некоторые детали.**

**Лучше всего, если эти детали будут
касаться действий (что будем делать).**

**Большинство нововведений в современных ОУ
детально отработаны плохо и именно поэтому
производят впечатление «крайне сырых».**

Сопротивление изменениям в коллективе

«Здесь не все равноценно»

Это один из самых древних способов полемики, при котором от предложения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет смысл.

Для отстаивания своего предложения необходимо все время его рассматривать как единое целое, в котором каждый компонент важен.

Сопротивление изменениям в коллективе

«Есть и другие предложения»

Предлагающий новшество ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими, часто нереальными, новшествами, и вынужден разбираться с ними.

Рассматривать каждое новшество нужно скрупулезно, до конца и вне связи с другими новациями, которые можно рассмотреть отдельно.

Сравнивать новации в современном ОУ можно только после самостоятельного рассмотрения каждой из них.

Сопротивление изменениям в коллективе

«Мы не начальники, пусть они и решают»

Это порочный путь, который делит весь коллектив на две части – начальников и исполнителей.

**Самый простой выход из данной ситуации:
предложить неактивным исполнителям
детально рассмотреть новшество с точки
зрения их участка работы,
за который они отвечают.**

**Например, если ОУ работает над совершенствованием
внутришкольного контроля,
то пусть отдельные «сомневающиеся» поработают
над контролем в их классах.**

Причины сопротивления изменениям

**Основная причина отторжения изменений
лежит на биологическом уровне.**

**Гомеостаз – относительно динамическое постоянство
состава внутренней и внешней среды
и устойчивость основных функций системы.**

**Для человека, привыкшего к определенному сочетанию
внутренних и внешних условий, все «новое» кажется
опасным для его существования и отторгается.**

**Принципиальный выход из данной ситуации –
превращение самих изменений в необходимый
элемент повседневного функционирования.**

Причины сопротивления изменениям

Для каждого человека, общества, времени, культуры существует свой «оптимальный» темп изменений.

Например, для русской культуры в целом темп изменений очень невысок, она во многом традиционна.

Однако темп социальных изменений для той же русской культуры довольно высок. В этом отношении Россия – страна новаторов.

Система каждого ОУ предполагает свой темп изменений, который ярче всего проявляется в истории ОУ. Нарушать этот темп изменений очень опасно.

Причины сопротивления изменениям

Для ОУ с низким темпом изменений всякое новшество видится как «фатальная беда».

Для ОУ с высоким темпом изменений всякая стагнация видится как «фатальная беда».

То же самое верно и для каждого участника образовательного процесса: ученика, учителя, администратора, родителя.

Традиция и новаторство борются в каждом действии, каждом поступке всех в ОУ.

Тактика и стратегия управления изменениями

Тактические задачи:

- провести изменения в адекватные сроки,
- достигнуть поставленных целей,
- снизить сопротивление изменениям,
- повысить адаптацию участников образовательного процесса к изменениям.

Стратегически управлять изменениями – это значит включить их в повседневную практику настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всех, а временное отсутствие новшеств вызывало бы тревогу.

Проблема реактивности

Многие социальные системы, и образовательные в особенности, постоянно опаздывают с изменениями. Они реагируют на изменения в социуме с большим опозданием, все время выполняя «вчерашний заказ».

«Если только реагировать на изменения, принципиального успеха не добьешься».

Существует два варианта решения проблемы:

- 1. Постоянно опережать изменения, предугадывая их.**
- 2. Самим инициировать необходимые изменения.**

Организационная культура

Это совокупность образцов поведения и взаимодействия, характерная для данного ОУ.

Организационная культура выполняет важную охранительную функцию, сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения участников образовательного процесса.

Но она же является чуть ли не главным препятствием всяким изменениям в коллективе, особенно изменениям на уровне поведения и общения.

Чем выше темп изменений, тем яростнее сопротивление организационной культуры.

Одним из основных методов снижения уровня сопротивления изменениям является привлечение всех участников образовательного процесса к обсуждению изменений на самом раннем этапе.

