

К.А. Баранников

Проектирование изменений в образовательных организациях

В статье рассматриваются алгоритмы и модели проектирования изменений в образовательной организации. Автором представлено понятие фреймворка проектирования, описывающего интегральную схему упорядочения информации об организации и планируемых изменениях. Сделана попытка описать структуру и содержание прикладного инструментария для проектировщика образовательных систем.

Ключевые слова: проектирование образовательных систем; алгоритмы и схемы проектирования; фреймворк проектирования; проблемный анализ; управление изменениями; менеджмент образовательной организации.

Значимым достижением современных практик менеджмента является формирование и распространение подхода, при котором основной точкой внимания руководителя становится управление изменениями. В рамках такого подхода не жесткие статичные организационные конструкции, но мероприятия по развитию и изменению, реализуемые в разных формах во внутренней и во внешней среде, являются объектом проектирования и управленческого воздействия.

Может показаться, что обозначенный подход вряд ли станет регулярным методом управления в современной образовательной организации, где ориентация на традиции и постоянство выступает как фактор конкурентного преимущества и в глазах заказчиков образовательных услуг (родителей, государства), и в представлениях самих сотрудников организаций дошкольного и школьного образования. В таком контексте существует ментальное противоречие между образовательной организацией и моделью системы, пребывающей в постоянном поиске объектов совершенствования и изменения внутри себя. Такое противоречие, однако, является недостаточно обоснованным, и методы управления и проектирования изменения управленческого, образовательного или иного процессов могут быть естественными и чрезвычайно эффективными.

К сожалению, во многих организациях в сфере образования ключевым инструментом управления остается администрирование организационной структуры, при котором не уделяется достаточно внимания проектированию.

Хотя сами по себе организационные структуры имеют важное значение, однако в случае жесткой фиксации и ограничения их функции различными формами контроля в среднесрочной перспективе организация приходит к кризису.

Вместе с тем в существующей научной литературе, посвященной не только образовательной сфере, но и корпоративному управлению, многие вопросы управления изменениями остаются не до конца раскрытыми. До сих пор наиболее проработанным являются психологические аспекты управления изменениями. К примеру, значимая концепция Курта Левина «Разморозь – Измени – Заморозь»¹, предложенная еще в 1947 году, или концепция психологии корпоративной среды и культуры Джона Коттера, сформировавшего ставшую классической организационную модель изменений (восьмишаговая модель) [1]. В то же время такие прикладные вопросы, как алгоритм и методология проектирования изменений, не описаны подробно в должной степени, их отсутствие значительно обедняет инструментарий руководителей организации и проектировщиков.

Описанная ситуация определяет необходимость, с одной стороны, описания, адаптации и популяризации практик управления изменениями в существующей образовательной действительности, а с другой, разработку ряда прикладных вопросов в сфере методологии проектирования изменений.

Может быть выдвинута гипотеза о том, что процесс проектирования изменений всегда является индивидуальным и уникальным для каждой конкретной организации, в том числе образовательной, и в этом смысле прототипирование подобных изменений невозможно. Хотя степень неповторимости изменений действительно очень высока, все-таки можно задать общую модельную рамку, которая определяет точки внимания проектировщика при планировании конкретных изменений внутри организации. Подобная рамка позволяет организовать существующую информацию о противоречиях, целях, ресурсах и других элементах управляемой образовательной системы.

Представляется, что наиболее подходящим словом, отражающим содержание и характер подобной рамки (как сущности), может служить термин, часто используемый в сфере компьютерных наук, — фреймворк (от *англ.* framework — каркас). В настоящей статье понятие будет использоваться в значении структурной схемы организации информации о проектируемых изменениях. Именно фреймворк выступает как универсальный способ и алгоритм последовательного сбора данных, целеполагания, принятия решений, способный обеспечить целостное моделирование запланированных изменений.

Стоит отметить, что новизна предлагаемого ниже фреймворка связана не только с содержанием отдельных блоков внутри проектировочных шагов фреймворка, но в большей степени с формированием единого проектного

¹ Lewin K. Group Decisions and Social Change [Electronic resource] / Massachusetts Institute of Technology. – Electronic data. – Cambridge, 1947. – P. 197–211. URL: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp.197-211.pdf (Дата обращения: 08.02.2015).

