

Интернет-журнал «Мир науки» ISSN 2309-4265 <http://mir-nauki.com/>

2017, Том 5, №2 (март - апрель) <http://mir-nauki.com/vol5-2.html>

URL статьи: <http://mir-nauki.com/PDF/57PDMN217.pdf>

Статья опубликована 15.05.2017

Ссылка для цитирования этой статьи:

Тринитатская О.Г., Хлебунова С.Ф., Сироткин О.Е., Тихонова О.Н. Сопротивление организационным изменениям в школе: оценка и средства преодоления // Интернет-журнал «Мир науки» 2017, Том 5, №2 <http://mir-nauki.com/PDF/57PDMN217.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 37

Тринитатская Ольга Гавриловна

ГБОУ ДПО Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», Россия, Ростов-на-Дону¹
Заведующий кафедрой «Управления образованием»
Доктор педагогических наук, профессор
E-mail: trinitatsaya@yandex.ru

Хлебунова Сарра Фёдоровна

ГБОУ ДПО Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», Россия, Ростов-на-Дону
Профессор кафедры «Управления образованием»
Доктор педагогических наук
E-mail: ipk@rostobr.ru

Сироткин Олег Евгеньевич

ГБОУ ДПО Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», Россия, Ростов-на-Дону
Доцент кафедры «Управления образованием»
Кандидат педагогических наук
E-mail: ol.sirotkin2010@yandex.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=436343

Тихонова Ольга Николаевна

ГБОУ ДПО Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», Россия, Ростов-на-Дону
Доцент кафедры «Управления образованием»
E-mail: cntaero1@yandex.ru

**Сопротивление организационным изменениям в школе:
оценка и средства преодоления**

Аннотация. В статье актуализируется проблема сопротивления организационным изменениям в общеобразовательном учреждении в контексте новой стратегией образования. Авторами раскрываются общие и специфические принципы управления организационными изменениями в школе (*общие принципы*: демократизации и партисипативности управления, культуросообразности и природосообразности, сотрудничества, стимулирования деятельности руководителей школ, педагогов; *специфические принципы*: кластерности, релевантности, делиберативности, футуризации). Определены, описаны ведущие и инновационные функции управления педагогической системой школы в условиях стратегических изменений (*ведущие*

¹ 344011, г. Ростов-на-Дону, пер. Гвардейский, 2 / пер. Долмановский, 51

функции: информационно-аналитическая, мотивационно-целевая, проективная, организационно-исполнительская контрольно-диагностическая, рефлексивная; *инновационные функции:* прогностико-футуристическая, коммуникативно-делиберативная, прогностичности, трансверсальности интегративности, партисипативно-коммуникативная, диалогизации). Выделены виды потенциальных угроз (*экономические, психологические, социально-психологические*) и основные причины сопротивления изменениям при осуществлении нововведений в современной Авторами выявлены факторы сопротивления изменениям (*социальные, политические, экономические, организационные, личностные*) и представлены результаты педагогического мониторинга готовности к возможному сопротивлению изменениям со стороны персонала школ. Исследование показало, что результаты работы школы определяются совокупностью двух групп факторов: внешними условиями, в которых вынуждена действовать организация (финансовое положение, конкуренция, правовое поле, общественное мнение и т.д.), и качеством ресурсов, которыми она располагает для того, чтобы реагировать на воздействие указанных внешних факторов и приспосабливаться к ним (опыт, технологии, корпоративная культура, качество управления и т.д.).

Ключевые слова: управление общеобразовательным учреждением; сопротивление организационным изменениям; функции управления; принципы управления организационными изменениями; причины сопротивления изменениям; оппозиция в школе

Управление современной школой ее развитие и изменение является одной из приоритетных в соответствии с новой стратегией образования. Новая реальность требует от руководства и сотрудников абсолютно иных трудовых функций и осознания, что больше нет ничего постоянного, а умение нужным образом вовремя измениться становится одним из определяющих факторов успешного функционирования и развития школы. Внешние условия функционирования общеобразовательного учреждения (географические, региональные, социально-экономические, культурно-демографические) сопряжены с различными показателями деятельности, требуют гибкости системы управления, а значит и эффективной организационной структуры - как одного ее важных элементов. Эффективность управления изменениями может оцениваться по ряду параметров, но на нее всегда влияют скорость проведения и срок реагирования организации на привносимые изменения. Процессы организационного развития и управления изменениями направлены на обеспечение эффективности запланированных изменений и затрагивают последовательность конкретных действий, которые способствуют организационному совершенствованию [3].

