МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

«УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Министерство образования и науки Республики Татарстан
Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования Республики Татарстан»

РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Методические рекомендации

Казань
2021

ББК 74.24
Р17

Рецензенты:
Гатина Э.А., кандидат экономических наук, проректор по развитию и молодежной политике Казанского кооперативного института (филиала) АНООВО Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации»;
Кинзябулатова Г.Р., кандидат исторических наук, доцент кафедры теории и практики управления образованием ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан».

Автор-составитель:
Атагунов В.И., кандидат психологических наук, начальник отдела развития профессиональных компетенций ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан»

Развитие и совершенствование компетенции «Управление изменениями в образовательной организации»: метод. рекомендации / автор-сост. В.И. Атагунов. — Казань: ИРО РТ, 2021. — 80 с.

В данных методических рекомендациях рассматриваются теоретические основы и практические методики по развитию и совершенствованию компетенции «Управление изменениями в образовательной организации». Автор-составитель отражает опыт обучения педагогов Республики Татарстан по тематике организационных изменений, который характеризуется в том числе проведением развивающих мероприятий по гибкости и готовности к изменениям слушателей как базовым профессионально значимым качествам учителя.

Настоящие методические рекомендации рассчитаны на слушателей образовательных учреждений дополнительного профессионального образования в области управления образованием.

© ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие....4

Часть 1. «Гибкость и готовность к изменениям» как базовая компетенция....5

Глава 1. Методологические основы компетенции....5

Глава 2. Практикум по развитию компетенции «Гибкость и готовность к изменениям»....15

Часть 2. «Управление изменениями в образовательной организации» как необходимая характеристика руководителя образовательной организации....27

Глава 3. Теоретический обзор исследований....27

Глава 4. Тренинг по развитию компетенции «Управление изменениями в образовательной организации»....31

Заключение....65

Библиографические ссылки....66

Приложение 1. «Шкала самооценки инновативных качеств личности»....68

Приложение 2. Результаты диагностики учителей Российской Федерации в 2020 году по методике «Шкала самооценки инновативных качеств личности»....70

ПРЕДИСЛОВИЕ

Окружающая среда постоянно меняется. Меняются не только социально-экономические условия жизни, но и сами экзистенциальные механизмы существования субъекта в этом мире. В качестве яркого примера можно обратиться к тем изменениям, которые происходят в жизни общества с 2019 года, когда мир накрыла волна пандемии. Изменился уклад людей, процессы функционирования организаций. Все это приводит к тому, что перед человеком и социальной системой встает вопрос о соответствии тем требованиям, которые диктует окружающая среда. Игнорирование данных требований ведет к тому, что субъект становится нежизнеспособным и в конечном счете он выйдет за рамки той системы, в которой должен находиться.

Это свойственно как любому индивиду, так и любым организациям в целом. Особенно это касается системы общего образования, которая призвана давать формируемой личности инструменты адаптации и социализации. Именно общеобразовательные организации и их педагогические работники являются той целевой аудиторией, которые должны быть наиболее восприимчивы к тем изменениям, которые происходят в обществе.

Данные методические рекомендации отражают опыт сотрудников ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» по развитию знаний, умений и навыков у линейных и руководящих работников общеобразовательных организаций в области изменений. В рекомендациях рассматриваются теоретические вопросы и прикладные методики, которые позволяют повышать личностную и управленческую эффективность педагогов в двух взаимосвязанных компетенциях: «Гибкость и готовность к изменениям» и «Управление изменениями». Данные компетенции являются по отношению друг к другу составными и обуславливают общую успешность функционирования в условиях происходящих постоянных изменений в социуме.

ЧАСТЬ 1. «ГИБКОСТЬ И ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ» КАК БАЗОВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

Глава 1. Методологические основы компетенции

Проанализировав теоретические и эмпирические предпосылки компетенции «Гибкость и готовность к изменениям» в отечественной и зарубежной науке, мы выявили две её составляющие. Это собственно «гибкость» и собственно «готовность к изменениям» как психологические характеристики личности. Рассмотрим их по отдельности.

В рамках психологических концепций по личностной гибкости стоит сделать акцент на работы известного российского ученого Ларисы Максимовны Митиной. Она не только глубоко изучила феномен психологической гибкости, но и рассматривает данную личностную характеристику именно в рамках профессиональной деятельности педагогов [11].

В концепции профессионального развития учителя Л. М. Митина выделяет *ригидность*, которая охватывает когнитивную, эмоциональную и поведенческую сферы личности.

Интеллектуальная ригидность (ригидность в когнитивной сфере) отражает нарушение способности принимать чужую внешнюю оценку, что приводит к трудностям осознания собственных психологических проблем, актуального состояния, мотивов и потребностей.

Эмоциональная ригидность снижает возможность гибкого эмоционального ответа и приводит к проявлению неадекватно фиксированных эмоциональных реакций, которые обусловливают психологические механизмы формирования синдрома «эмоционального выгорания».

Поведенческая ригидность приводит к функционированию довольно ограниченного числа стереотипов, к неадекватному применению имеющегося арсенала поведенческих стратегий и отказу от расширения их за счет новых.

Под *педагогической гибкостью* Л. М. Митина понимает «сложное многомерное психическое образование, сочетающее в себе содержательно-динамические характеристики, обусловливающие способность учителя легко отказываться от несоответствующих ситуаций, задач, способов поведения, приемов мышления и эмоционального реагирования, а также вырабатывать или принимать новые, оригинальные подходы к разрешению проблемной ситуации при неизменных принципах и нравственных основаниях жизнедеятельности».

Таким образом, гибкость как интегральная характеристика личности педагога обеспечивает ему возможность успешного разрешения широкого спектра профессиональных и жизненных проблем в изменяющихся условиях среды.

По мнению Митиной, структура педагогической гибкости включает три ее вида:

- эмоциональную;
- интеллектуальную;
- поведенческую.

Совершенно очевидно, что в реальной жизни учителя эмоциональная, интеллектуальная и поведенческая гибкость тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, а разработка структуры педагогической гибкости необходима в целях научного анализа с последующим определением конкретного пути психокоррекционной работы с учителем. Педагогическая гибкость, вне зависимости от вида, представляет собой гармоничное сочетание двух психологических характеристик, одна из которых обеспечивает стабильность и устойчивость системы, вторая, наоборот, — ее изменчивость и спонтанность.

Переходя к научно-практическим подходам в области изучения готовности к изменениям личности, стоит сделать акцент, что данная тематика широко исследована в организационной психологии. В связи с этим так или иначе мы будем пересекаться именно с данным аспектом искомой характеристики личности.

Единого понимания психологической готовности к изменениям на настоящий момент исследователи ещё не выработали.

Широко распространено понимание готовности как состояния (state). Анализ теоретических работ и исследований позволяет выявить несколько относительно самостоятельных подходов: готовность с точки зрения теории аттитюдов, с точки зрения поэтапности процесса изменения (модель Джеймса Прохазки), с точки зрения диспозиционного подхода и с точки зрения планируемого поведения. Рассмотрим их в хронологическом порядке, чтобы восстановить исторический контекст изучения готовности в социальной психологии.

Готовность к изменениям как аттитюд (т. е. как социальная установка личности). В рамках данного подхода психологическую готовность рассматривают как один из видов аттитюда по отношению к организационным изменениям [12]. К таким аттитюдам относят готовность к переменам, сопротивление изменениям, цинизм в отношении организационных изменений, приверженность изменениям, открытость к переменам, принятие изменений, совладание с изменениями. С 1976 г. в структуре аттитюда к изменениям традиционно выделяют три компонента:

1) когнитивный (мнение о необходимости и полезности изменений, оценка преимуществ и недостатков изменений);

2) аффективный (эмоциональная оценка, чувства по отношению к изменениям);

3) поведенческий (действия по отношению к объекту аттитюда).

Отношение к изменениям со стороны самой личности является ключевым для успешности их реализации. Когда сам человек обладает положительным аттитюдом, то он более собран, активен и проявляет больше усилий по поддержке собственных перемен. Если же человек обладает отрицательным аттитюдом, то он стремится противостоять, саботировать и сопротивляться собственным и внешним инициативам, связанным с изменениями. Данный подход широко применяется для рассмотрения социально-психологических феноменов в период организационных

изменений. Критика этого подхода направлена на уточнение взаимосвязи когнитивного и поведенческого уровня.

