

# 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>

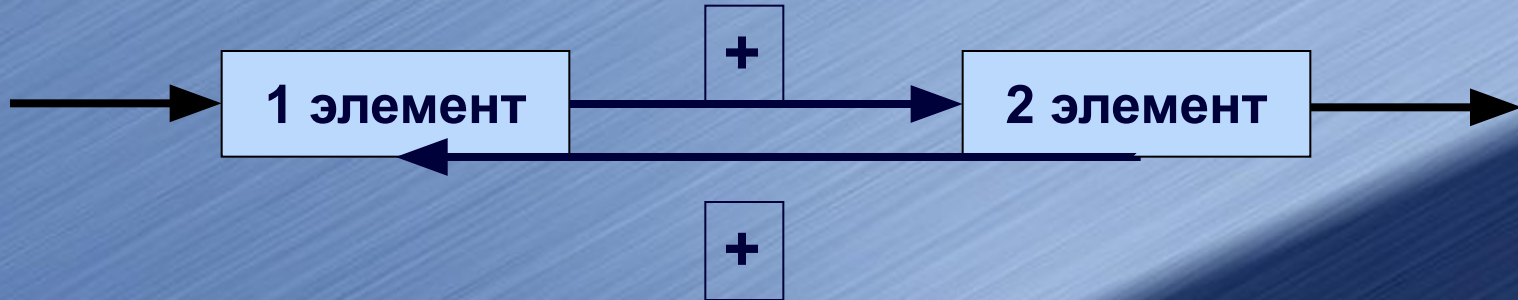
Любая организация (ОУ) является очень сложной вероятностной и принципиально открытой системой, то есть все процессы в ней вероятны и необратимы.

**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.**

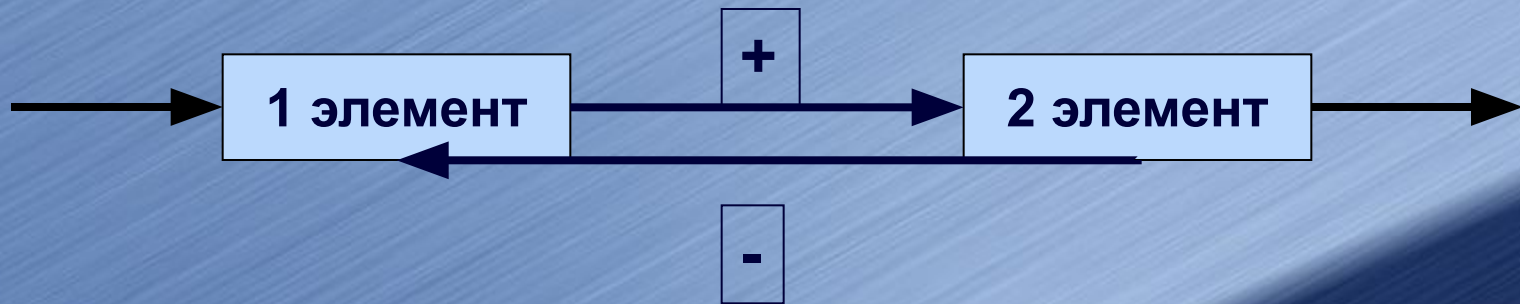
**При такой связи система все больше «набирает обороты», пока не наступает крах системы.**