Вместе с тем, решение проблем развития и изменения важно не только для «проблемных», но и для успешных, динамично развивающихся школ. В настоящее время процесс внедрения организационных и процессных изменений в образовательных педагогических системах становится новым концептуальным подходом в управлении школой. В этой связи особую важность приобретают процессы изменений всей системы функционирования школы, её организационной структуры, а также различных моделей и методов их практического применения.

Система организационного развития ориентирована на использование комплекса знаний и методов управления организацией в различных ситуациях с целью помочь ей достигнуть наибольшей эффективности, включая решение проблемы качества стабильного функционирования. В контексте современной парадигмы образования, изучение проблем функционирования, стабильного функционирования и комплексного развития общеобразовательного учреждения затрагивает обсуждение методов организационных изменений, факторов и принципов, определяющих эффективность изменений в инновационной школе.

Процесс организационного развития существенно отличается от отдельных локальных запланированных изменений в организации, таких как технологические нововведения, подготовка и развитие персонала, или разработка нового продукта. Следовательно, центром исследования является создание возможности организации оценивать все, что происходит (все потоки функционирования), в достижении поставленных целей, ибо процесс организационного развития это улучшение работы всей педагогической системы школы, и ее отдельных подразделений в условиях инновационной среды и угроз, воздействующих на них.

Мескон М.Х. выделяет три вида потенциальных угроз при осуществлении нововведений: *экономические* (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем); *психологические* (ощущение неопределённости при изменении требований, обязанностей, методов работы); *социально-психологические* (утрата престижа, потеря статуса и т.д.) [4].

Ввиду этого руководитель, являясь «проводником» государственной политики в области образования, для успешной, эффективной деятельности должен быть полностью информирован об инновационных ориентирах развития школы, мотивировать сотрудников, вызывать интерес к новой информации, желание обсудить, поразмыслить, внести предложения о том, как нормативные документы могут изменить жизнь школьного сообщества, какие проблемы можно решить, опираясь на новые концепции и подходы, каким образом изменения и новшества можно будет реализовать в рамках миссии и стратегии развития школы [6].

В сложившихся условиях, для современного общеобразовательного учреждения понятие «управление изменениями» связано, прежде всего, с его конкурентоспособностью в контексте новой стратегии образования. При этом оно рассматривается как деятельность, направленная на повышение качества образования на рынке образовательных услуг в условиях конкурентной среды. В связи с этим, становится все более осознанной и актуальной необходимость управления изменениями на уровне школы. Управление изменениями в школе, это- процесс прогнозирования, проектирования, постановки целей, определение путей их достижения; организации образовательного процесса и мотивации участников на внедрение инноваций, новшеств; контроля как процесса выявления отклонений от целей и мониторинга - системы отслеживания изменений в функционировании, развитии; регулирования и анализа результатов.

Таким образом, высокая динамичность как внешней, так и внутренней среды ставит руководителя школы перед необходимостью внедрять процесс адаптации к инновациям и изменениям в организации с целью повышения качества образования в контексте проектно-квалитативной парадигмы (теория качества, управление и оценка качества образования). Перемены жизненно необходимы для стабильного функционирования и развития школы как живой системы, она должна трансформироваться вместе с окружающим миром, иначе ее ожидает потеря конкурентоспособности. Вышеизложенное, позволяет констатировать, чтобы стабильно функционировало и развивалось общеобразовательное учреждение непременно должны происходить перманентные изменения. Инновации, новации и новшества быстро вытесняют стандартные способы деятельности, успешная организация постоянно находится в динамике и создает конкурентные преимущества, т.е. свойства и характеристики, позволяющие ей иметь превосходство по сравнению с другими школами в условиях конкурентной среды.