В *модели изменения поведения* Джеймса Прохазки [14] автор исходил из понимания изменения как процесса, а не как события. Его модель разработана в 1982 г. на основе материала из области психологии и психотерапии здоровья. В этой модели изменение рассматривается как динамический процесс, рассмотрев который постадийно можно получить прогноз поведения человека на каждой из стадий, а готовность к изменениям рассматривается как одна из стадий. Автор выделяет следующие стадии изменения поведения:

1) незаинтересованность;
2) созерцание;
3) подготовка;
4) действие;
5) поддержание.

На первой стадии (незаинтересованность) необходимость изменений не признается. Далее индивид производит оценку преимуществ и недостатков, выгод и потерь от перемен, переходя к созерцательному этапу. Третья стадия характеризуется сформированным намерением к принятию решения в ближайшем будущем и планированием действий. Именно эта стадия близка по психологическому содержанию к состоянию готовности. Готовность может проявляться во взглядах и убеждениях относительно необходимости, целесообразности, поддержки и ценности перемен. Этап действия не нуждается в комментарии. А этап поддержания характеризуется закреплением нововведения в жизни человека, в том числе при помощи близких людей. Критика этой модели направлена на отсутствие четких критериев и границ между стадиями, механизмов перехода с одной стадии на другую.

Подход с точки зрения *теории планируемого поведения* (ТПП) Айсека Айзена [17] предполагает разработанную в 1985 г. социально-психологическую модель для предсказания поведения, которая была неоднократно подтверждена эмпирически.

Сфера ее применения довольно широка — от изучения предпринимательского поведения, оценки эффективности предпринимательских обучающих программ до исследований поведения курильщиков. В соответствии с этой теорией на поведение человека влияют три фактора: аттитюды (позитивная или негативная оценка человеком осуществления поведения), воспринимаемые нормы (оценка того, что другие ожидают от поведения человека) и воспринимаемый поведенческий контроль (ожидание человеком затруднений или облегчения от совершения действия). Из этих факторов складывается намерение. В терминах ТПП психологическая готовность к организационным изменениям соответствует намерению совершить определенные действия в поддержку этих изменений. Данный подход обобщает предыдущие и является более цельным, так как включает в себя и аттитюды, и воспринимаемые нормы, и реальное поведение. Однако данный подход подвергался критике за то, что в его основе лежит предположение о сугубо рациональном принятии решений человеком.

Сторонники *диспозиционного подхода в отношении к изменениям* [13] считают, что у каждого человека есть свои стойкие склонности (диспозиции), имеющие обобщенный характер и проявляющиеся в различных жизненных ситуациях. С точки зрения диспозиционного подхода, отношение к изменениям рассматривают преимущественно отечественные исследователи (О. Г. Советова, С. Казарян, Э. А. Искандарова, А. Л. Свенцицкий). Центральное место в контексте изменений занимает так называемая инновативная диспозиция. Инновативная диспозиция — это предрасположенность личности к изменениям и нововведениям, которая имеет многоуровневую иерархическую структуру, соответствующую принципам организации общей диспозиционной структуры личности, по В. А. Ядову. В соответствии с силой инновативной диспозиции выделяют типы отношения к изменениям: «консерваторы», «умеренные» и «инноваторы». Критические замечания к этому подходу заключаются в том, что он обладает большим объяснительным потенциалом,

но небольшим предсказательным потенциалом, т. е. на его основе не всегда можно предсказать поведение человека в ситуации перемен.

Подводя итоги анализа вышеперечисленных теорий, можно заключить следующее. Во-первых, в рамках каждого из рассмотренных подходов сложились собственные традиции изучения готовности к изменениям, однако они не занимают взаимоисключающие позиции по отношению друг к другу. Другими словами, данные подходы скорее взаимно дополняются, чем противоречат друг другу. Во-вторых, готовность к изменению как теоретический конструкт имеет свою психологическую структуру. Структурные составляющие и отношения между ними существенно различаются в зависимости от подхода. В-третьих, готовность к изменениям, как правило, может меняться со временем. Таким образом, открывается перспектива интеграции различных теоретических подходов к изучению психологической готовности человека.

Объединив подходы к изучению гибкости и готовности к изменениям, мы сформировали определение самой компетенции «Гибкость и готовность к изменениям», под которой понимаем способность человека быстро адаптироваться к переменам, интегрировать новый опыт в практику, инициировать и внедрять изменения, предпринимать активные действия для повышения эффективности и качества своей работы, его постоянное развитие и совершенствование, направленное на повышение эффективности деятельности.

Далее мы с вами рассмотрим основные классические теории, которые описывают сам процесс изменений в жизни человека. Это теория Курта Левина и теория, которая называется «ADKAR».

Курт Левин эмигрировал из Германии в Америку в 1930-х гг. Левин признан основателем социальной психологии, который сразу объявил сферой своих интересов человеческий аспект изменений. Его интерес к группам привел к исследованиям, сфокусированным на факторах, влияющих на людей при

изменениях. Результатом стало выявление трех этапов, необходимых для успешного изменения.

Курт Левин предложил трехэтапную теорию изменений, широко известную как «Разморозь. Измени. Заморозь» [10]. Можно усложнять эти стадии, но не все видят в этом необходимость. При работе с ней необходимо осознавать, что эта теория часто подвергалась критике за «упрощенность». Многое изменилось с момента первого появления теории в 1947 г., но модель Курта Левина до сих пор актуальна. Многие современные модели изменений базируются на ней. Итак, рассмотрим поочередно все три стадии модели: «разморозку», «изменения» и «заморозку».

Стадия «разморозки», вероятно, одна из важнейших для понимания того, что мы живем в эпоху перемен. Это некий этап подготовки к переменам. Он включает в себя осознание того, что перемены необходимы, и готовность двигаться вне нашей «комфортной зоны». Первая стадия заключается в подготовке себя или других перед изменениями.

Чем больше необходимого в перемене, чем более она срочна, тем более высокий мотив ее принять/сделать. Если человек понимает, что откладывает это изо дня в день, но «дедлайн» не за горами, тем больше шансов, что он возьмется за работу и дело сдвинется с мертвой точки.

Дедлайн ассоциируется с наградой или наказанием — в зависимости от результатов работы. Если нет четких сроков, то побуждение к изменениям гораздо меньше их необходимости. В этом случае куда меньше мотивации приступить к изменениям и преуспеть в этом. «Разморозка» и получение стимула к изменениям заключается во взвешивании всех доводов «за» и «против» и подсчету, перевешивают ли аргументы «за», до того, как приступать к действиям. Это лежит в основе так называемого механизма «анализа силового поля».

Анализ силового поля — это способ выразить, что есть множество разных факторов («сил») «за» и «против» изменений, о

которых необходимо знать. Если факторы «за» перевесят факторы «против», человек осуществит изменения. Если же нет, то он будет крайне не заинтересован в изменениях и любые толчки и побуждения вызовут у него лишь раздражение.

Первая стадия «Разморозь» заключается в поиске стимулов и побуждений к переменам для субъекта. Анализ силового поля Курта Левина — эффективный способ понять этот процесс и предлагает множество идей, как это сделать.

Курт Левин понимал, что «изменение» — это не сиюминутное событие, а процесс. Он назвал этот процесс переходом. Переход — это внутреннее движение или путешествие, которое человек совершает в ответ на изменение. Второй этап происходит, как только люди совершают необходимое изменение. Они «размораживаются» и двигаются навстречу новому способу существования.

При этом данный этап — один из сложнейших, поскольку люди не уверены и даже напуганы. Левин К. приводит пример с прыжком с тарзанки. Человек убедил себя, как здорово прыгнуть, но теперь он стоит на самом краю и смотрит вниз. Ему страшно, но когда он это делает, то многое понимает про себя.

Это непростой этап, когда люди узнают о переменах, и тут необходимо время осознать эти изменения и работать с ними. На этом этапе необходима поддержка, а ошибки необходимо воспринимать как часть процесса. Ролевые модели и разрешение принимать собственные решения помогут свершению перемен.

На третьем этапе важно установить стабильность после того, как изменение произошло. Изменения приняты и стали нормой. Люди создают новые отношения и возвращаются к рутинным делам. Это может занять время. Очень часто люди считают, что на этот этап времени нет. И это вызывает критику модели Курта Левина. В нашу эру перемен следующее изменение может наступить через неделю или раньше. Нет времени погрузиться в спокойную рутину. Необходимость этого этапа не согласуется с современным осмыслением перемен как некоего по-

стоянного, зачастую хаотичного процесса, где требуется значительная гибкость. Так современные течения отходят от концепта «заморозки».

