

Е. В. Алябина¹, И. Г. Путинцева²

¹Новосибирский государственный университет
ул. Пирогова, 2, Новосибирск, 630090, Россия

²Гимназия № 6 «Центр Горностай»
ул. Вяземская, 4, Новосибирск, 630117, Россия

alyabina@mail.ru, putincevaig@gornostay.com

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

Рассматривается пример успешного применения методов организационного развития как формы государственно-общественного управления образовательными учреждениями. Целью исследования являлась апробация методики диагностики и изменения организационной культуры в образовательном центре «Горностай» для повышения эффективности процесса культурной интеграции объединенных под его эгидой образовательных учреждений. Практическая значимость работы состоит в задействовании современного инструмента менеджмента в сфере управления государственными образовательными учреждениями. В основу исследования была положена методика американских социологов К. Камерона и Р. Куинна, в результате применения которой были выявлены различия в интерпретации текущего и желаемого восприятия культуры и намечены шаги по переходу из состояния «как есть» в состояние «как должно быть». В качестве решения выявленных проблем предложен переход от существующей функциональной организационной структуры к матричной.

Ключевые слова: методы организационного развития, государственно-общественное управление образованием, методика Камерона и Куинна, организационная культура.

Государственно-общественное управление в сфере образования: понятие и формы реализации

Ни для кого не секрет, что сфера российского образования переживает не лучшие времена. Государственно-общественное управление образованием призвано изменить эту ситуацию посредством более тесного взаимодействия органов управления образовательными учреждениями и представителей местного сообщества, в том числе представителей бизнеса, пользующихся современными управленческими технологиями.

Государственно-общественное управление (ГОУ) образованием представляет собой особый тип управления, характерной чертой которого является постоянное участие и взаимодействие в управлении образованием субъектов, с одной стороны, выражающих и представляющих интересы, политику, гарантии и компетенцию государства в области образования, с другой стороны, выражающих и реализующих интересы общества, населения [1].

В российском законодательстве «государственно-общественный характер» заявлен в качестве одного из главных принципов управления системой образования, реализуемых в форме общего собрания работников образовательной организации и советов школ, включая попечительские, педагогические, наблюдательные советы [2]. Одной из форм реализации ГОУ

Алябина Е. В., Путинцева И. Г. Применение методов организационного развития в рамках концепции государственно-общественного управления образовательными учреждениями // Вестн. Новосиб. гос. ун-та. Серия: Социально-экономические науки. 2015. Т. 15, вып. 1. С. 110–122.

является управляющий совет, который представляет собой коллегиальный орган, формируемый посредством процедур выборов, назначения и кооптации из представителей участников образовательного процесса и коллектива образовательного учреждения, а также из представителей работодателей, других заинтересованных граждан, их объединений и организаций и иных юридических лиц, действующих в сфере образования¹. Управляющий совет наделяется широкими полномочиями по решению важных вопросов функционирования и развития образовательного учреждения, его задача – преобразовывать общественный интерес в вопросах образования в обязательное управленческое решение при непосредственном участии в этом руководителя и представителя учредителя школы.

Новосибирская гимназия № 6 «Горностай» – яркий пример успешного применения вышеописанных идей на практике. В 2007 г. в гимназии был создан именно такой орган государственно-общественного управления – совет гимназии «Горностай». В состав Управляющего совета вошли представители всех заинтересованных сторон на выборной основе: родители, учителя, ученики, представители местного сообщества и муниципальной власти, директор гимназии. Управляющий совет был создан как площадка согласования интересов всех участников образовательного процесса, что предоставило гимназии новые возможности услышать, что хочет потребитель, и заявить о ресурсах и способностях гимназии.

Возможности применения методов организационного развития как формы реализации ГОУ

Прежде чем перейти к возможностям применения методов организационного развития в сфере управления образованием, необходимо получить представление о сути самой концепции организационного развития (ОР).

ОР – это долгосрочная программа по совершенствованию процессов организационного обновления и принятию решений посредством более эффективного управления организационной культурой, с использованием теорий и методов прикладных наук о поведении [3. С. 25–26].

Методы, о которых идет речь, весьма разнообразны по своему содержанию и включают диагностические мероприятия, деятельность по построению команд, межгрупповую работу, изучение обратной связи, образовательные и тренинговые мероприятия, структурные изменения, процессное консультирование, посредничество при разрешении конфликтов, разработку индивидуальных рекомендаций, планирование жизни и карьеры, мероприятия по разработке структуры целей, управление стратегией, мероприятия по организационной трансформации [3. С. 151–152].

ОР требует от практиков придерживаться определенных ценностей, которыми они руководствуются в своей практической деятельности. Примеры таких ценностей:

- 1) наделение людей в основном положительными качествами;
- 2) отношение к работникам как к самобытным личностям и «целостным людям»;
- 3) взгляд на человека как на постоянно развивающуюся личность;
- 4) признание и позитивное использование индивидуальных различий;
- 5) адекватное выражение и использование возможных чувств;
- 6) акцентирование аутентичного (реального) поведения;
- 7) использование статуса только для организационных релевантных целей;
- 8) доверие к людям;
- 9) готовность отстаивать свое мнение;
- 10) готовность идти на риск;
- 11) рассмотрение участия в данном процессе в качестве существенно важного для эффективного выполнения задачи;
- 12) акцент на сотрудничество, а не на конкуренцию [4. С. 68].