Актуальность изучения организационных и процессных изменений в образовательных системах обозначена государственной Программой Российской Федерации «Развитие образования на 2013-2020 гг.», это: новое понимание качества (от усреднённых индивидуальных результатов - к новым качественным характеристикам личности), непрерывное образование (расширение сферы образования и социализации), обеспечение открытости образования (на всех уровнях), укрепление единства, целостности, общности в образовательном пространстве России. В данном контексте, их реализация возможна в

условиях модернизации образовательных систем, которые должны опираться на современные методологические подходы и концептуальные основы управления организационными изменениями.

Принятие и внедрение инноваций приводит к изменению характера взаимоотношений между субъектами образовательного процесса в педагогической системе школы, что может восприниматься в педагогическом коллективе болезненно, вызывать сопротивление изменениям и создавать «очаги турбулентности».

Эффективность образовательных инноваций зависит от владения субъектами технологиями подготовки, разработки, освоение нового, а также наличия организационно-педагогических условий, мотивирующих коллектив на достижение максимально высоких результатов в стабильном функционировании школы, ибо создание таких условий основная цель и задача внутришкольного управления.

В своем исследовании мы выделяем факторы сопротивления изменениям (*социальные, политические, экономические, организационные, личностные*) на уровне личности, группы лиц - чувство неопределенности будущего положения, боязнь неизвестности, угроза положению статусности в школе, селективность (избирательность) восприятия, пессимизм, инерционность, стереотипность; на уровне структуры школы - рутинные организационные, координационные и управленческие процедуры, консерватизм и догматизм организационной структуры учреждения и др.

В этой связи, следует обозначить важность интеграции современной стратегии образования в организационную культуру школы, где обозначена задача субъектов стратегического управления по ее реорганизации на инновационных принципах преобразования жизнедеятельности организации. И следует констатировать, если сложившаяся организационная культура школы не поддерживает новую стратегию, шансы последней на успешную реализацию существенно снижаются [9]. Вышеизложенное позволяет актуализировать изучение процессов изменений и нововведений современной школы. Это обусловлено необходимостью адаптации к требованиям внешней и внутренней среды, к возрастанию важности задач управления преобразованиями, к овладению новыми знаниями и педагогическими, управленческими технологиями в условиях реализации новой стратегии и модернизации отечественного образования.

Под изменениями и нововведениями в организационном поведении следует подразумевать процесс преобразования (конверсия, трансформация, реорганизация) школы, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Целевыми ориентирами реорганизации, является осуществление прогрессивных преобразований для перевода общеобразовательного учреждения в высокоэффективное состояние. И опыт деятельности показывает, что в случае изменений интенсивность действий различной направленности значительно усиливается, следовательно, основная проблема возникает с выбором правильного вектора действий. В то же время, одной из причин, когда у преуспевающих школ не получается адаптироваться к динамике событий, является активная инерция. Активной инерцией (бездеятельность, отсутствие инициативы, придирчивость и др.) страдают общеобразовательные учреждения всех типов, они часто отвечают на внешнее воздействие всплеском активности, которая, к сожалению, оказывается мало конструктивной, и причина этого состоит, в непонимании целей и задач внедрения изменений. Глобальной целью деятельности любого общеобразовательного учреждения является достижение успеха. По определению Харченко Л.Н., «результативный» - дающий положительный результат, добывающийся положительных результатов в своей деятельности. Следовательно, любая деятельность имеет результат (положительный либо отрицательный), но не всякая деятельность результативна, т.е. имеет хорошие результаты. Чем более результаты

соответствуют поставленным целям, тем более эффективной является деятельность. Этот аспект деятельности называется «результативностью». Второй аспект эффективности, его раскрывает Л.Г. Киселева, как возможность «... достигнуть результата с наименьшими потерями и затратами сил, времени, материальных, финансовых и других средств». Таким образом, результативная деятельность - это деятельность, дающая хорошие результаты. Эффективная деятельность - это целенаправленная деятельность, при которой поставленные цели достигаются при наименьших затратах [2]. Организация считается успешной, если она достигает поставленных перед собой целей, где слагаемыми успеха выступают: развитие, которое достигается через улучшение деятельности; результативность и эффективность; готовность и приспособление, как к инновационным, так и к организационным изменениям. В этой связи, чтобы, сохраняя успешность в течение длительного времени, развиваться и достигать поставленных целей, школе необходимо быть как эффективной, так и результативной.