Напротив, следует рассматривать финальную стадию как нечто гибкое, как подтаявшее мороженое вместо замороженного куска льда. Таким образом, «разморозка» для следующего изменения пройдет легче. При сегодняшнем темпе жизни критика вполне логична. Однако для лучшего понимания модели обратимся к словам Курта Левина. В 1947 г. он писал, что изменение личности в сторону высшего уровня зачастую краткосрочно, после «укола в руку» жизнь человека вскоре возвращается на предыдущий уровень [9]. Это указывает на то, что недостаточно рассматривать как цель достижение нового уровня. Постоянство нового уровня или же постоянство на необходимый срок должны рассматриваться в качестве цели. Левин озабочен поддержанием перемен и обеспечением того, что желаемая перемена принята и поддерживается в будущем. Без этого люди имеют тенденцию возвращаться к тому, чему привыкли. Под этим Курт Левин понимает «заморозку» — поддержание того, что желаемое изменение не исчезнет. Многие современные модели перемен, такие как модель ADKAR, более подробны и включают стадию «поддержания». Также этап заморозки можно рассматривать как эффект «закрытого замка». Рассматривая изменение как путешествие, предполагается, что у путешествия есть начало, середина и конец. В реальности это путешествие бесконечно. Но оно включает много передышек, возможности ненадолго остановиться, но не окончательный конец. Необходимо быть осторожным, полагая, что у перемен есть определенный конец, как это обуславливается в модели Курта Левина. Его модель позволяет легко и понятно обрисовать процесс перемен.

Модель ADKAR – одна из самых распространённых на сегодняшний день [1]. Она описывает этапы процесса, который проходят люди при изменении их взглядов и поведения:

- (Awareness) – Осознание необходимости изменений;

- (Desire) – Желание поддержать изменения и участвовать в них;
- (Knowledge) – Знание того, как осуществлять изменения и каким должен быть результат;
- (Ability) – Способности внедрять изменения день за днем;
- (Reinforcement) – Способности закрепить изменения.

По мнению автора концепции, данная модель универсальна для любых изменений поведения людей. Ее можно использовать для собственного изменения или помогая близким и друзьям.

Когда человек начинает осознавать проблему, она попадает в фокус его внимания и это является первым шагом на пути к успешному изменению. В процессе анализа проблемы определяется ее важность и возникает понимание необходимости, выраженное в желании меняться. Для удовлетворения последнего необходимо углубленно разобраться в ситуации и проблеме, получить недостающие знания. После этого этапа может оказаться, что существующих способностей не хватает и, следовательно, требуется развить навыки. Когда человек научился новому поведению, его атакуют соблазны, требуя вернуться к прошлому. Поэтому необходимо закрепить навыки, превратив их в привычку.

Зная описанную закономерность, несложно помочь изменяющемуся человеку, оценив, на каком из пяти описанных этапов он находится. Например, если у вашего близкого есть желание, но дальнейшее движение в сторону решения проблемы затруднено, то в этом случае нужно помочь с приобретением недостающих конкретных знаний.

Глава 2. Практикум по развитию компетенции «Гибкость и готовность к изменениям»

Рассмотрев классическую методологию компетенции «Гибкость и готовность к изменениям», перейдем к практическим методикам, позволяющим её развивать. Одним из самых распространённых практико-ориентированных инструментов является «погонщик – слон – тропа». Этот инструмент сформулирован братьями Хиз в их книге «Сердце перемен: как добиваться изменений легко и надолго» [16].

Братья Хиз разбивают процесс изменения в жизни человека на этапы (см. рис. 1).



Рис. 1. Этапы изменения в жизни человека (Хиз)

Они полагают, что на каждом этапе изменений перед человеком стоит одна или несколько ключевых задач, которые он должен решить в трех аспектах: план и направление конкретных

действий («погонщик»), энергия на изменения («слон»), среда, помогающая изменениям («тропа»). «Направь погонщика, заставь слона, покажи тропу» – основной принцип реализации изменений, которым должен руководствоваться человек.

<table>
<tr><th>ЭТАП ИЗМЕНЕНИЙ</th><th>ЗАДАЧА</th></tr>
<tr><td>1. Сопротивление – на этом этапе мы не видим (не осознаём) проблему. Не планируем менять свое поведение, несмотря на то что наша семья, друзья, соседи, доктора или коллеги ясно ее видят.</td><td>Осознать необходимость изменения.
Запросить от близких или коллег обратную связь о том, как они видят нас, наши действия (или отсутствие необходимых действий) в той или иной ситуации.</td></tr>
</table>

ПОГОНЩИК» (план и направление)	«СЛОН» (энергия на изменение)	«ТРОПА» (среда, помогающая переменам)
		
Следуйте за «яркими пятнами» Разберитесь, что уже работает, и скопируйте этот опыт. Спросите себя, а что раньше уже хорошо получалось? Найдите примеры успешных действий и сделайте так, чтобы их стало больше. Клонируйте свои истории успеха!	***Приближайте изменения*** «Ешьте слона» по кусочкам. Разбивайте сложное изменение на части, такие, которые несложно осуществить. Например, можно не целый день выделять на уборку дома, а 5 минут. Заводите таймер, начинаете	***Используйте возможности среды*** Используйте возможности, которые предлагает окружающая среда, чтобы начать или продолжить свой путь к самоизменению. Например, если рядом с домом парк – почему бы не заниматься утренними или вечерними пробежками? Если рядом с домом или офисом бассейн либо фитнес-

	уборку. Через 5 минут вы либо с чистой совестью перестанете убираться (оставив остальное на следующий день), либо увлечётесь. Самое сложное – начать. Или при изучении иностранного языка. Задача выглядит неподъёмной, но если, например, начать с того, что скачать приложение на телефон и по одному уроку в день изучать, то всё становится намного легче.	клуб – пойдите прямо сейчас и запишитесь. Если кто-то из ваших знакомых или коллег, партнёров занимается уже много лет йогой или другими интересными для вас практиками – почему бы не попросить его поделиться методами, инструментами и т. п.?

ЭТАП ИЗМЕНЕНИЙ	ЗАДАЧИ
2. Размышления – мы признаём факт проблемы и начинаем всерьёз обдумывать пути ее решения. Стараемся осознать ее суть, докопаться до причин, рассматриваем возможные варианты	***«Эмоциональное пробуждение»*** Повысить осознанность и увеличить глубину чувств (что-то должно стать для нас «последней каплей»), чтобы побудить нас к действию. ***«Переоценка "я"»*** Нужно оценить факторы, содействующие и препятствующие изменению, с помощью четырех категорий: 1. Последствия изменения для себя 2. Последствия изменения для других

решений. Строим планы и собираемся начать действовать примерно через полгода. Тем не менее, находясь на этапе размышлений, мы можем быть очень далеки от действия.	3. Собственные реакции на результат изменения 4. Реакции других на результат изменения	
«ПОГОНЩИК» (план и направление)	**«СЛОН»** (энергия на изменение)	**«ТРОПА»** (среда, помогающая переменам)
 Ясность растворяет сопротивление. Нужна цель, берущая за душу. ***«Открытка с места назначения»*** Необходимо создать ясную и яркую картинку будущего, которую можно достичь конкретными действиями.	 **Заденьте себя «за живое»** Что станет последней каплей, которая вызовет вашу решимость что-то поменять? Найдите что-то, что вызовет чувства, замотивирует вашего «слона» на изменения. ***Поменяйте взгляд на себя или ситуацию*** Посмотрите на себя, например, как на лидера изменений. Это зна-	 **Сформируйте сообщество** Измениться в группе проще, чем поодиночке. Найдите или сформируйте сообщество единомышленников. Тех, для кого актуально подобное изменение. ***Создайте благоприятную среду*** Например, если хотите не переедать на ночь, начните с того, что положите еду в мелкую посуду и откажите себе в добавке. Или вместо

	чит, что вам нравится и вы получаете удовольствие от процесса перемен в вашей жизни.	ужина займитесь физическими упражнениями. Также можно с вечера приготовить форму для утренней пробежки и поставить рядом с кроватью.