¹ Методические рекомендации по функциям, организации и работе управляющих советов общеобразовательных учреждений: Письмо Минобрнауки России № 14-51-131 от 14.05.2004. URL: <http://www.educom.ru/ru/documents/normdoc/pismo-minobrazovaniya-rossii-ot-14-maya-2004-g-1451131.php> (дата обращения 14.07.2014).

Таким образом, методология ОР, являясь примером современной управленческой практики, пришедшей из бизнеса, может оказаться более чем полезной в совершенствовании работы государственных образовательных учреждений, где главным источником достижения результатов являются люди.

Анализ практики управления зарубежными правительственными учреждениями показывает, что в США и Западной Европе применение методов ОР в сфере образования, здравоохранения, социальных услуг, государственного управления не редкость. В России подобный подход к управлению является новинкой, хотя примеры применения отдельных методов ОР в российских образовательных учреждениях уже описаны в научной литературе [5; 6].

Методы ОР хорошо работают для решения конкретных управленческих задач: при проведении крупномасштабных организационных изменений, реструктуризации предприятий, смене лидера компании. Особенно эффективными могут оказаться мероприятия ОР при объединении культур организаций, переживающих процедуру слияния или поглощения. Именно с такой проблемой столкнулся Образовательный центр «Горностай», созданный в сентябре 2013 г. путем присоединения средней общеобразовательной школы № 163 к гимназии «Горностай».

История объединения учебных заведений: предпосылки, цель, проблемы реализации

Идея создания образовательного центра в новосибирском Академгородке возникла неслучайно. Не секрет, что «заказчики» (ученики, родители), проживающие в научном центре Сибири, заинтересованы в высококачественных образовательных услугах для поступления выпускников прежде всего в Новосибирский государственный университет, а также в другие вузы Новосибирска и регионов.

Гимназия № 6 «Горностай» была образовательным учреждением, способным оказывать именно такие высококачественные услуги с использованием передовых технологий. Однако доступность обучения в гимназии была низкой, поскольку число мест в гимназии ограничено. Рядом расположены школы с невысоким уровнем конкуренции, но имеющие хорошие материальные активы (здания, кабинеты). В этих школах качество образовательной услуги ниже, а доступность – выше.

Руководством гимназии № 6 был предложен вариант взаимодействия с близлежащими общеобразовательными школами путем построения отношений сотрудничества в форме совместного предприятия, а именно образовательного центра. Каждый партнер мог внести что-то исключительное: в данном случае Гимназия № 6 – новые образовательные технологии, узнаваемый бренд, работу высокопрофессионального персонала, а общеобразовательная школа – различные виды ресурсов, включая материальные, финансовые, человеческие.

Итак, в сентябре 2013 г. гимназия стала образовательным центром, получив новое название. При этом изменилось не только официальное наименование, но и многие аспекты управления. Гимназия располагалась теперь в двух территориально разрозненных помещениях, что вызывает определенные неудобства для учителей и, соответственно, усложняет проблемы координации деятельности и потоки коммуникаций. Другой проблемой стала необходимость приведения в соответствие возросшим масштабам всей материально-технической базы учреждения. Но самой большой трудностью оказалась необходимость объединить сотрудников, привыкших работать в совершенно разных организационных культурах.

Согласно определению классика данного направления Э. Шейна, под организационной культурой понимается система базовых представлений – правил восприятия, мышления и чувствования в отношении проблем функционирования организации, которые помогают организации, с одной стороны, держаться вместе, с другой – приспосабливаться к внешней среде [7. С. 31–32].

Действительно, каждое образовательное учреждение обладало своей уникальной культурой. По оценке руководителей гимназии «Горностай», для их организации характерна культура, направленная на активное развитие, нацеленная на результат, подчеркивающая способ-

ность и готовность к изменениям. Важными чертами культуры являются готовность руководства делегировать полномочия, настрой на преодоление трудностей всех участников процесса, принятие персональной ответственности за достижение целей, лояльность и взаимное уважение.

Общеобразовательная школа № 163 обладала базовой традиционной культурой постепенного получения качества. Для нее характерны творческая атмосфера, умение учителей поддерживать тесные связи с учениками, настрой на сотрудничество. Сотрудники школы отличаются высокой исполнительностью и дисциплинированностью. Однако после объединения часть учителей демонстрировала явную неготовность к изменениям, оказывала сопротивление некоторым существующим правилам и нормам, испытывала нежелание использовать новые образовательные технологии. Высокий темп изменений, склонность к новаторству, амбициозность, присущие культуре «Горностая», не нашли поддержки у части сотрудников присоединенной школы.