каркаса, описывающего, каким сферам деятельности организации и участникам планирования должен уделить внимание проектировщик. В этом смысле фреймворк имеет большое значение как концепт деятельности проектировщика и как вытекающий из этого практический инструмент.

Структуру проектировочного фреймворка составляют три группы активностей, реализация которых может быть осуществлена как последовательно, так и не-линейно. Для наиболее удобного изложения логики фреймворка ниже представлена схема последовательного сценария проектирования (рис. 1).

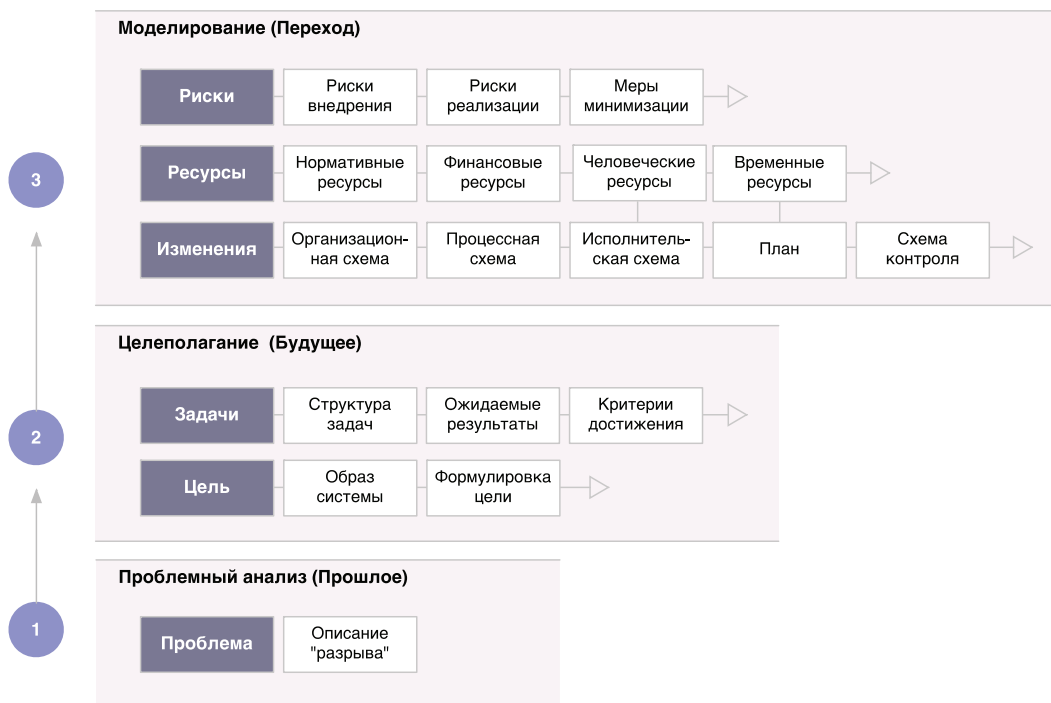


Рис. 1. Линейный сценарий проектировочного фреймворка

Три группы активностей последовательно разворачивают логику движения проектировщика от проблемного анализа до моделирования изменения с целью достижения будущего (планируемого) состояния.

Первым этапом проектирования изменений является проблемный анализ, от глубины и тщательного проведения которого во многом зависит эффективность всего последующего процесса. На данном шаге проектировщик осуществляет изучение существующей ситуации внутри организации в части поиска того, что принято называть «разрывом», т. е. устойчивого противоречия, оказывающего негативное влияние на деятельность организации. В результате анализа может быть выделено несколько фокусов внимания.

Первый фокус — *проявление проблемы*, которое выражено в некотором постоянном негативном явлении. Как правило, именно проявление проблемы часто становится источником инициативы для начала проектирования

изменений. Примером подобного проявления в образовательной организации может служить снижение показателей образовательных результатов (падение или замедление роста значений результатов ЕГЭ), рост значения негативных показателей (например, число прогулов). Необходимо отметить, что в целях объективизации проявлений проблемы можно ориентироваться на индикативные значения, принятые в качестве целевых в образовательной организации. Такой подход важен при неочевидном характере проблемы. Вместе с индикативными показателями могут использоваться и экспертные системы оценки проблемы.