Сегодня этот метод стал базовым в партисипативных организациях, которые основаны на участии всех сотрудников:

в принятии решений

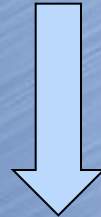
в установлении целей

в решении проблем

Чаще всего включение участников образовательного процесса осуществляется на основе работы советов, которые должны обладать немалыми полномочиями.

Традиционное управление

Руководитель принимает решения



Подчиненный выполняет решения

**Так поступает
большинство администраторов
по отношению к нижестоящим
администраторам.**

Делегированное управление

Руководитель определяет условия

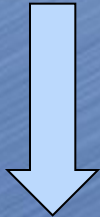


Подчиненный принимает и выполняет решения

**Так поступает
большинство руководителей
по отношению к учителям,
большинство родителей
по отношению к ОУ.**

Участие в управлении (партисипативное)

Вклад руководителя



РЕШЕНИЕ



Вклад подчиненного

**Здесь очень важно,
чтобы руководитель
не вмешивался
в процесс выработки
решения подчиненными,
не руководил
непосредственно
советами,
вырабатывающими
решения снизу.**

Участие подчиненных в управлении несет в себе немало положительного:

- повышается качество принимаемых решений;
- рассматривается большее количество альтернатив;
- привносится больше опыта в обсуждение;
- богаче становится оценка внешней среды;
- развивается творческое отношение к работе;
- рождается больше идей;
- развивается система коммуникаций в организации;
- у работников появляется чувство сопричастности;
- повышается мотивация деятельности;
- работники лучше выполняют принимаемые ими же решения;
- создается атмосфера групповой, совместной работы;
- значительно улучшается организационная культура.

Однако следует учесть две особенности:

1. Участие учителей, учеников, родителей в формировании и принятии решений само по себе не ведет к повышению эффективности учебного процесса.

Такое участие может улучшить атмосферу в коллективе в целом, что, в конечном итоге, может привести к повышению эффективности.

2. Коллегиальные формы выработки решений не эффективны в условиях дефицита времени.

В условиях дефицита времени от руководителя ждут немедленных авторитарных решений.

Этапы введения изменений

Наиболее универсальна модель, включающая три стадии:

1. «Размораживание».

Основная задача – осознание всеми необходимости и неотвратимости перемен. Проводятся исследования, устраиваются дискуссии, происходит усиленный обмен информацией, формулируются и обсуждаются новые правила организационной культуры.

**2.
Изменение.**

Вводится новшество. Изменяются «правила игры», устанавливается новое оборудование, внедряются новые методики и технологии. Закономерные сбои в работе осознаны на предыдущем этапе.

3. «Замораживание».

Устраняются сбои и корректируется новшество. Наступает равновесие до подготовки следующей новации.

Изменение структуры образовательного учреждения

Проектирование структуры ОУ сегодня является одной из самых насущных задач, так как старые организационные структуры ОУ не отвечают новым изменившимся требованиям.

Любые попытки изменить работу ОУ, не меняя его структуры, обречены на провал.

Важно помнить, что ОУ – открытая система, в которой многое зависит от внешней среды и свойств системы более высокого порядка (ситуация в районе местонахождения ОУ, особенности организации образования в округе и городе).

Структура образовательного учреждения

Сегодня известны два типа организационных структур:

1. Иерархические (бюрократические) структуры

Хорошо вписываются в бюрократическую систему государства, позволяя быстро реагировать на изменение иерархической ситуации в данной командной системе.

Плохо реагируют на изменения реальной внешней среды.

2. Органические (адаптивные) структуры

Хорошо реагируют на изменения внешней среды, на изменившийся социальный заказ.