Руководство понимало, что необходимо привести в соответствие культуру гимназии и культуру общеобразовательной школы, транслируя ценности и нормы гимназии в Образовательном центре и адаптируя их к новым реалиям.

Диагностика организационной культуры объединенного Центра «Горностай» по методике К. Камерона и Р. Куинна

Осознание необходимости интеграции культурных особенностей и ценностей объединяемых учебных заведений пришло к руководству еще до начала самого процесса объединения. Поэтому соответствующие мероприятия были заложены в числе первых шагов к созданию Образовательного центра в «Стратегии развития гимназии «Горностай» до 2015 года», разработанной Управляющим советом гимназии. Кроме того, в «Дорожной карте» формирования Центра в разделе «Управление человеческими ресурсами» одним из пунктов плана были обозначены «совместные мероприятия двух коллективов». Членами Управляющего совета был инициирован проект, направленный на диагностику и изменение организационной культуры объединенного Центра «Горностай» (далее – Центр), с участием представителей обоих учебных заведений – бывших гимназии № 6 и школы № 163.

Для осуществления проекта было решено использовать методику американских социологов К. С. Камерона и Р. Э. Куинна, которые предлагают классификацию организационной культуры, выделяя четыре ее архетипа – бюрократическую, рыночную, клановую и адхократическую [8]. Эти архетипы выделены на базе преобладания тех или иных базисных допущений, ориентаций и ценностей организации. Более подробное описание характерных черт каждого типа культуры лежит вне рамок данного исследования.

Социологи считают, что сама по себе принадлежность к тому или иному типу не является преимуществом. То, что важно, – это насколько существующее состояние дел соответствует тому, какой бы вы хотели видеть свою организацию в обозримом будущем (например, через пять лет). Именно поэтому в ходе исследования оценивалось два состояния организационной культуры – «теперь» и «предпочтительно».

Диагностика культуры по методике Камерона и Куинна относится сразу к нескольким методам ОР: ее можно считать и диагностическим мероприятием, и методом построения командной работы, и разновидностью культурного анализа. В ходе исследования задействуется широко применяемый в практике ОР метод – получение обратной связи. Кроме того, серию проведенных встреч можно отнести к разряду образовательных и тренинговых мероприятий, поскольку участники приобретают новые знания о сути организационной культуры, а также новые навыки выработки согласованных оценок и принятия совместных решений. Наконец, изменение культуры, являющееся конечной целью предпринимаемых шагов, представляет собой мероприятие по организационной трансформации, поскольку затрагивает всю организацию в целом, и степень данного вмешательства в жизнь образовательного учреждения весьма значительна.

Инструменты исследования

Диагностика культуры Центра «Горностай» состояла из двух этапов. На первом этапе было проведено пилотное исследование в форме письменного опроса (анкетирования) тридцати участников – представителей педагогического и управляющего состава Центра. В качестве анкеты использовался стандартный опросник, предложенный Камероном и Куинном в рамках своей методики, – так называемый инструмент OCAI. При этом был сделан упор на то, чтобы в состав участников были включены представители обоих коллективов объединенных школ, а также те учителя, которые пришли работать в Центр из других школ либо сразу после окончания вуза. При составлении выборки участников опроса была сохранена пропорция, соответствующая доле каждой из групп учителей в общем количестве педагогических работников.

Анонимный опрос был проведен в течение сентября-октября 2013 г. После того, как заполненные анкеты были обработаны, количественные результаты опроса мы представили в форме графиков – так называемых «профилей культуры». Графики наглядно продемонстрировали, что усредненная индивидуальная оценка текущего состояния культуры значительно отличается от оценки ее предпочтительного состояния: в состоянии «теперь» преобладает ориентация на «адхократию» и «рынок», а в состоянии «предпочтительно» превалирует ориентация на «клан».

Результаты пилотного исследования создали пищу для размышления: действительно ли организационная культура Центра требует изменения? Насколько ее текущее состояние соответствует требованиям внешней среды объединенной организации? Будет ли желаемая ориентация культуры способствовать достижению стратегических целей Центра? Какие черты существующей культуры нужно оставить и укрепить, а какие – постараться нивелировать?

Для ответа на поставленные вопросы был разработан план дальнейшей работы по анализу культуры Центра, включающий три личных встречи участников, которые проводились в течение последующих шести месяцев.

Оценка культуры в состоянии «теперь»

Целью первой встречи являлась выработка согласованной оценки нынешнего состояния культуры: если на этапе пилотного исследования мы получили индивидуальные оценки культуры Центра и усреднили их, то на данном этапе нужно было прийти к консенсусу по вопросу о том, что представляет собой культура Центра на текущий момент.

После краткой лекции о сути концепции организационной культуры и представления основных положений методики Камерона и Куинна были уточнены некоторые моменты, которые вызывали сомнения и непонимание у некоторых участников пилотного исследования. Так, многим учителям было сложно оперировать терминологией, характерной для сферы бизнеса, пытаясь «переложить» ее на условия функционирования муниципального образовательного учреждения. Поэтому была предложена интерпретация терминологии, используемой в анкете Камерона и Куинна, представленная в табл. 1.