В контексте новой стратегии образования общеобразовательное учреждение может добиться успеха в процессе выполнения следующих общих функций управления: планирование; руководство; организация; мотивация; контроль; мониторинг. Однако, в условиях инновационных изменений для эффективного функционирования и развития современной школы, недостаточна реализация общих функций управления, требуется их трансформация и внедрение новых, раскрывающих особенности и специфику в условиях стратегического управления.

По мнению Тринитатской О.Г. [7], к ведущим функциям управления образовательной (педагогической) системой можно отнести: *информационно-аналитическую* - определяющую динамику профессиональной позиции управленческих и педагогических кадров; *мотивационно-целевую* - активно стимулирующую развитие образовательной системы школы, в соответствии с инновационными изменениями; *проективную* - способствующую проектированию и реализации инновационных проектов в образовательной системе школы; *организационно-исполнительскую* - состоящую в единстве с мотивационной и обуславливающую взаимообмен опытом управленческих и педагогических кадров, активизирующую профессиональное самообразование и самовоспитание; *контрольно-диагностическую* - способствующую формированию ответственности у управленческих и педагогических кадров, развитию самоорганизации, технологическому осмыслению собственной деятельности и ее ориентации на реальные позитивные результаты; *рефлексивную* - обеспечивающую постоянное отслеживание самоанализа и самооценки управленческой деятельности в образовательной системе школы. В ряду инновационных функций управления образовательной (педагогической) системой, Тринитатская О.Г. выделяет: *прогностико-футуристическую функцию* - позволяющую выявлять тенденции развития образовательной (педагогической) системы, через создание и реализацию на практике новых конструктивных моделей управления; *коммуникативно-делиберативную* - обеспечивающей процесс коммуникации, публичное обсуждение, определенное конвенциональной коммуникативной стратегией и получения результатов; *функцию прогностичности* - позволяющую прогнозировать сценарии изменений образовательной системы вследствие внедрения инноваций, их рисков и социальных эффектов, прогнозирующую будущее развитие системы, возможные изменения в путях достижения поставленных целей. Функция прогностичности ориентирована на личностно-профессиональное развитие руководителей общеобразовательных учреждений; *функцию трансверсальности* способствует реализации горизонтальных связей между структурными частями в образовательной системе, партнерским отношениям; *функцию интегративности*, которая направлена на синтез в образовательной системе достижений науки, теории и практики социальной работы; *функцию партисипативно-коммуникативную*, обеспечивающую

мотивацию, включенность субъектов в систему отношений в образовательной среде, обуславливающую активное взаимодействие субъектов управления, их участие в управленческой деятельности, делегирование полномочий к работе в различных органах внутришкольного управления; функцию *диалогизации*, способствующую развитию активности, инициативности, ответственности, рефлексивности всех субъектов образовательной системы, приоритет интерактивных технологий.

Представленные функции являются системными, ибо для эффективного управления образовательной системой необходима одновременная реализация всех функций, т.к. они взаимосвязаны друг с другом, тем самым, обеспечивая ее развитие. Руководители инновационных школ, осуществляя системные изменения, существенно диверсифицируют и саму профессионально-педагогическую деятельность, порождая новые функции, определяют направления поиска иных возможностей для карьерного и профессионального роста.

В условиях модернизации образовательной (педагогической) системы, к основным принципам управления организационными изменениями в педагогической науке относят четкое определение целей. Цели изменений на личностном уровне должны строго согласовываться с целями организационных изменений, иначе существует риск, что данные модификации не получат необходимой поддержки на личностном уровне и четкого понимания существующего состояния дел. Согласно этому, чтобы проводить изменения (инновационные, организационные) в образовательной среде школы необходимо знать, каким образом осуществляется деятельность в данный момент, какие факторы воздействуют, мотивируют и обязывают педагогический коллектив выполнять работу своевременно, качественно и как планировать изменения. Планирование изменений позволяет определить влияние личностных изменений на организационные, выявить преимущества, возможные проблемы, трудности и альтернативы для их реализации. Управление изменениями не может происходить, в случае, если педагогический коллектив изолирован от информации, о ходе их внедрения, субъекты должны получать как можно больше информации о том, какие изменения проводятся и к чему они должны привести, незнание целей повышает уровень тревожности в педагогическом коллективе школы.