**Такая система не может развиваться.**

**Управление системой практически невозможно.**



## Отрицательная обратная связь



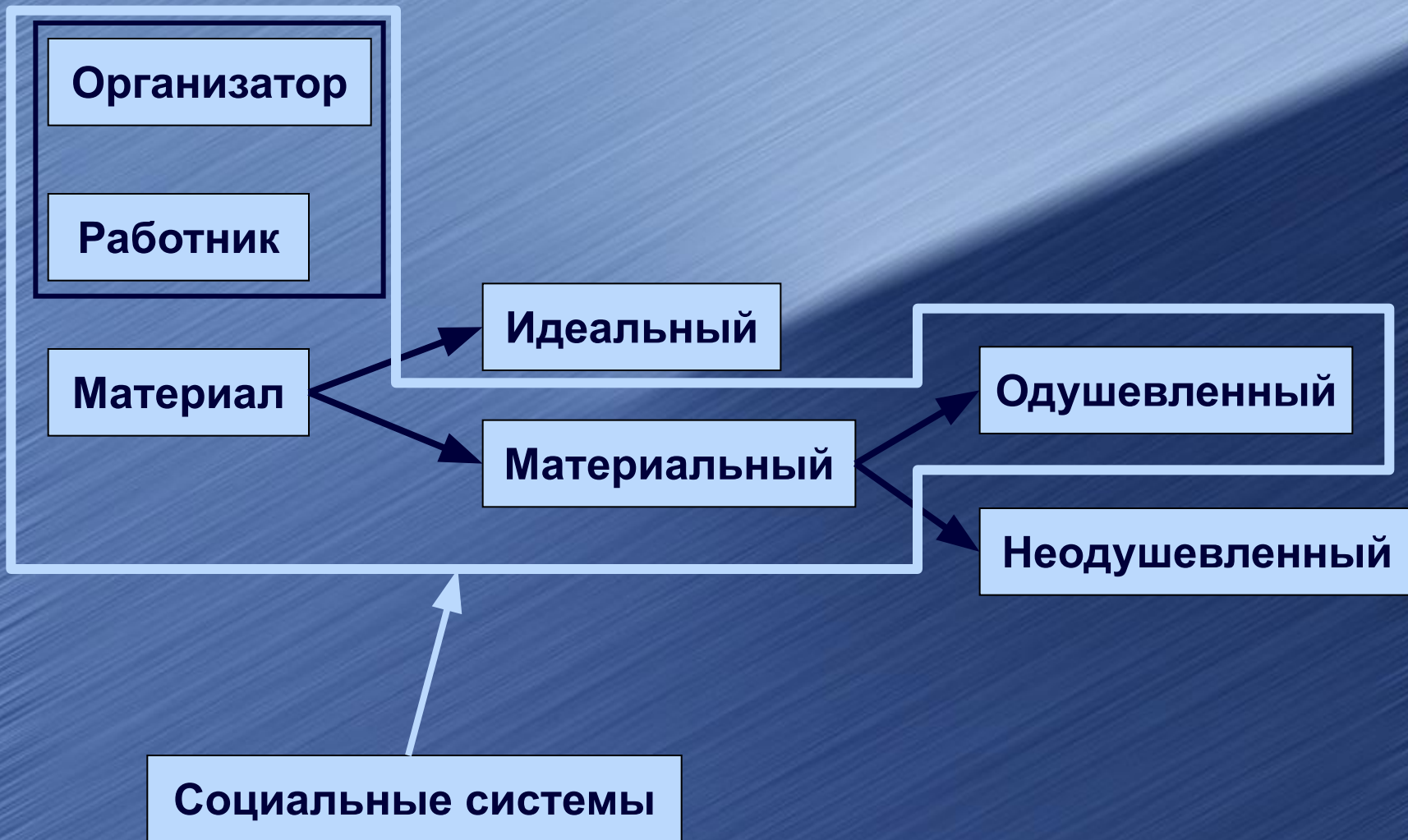
**Чем больше воздействие, тем меньше ответная реакция.**