После вводной теоретической части была проведена практическая работа в пяти командах для выработки единой согласованной оценки внутри каждой команды. Результаты представлены в табл. 2.

Если сравнить среднюю согласованную оценку со средней индивидуальной оценкой культуры в состоянии «теперь», то можно заметить, что они практически совпали (см. рис. 1).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что оценка культуры в состоянии «теперь» была проведена достаточно объективно и отражает реальность с высокой степенью точности.

Оценка культуры в состоянии «предпочтительно»

Цель второй встречи – достижение консенсуса в понимании будущей культуры организации. В первой половине встречи обсуждались субъекты внешней и внутренней среды Центра, которые предъявляют определенные требования к образовательному центру, а также

Таблица 1

Интерпретация терминологии анкеты Камерона и Куинна для применения в исследовании культуры некоммерческого образовательного учреждения

Терминология	
для коммерческих производственных организаций	для некоммерческих образовательных учреждений
Предпринимательство	Склонность к устройству выгодных мероприятий
Рентабельность	Выгода
Конкуренты	Соперники
Рынок	Ориентация на внешнее окружение
Поставка	Обеспечение ресурсами
Производственные затраты	Использование ресурсов

Таблица 2

Согласованные показатели командных оценок культуры Центра в состоянии «теперь», балл

Тип культуры	Согласованные оценки по командам					Средняя оценка	
	I	II	III	IV	V	согласованная	индивидуальная
Клан	24	23	22	20	24	22	24
Адхократия	33	41	26	37	31	34	34
Рынок	33	35	30	24	28	30	29
Бюрократия	10	1	22	19	17	14	13
Итого	100	100	100	100	100	100	100

Примечание: римскими цифрами обозначен номер команды.

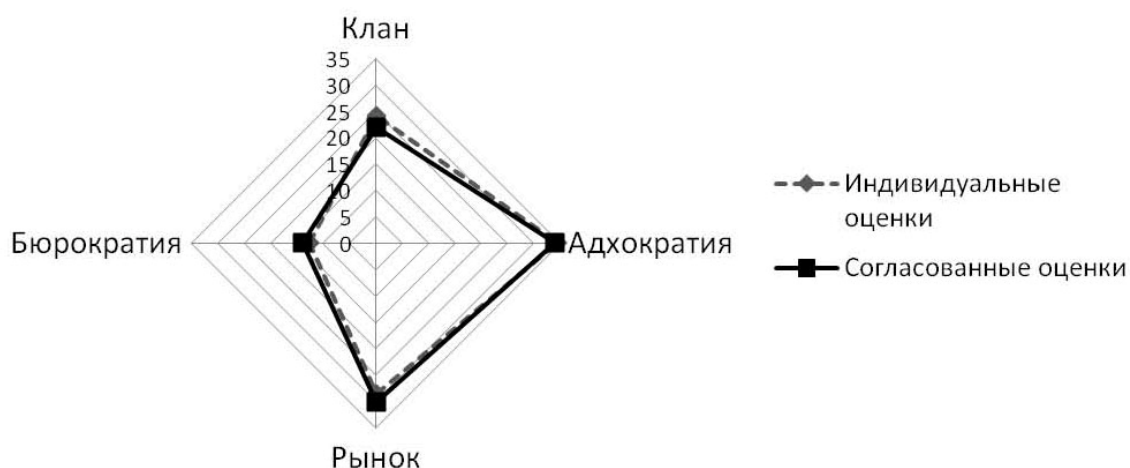


Рис. 1. Сравнение индивидуальной и согласованной оценок культуры в состоянии «теперь»

самых требований. Перечень субъектов был сформулирован участниками встречи следующим образом:

- учителя;
- ученики;

- родители;
- персонал;
- вузы;
- местное сообщество;
- широкая общественность;
- профсоюз;
- конкуренты;
- муниципалитет.

Далее встреча строилась вокруг совместного обсуждения конкретных требований каждой из заинтересованных сторон и ответа на вопрос: каким должен стать Центр, чтобы удовлетворять этим требованиям? В итоге был сформулирован перечень характеристик Центра, которыми он должен обладать для удовлетворения всех выявленных требований. Всего была заявлена 41 характеристика. При последующем анализе данный список был проранжирован с точки зрения частоты упоминания той или иной характеристики. В «лидеры» списка попали:

- 1) профессионализм (7 упоминаний);
- 2) активность (5);
- 3) толерантность (4);
- 4) высокий уровень культуры (4);
- 5) ответственность (3).

Во второй половине встречи обсуждалась и согласовывалась оценка будущего состояния культуры. Работа проводилась в четырех командах. Результат представлен в табл. 3. Как видим, в согласованной оценке по сравнению с индивидуальными оценками повысилась ориентация на бюрократию с 11 до 16 %, а также понизилась ориентация на клан с 45 до 38 %. Сопоставление индивидуальных и согласованных оценок культуры в состоянии «предпочтительно» приведено на рис. 2.