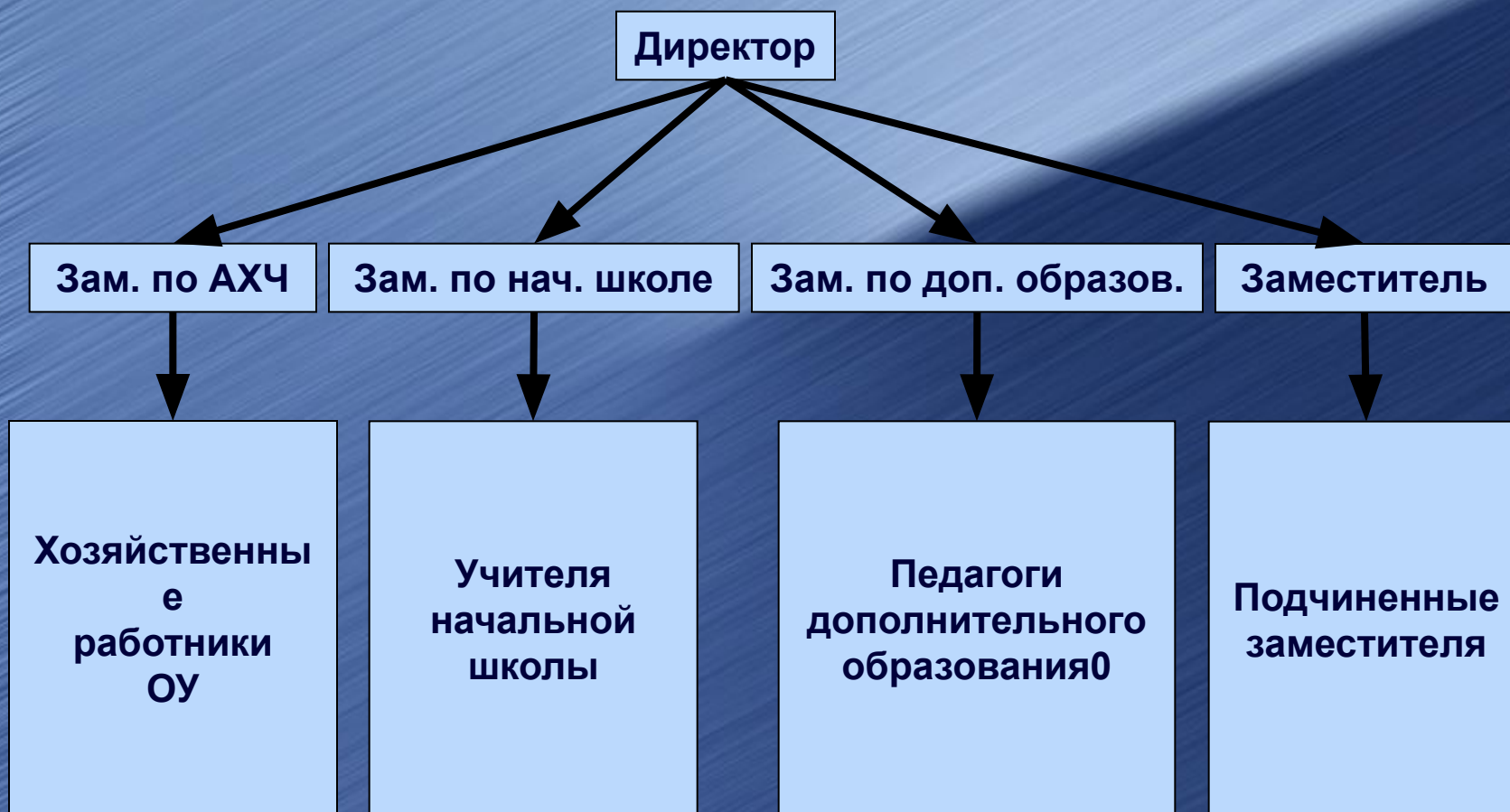
Плохо регламентируются и контролируются бюрократической системой.

В образовании реально сочетается оба типа структур

В основном, это линейно-иерархические, бригадно-иерархические, и матричные адаптивные структуры.