Вторым фокусом внимания является *носитель проблемы*, который хотя и условно, но все же может быть выделен как самостоятельный объект анализа. Носителем проблемы становятся лицо или группа лиц, испытывающие негативное влияние проявления, рассмотренного выше. Анализ подобного аспекта позволяет более точно определить целевую группу моделируемых изменений. Так, при низких результатах ЕГЭ носителями проблемы могут стать сами обучающиеся, их родители, педагогический коллектив школы или ее администрация. Хотя в реальности у большинства негативных проявлений есть несколько носителей проблемы, и проектировщику для большей эффективности реализации проекта есть смысл сосредоточиваться на интересах наиболее приоритетной группы (при этом в качестве дополнительного эффекта может улучшаться состояние и других групп).

Наконец, третьим фокусом внимания при осуществлении проблемного анализа становится поиск *источника проблемы*, объекта, явления, сотрудника, выступающего в качестве инициатора или причины возникших негативных проявлений в деятельности образовательной организации. Продолжая пример с низкими образовательными результатами, в качестве источника подобных проблем можно назвать контингент, неэффективный менеджмент, низкую квалификацию педагогов и другие причины, индивидуальные для каждой конкретной образовательной организации.

Итогом работы на данном этапе будет описание разрыва в контексте трех фокусов внимания, указанных выше. Подобное описание не есть строгая форма, но скорее видение и понимание проектировщиком внутренней ситуации. Подобное видение значительно обогащается, если проектировщик производит сопоставление результатов проблемного анализа с практикой работы других образовательных организаций. Подобное сравнительное исследование позволяет не только увидеть возможные решения, что важно на последующих этапах, но и глубже понять собственную ситуацию. Можно сказать, что такой компаративный анализ является переходным шагом к следующему крупному блоку активностей — целеполаганию.

Продвижение проектировщика по логике фреймворка ставит перед ним необходимость определения целевых ориентиров изменения. Логика фреймворка обеспечивает движение от анализа сложившегося (фактически прошлого) состояния системы к ее желаемому (будущему состоянию).

Группа целеполагания реализуется в два шага, первым из которых является определение цели. По своей сути, определение цели связано с формированием представления (образа, метафоры) о состоянии организации, к которому она приходит после завершения изменений. Хотя в реальности при управлении изменениями трансформация является слитным процессом, все же можно выделить отдельные реперные состояния системы, чтобы определить результативность проводимых изменений. Для подобного отслеживания могут использоваться специальные системы маркеров.

Важным аспектом является воплощение готового образа в виде формулировки. Ее создание может быть осуществлено через работу с ключевыми словами. При таком подходе важно, чтобы цель была в тесной связи с замыслом. Данный тезис основывается на гипотезе, что целеполагание в отсутствие замысла с малой долей вероятности может вырасти в дальнейшую проектную модель.

Более детальное разворачивание цели идет через формулировку задач, что включает в себя такие шаги, как выстраивание структуры (иерархии) задач, определение ожидаемых результатов и критериев достижения. Последний находится во взаимосвязи с обозначенными ранее системами маркеров результативности реализации проекта.

Следует отметить, что вопросы определения цели и постановки задач в настоящее время достаточно проработаны в научной литературе. В этой связи в рамках настоящего исследования блок целеполагания, при всей его важности и неотъемлемости, рассматривается только в минимально необходимом объеме.

Наконец, третьей группой активностей в описываемом проектировочном фреймворке является блок моделирования, который представляет конкретные изменения, направленные на преодоление существующего разрыва, формирует организационные и процессные схемы привлечения и распределения ресурсов, организацию работы коллектива, и в этом смысле часто именно данный блок воспринимается как содержащий наибольшее число объектов проектирования.