Таблица 3

Согласованные показатели командных оценок культуры Центра
в состоянии «предпочтительно»

Тип культуры	Согласованные оценки по командам				Средняя оценка	
	I	II	III	IV	согласованная	индивидуальная
Клан	41	35	37	39	38	45
Адхократия	26	26	31	27	27	26
Рынок	17	22	18	19	19	18
Бюрократия	16	17	14	15	16	11
Итого	100	100	100	100	100	100

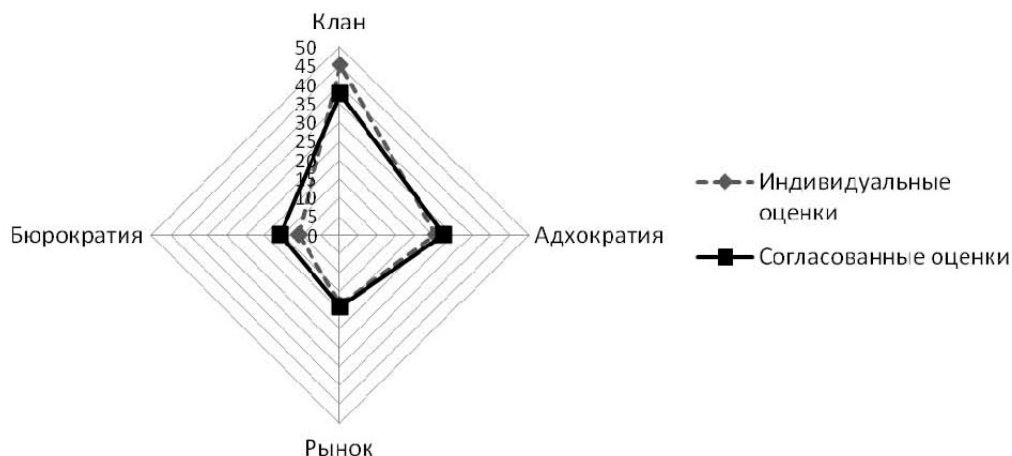


Рис. 2. Сравнение индивидуальной и согласованной оценок культуры в состоянии «предпочтительно»

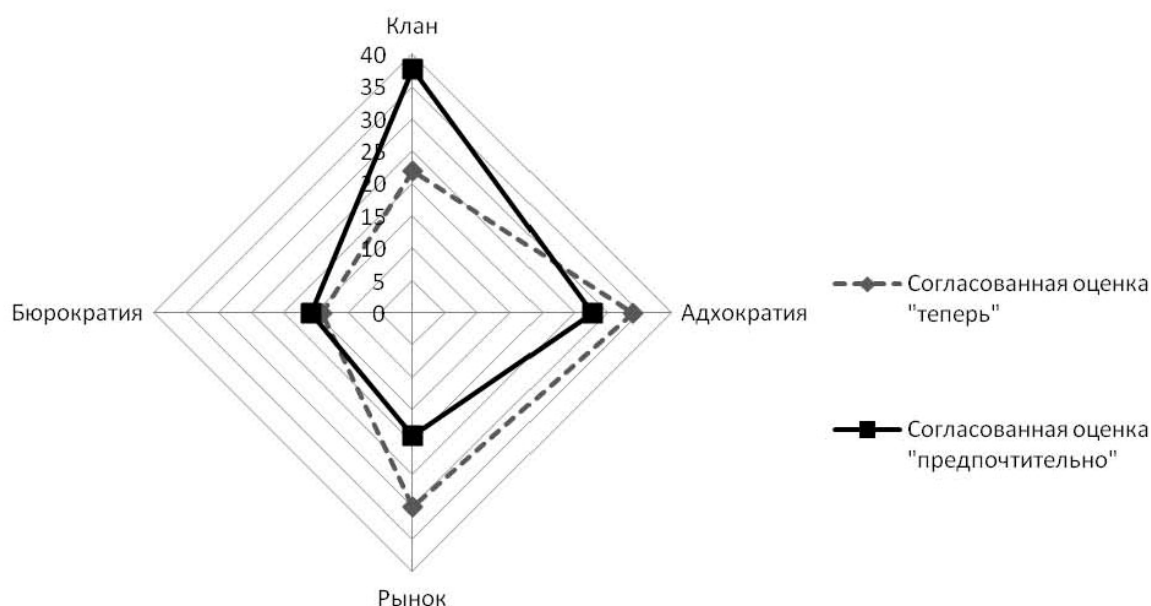


Рис. 3. Сравнение согласованных оценок культуры в состояниях «теперь» и «предпочтительно»

Как показала практика, совместное обсуждение требований, предъявляемых к Центру заинтересованными сторонами, способствовало изменению ракурса, в котором участники смотрят на будущее своего образовательного учреждения. Например, при обсуждении требований, предъявляемых Центру со стороны родителей и государственных органов, учителя подчеркивали важность соблюдения правил и инструкций для обеспечения безопасности детей. Поэтому для большей объективности результатов необходима выработка согласованной оценки культуры.