**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

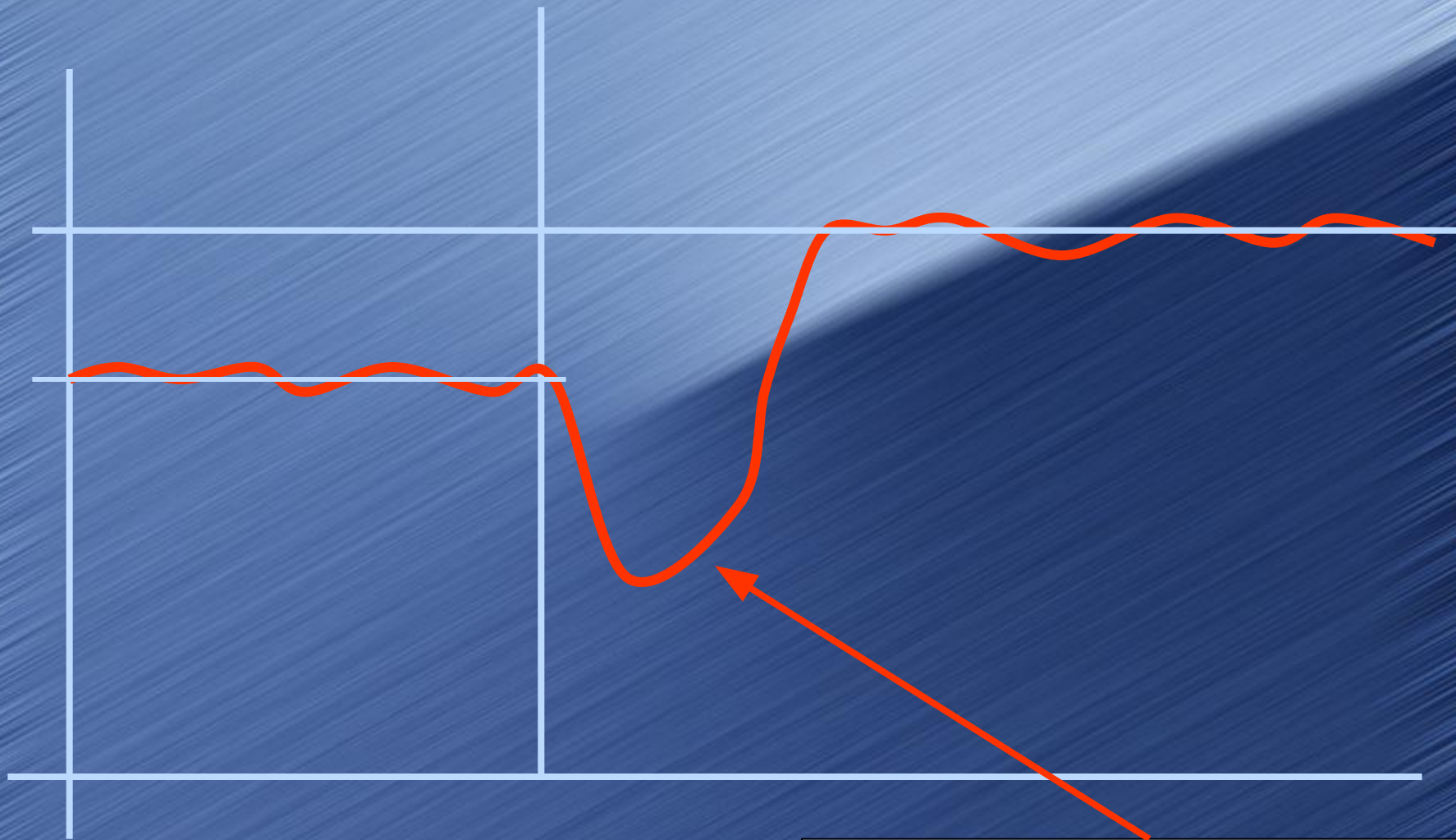
4. Технологии, применяемые в ОУ

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!