Первым шагом данной группы активностей является определение пакета модельных схем, описывающих проектируемое изменение. Так, последовательно раскрываются следующие элементы:

– организационная схема, представляющая систематизацию основных сущностей и институций, входящих в сферу влияния и воздействия в рамках решаемой проблемы. Примером подобной схемы в рамках рассматриваемой ситуации по решению проблемы низких показателей ЕГЭ может быть схема взаимодействия подразделений образовательной организации и внешних партнеров, обеспечивающих повышение результатов образовательной деятельности;

– процессная схема, демонстрирующая последовательность и связи между процессами (или группами процессов), а также существующих систем «вход – выход» описываемых процессов. Примером может стать последовательность

действий (возможно, и циклического, и нелинейного характера) педагогических, управленческих и иных работников образовательной организации по изменению ситуации с низкими образовательными результатами;

– исполнительская схема, которая, как понятно из названия, рассматривает список привлекаемых сотрудников организации или внешних специалистов, необходимых для реализации организационной и процессной схем. Часто подобные исполнители называются владельцами процессов, взаимосвязь процессной и исполнительской схем нередко на практике выражается в объединении их в общей модели;

– план, представляющий распределение конкретных мероприятий, действий или активностей по календарю. В отличие от процессной схемы, где акцент ставится на формулировку завершенных блоков движения информационных, трудовых, финансовых и иных ресурсов, план представляет собой линейный (одномерный) документ, где может быть повторение процессов и процессных блоков;

– схема контроля, описывающая принципы, инструменты, формы, периодичность реализации контрольной функции управления. Такая схема находится в тесной взаимосвязи с обозначенной раньше системой маркеров, содержание которой требует отдельного проектирования и разработки внутри организации.

Созданные схемы и модели должны быть «оживлены» ресурсной конкретикой организации, для реализации чего осуществляется следующий шаг, включающий сбор информации по таким группам ресурсов: нормативные, финансовые, человеческие и временные. При этом необходимо отметить, что ресурсы рассматриваются в контексте тех ограничений, которые они накладывают на деятельность организации по реализации намеченного проектного решения. Отдельные элементы процесса определения ресурсной базы имеют взаимосвязь с рассмотренными ранее модельными схемами: человеческие ресурсы связаны с исполнительской схемой, временные ресурсы связаны с планом. Подобная особая связь заключается в необходимости циклической итерационной разработки данных шагов (т. е. последовательно необходимо перепроектирование и переработка пунктов по мере обновления информации во взаимосвязанном блоке).

Наконец, заключительным шагом является анализ рисков и мер по их минимизации. Первая группа рисков связана с внедрением проекта и обусловлена самим фактом его проектирования и переложения на практику. Вторая — включает риски реализации проекта, которые возникают уже после того, как изменение введено в практику работы организации. Описание рисков должно быть дополнено рассмотрением мер по их минимизации. Системы управления рисками были в значительной степени разработаны в организационных и психологических науках. Подобные концепции и системы могут быть использованы и в рамках описываемого проективочного фреймворка.

Важно, что данный этап моделирования может обеспечить полную реализацию логики фреймворка в движении от прошлого (существующей ситуации) к будущему состоянию через проектирование перехода. Сущность проектирования становится наиболее очевидной в рамках описанного подхода: поиск проектного разрыва и определение решения для его преодоления.

В заключение необходимо отметить, что предложенный фреймворк обеспечивает интеграцию многих существующих, но недостаточно согласованных форм анализа и моделирования различных аспектов деятельности организации (в том числе образовательной). В этом контексте фреймворк может выполнять как функцию проектирования изменений (которая была более подробно описана выше), так и предоставлять возможности анализа деятельности образовательной организации.

Литература / Literature

1. Kotter J.P. Leading Change. Harvard Business School Press, 2012. 208 p.

K.A. Barannikov

Designing of Changes in Educational Organizations

The article considers algorithms and models of designing of changes in educational organizations. The author presents the concept of the framework of designing that describes integrated scheme for arranging information about organization and planned changes. The author made an attempt to describe structure and content of application tools for the designer of educational systems.

Keywords: designing of educational systems; algorithms and schemes of designing; framework of designing; problem analysis; management of changes; management of educational organization.