Осмысление результатов

На заключительной встрече предполагалось подвести итоги уже проведенной работы и выработать план стратегических действий по изменению культуры Центра. Учителям был представлен сводный график, объединяющий согласованные оценки культуры в состояниях «теперь» и «предпочтительно» (рис. 3).

Обсудив различие оценок, участники перешли к работе в командах, предполагающей заполнение формы «Анализ желательных и нежелательных черт типов культуры». В таблице, содержащей характерные утверждения для каждого типа культуры, предлагалось отметить, какие характеристики, присущие типу культуры, участники хотели бы усилить (+1), сохранить без изменения (0), ослабить (–1) внутри организации.

По окончании обсуждения все команды представили свои планы действий по усилению желательных черт культуры и ослаблению нежелательных. Все планы действий были объединены на флип-чарте, и каждая команда дала пояснения по поводу предложенных мероприятий. Следует отметить, что некоторые предложения команд пересекались и дублировали друг друга, подтверждая актуальность заявленных проблем.

Итогом обсуждения стал сводный отчет, где для удобства демонстрации предложения учителей были сгруппированы в разрезе тех характеристик, которыми Центр должен обладать для удовлетворения требований заинтересованных сторон (табл. 4). Видно, что в первую очередь учителя хотели бы разрешить проблемы организационного характера, а также проблемы в информационной сфере. Кроме того, учителей беспокоит отсутствие четких критериев поощрения и наказания за выполнение / невыполнение задач, а также возможностей

Таблица 4

Предложения по развитию организационной культуры
центра «Горностай»

Требуемая характеристика	Действия, которые следует предпринять
Профессионализм	1. Мероприятия по совершенствованию организационного дизайна. 1.1. Четкое разделение полномочий во избежание дублирования функций. 1.2. Разработка новой организационной структуры с учетом объединения Центра. 1.3. Обновление должностных инструкций с учетом объединения Центра. 1.4. Грамотное делегирование полномочий. 1.5. Регулярное составление планов-графиков работ. 2. Мероприятия по структуризации информационного поля. 2.1. Обеспечение своевременности предоставляемой информации. 2.2. Устранение «информационного голода» учителей в отношении перспектив развития Центра. 2.3. Введение электронного документооборота. 2.4. Информационная поддержка в отношении возможностей повышения квалификации учителей. 2.5. Своевременное предоставление информации внешним сторонам о школьной жизни.
Активность	1. Поощрение новаторства путем материального стимулирования учителей-новаторов, основанного на четких критериях. 2. Проведение «круглых столов» для обсуждения креативных идей, обмена опытом.
Толерантность	1. Проведение совместных мероприятий в неформальной обстановке для сплочения коллектива. 2. Проведение совместных кафедральных и межкафедральных мероприятий. 3. Проведение мероприятий командообразования, направленных на повышение толерантности.
Высокий уровень культуры	1. Пересмотр существующих традиций и введение новых.
Ответственность	1. Введение прозрачной работающей системы поощрений и наказаний. 2. Равномерное распределение нагрузки.

общения в неформальной обстановке. Шаги по устранению этих недостатков и легли в основу мероприятий, предложенных учителями для улучшения ситуации.

Обсуждение результатов исследования на заседании Управляющего совета

Результаты исследования культуры были обсуждены на заседании Управляющего совета (УС) Центра «Горностай». Если оценка текущего состояния культуры Центра не вызвала никаких разногласий, то по поводу оценки культуры в состоянии «предпочтительно» у членов УС наблюдались различные точки зрения. Так, по мнению некоторых членов УС, желание учителей повысить формализацию отношений управления в Центре (стремление к «бюрократической» культуре) связано с желанием определенности и стабильности, дающих ощущение психологического комфорта. Однако Центр пока не готов к «заморозке» существующего состояния; более того, стратегия Центра не предполагает медленного постепенного

развития. Гимназия ставит перед собой амбициозную цель – стать лучшей школой Новосибирска, а это значит, что темп изменений в ближайшее время будет оставаться достаточно напряженным. В этом смысле желание учителей закрепить и «прописать» формы взаимодействия в правилах и процедурах противоречит стратегическим целям Центра.

Другой спорный момент был связан с желанием учителей ввести более строгую систему поощрений и наказаний. Учителя высказывались «за» усиление контроля за дисциплиной, поскольку работа многих сотрудников взаимосвязана и выполнение задач зачастую зависит от своевременного выполнения работы предыдущим звеном цепочки. Однако, по мнению некоторых членов УС, подобное желание связано с отсутствием гибкости и адаптивности ряда сотрудников, которым проще переложить ответственность за контроль на руководство Центра, чем договориться непосредственно с коллегами.