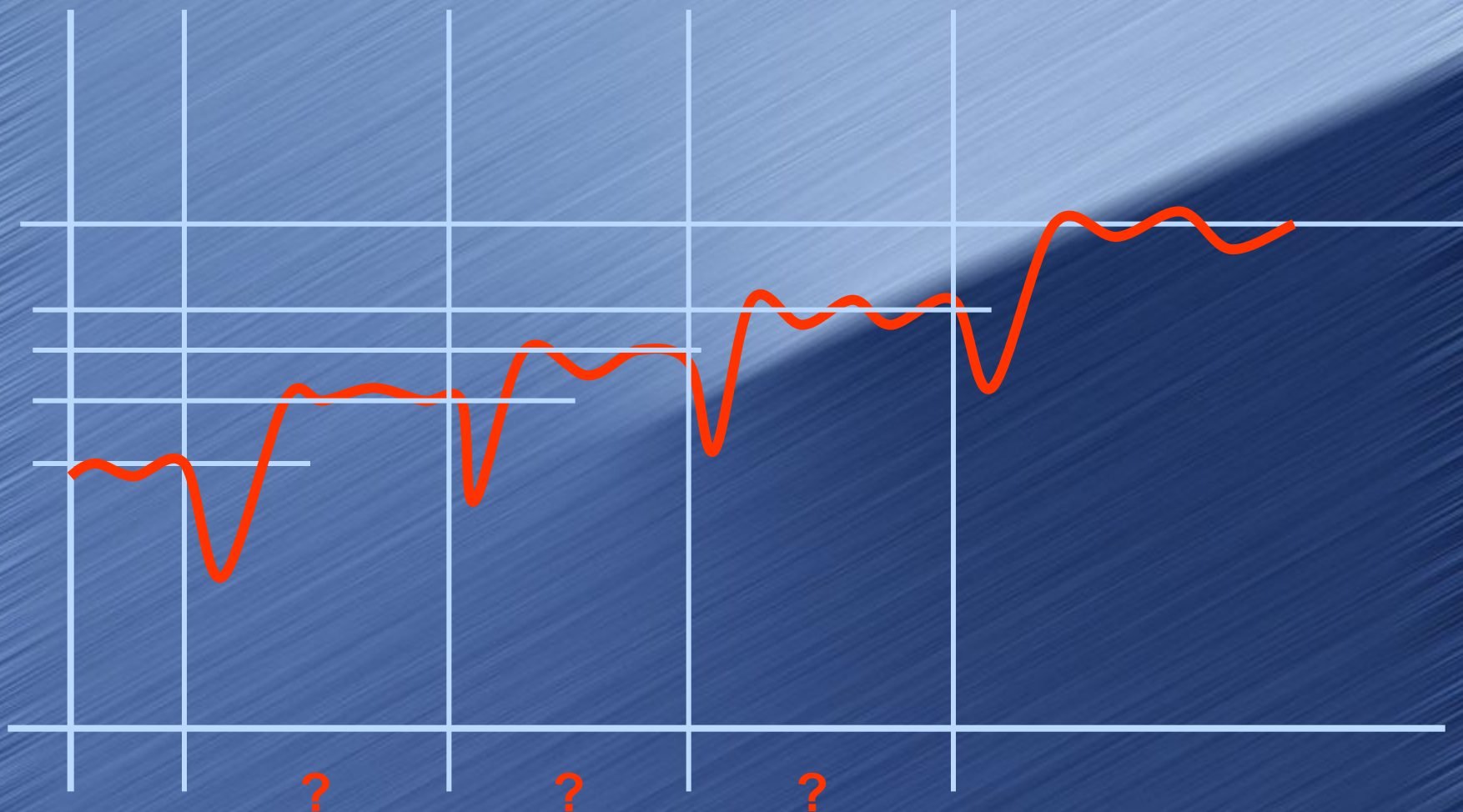
# Изменения эффективности работы ОУ в процессе развития