Структура образовательного учреждения

Линейно-иерархическая структура



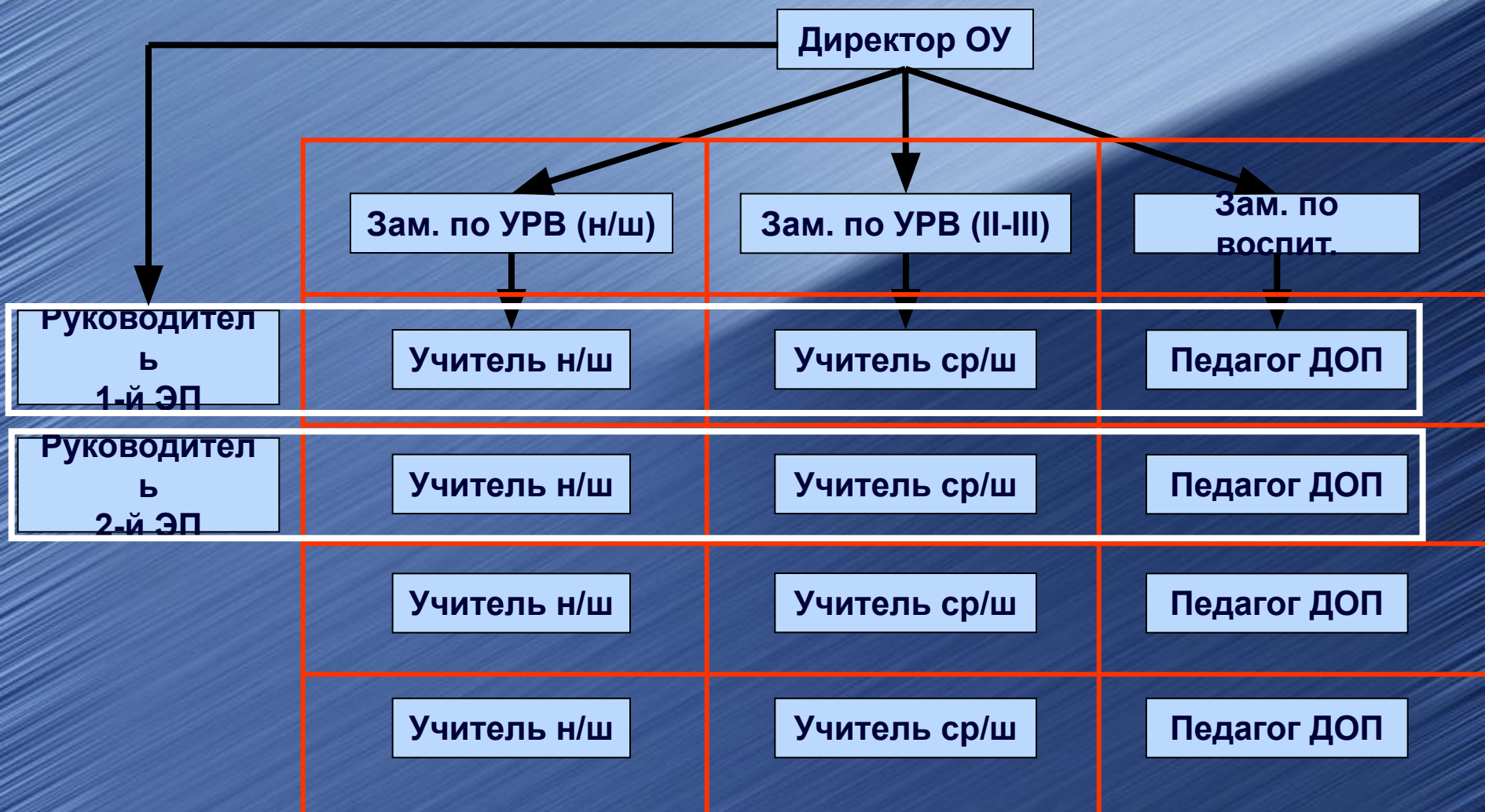
Структура образовательного учреждения

Бригадно-иерархическая структура



Структура образовательного учреждения

Матричная (программно-целевая) структура



**Реальное образовательное учреждение,
работающее в режиме развития, –
это очень сложная структура.**

Она зависит:

от функционала всех участников образовательного процесса;

от структуры взаимных подчинений и соподчинений;

от наличия в данном ОУ временных проектов;

от личных взаимодействий всех участников;

**Не регламентируется,
не описывается
но обязательно должно
учитываться.**

**Регламентируется,
описывается
и учитывается
с большим трудом.**