Согласно модели, Г. Бекхарда, любая программа изменений основывается на следующих принципах: постановка целей, которые организация стремится достичь в результате изменений; оценка текущей ситуации в сопряженности с поставленными целями; определение того, какие меры необходимы в переходный период; разработка стратегии изменений на основании анализа факторов, которые могут повлиять на неё [5].

Принципы управления процессом изменений представляют собой конкретное проявление тенденций функционирования, стабильного функционирования и развития образовательной (педагогической) системы: необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации. Возможна борьба за ограниченные ресурсы: сотрудников привлекают как для планирования, разработки перемен, так и для выполнения текущих дел; руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, видах деятельности, в какой степени, и в какой форме можно делегировать полномочия в профессиональном взаимодействии на уровне общеобразовательного учреждения. Основным критерий - сложность выполняемых действий и их важность для организации; необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации; управление изменениями включает различные аспекты: технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные [1].

О.Г. Тринитатской сформулированы общие и специфические принципы управления организационными изменениями педагогической системой. К **общим принципам** управления

организационными изменениями педагогической системы автор относит: принцип демократизации и партисипативности управления, культуросообразности и природосообразности, сотрудничества, стимулирования деятельности руководителей школ, педагогов. *Принцип демократизации* управления организационными изменениями предполагает, что к управлению педагогической системой школы должны привлекаться все сотрудники (администрация школы, руководители методобъединений, структурных подразделений, педагоги, технический персонал), а также представители общественности, государственных структур, бизнеса. Данный принцип является одним из важных инструментов демократизации управления. *Принцип партисипативности* предусматривает управление, основанное на участии педколлектива в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений, а также характеризуется постоянной включенностью всех сотрудников в процесс функционирования и развития ОО. Данный принцип способствует эффективному принятию организационных и процессных изменений. *Принцип природосообразности и культуросообразности* предполагает принятие сотрудниками организационных и процессных изменений в соответствии с их психическими и личностными особенностями. При этом культура личности определяется толерантностью взаимоотношений, учетом ментальности сотрудников и использования технологии формирования гуманных, позитивных отношений в коллективе, гибко реагировать на нововведения и инновации. Главным итогом такой деятельности станет плавный переход общеобразовательных учреждений в режим развития. *Принцип сотрудничества* предусматривает обязательность диалогической основы управления образовательной (педагогической) системой, переход от субъект-объектных к субъект-субъектным отношениям. Руководителю необходимо рассматривать педагогов образовательного процесса в качестве активных факторов педагогической системы, знать и учитывать личные качества сотрудников, поощрять, мотивировать достижения и личный вклад каждого в процесс внедрения организационных и процессных изменений в школе. *Принцип стимулирования* деятельности сотрудников обеспечивает личную заинтересованность каждого сотрудника в результатах внедрения организационных и процессных изменений, принятии ими определенных обязательств перед своей организацией.

Специфические принципы управления организационными изменениями образовательной (педагогической) системой включают: *принцип кластерности*, предполагающий интеграцию образовательных учреждений, находящихся в одном кластере; совместное внедрение и принятие организационных изменений будет происходить более быстро и эффективно; *принцип релевантности* - это учет особенностей, опора на внутренние резервы и максимальное использование потенциала организации: адаптация к организационным и процессным изменениям с учетом конкретных имеющихся условий и реальности осуществления данных изменений. *Принцип делиберативности* - процесс коммуникации в общеобразовательном учреждении, который характеризуется открытым и программным обсуждением, определенной конвенциональной коммуникативной стратегией, наличием открытых инструментов и этапов коммуникации, получением согласованных с педагогами результатов в виде сценариев и протоколов дальнейшего развития организации. *Принцип футуризации* - предполагает устойчивое развитие организации за счет реализации стратегии опережения, которая обеспечивает осуществление образования в контексте организационных и процессных изменений; позволяет школе развиваться гораздо быстрее, чем ей будут предложены планируемые организационные и процессные изменения.

Таким образом, можно констатировать, в зависимости от конкретной социально-экономической ситуации может быть использована та или иная система принципов для управления организационными и процессными изменениями, в любом случае опирающаяся, как на общие, так и специфические принципы.