Обязательный спад эффективности  
при переходе на новый уровень

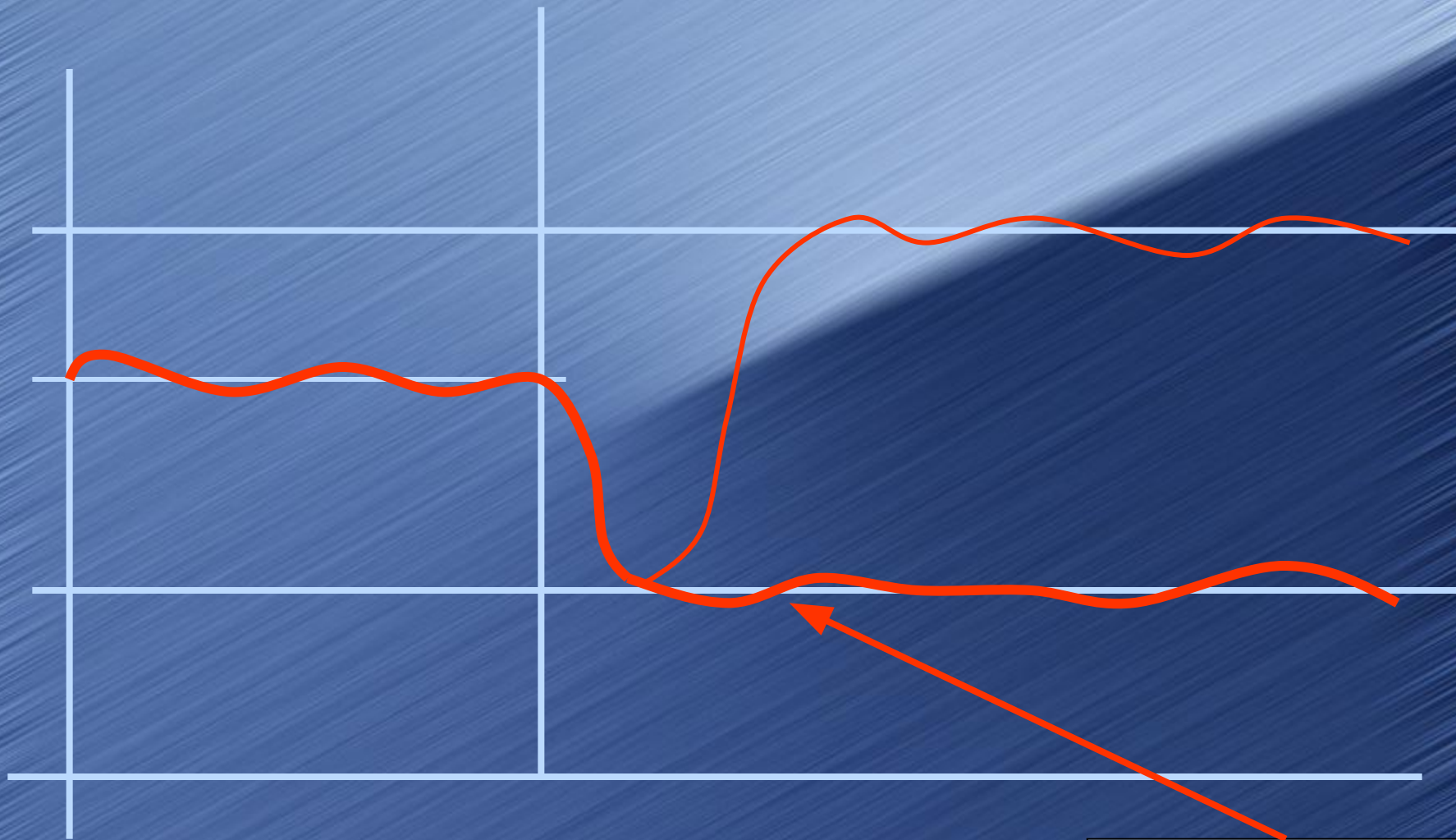


## Ритмика изменений эффективности работы ОУ в процессе развития



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**

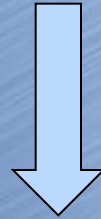
**в установлении целей**

**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**

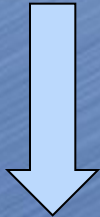


**Подчиненный принимает и выполняет решения**

**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

### 1. «Размораживание».

Наиболее универсальна модель, включающая три стадии:

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.