Кроме того, в ходе обсуждения было замечено, что не все рекомендации, выработанные учителями на третьей встрече, являются актуальными. В частности, предложения о расширении возможностей для неформального общения вызывают сомнение в их необходимости, поскольку, по мнению руководства, такие возможности представлены в Центре очень широко.

Некоторые рекомендации нашли живой отклик и у руководителей Центра. Например, внедрение электронного документооборота – назревшая необходимость, однако попытки привить культуру общения посредством электронных писем, заполнения журналов на общероссийском электронном ресурсе «Дневник.ру» и другие инициативы по более активному использованию информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) зачастую сталкиваются с сопротивлением сотрудников Центра. Учителя аргументируют свое нежелание использовать ИКТ отсутствием соответствующей материально-технической базы: компьютеров, принтеров, подключения к сети Интернет. Однако, по мнению руководителей, истинная причина зачастую лежит в нежелании осваивать новые технологии и приобретать новые знания.

Итогом явилось решение УС о необходимости включения в «Дорожную карту» развития Центра отдельного блока, посвященного культуре Центра, с конкретизацией мероприятий и сроков их выполнения. Было предложено обсудить результаты исследования на заседании научно-методического совета Центра и на кафедральных собраниях.

Таким образом, обсуждение результатов исследования на заседании УС выявило необходимость разностороннего взгляда на предложенные учителями рекомендации, а также их рассмотрение в свете стратегических целей Центра. Члены УС пришли к единому мнению о том, что культура Центра требует изменений. Однако масштаб и направление этих изменений необходимо доработать и согласовать.

Выводы и рекомендации

Подводя итог, можно уверенно заявить, что вывод о необходимости изменения культуры Центра вполне обоснован. Однако изменение культуры – весьма непростой шаг, и сам процесс такого преобразования может происходить достаточно долго и болезненно. В этих обстоятельствах на первый план выходит методика осуществления изменения. Авторы обратились к мысли британского исследователя в области организационной науки Ч. Хэнди, по мнению которого культура и структура организации неразрывно связаны [9. Р. 181]. Поэтому один из способов изменить культуру организации – это изменить ее структуру.

Учитывая особенности тех задач, которые стоят перед объединенным образовательным центром, авторы предлагают в качестве решения пересмотр существующей функциональной организационной структуры в пользу матричной. Матричная структура предполагает разделение полномочий и ответственности не только по вертикали, как в классической линейно-функциональной структуре, но и по горизонтали. В варианте, предлагаемом для Центра «Горноста́й», по вертикали структура остается прежней (разделение по видам деятельности – учебной, воспитательной и т. д.), по горизонтали произойдет деление по проектам. Цели проектов могут быть самыми разными. Примеры уже существующих проектов: Школьный Технопарк, Система менеджмента качества, Школа полного дня и др. При этом каждый сотрудник обязательно должен быть вовлечен хотя бы в один проект. На начальном этапе

матричная структура может быть предложена только для направления «Учебная деятельность». Тогда по вертикали разделение ответственности и полномочий будет происходить по кафедрам.

Следует заметить, что де-факто матричная структура уже существует в Центре «Горноста́й» в отношении некоторых направлений деятельности. Официальное «закрепление» статуса проектов в матричной структуре позволит решить часть проблем, о которых говорили сотрудники Центра «Горноста́й» в ходе обсуждений организационной культуры. В частности, матричная структура даст возможность:

- более равномерно распределить нагрузку между сотрудниками;
- повысить вовлеченность учителей во «внеурочную» жизнь гимназии;
- прояснить границы функций и полномочий как рядовых сотрудников, так и руководителей;
- создать почву для более широкого делегирования полномочий;
- повысить сплоченность коллектива за счет командной работы в проектных группах.

С учетом требований разработанной матричной структуры будут пересмотрены должностные инструкции сотрудников Центра, изменена система материального поощрения, сформируются новые нормы и правила работы, что будет способствовать решению и других актуальных проблем, заявленных учителями. Что касается мероприятий по структуризации информационного поля, предложенных участниками исследования, то они могут быть внедрены на практике в рамках специально созданного проекта с одноименным названием.

В целом необходимо отметить, что предлагаемая организационная структура будет соответствовать видению будущего Центра «Горноста́й» как организации, ориентированной на успешность, современность, открытость миру. Матричная структура является инновационным подходом в организационном проектировании, подчеркивая стремление «Горноста́я» использовать в своей практике самые современные управленческие практики. Наконец, предложенный переход к матричной структуре будет способствовать реализации заложенных ценностей лидерства и уникальности.

Заключение

Государственно-общественное управление заявлено в качестве неотъемлемой части современной концепции управления российской системой образования. Организационное развитие, являясь примером инновационной практики в сфере управления человеческими ресурсами, может быть с успехом применено в управлении государственными образовательными учреждениями, что и было доказано на примере новосибирского Образовательного центра «Горноста́й». Пережив процедуру объединения, гимназия «Горноста́й» и средняя общеобразовательная школа № 163 столкнулись с проблемой интеграции культурных особенностей, присущих каждому учреждению в отдельности. Диагностика организационной культуры объединенного Центра по методике Камерона и Куинна дала возможность выявить различия в восприятии текущего и желаемого состояния культуры со стороны учителей, а также сформулировать предложения по изменению организационной культуры.