ЭТАП ИЗМЕНЕНИЙ	ЗАДАЧИ
3. Подготовка – планируем приступить к действиям уже в следующем месяце и вносим в планы последние коррективы. Важный шаг на данном этапе – **известить окружающих о своём намерении измениться**, объявив, к примеру: «По вторникам и четвергам я буду ходить в бассейн (или спортзал)». Однако, несмотря на то что на этапе подготовки мы намерены действовать и выглядим полностью к этому готовыми, не факт, что мы справились со своей нерешительностью. Возможно, нам все еще приходится себя убеждать, что принятое нами решение единственно верное.	***Принять и дать обязательства по изменению*** • продвигайтесь небольшими шажками; • назначьте дату; • расскажите о своем решении; • подготовьтесь к основным действиям; • создайте собственный план действий. ***«Поддерживающие отношения»*** • Попросите близких **оказывать вам помощь**, **поддерживать** в вашем начинании • Попросите **давать вам подкрепляющую обратную связь**, когда вы будете делать то, что обещали себе и другим, чтобы укрепить нужные вам привычки

«ПОГОНЩИК» (план и направление)	**«СЛОН»** (энергия на изменение)	**«ТРОПА»** (среда, помогающая переменам)
 ***Представить конечную цель и первый шаг*** Запланируйте ключевые шаги. Не думайте о том, как сразу всё поменять. Намечайте один маленький шаг в нужную сторону.	 ***Сформируйте группу единомышленников*** Скажите себе о том, что уже сделано, какую часть пути вы уже прошли. ***Сократите путь к переменам*** Нарисуйте картину прыжка через высоко поставленную планку, а потом опустите её так, чтобы можно было перешагнуть. Далее понемногу приподнимайте планку. ***Метод борьбы с задолженностями «снежный ком»*** Составьте список задолженностей (кредиты, коммунальные платежи и т. п.). Сверху самые минимальные долги, снизу – самые крупные. Каждый месяц платите минимальный платёж по всем, а остающиеся деньги –	 ***Измените ситуацию*** «Напоминалки» в телефоне. С вечера приготовленная спортивная одежда. Партнёр по занятиям (танцами, спортом, иностранным и т.п.). Поддержка окружающих (чтобы напоминали вам о принятых решениях по изменениям) и т. п.

	на закрытие долга, который сверху списка. Не обращайте внимания на разницу в процентах («слона» это не волнует). Его больше порадует и даст энергию на продолжение борьбы с долгами, когда задолженности будут вычёркиваться из списка одна за другой.	

ЭТАП ИЗМЕНЕНИЙ	ЗАДАЧИ
4. Действие – именно на этом этапе мы полностью меняем свое поведение и окружение. Мы перестаём покупать сигареты, убираем из дома все десерты, ходим в спортзал. Делаем тот шаг, к которому готовились. Происходящие в это время изменения наиболее заметны окружающим в сравнении с	***Пообещайте себе*** Реальное, эффективное действие начинается с принятия обязательств. Как только вы окончательно их принимаете, настает время двигаться в путь; на этапе действия ваше внимание будет сосредоточено на методах контроля, замены привычек и вознаграждения, поддерживающие отношения также будут продолжать играть свою роль. Использовать все эти методы нужно в течение всего этапа действия, который обычно длится несколько месяцев. ***Замените привычки*** На этом этапе происходит замена вредных привычек на полезные. Если не сформировать полезные привычки (например, поход в спортзал 2–3 раза в неделю вместо плотного ужина), то неполезные привычки возвращаются. Вот четыре техники замены привычек: • ***Активное времяпрепровождение*** (найти занятие, которое мешало бы вредной привычке, несовместимое с привычкой). Например, если мы хотим сбросить

предыдущими этапами и встречают искреннее одобрение. Опасность этого этапа в том, что мы можем подумать, что изменение уже наступило, и не закрепить успехи.	вес, то можно вместо ужина делать пробежку, комплекс физических упражнений и т. п., то есть что-то, во время чего мы точно будем не переедать на ночь, а наоборот, тратить калории, худеть. • ***Физические упражнения*** – отсутствие физических упражнений в ходе изменения – это все равно, что борьба с врагом одной рукой, привязанной к спине. Вы все еще можете выиграть, но ситуация у вас проигрышная. Люди, ведущие пассивный образ жизни, находятся не только в плохой физической форме, что не позволяет им справиться с проблемами, но нередко и в не лучшем психологическом состоянии, поэтому им сложно бороться со стрессом, сопровождающим изменение. • ***Релаксация*** – четыре элемента: 1. Тихая обстановка 2. Комфортная поза 3. Направленное внутрь внимание 4. Умение «отпустить» себя (расслабление мышц, приятные воспоминания, визуализация мечты и т. п.) • ***Выявление негативных установок*** – замена мрачных мыслей позитивными. ***«Влияние среды»*** – контроль средовых влияний • ***Избегание*** – устранить искушение. Например, курильщики уберут сигареты и пепельницы из комнат, а худеющие избавятся от калорийных продуктов. • ***Стимулы*** – постепенно подвергать себя воздействию «искушений», чтобы повысить свою устойчивость к ним. • ***Напоминания*** – в телефоне, компьютере и т. п.

«ПОГОНЩИК» (план и направление)	**«СЛОН»** (энергия на изменение)	**«ТРОПА»** (среда, помогающая переменам)
 ***«Чёрно-белая цель»*** («всё или ничего») Конкретная, ясная цель. Однозначно понимаемое руководство к действию. Например, «три раза в неделю ходить в спортзал (или бассейн)», «забыть про ужин после 19:00» и т. п.	 ***Пройдите через «один день»*** Начните с действий по-новому в определённый краткий период, «чтобы попробовать», – один день, неделю, месяц.... Спустя отведённый срок проанализируйте, что удалось, что хотелось бы повторить, что добавить в следующий раз. В следующий раз можете увеличить период эксперимента. ***Быстро добейтесь «маленькой победы»*** Наличие даже едва заметных результатов на пути к цели воодушевляет вас и окружающих на продолжение перемен.	 ***«Поддерживающие отношения на этапе действия»*** ● Занимайтесь вместе (бегом, изучением иностранного языка и т. п.) ● Сформируйте команду (найдите компаньона) – вместе меняться проще ● Обновите домашнюю обстановку – уберите из дома вредные продукты и все, напоминающее о них, и т. п. ● Зафиксируйте договоренности письменно – записанные договоренности обязывают выполнять обязательства с большей силой, чем устные обещания ● Получите одобрение – все виды поощрения от близких людей (похвала, позитивная обратная связь

	Заключите с собой сделку Поощряйте себя за то, что не поддались вредной привычке, и одновременно вознаграждайте себя за использование более здоровой альтернативы (например, откладывать по 500 рублей за каждую тренировку вместо ужина, чтобы в конце месяца купить себе на эти деньги подарок). Хорошо отработанные, достойно вознаграждённые первые шаги – гарантия того, что любые отклонения от курса не приведут к краху. Очень сложно преодолеть проблему, не поощряя себя на всем протяжении пути ***Измеряйте успехи*** Сделайте прогресс заметным. Например, желая сбро-	и т. п.) подкрепляют наши усилия в нужном направлении ● Не допускайте возникновения чувства вины – не обвинять себя и другим людям не позволять упрекать и обвинять нас во время временных срывов, отступлений от нужного направления (почти никогда изменения не проходят без временных отходов назад, важно, чтобы после шага назад последовали два шага вперед, а не наоборот) ● Сохраняйте положительный настрой – на каждое критическое замечание в нашу сторону, надо просить наших помощников находить как минимум три комплимента (поддерживающих высказывания) в наш адрес. И самим так же поступать по отношению к себе. Если покритиковали себя – нужно найти три повода похвалить себя за промежуточные

	сить вес, регулярно взвешивайтесь.	успехи (на этапе действия важно правильное поведение, а не результаты – они будут позже как следствие правильных поступков, для систематического продолжения которых нужна постоянная поддержка и позитивная обратная связь).