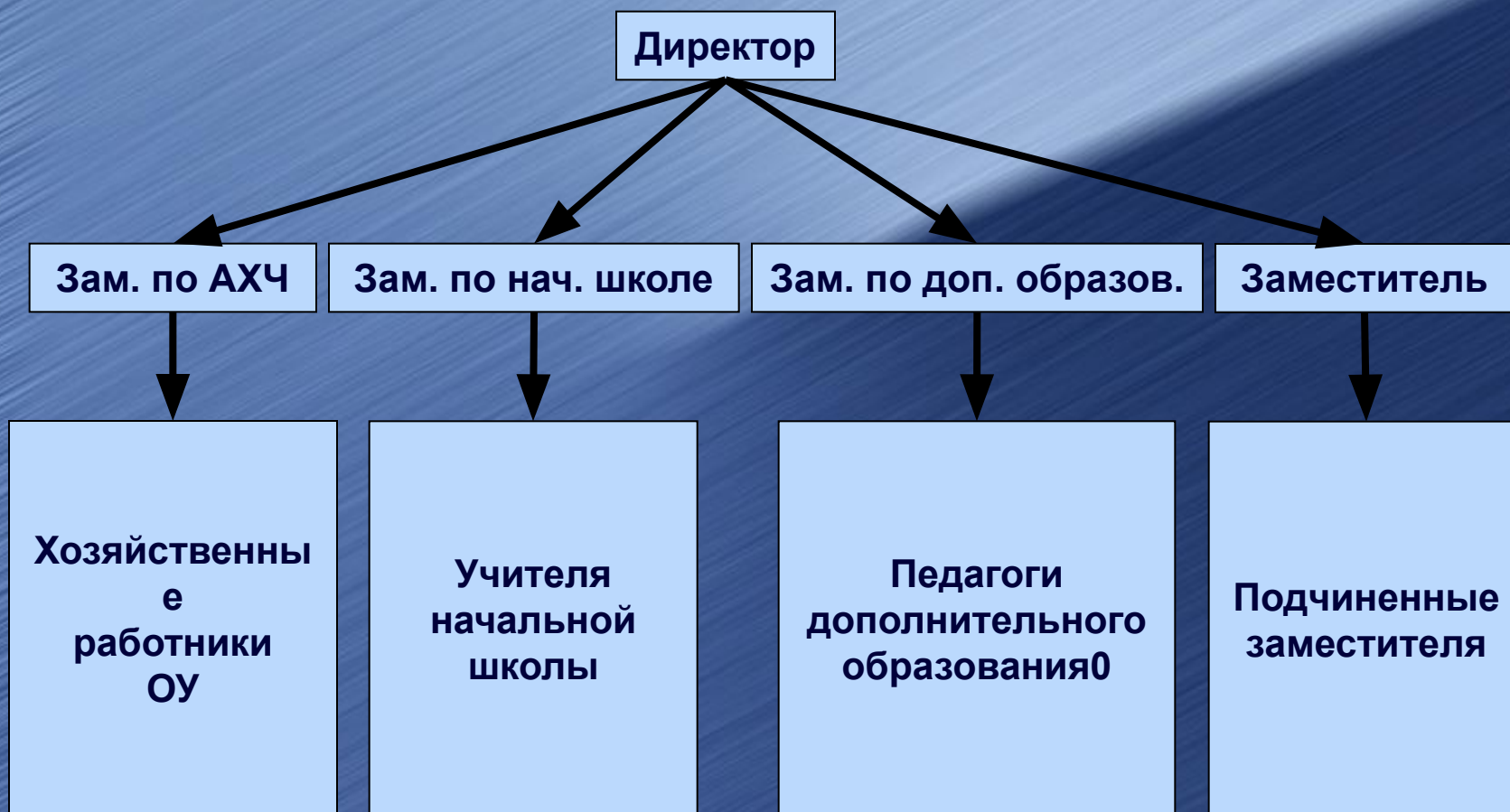
Плохо регламентируются и контролируются бюрократической системой.