Наше исследование показало, что результаты работы школы определяются совокупностью двух групп факторов: внешними условиями, в которых вынуждена действовать организация (финансовое положение, конкуренция, правовое поле, общественное мнение и т.д.), и качеством ресурсов, которыми она располагает для того, чтобы реагировать на воздействие указанных внешних факторов и приспособливаться к ним (опыт, технологии, корпоративная культура, качество управления и т.д.). В связи с этим, приступая к управлению процессом изменений, прежде всего, стоит определить, какие требования предъявляют к школе внешние обстоятельства, а затем - проверить, насколько имеющиеся ресурсы позволяют отвечать этим требованиям и совершенствовать управление.

В процессе экспериментальной работы осуществлялся педагогический мониторинг готовности к возможному сопротивлению изменениям со стороны персонала школ Ростовской области (г. Ростова-на-Дону, г. Аксая, г. Таганрога) (см. таблицу 1). В исследовании приняли участие 143 человека, из них 24 руководителя общеобразовательных учреждений, 32 руководителя методобъединений, структурных подразделений, 64 педагога, 23 человека технического персонала. Анализируя данные, мы обобщили результаты диагностической работы по готовности к возможному сопротивлению изменениям со стороны персонала школ.

Таблица 1

Сила сопротивления предполагаемым изменениям на разных уровнях организации

Сила сопротивления								
	Количество	%	Количество	%	Количество	%	Количество	%
сильная	7	29	9	28	15	23,4	6	26,1
средняя	5	21	8	25	20	31,3	7	30,4
слабая	12	50	15	47	29	45,3	10	43,5

Составлено/разработано автором

В связи с переходом школы из стадии стабильного функционирования в режим развития респондентам были предложены: **нововведения** (техничко-технологические (новое оборудование, новые технологии), **социально-экономические** (экономические (новые материальные стимулы, показатели, системы оплаты труда); организационно-управленческие (новые формы организации труда, изменения в организационной структуре, изменения в системе разработки и принятия управленческих решений, изменения системы контроля и др.); **социальные** (изменения отношений между людьми в организации, например, изменения в организационной культуре, создание самоуправляемых команд, создание общественных органов); **правовые** (изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве), а также ряд **организационных изменений** (создание эффективного механизма управления; усиление конкурентоспособности и адаптивности организации; повышение эффективности управления; изменение основных направлений деятельности, организационной структуры, системы управления, организации и условий труда, культуры, стиля, методов руководства, системы стимулирования сотрудников; обеспечение финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и др.

Мы определили, что сила сопротивления персонала школы внедрению нововведений зависит более всего от степени разрушения сложившихся жизненных устоев, принципов, традиций и норм, скорости и интенсивности процесса изменений, а также от степени информированности членов организации относительно ее внешней политики, от понимания не только важности проводимых изменений для школы, но и видения собственной роли в измененных условиях.

Таким образом, результаты педагогического эксперимента показывают, что у большинства респондентов предполагаемые изменения вызовут слабую силу сопротивления,

что свидетельствует о понимании и принятии организационных и инновационных изменений в контексте новой стратегии образования.

Руководитель всегда должен быть готов к возможному сопротивлению изменениям со стороны персонала школы. При осуществлении организационных изменений непременно возникает сопротивление (см. таблицу 2).

Таблица 2

Формы проявления сопротивления на разных уровнях организации

Формы сопротивления	Директора, заместители директора		Руководители методобъединений, структурных подразделений		Педагоги		Технический персонал	
	Количество	%	Количество	%	Количество	%	Количество	%
Открытое противостояние новому	-	-	3	9,4	7	11	3	13
Скрытый саботаж	4	16,6	4	12,5	9	14	3	13
Пассивность, отсутствие энтузиазма	7	29,2	12	37,5	25	39	7	30
Отсутствие сопротивления	13	54,2	13	40,6	23	36	10	44

Составлено/разработано автором

Результаты показывают, что большинство сотрудников общеобразовательных учреждений склонны к полному отсутствию сопротивления при внедрении организационных изменений, это можно объяснить, тем что большинство сотрудников готовы принять и внедрять те организационные изменения, которые им будут предложены (директора, зам. директора 54,2%; руководители методобъединений 40,6%; педагоги 36%; технический персонал 44%).