ЭТАП ИЗМЕНЕНИЙ	**ЗАДАЧИ**
5. Сохранение изменений – усердно работать над закреплением своих достижений и изо всех сил стараться не допустить возвращения к прежнему состоянию. Изменение никогда не заканчивается этапом действия. Это критически важное продолжение, которое может длиться минимум шесть месяцев и даже целую жизнь	***Выполнять данное себе и другим обещание*** ***Закреплять новые привычки*** ***Награждать себя за успехи*** ***Создать себе «группу поддержки»***

«ПОГОНЩИК» (план и направление)	**«СЛОН»** (энергия на изменение)	**«ТРОПА»** (среда, помогающая переменам)
		
«Чёрно-белая цель» («всё или ничего»)	***Используйте вознаграждение*** Подкрепляйте желаемое поведение. Понемногу награж-	***Поддерживайте новые привычки*** Поощряйте правильное поведение для закрепления нужных привычек. Давайте

Это полезно в периоды, когда вы беспокоитесь, что откатитесь назад.	дайте себя за каждый маленький шажок к цели. Поддерживайте себя («Молодец, так держать!», «Ты справился!» и т. п.)	себе установку («когда появятся 5 свободных минут – открою приложение и повторю несколько фраз по-английски»; «когда поеду в такую-то часть города, возьму с собой принадлежности для бассейна»; «когда сделаю это и это – позволю себе небольшой шопинг» и т. п.)

ЧАСТЬ 2. «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ» КАК НЕОБХОДИМАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 3. Теоретический обзор исследований

Управление изменениями как процесс изучается в современной науке в рамках дисциплины «Менеджмент». Причем отраслевой менеджмент в образовании начал познавать данный исследовательский предмет не так давно.

Рассмотрим современные подходы к понятию «управление изменениями» [2]:

- управление изменениями — исполнение субъектом управления (руководителем) цикла менеджмента, который обусловлен функциями планирования, организации, мотивации и контроля;
- управление изменениями — решение последовательных задач руководителем: осознанием того, что необходимо менять управляемую систему в рамках новой конъюнктурной ситуации; прогнозирование рисков и положительных аспектов в результате планируемых изменений; определение оптимальной стратегии и тактики внедрения изменений в управляемую систему; реализация принятого решения; анализ эффективности результатов внедрения изменений;
- управление изменениями — процесс, обусловленный внутренними и внешними обстоятельствами, который включает в себя инициацию и непосредственную реализацию.

Среди наиболее известных ученых-исследователей, посвятивших свои труды изучению управления изменениями, в том числе в образовательной среде, можно выделить Конратьеву М. Д., Кулика В. А., Ермошенко Н. Н., Левина К., Котлера Ф., Грейнера Л., Дональдсона Дж. и др. Абсолютное большинство исследователей сходятся во мнении, что управление изменениями реализуется через основные функции менеджмента и имеет

соответствующие последовательные этапы. Это планирование организационных изменений, далее – организация мероприятий по внедрению данных изменений, мотивация работников организации как субъектов изменения, а в завершении — контроль результатов внедренных изменений и сопоставление планируемых и фактических показателей. В последнем этапе стоит отметить возможный переход на первый этап, если фактические показатели внедренных изменений не соответствуют плановым [4].

Управление организационными изменениями — один из самых сложных процессов в управленческой деятельности. Особенно это касается образовательных организаций, которые преимущественно являются государственными, то есть имеют утвержденные формализованные структуры и процессы. Кроме того, сфера общего образования сама по себе характеризуется консервативной направленностью в силу специфики своей деятельности.

Принято выделять основные факторы, которые являются базовыми барьерами при внедрении изменений [6]:

- факторы, определяющие содержательный характер изменений (например, новая система оплаты труда педагога на основе KPI);
- факторы, определяемые технологической сложностью внедрения изменений (например, изменение и согласование нормативных актов организации при внедрении изменений);
- факторы, отражающие специфику общего отношения педагогического коллектива к руководству организации.

В связи с этим эффективность управления изменениями в образовательной организации обусловлена качественным всесторонним анализом возможных проблем и угроз, вовлечением всего педагогического коллектива в данный процесс, применением продуманных инструментов внедрения новаций, совместной с коллективом оценкой достигнутых результатов.

Необходимо понимать, что любое изменение в образовательной организации должно быть призвано решать проблему

адекватности качества образовательного процесса тем требованиям, которые диктуют современные социально-экономические реалии. Итоговая цель современного образовательного учреждения — быть конкурентноспособной организаций в рамках учебных и воспитательных услуг в своей отрасли.

Современные условия функционирования образовательных организаций, как никогда, требуют эффективного и гибкого стиля управления, оперативного и профессионального реагирования на поступающие извне задачи.

В целом механизм формирования процесса управления изменениями состоит из двух параллельных элементов:

- статического (выявление этапности организационно-управленческой деятельности);
- динамического (определение модели новой организационной архитектуры организации) [7].

При этом важно понимать, что вовлеченность всего персонала организации и поддержание им реализуемых новаций является ключевым фактором успешности управления изменениями. В образовательной организации весь педагогический коллектив призван решать и отслеживать внедряемые изменения сквозь призму своих основных профессиональных задач:

- повышать успеваемость учащихся;
- обеспечивать безопасность образовательного процесса для учащихся;
- реализовывать политику социального воспитания и патриотической направленности учащихся;
- содействовать социальной адаптации учащихся к реалиям окружающей среды;
- обеспечивать конкурентоспособность своей образовательной организации на отраслевом рынке [5].

При внедрении изменений педагогический коллектив должен решать следующие задачи:

- переформатирование организационных процессов и организационной структуры;

- обеспечение соответствующего уровня профессионального развития всех педагогических работников;
- повышение эффективности информационно-коммуникационных каналов внутри организации (включая систему документооборота);
- интеграция организационной системы организации в стандарты соответствующей системы менеджмента качества;
- внедрение элементов системы бережливого производства.

Необходимо акцентировать внимание на том, что в конечном счете внедрение любых изменений дает самой организации и педагогическому коллективу возможность улучшить и повысить качество учебно-воспитательного процесса, что в итоге ведет к удовлетворению потребностей основных потребителей услуг образовательной организации — учащихся, родителей/законных представителей, государства [15].

Глава 4. Тренинг по развитию компетенции «Управление изменениями в образовательной организации»

СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА (РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ УЧАСТНИКА)

БЛОК 1. ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Процесс изменений в организации — непрерывный процесс
- Причины изменений в организации
- Масштаб и время изменений
- Этапы внедрения изменений
- Зоны ответственности руководителей во внедрении изменений

БЛОК 2. ОТНОШЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА К ИЗМЕНЕНИЯМ

- Стадии восприятия изменений
- Сопротивление изменениям
- Восприятие изменений

БЛОК 3. ОТНОШЕНИЕ ПОДЧИНЕННЫХ К ИЗМЕНЕНИЯМ

- Сопротивление изменениям
- Типы отношения к изменениям подчиненных
- Причины негативного отношения к изменениям

БЛОК 4. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ ПОДЧИНЕННЫМ

- Позитивная трансляция руководителем целей и причин внедрения изменений
- Проведение индивидуальных бесед для изменения отношения подчиненных к изменениям
- Методы преодоления сопротивления

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ТРЕНИНГА

- Вопросы для самоконтроля

10 изменений в моей жизни за последний год

ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ – НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС

В наши дни, чтобы быть конкурентоспособной, организация должна непрерывно изменяться.

Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы, меняются условия конкуренции, социально-экономическая ситуация в стране и мире. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание стабильности, вряд ли будут процветать в сегодняшней изменчивой обстановке. Успешная организация постоянно находится в динамике, непрерывно развивается.

Сегодня в мире слово «*изменение*» может иметь несколько различных значений. Иногда его применяют для обозначения внешних изменений — смены технологий, потребителей, конкурентов, рыночных отраслевых структур, социальных или политических факторов. («Мы знаем, что мир будет меняться и нам придется приспосабливаться к его изменениям».) Этим же словом обозначают и внутренние перемены, возникающие в результате того, что организация вынуждена адаптироваться к изменению среды, в которой она работает. С незапамятных времен руководители любых организаций беспокоятся о том, чтобы их основной процесс и концепция организации не отставали от изменяющейся внешней среды.