В образовании реально сочетается оба типа структур

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

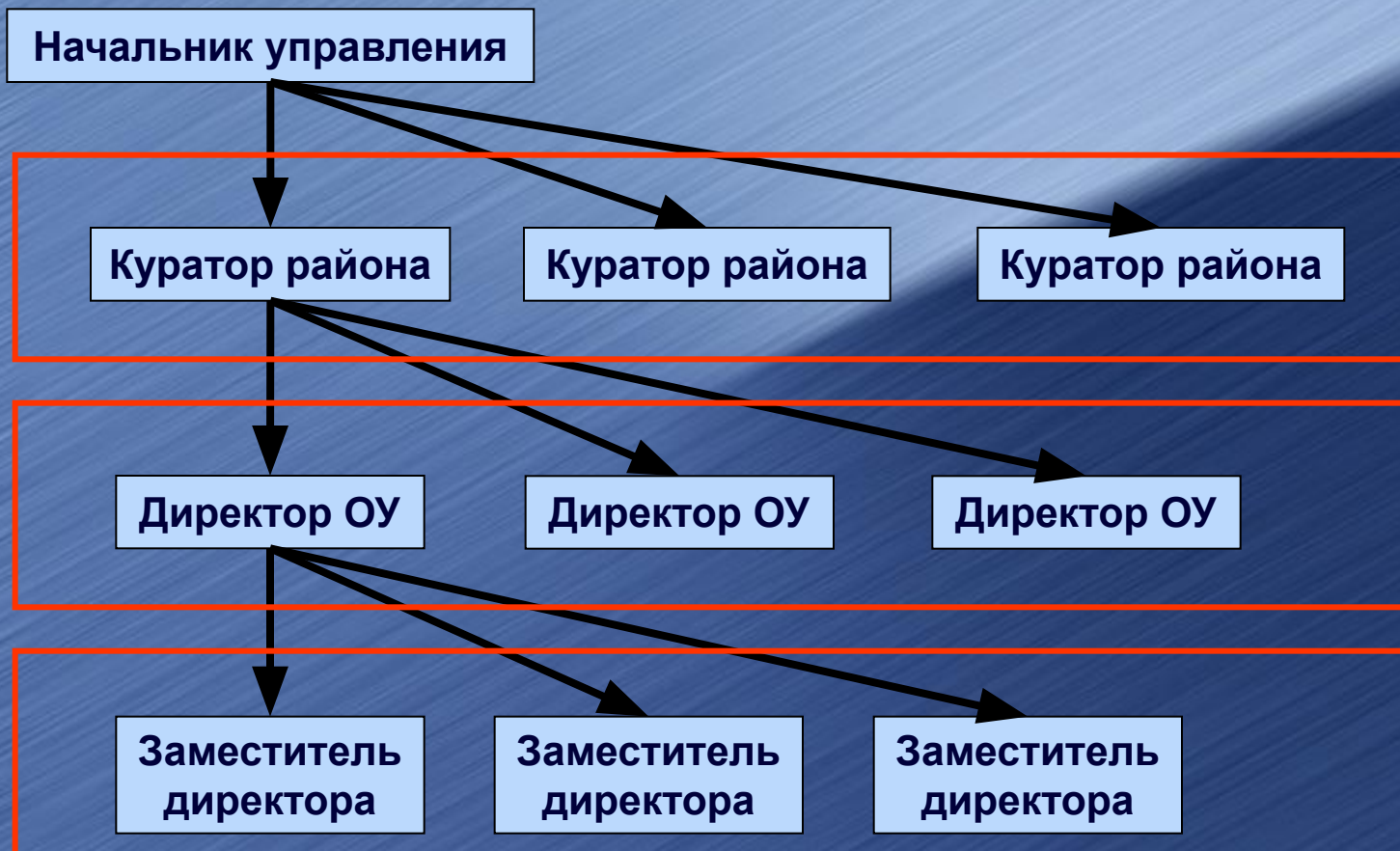
# Структура образовательного учреждения

## Линейно-иерархическая