Причина возможного сопротивления изменениям заключается не столько в самих организационных изменениях, сколько в тех последствиях, которые, по мнению членов групп, могут нарушить или разрушить привычную среду жизнедеятельности школы.

Наличие оппозиции в школе следует рассматривать как нормальное и при определенных условиях - позитивное для развития школы вследствие объективного различия групповых интересов, а также допущение плюрализма и свободы мнений, что, в свою очередь является следствием процессов демократизации (авторитарное и тоталитарное управление не допускает создание и проявление оппозиции в школе). Следует различать конструктивную (которая связана с желанием обеспечить наилучшие условия и результаты жизнедеятельности школы, сообщества, а не только отстаивать групповые интересы и амбиции) и неконструктивную (которая озабочена не решением проблем, а самим процессом конфликта, выяснением отношений, борьбой за власть и отстаиванием групповых интересов) оппозицию в школе [9].

В этой связи, проводя организационные изменения, необходимо проанализировать интересы и возможные позиции представителей разных групп и в связи с результатами такого анализа прогнозировать, выстраивать стратегию и тактику проведения организационных изменений. Анализ позволил выявить проблемы, которые необходимо решить для каждого из выделенных субъектов от администрации до технических сотрудников, для преодоления торможения нововведений, инноваций.

Как показало исследование, важную роль в процессе принятия и внедрения организационных изменений играет уровень доверия сторон, вовлеченных в изменения, информированность сторон, понимание причин предполагаемых перемен и преимущества, которые будут их результатом, приняты ли реальные стимулы для обеспечения заинтересованности сотрудников в предлагаемых изменениях; созданы ли необходимые условия для максимально полного привлечения всех сторон, участвующих в изменениях и их подготовке.

Изменения будут восприняты, если: субъекты согласны с их целесообразностью; они не угрожают безопасности сотрудников (речь идет не только об условиях труда, но и о возможных угрозах гарантированному уровню доходов, профессиональным перспективам или привычному уровню нагрузки); те, кого они затрагивают, участвуют в их подготовке; они являются результатом глубокого и всестороннего анализа объективных факторов, а не проводятся лишь на основании мнений, суждений отдельных влиятельных лиц; сопровождаются позитивными сдвигами в работе организации.

Наше исследование подтвердило, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером (т.е. реальным членом организации). Руководитель должен обладать высокими деловыми и личностными качествами, способностью к общению и установлению контактов с сотрудниками. В практической деятельности руководителя важно достижение конечных результатов и поэтому следует учитывать не только процесс принятия, но и процесс реализации управленческих решений.

Таким образом, наше исследование, позволило определить три основные причины сопротивления переменам: *первая* - состоит в неопределённости и убеждении, что изменения ничего позитивного не принесут в стабильное функционирование организации. Педагог может чрезмерно реагировать на изменения из-за не способности спрогнозировать, какими будут их последствия, а, следовательно, подозревает угрозу своей защищённости. *Второй* причиной сопротивления является ощущение, того что новшества ограничат полномочия педагогов в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации, автономию и привлекательность работы, которая им поручена. *Третья* причина сопротивления - это убеждение, что для организации изменение не является необходимым или желательным. Сотрудники могут думать, что планируемые изменения не решат проблемы, а лишь умножат их число.

Успешное управление изменениями со стороны менеджера образования включает две важные составляющие: лидерские качества и управленческие навыки. По мнению Тринитатской О.Г., этот процесс можно назвать по аналогии с процессом управления организацией чем-то турбулентным по своей природе [8]. Таким образом, первое, что необходимо сделать руководителю - вступить в сложную процессно-событийную деятельность. Упорядочить такой турбулентный процесс изменений удастся лишь в случае соблюдения следующих правил, которые можно назвать основополагающими: важно включить в процесс преобразований каждого сотрудника школы, имеющего отношение к нововведениям, поскольку влияние извне на изменения малоэффективно. Основным является чёткое понимание миссии общеобразовательного учреждения и цели изменения, чем проще звучит задание, тем лучше. Управление изменениями требует наличия команды профессионалов и квалифицированного лидера; простой и чёткой организационной структуры в ходе реализации изменений, установки гибких приоритетов.