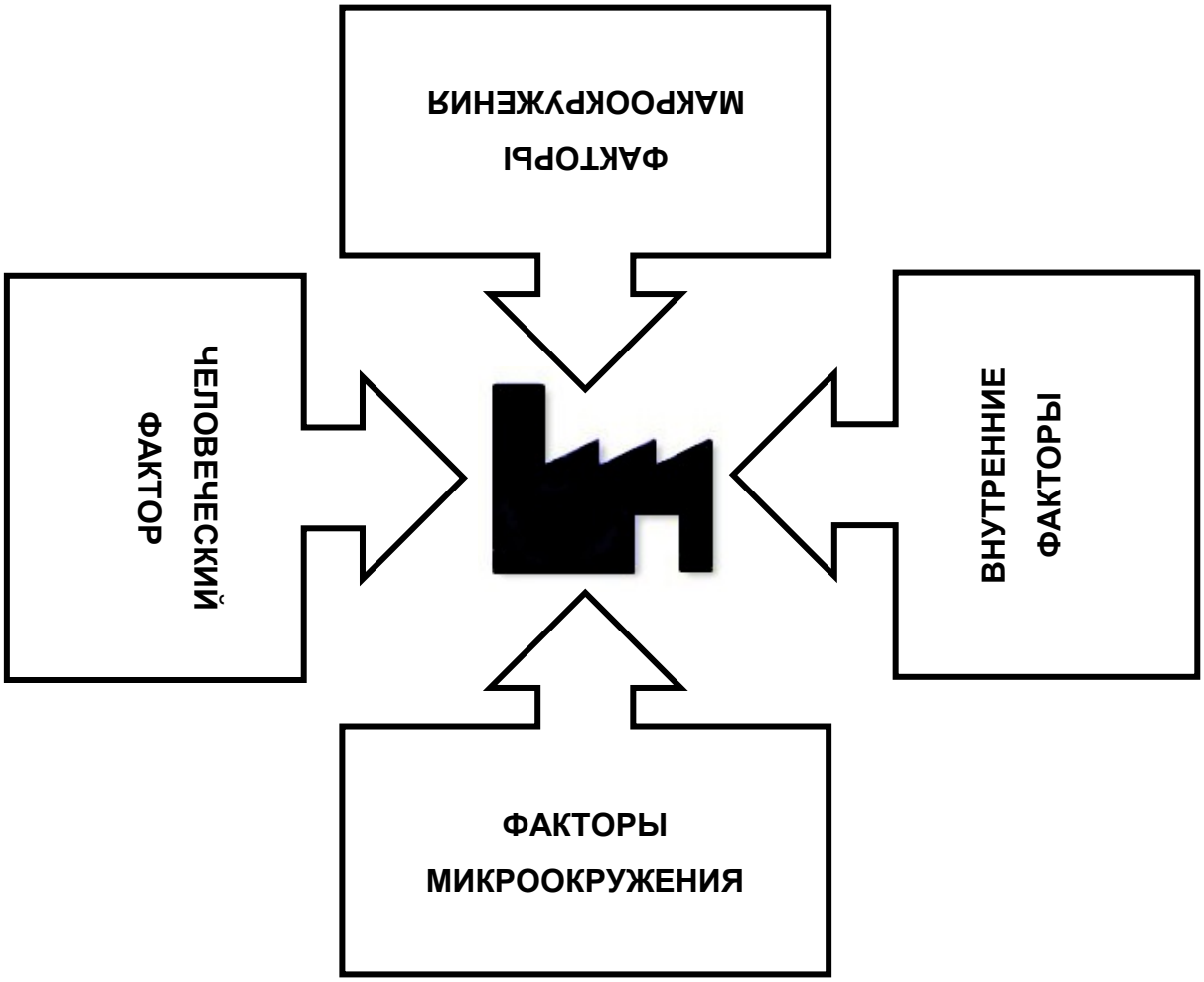
Забота о своевременности организационных перемен побуждает руководство вмешиваться в ход событий. Поэтому сегодня «изменения» — это также административные программы реорганизации, перестройки и т. п.

Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления деятельности, соответствующей выбранной стратегии и условиям текущей ситуации. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению

стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведение изменений; бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

ПРИЧИНЫ ИЗМЕНЕНИЙ В ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ определяются как освоение организации новых идей или моделей поведения для адаптации к изменяющимся условиям.

МАСШТАБ ИЗМЕНЕНИЙ

В зависимости от состояния основных факторов, задающих необходимость и степень изменения, таких, как состояние отрасли образования, состояние организации, состояние качества образовательных услуг, можно выделить *четыре типа изменений*, достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью.

1. ***Перестройка организации*** предполагает основательное изменение организации, затрагивающее все элементы и системы в организации. Подобные изменения могут возникнуть тогда, когда организация действует в условиях существенного изменения внешних факторов и, соответственно, меняется ее место на рынке услуг. В случае перестройки организации наблюдаются самые большие трудности в проведении изменений. Серьезного внимания заслуживает работа по созданию абсолютно новой организации, что включает в себя изменения в процессах, изменение структуры и особенно культуры организации.

2. ***Радикальное преобразование*** организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет существенно своего места на рынке образовательных услуг, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее объединением с аналогичной образовательной организацией. В этом случае слияние различных систем, появление новых услуг требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

3. ***Умеренное преобразование*** осуществляется в том случае, когда организация выходит с новой образовательной услугой и пытается привлечь к нему потребителей. В этом случае из-

менения касаются образовательного процесса, а также продвижения и рекламы, особенно тех их частей, которые связаны с привлечением внимания к новому продукту.

4. ***Непрерывная адаптация*** связана с проведением преобразований в различных системах организации с целью приведения их в соответствие незначительным внешним и внутренним изменениям, например изменению новых образовательных стандартов по отдельному предмету. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность образовательной организации в целом.

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



ШАГ 1. АКТУАЛИЗАЦИЯ ПОТРЕБНОСТИ В ИЗМЕНЕНИЯХ

Изменения начинаются с появления чувства неуверенности, с создания ощущения необходимости изменений, т. е. с момента, когда становится ясно, что «так больше жить нельзя».

Пока все более или менее хорошо, менять ничего не хочется, в организации преобладает благодушное настроение. Но есть те, кто смотрят дальше, чем другие. Дальше и во времени, и в пространстве. И они видят, что всё не так уж и замечательно. Они сравнивают реальное состояние организации с идеалом. Причем идеал может существовать только в их воображении, а может быть уже реализован в какой-то конкретной организации.

Разрыв между реальным состоянием и идеальным актуализирует состояние потребности в изменениях, означающее желание приблизить то, что есть сейчас, к идеалу. Фактически это желание восстановить гармонию и равновесие. Противоречие между имеющимся и желаемым дает то напряжение, которое в диалектике считается источником развития. А в практическом образовательном менеджменте это приводит к тому, что испытывающий неудовлетворенность текущим положением дел сотрудник начинает воздействовать на других членов организации с целью побудить их к изменению имеющейся ситуации.

ШАГ 2. ПОДГОТОВКА К ИЗМЕНЕНИЯМ

В случае если первый шаг пройден удачно, актуализируется потребность изменить ситуацию к лучшему. Все более или менее одинаково понимают, что в настоящий момент плохо. Но каким путем нужно идти, чтобы стало хорошо? Зачастую мнения по этому поводу бывают крайне противоположными. Главное на этом шаге – тщательно проанализировать все предложения обо всех возможных путях изменений в организации и взвесить все плюсы и минусы каждого предложения, определить цели изменений. Цель изменений – это то, к чему в результате

изменений организация должна прийти. Самое главное, четко сформулировать цель, сделав её однозначно понимаемой, конкретной и измеримой, наполнить её высшим смыслом, воодушевляющим коллектив и делающим стремление к этой цели вдохновляющим для каждого сотрудника. Важный момент – после формулирования цели должна появиться команда тех, кто будет тратить значительно большее время (часто это бывают освобожденные сотрудники, занятые только данным проектом) на тщательную подготовку предстоящего проекта внедрения.

ШАГ 3. АКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЙСТВИЯМИ ПО ИЗМЕНЕНИЮ СИСТЕМЫ РАБОТЫ

Проект внедрения изменений на этом этапе разделяется на десятки, а то и сотни подпроектов, в которые вовлечена вся образовательная организация в целом. Шаг начинается с массового информирования коллектива о предстоящих изменениях, создания проектных команд с широким вовлечением работников и руководителей разных уровней. Основная задача руководителей организации на данном этапе – обеспечить точное исполнение плана изменений, т. к. затягивание процесса изменений истощает как материальные ресурсы, так и терпение коллектива. Позитивная трансляция изменений, преодоление сопротивления изменениям с помощью бесед, переобучения, работы в командах и т. д. повышают шансы проектных команд, внедряющих изменения, на успех.

ШАГ 4. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТА И КОРРЕКЦИЯ ДЕЙСТВИЙ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ)

На этом шаге необходимо публично признать достигнутые результаты, поздравить участников и поощрить тех, кто помогал другим в период трудностей, нестабильности в начале и в середине пути.

Но самое главное – это работа с эмоциональной памятью коллектива: «Помните, как многое нас с вами не устраивало? Помните, как сомневались, сможем ли осилить столь грандиозные изменения? Смотрите, насколько стало лучше! И это сделали вы!»