структура



# Структура образовательного учреждения

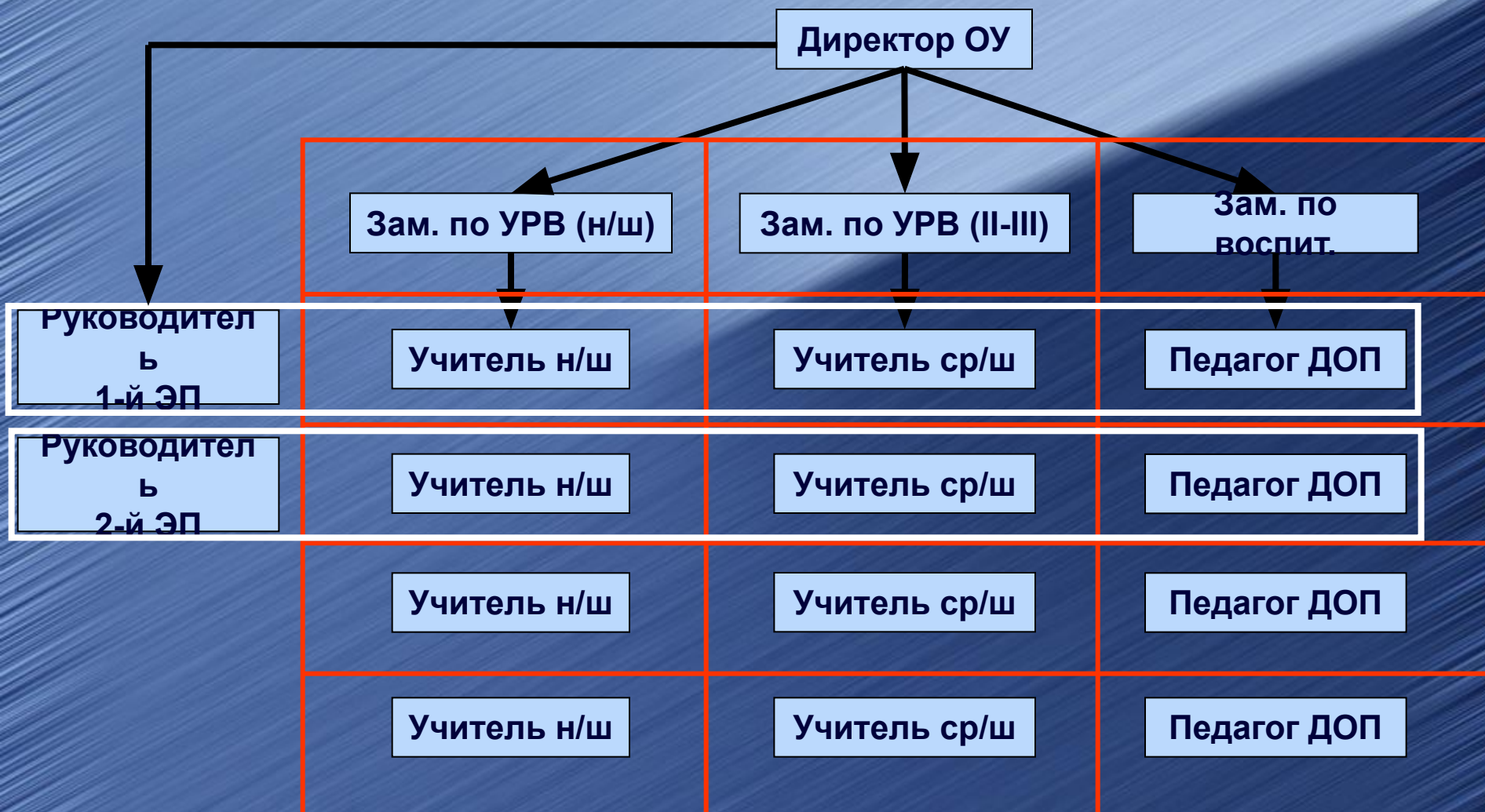
## Бригадно-иерархическая структура





# 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.**