Дальнейшее обсуждение результатов исследования на заседании Управляющего совета гимназии позволило оценить предложенные учителями действия с точки зрения их соответствия стратегическим целям Центра и внести рекомендации по их корректировке. Возможным направлением развития Центра может стать переход от существующей функциональной организационной структуры к матричной. С одной стороны, это позволит учесть предложения учителей по решению проблем организационного характера, а с другой стороны, приблизит гимназию к ее стратегической цели – стать гибкой, быстро адаптирующейся, открытой миру организацией, поощряющей лидерство и уникальность.

Список литературы

1. Государственно-общественное управление общеобразовательными учреждениями: Рекомендации для тьюторов. Тесты / Под. ред. О. Ю. Кононова. АСОУ, 2009. 49 с.

2. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // Рос. газета. 2012. 31 дек.
3. French W. L., Bell C. H. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall, 1998. P. 25–26.
4. Tannenbaum R., Davis S. A. Values, Man, and Organizations // *Industrial Management Review*. 1969. № 10. P. 67–86.
5. Рыбакова Н. Н. Деятельность менеджера по формированию и развитию организационной культуры образовательного учреждения // Ом. науч. вестн. 2007. № 6 (62). С. 52–55.
6. Матюшкина М. Д. Социально-психологический климат в школе. Формирование команд как один из методов организационного развития. СПб., 2003. 74 с.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2011. С. 31–32.
8. Камерон К. С., Куинн Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 311 с.
9. Handy C. *Understanding organizations*. Penguin books, 1999. 445 p.

Материал поступил в редколлегию 10.11.2014

E. V. Aliabina¹, I. G. Putintseva²

¹ Novosibirsk State University
2 Pirogov Str., Novosibirsk, 630090, Russian Federation

² 'Gornostay' Gymnasium
4 Vyazemskaya Str., Novosibirsk, 630117, Russian Federation

alyabina@mail.ru, putincevaig@gornostay.com

THE APPLICATION OF ORGANIZATION DEVELOPMENT METHODS WITHIN A FRAMEWORK OF PUBLIC-PRIVATE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

The article describes the example of successful application of organization development methods as a form of public-private management of educational institutions. The objective of the research was the approbation of methodology for diagnosing and changing organizational culture at Educational Center 'Gornostay' for maximizing the effectiveness of a cultural integration process of merged educational organizations. The practical relevance of the research is determined by the application of a modern management tool in the area of public school administration. The research is based on Cameron's and Quinn's sociological methodology, and the result of its application showed the difference between the current and desired state of organizational culture that made it possible to propose the steps for moving from the situation 'as it is' to the situation 'as it should be'. The transition from existing functional structure to matrix structure was recommended as the problem solution.

Keywords: organization development methods, public-private management of education, Cameron's and Quinn's methodology, organizational culture.

References

1. Kononov O. Yu. (ed.) *Gosudarstvenno-obschestvennoye upravlenie obscheobrazovatelnykh uchrejdeniyami: Rekomendacii dlya tutorov. Testy*. [Public-Private Management of Educational Institutes: Recommendations for Tutors. Tests]. ASOU, 2009, 49 p. (in Russ.)
2. Ob obrazovanii v Rossiiskoi Federacii: Federalniy zakon Rossiiskoi Federacii ot 29.12.2012 № 273-FZ [About Education in Russian Federation: Federal Law of Russian Federation from 29.12.2012 № 273-FZ]. *Rossiiskaya gazeta* [Russian Newspaper], 2012, 31 Dec. (In Russ.)
3. French W. L., Bell C. H. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall, 1998, p. 25–26.

4. Tannenbaum R., Davis S. A. Values, Man, and Organizations. *Industrial Management Review*, 1969, no. 10, p. 67–86.
5. Rybakova N. N. Deyatel'nost' menedzhera po formirovaniyu i razvitiyu organizatsionnoy kultury obrazovatel'nogo uchrezhdeniya [A Manager's Activity on Formation and Development of Organizational Culture of an Educational Institute]. *Omskii nauchnyi vestnik [Omsk Scientific Bulletin]*, 2007, no. 6 (62), p. 52–55.
6. Matyushkina M. D. *Sotsialno-psihologicheskii klimat v shkole. Formirovanie komand kak odin iz metodov organizatsionnogo razvitiya*. [Socio-Psychological Climate in a School. Teambuilding as One of Organization Development Methods]. St.-Petersburg, 2003, 74 p.
7. Schein E. H. *Organizatsionnaya kultura i liderstvo* [Organizational culture and Leadership]. St.-Petersburg, 2011, 336 p.
8. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kultury*, [Diagnosing and Changing Organizational Culture]. St.-Petersburg, 2001, 311 p.
9. Handy C. *Understanding organizations*. Penguin books, 1999, 445 p.