ШАГ 5. ЗАКРЕПЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Известны случаи, когда после многомесячных, порой даже многолетних трудов по внедрению изменений в организацию руководители получают наконец долгожданный результат, позволяют себе расслабиться, уезжают в отпуск… И при возвращении видят, что все вернулось на круги своя. Просто потому, что по-старому привычнее, а значит, легче.

Важно сделать так, чтобы новая система работы органично вытеснила старую систему только потому, что по-новому получается лучший результат! А для этого нужно акцентировать внимание на том, что «сегодняшние» хорошие результаты достигнуты именно благодаря тому, что «вчера» мы решились на перемены. Таким образом, в культуре организации закрепляется ценность инноваций, постоянного самосовершенствования и доверия к тем, кто уже начинает испытывать желание улучшить что-нибудь еще.

ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВО ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ



БЛОК 2. ОТНОШЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА К ИЗМЕНЕНИЯМ

Как вы лично относитесь к изменениям? Как относятся к изменениям окружающие вас коллеги?

Тест
«Восприятие изменений»

Общее время выполнения упражнения – 25 минут.

- Прочитайте следующие утверждения и дайте оценку по шкале:

  1 = абсолютно не согласен;

  2 = имею другое мнение;

  3 = частично согласен;

  4 = согласен;

  5 = абсолютно согласен.

1	Никогда не поздно учиться чему-то новому	1	2	3	4	5
2	Я не теряю терпения, когда не понимаю содержания профессиональной литературы	1	2	3	4	5
3	Я трачу много времени, на то, чтобы улучшить свою работу	1	2	3	4	5
4	Я не сдаюсь, даже если встречаюсь с большими трудностями в работе	1	2	3	4	5
5	Я всегда открыт для принятия новых предложений	1	2	3	4	5
6	Я всегда заканчиваю незавершенную работу	1	2	3	4	5
7	Владение методикой работы – предпосылка к успешному выполнению задания	1	2	3	4	5
8	Мне не трудно следить за своим планом работы	1	2	3	4	5
9	Мне необходимо приобрести знания из различных областей, прежде чем я буду профессионалом	1	2	3	4	5
10	Я хочу всегда придерживаться предписанного плана	1	2	3	4	5

11	Чтобы моя работа была результативна, мне необходимо уделить много времени своему развитию	1	2	3	4	5
12	Хороших результатов не достичь сразу, поэтому необходимо терпение	1	2	3	4	5
13	Я часто обращаюсь к другим, чтобы получить новые идеи для решения своих рабочих проблем	1	2	3	4	5
14	Хороший руководитель придерживается плана	1	2	3	4	5
15	Обычно я не придерживаюсь одного конкретного мнения, другие имеют возможность на меня повлиять	1	2	3	4	5
16	Меня редко мучает совесть из-за невыполненного задания	1	2	3	4	5
17	Я считаю, что совместное обсуждение проблем с руководителем или коллегами очень помогают моему развитию	1	2	3	4	5
18	Я всегда придерживаюсь временного графика	1	2	3	4	5
19	Собрания, на которых дается полезная информация о повышении эффективности труда, очень мне необходимы	1	2	3	4	5
20	Никто лучше меня не может справиться с моими заданиями	1	2	3	4	5
21	Я сам часто нахожу и читаю профессиональную литературу, связанную с моей работой	1	2	3	4	5
22	Я считаю, что я очень настойчив и не поддаюсь легко воздействию	1	2	3	4	5
23	Однообразная работа негативно влияет на творческий подход к ней	1	2	3	4	5
24	Секрет успеха состоит в настойчивости и терпеливости	1	2	3	4	5

- Занеси полученные результаты в таблицу

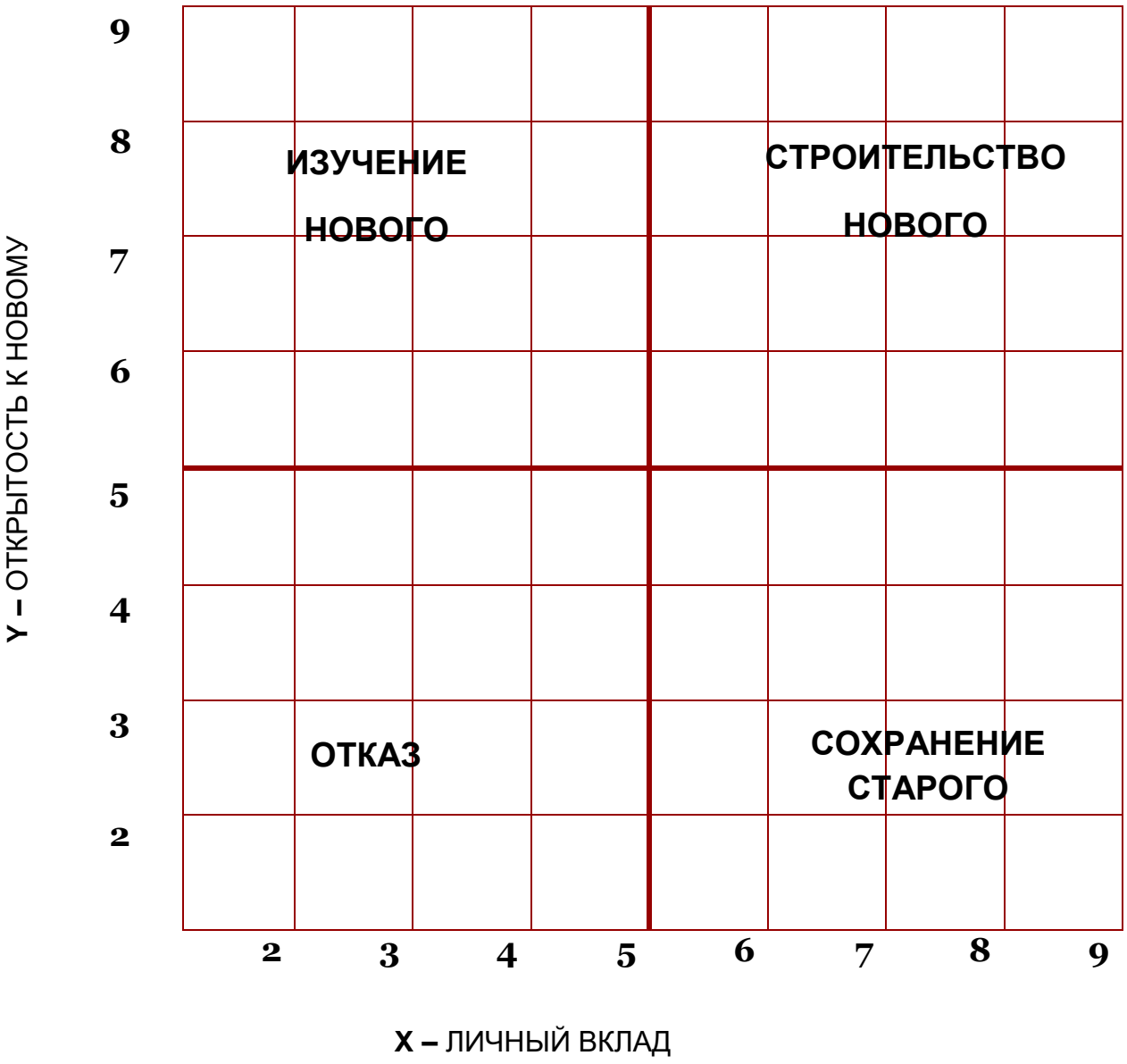
НОМЕР ВОПРОСА	ОЦЕНКА	НОМЕР ВОПРОСА	ОЦЕНКА
1		2	
3		4	
5		6	
7		8	
9		10	
11		12	
13		14	
15		16	
17		18	
19		20	
21		22	
23		24	
ИТОГО **Y**		ИТОГО **X**	

- Найди соответствующую каждой сумме относительную величину

Y	**X**
12-20=1	12-20=1
21-27=2	21-27=2
28-32=3	28-32=3
33-37=4	33-37=4
38-42=5	38-42=5
43-47=6	43-47=6
48-52=7	48-52=7
53-57=8	53-57=8
58-60=9	58-60=9

Отметьте соответствующие координаты чисел X и Y.