В связи с этим, важно обеспечить командных лидеров всеми ресурсами, в которых они нуждаются, кроме ненужных и несоответствующих полномочий. Если команда предлагает расширить полномочия - это может являться симптомом противостояния в коллективе и, в

дальнейшем, вызвать проблемы, следовательно, важно понимать суть требований перед принятием решения, поскольку они могут быть вызваны другими, вам не известными причинами. Таким образом, на наш взгляд, обозначенные общие и специфические принципы, ведущие и инновационные функции управления организационными изменениями, коммуникационный менеджмент, компетентность руководителя определяют успех решение задачи по управлению процессом изменений в контексте новой стратегии образования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес, И. Управляя изменениями [Текст] / И. Адизес. - СПб: Питер, 2009.
2. Инновационно-коммерческая деятельность преподавателя вуза: монография / под общ. ред. проф. Л.Н. Харченко. - Ставрополь: Ставропольсервисшкола, 2011.- 238 с.
3. Куцевол Н.Г. Организационное развитие и управление изменениями: Учебное пособие. Казань: 2011. - 103 с.
4. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоруи. - М.: Вильямс, 2015.
5. Паркин, М. Сказки для управления изменениями [Текст] / М. Паркин. - М.: Добрая книга, 2007.
6. Светенко Т.В., Галковская Г.В. Инновационный менеджмент в управлении школой: Учебное пособие. - М.: АПКИППРО, 2009. - 92 с.
7. Тринитатская О.Г. Государственно-общественное управление образованием: от методологии к практике [Текст]: учебное пособие / О.Г. Тринитатская, С.Ф. Хлебунова, В.А. Протопопова; науч. ред. Т.Н. Щербакова. - Ростов н/Дону.: ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2014. - 192 с.
8. Тринитатская, О.Г. Управление инновационными процессами в образовательном учреждении [Текст]: учебное пособие / О.Г. Тринитатская, Л.Г. Захарова, Т.А. Безматерных. - Ростов н/Д.: изд-во ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2016. - 296 с.
9. Управление школой: организационные и психолого-педагогические аспекты: Словарь-справочник / Под. ред. А.М. Моисеева, А.А. Хвана. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. - XXII, 227с.

Trinitatskaya Olga Gavrilovna

Rostov institute of professional skills improvement and professional retraining of education workers, Russia, Rostov-on-Don
E-mail: trinitatsaya@yandex.ru

Khlebunova Sarra Fedorovna

Rostov institute of professional skills improvement and professional retraining of education workers, Russia, Rostov-on-Don
E-mail: ipk@rostobr.ru

Sirotkin Oleg Evgenevich

Rostov institute of professional skills improvement and professional retraining of education workers, Russia, Rostov-on-Don
E-mail: ol.sirotkin2010@yandex.ru

Tikhonova Olga Nikolaevna

Rostov institute of professional skills improvement and professional retraining of education workers, Russia, Rostov-on-Don
E-mail: cntaero1@yandex.ru

The resistance to organizational changes in the school: assessment and means of overcoming

Abstract. The article actualizarea the problem of resistance to organizational change in educational institution in the context of the new education strategy. The authors reveals General and specific principles of managing organizational change in the school (General principles: democratization and participatively control of conformity to culture and nature-conformity, cooperation, stimulation of activity of heads of schools, teachers; specific principles: clusternode, relevance, deliberatively, futurization). Defined, described, leading, and innovative features of management of the pedagogical system of the school in terms of strategic changes (major functions: information-analytical, motivational-target, projective, organizational, performance monitoring, diagnostic, reflective, innovative functions: prognostika-futuristic, communicative-deliberative, predictability, transversality of integrity, participative communication, work). The types of potential threats (economic, psychological, socio-psychological) and the main causes of resistance to change in implementing innovations in modern Authors revealed the factors of resistance to change (social, political, economic, organizational, personal) and presents the results of pedagogical monitoring of readiness for a possible resistance to change from staff schools. The study showed that the results of the school are determined by the combination of two groups of factors: external conditions, which forced to operate the organization (financial regulation, competition, legal framework, public opinion, etc.), and the quality of the resources at its disposal in order to respond to the impact of these external factors and to adapt to them (experience, technology, corporate culture, quality management, etc.).

Keywords: educational organization; the resistance to organizational changes; management functions; management principles; organizational change; causes of resistance to change; opposition at school