



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**  
**Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента**

---

**Курсы повышения квалификации по программе  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

---

# **НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
РГПУ им. А.И. Герцена  
**Санкт-Петербург**  
**ak90@yandex.ru**

# «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ»

**целенаправленная работа,  
осуществляемая высшим  
руководством для увеличения  
эффективности и жизнеспособности  
организации посредством  
планируемых изменений в процессы,  
протекающие в ней, используя при  
этом знания и методы науки о  
поведении и науки управления**

# Саморазвивающаяся организация

1. она приспособляется к новым целям, как этого требуют быстрые изменения условий окружения;
2. ее члены осуществляют сотрудничество и управляют изменениями, предотвращая их разрушительное воздействие на организацию;
3. в ней есть благоприятные возможности для роста и самоусовершенствования (самоактуализации) ее членов; для нее характерны свободное общение (открытые коммуникации) и высокое взаимное доверие сотрудников, поэтому противоречия разрешаются конструктивно;
4. в ней участие каждого в постановке целей и принятии решений является правилом, так что работники ощущают свою вовлеченность в планирование и управление изменениями.

# ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

1. Формулировка и оценка критических проблем организации.
2. Постановка предварительного диагноза.
3. Планирование совместных действий.
4. Осуществление действий.
5. Оценка результатов проведенных изменений.

# Основные объекты воздействий при реализации программ организационного развития:

- цели,
- структура,
- технологии,
- люди (их ценности, квалификация, взаимоотношения, коммуникации).

# Программа Развития (IDP)

**активная стратегия вмешательства в жизнь школы, направленная на то, чтобы помочь учреждениям системы образования оценить свою деятельность и наметить пути своего дальнейшего развития**

# Три типа процессов, определяющих характер преобразований в школе:

- креативность самой школы (ее способность принимать, приспосабливаться, производить и отвергать новшества);
- давление на школу политических, социально-экономических, технических и культурных факторов, побуждающих ее к изменениям (инновационное окружение);
- взаимный адаптационный процесс, разворачивающийся между мотивацией, исходящей от самой школы, и давлением окружения.

# ТИПЫ ШКОЛ ПО ИХ СПОСОБНОСТИ К ПРИНЯТИЮ ИННОВАЦИЙ (по П. Далину)

СПОСОБНОСТЬ ОТВЕЧАТЬ НА ВНЕШНИЕ ЗАПРОСЫ	КРЕАТИВНОСТЬ ШКОЛЫ	
	НИЗКАЯ	ВЫСОКАЯ
низкая	1.1	2.1
высокая	1.2	2.2.



# ТИПЫ ШКОЛ ПО ИХ СПОСОБНОСТИ К ПРИНЯТИЮ ИННОВАЦИЙ

(по П. Далину)

- **типа 1.1** характеризуются низкой способностью как к внешним, так и к внутренним инновациям.
- **типа 1.2** сочетают низкую осознанность собственных проблем и высокую зависимость от внешних воздействий. В школах такого типа высока степень принятия новшеств, но не адаптации.
- **типа 2.1** характерны хорошее осознание внутренних проблем и низкое принятие внешних сил давления, малая чувствительность к воздействиям окружения.
- **типа 2.2** обладают высокой способностью и по линии внутренней креативности, и по линии принятия идей, идущих от окружения.

# Школа как организации, которая системна по

природе и включает следующие элементы:

- 1. Окружение** понимается как состоящее из отдельных индивидов и учреждений, внешних к школе, но с которыми она вступает в жизненно необходимые связи.
- 2. Ценностное измерение** образует фундаментальные основания мировоззрения членов школы, представления о целях школы, нормы, бытующие в них, инструктивные положения
- 3. Организационная структура** включает структуры принятия решений, структуры постановки задач, коммуникативные структуры. А также ролевые структуры, временные структуры, физический контекст, материальные источники и регуляции, отражающиеся в политике, правилах и формальном руководстве
- 4. Человеческие отношения.** Это измерение объединяет в основном межличностный аспект организации, проявляющий себя в коммуникативной системе, внутренние влияния и структуры власти, нормы поведения, а также все то, что относится к сфере чувств ее членов.
- 5. Стратегия развития.** Это измерение включает все, что относится к системе управления школой, стратегиям принятия решений, структурам, связанным с поощрением и наградами, стилем управления.

# IDP реализуется в 10 этапов

1. Учреждение (первичный контакт между внешними консультантами — носителями технологии и представителями школы).
2. Заключение контракта между консультантами и школой.
3. Сбор данных (посредством специальных опросников осуществляется сбор информации, касающейся пяти измерений, выделяемых в организации: окружение, ценности, отношения, структуры, стратегии).
4. Анализ данных (собранные на предыдущем этапе информация обрабатывается и представляется в форме профилей).
5. Обратная связь и диалог:
  - а) в чем сила школы — что она делает хорошо;
  - б) в чем слабость школы - какие аспекты школьной жизни нуждаются в изменении (консультант презентует все точки зрения на школу, ее сильные и слабые стороны, которые выявились в исследовании; расхождение точек зрения диктует необходимость диалога).

# IDP реализуется в 10 этапов

6. Определение краткосрочных и долгосрочных целей (на этой фазе внимание уделяется тем проблемам, которые требуют неотложных мер, и более фундаментальным проблемам, требующим планирования на отдаленную перспективу; все цели рассматриваются, скорее, как гипотезы, чем как завершённый выбор).
7. Планирование действий — как достичь целей.
8. Развитие школы — школа перестраивается (на этой фазе осуществляются преобразования, для эффективного протекания которых обеспечивается мотивация участия в них, контролируется ход работ, обеспечивается поддержка ключевых групп, представляющих власть, используется поведение лидеров и др.).
9. Организация сети — школы, участвующие в перестройке, объединяются (организуются контакты школ, они создают своеобразный «рынок нововведений»).
0. Оценка (оцениваются не изменения результатов образования, а то, научилась ли школа учиться, т.е. произошли ли в ней изменения, повышающие ее способность к саморазвитию).