- Отмеченные координаты показывают ваше личное отношение к изменениям.
- Ось Y – ваша ОТКРЫТОСТЬ К НОВОМУ, понимание необходимости постоянно изменяться и развиваться.
- Ось X – ваш ЛИЧНЫЙ ВКЛАД, терпеливость и выносливость в освоении всего нового.



СТАДИИ ВОСПРИЯТИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



Восприятие изменений может быть позитивным и негативным. В зависимости от восприятия и отношения к изменениям работники делятся на тех, кто «ЗА», – сторонников изменений, и тех, кто «ПРОТИВ», – противников. В зависимости от характера, личных качеств и стадии принятия изменений и сторонники, и противники изменений могут быть активными и пассивными. Активные сотрудники заявляют о своей позиции, пытаются убедить всех окружающих в своей правоте. Пассивные не проявляют своих позиций, стараются «отмолчаться» Руководителю важно выявить позиции работников, т. к. от числа сторонников и противников будет существенно зависеть успех внедрения изменений. Определить позицию можно, наблюдая за поведением работников и беседуя с ними.

Можно заметить и выделить ***четыре стадии***, через которые проходит человек, сталкиваясь с изменениями. Восприятие человеком ситуации определяет, возникнет у него сопротивление переменам в большей или меньшей степени. То, что одним воспринимается как незначительное отклонение, другим может быть воспринято как кардинальная трансформация. Когда мы считаем, что у нас достаточно способностей и воли, чтобы справиться с переменами, мы можем сохранять душевное равновесие, не чувствуем необходимости сопротивляться такого рода переменам, потому что для нас они незначительны. Но когда наших способностей недостаточно для решения проблемы или реализации возможности, мы начинаем упираться всеми силами. При позитивном отношении к изменениям процесс протекает быстро, часто почти незаметно для окружающих и может быть выражен в рациональном пессимизме. При негативном восприятии и отношении к изменениям эти стадии протекают длительно и ярко.

Стадия 1. *Стабильность*. Эта стадия предшествует будущему изменению, она отражает настоящее состояние. Комфорт, положение, привычка, уверенность в завтрашнем дне делают стабильность желательным явлением.

Стадия 2. *Избегание*. Первой реакцией на негативно воспринимаемое изменение является шок. На этой стадии реакция может колебаться от временного замешательства до полной дезориентации. В последнем случае перемены настолько чужды жизненным установкам человека, что он часто оказывается неспособным понять происходящее. На этой стадии человек не способен соединить новую информацию с жизненными установками. Вся информация, имеющая отношение к изменению, часто отвергается или игнорируется. Типичная реакция такова:

«Со мной этого не случится» или «Если я этого не замечу, то все пройдет стороной».

Стадия 3. *Хаос.* Эта стадия характеризуется сильнейшим расстройством и болью, часто проявляющимся в иррациональном, резком поведении. Эти эмоции обычно направлены на самых близких людей, которые сами в это время нуждаются в поддержке. Агрессивное поведение часто сменяется апатией и депрессией. Это нормальная реакция на крупное, негативно воспринимаемое изменение. Такие симптомы, как ощущение себя жертвой, готовность к поражению, недостаток эмоциональной и физической энергии, нежелание заниматься своей работой, являются типичными. Хотя период депрессии не самый приятный период в жизни человека, но он может быть позитивным шагом в процессе принятия перемен. На этой стадии происходит полное осознание тяжести негативного изменения и его последствий.

Стадия 4. *Прорыв.* Вновь появившееся чувство контроля над ситуацией помогает человеку освободиться от депрессии. Идет привыкание к новой ситуации, переопределение целей, что делает возможной успешную работу в изменившихся обстоятельствах. На этой стадии человек принимает изменения как данность. Принятие означает, что человек уже готов продуктивно работать в новых условиях. Активные усилия по адаптации к новым условиям в скором времени вознаграждаются новым периодом стабильности.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны руководства организации (воспринимают как новые шансы) и со стороны его сотрудников (воспринимают перемены как «опасные»).

Почему мы очень часто сопротивляемся изменениям?

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ

Какие ошибки допускают руководители при использовании методов преодоления сопротивления? Наиболее распространенной ошибкой руководителей является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Как и любое управленческое действие, преодоление сопротивления изменениям должно носить ситуационный характер и учитывать запас времени на проведение изменений, восприятие работников, доступные материальные ресурсы, возможные кадровые риски и т. д.

Индивидуальный подход к преодолению сопротивления базируется на анализе типа негативного отношения.

Типы негативного отношения	**Способы преодоления**
РАЦИОНАЛЬНЫЙ Непонимание деталей плана изменений, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий.	• Объяснить план более ясно и подробно; • Описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата; • Вовлечь каждого в команду повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений; • Создать действующую снизу вверх программу для реализации систем и процессов.
ЛИЧНЫЙ Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе	• Сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого; • Представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими;

осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства	• Принять ответственность за прошлые неудачи; • Представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений.
ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены	• Показать на примерах, почему старые способы больше не работают; • Организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен; • Продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца; • Объяснить причины изменений и пообещать включенность в их процесс; • Быть полностью искренним

БЛОК 3. ОТНОШЕНИЕ ПОДЧИНЕННЫХ К ИЗМЕНЕНИЯМ

Существуют четыре основных утверждения по поводу сопротивления изменениям:

1. **Сопротивление изменениям неизбежно**
2. **Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга**
3. **Сопротивление может принимать явную или скрытую форму**
4. **То, что люди говорят, часто не отражает того, что они на самом деле думают**

Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде открытого демарша, явного уклонения от внедрения новшеств). Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

Основными причинами сопротивления изменениям являются:

1. **Привычки и инерция.** Они вызывают сопротивление, которое связано с решением отдельных задач. Именно по техническим причинам людям, которые делали что-то одним способом, весьма трудно изменить свое поведение.
2. **Страх перед неизвестным или сложность предсказуемости развития организации.** Незнание будущего или трудности с его предвидением вызывают у многих сотрудников тревогу, а следовательно, и сопротивление. Когда, например, вводятся электронные доски для решения специальных задач, учителя, успешно работавшие при меловых досках, склонны оказать сопротивление таким изменениям.

Упражнение «Мотивация к изменениям»

Общее время выполнения упражнения – 30 минут.

- Вспомните ситуации изменений, когда вы смогли настроиться на позитивное отношение к изменениям, возможно, эта была ситуация, в которой вы изменились, и это принесло вам значительные эффекты.
- Ответьте на вопросы: Что помогло вам настроить себя на необходимость изменений? Что помогло принять изменения и активно в них участвовать?
  Время выполнения задания – 10 минут.
- Написать фломастером на листе бумаги формата А4 то, что мотивирует вас на изменение.
- Презентация: по очереди участники выходят к доске, наклеивают свой лист и дают краткий комментарий к своей записи.

ТИПЫ ОТНОШЕНИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ ПОДЧИНЕННЫХ

ОТНОШЕНИЕ К ИЗМЕНЕНИЯМ: НЕГАТИВНОЕ / ПОЗИТИВНОЕ	ПАССИВНОЕ УЧАСТИЕ В ИЗМЕНЕНИЯХ	АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ В ИЗМЕНЕНИЯХ
ПОЗИТИВНОЕ	**ПАССИВНЫЙ СТОРОННИК ИЗМЕНЕНИЙ**	**АКТИВНЫЙ СТОРОННИК ИЗМЕНЕНИЙ**
НЕГАТИВНОЕ	**ПАССИВНЫЙ ПРОТИВНИК ИЗМЕНЕНИЙ**	**АКТИВНЫЙ ПРОТИВНИК ИЗМЕНЕНИЙ**

ПРИЧИНЫ НЕГАТИВНОГО ОТНОШЕНИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ

- **Первая причина** – предсказуемый отрицательный результат. Часто возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека.
- **Вторая причина** – боязнь того, что работы станет больше. Сотрудники организации считают, что результатом изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения сузятся.
- **Третья причина** – необходимость ломать привычки. Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек.
- **Четвертая причина** – недостаточность информации. Организация не сообщает с должной эффективностью, что, почему и как предстоит изменять, и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.
- **Пятая причина** – неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого. Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку организационной структуры, образовательных технологий, ключевых должностных лиц, культуры (негласных ценностей, норм, убеждений и посылок) и внедрить все это в свою деятельность.
- **Шестая причина** – «мятеж» работников. Люди противятся изменениям потому, что воспринимают их как нечто навязываемое им.

Упражнение «Восприятие изменений подчиненными»

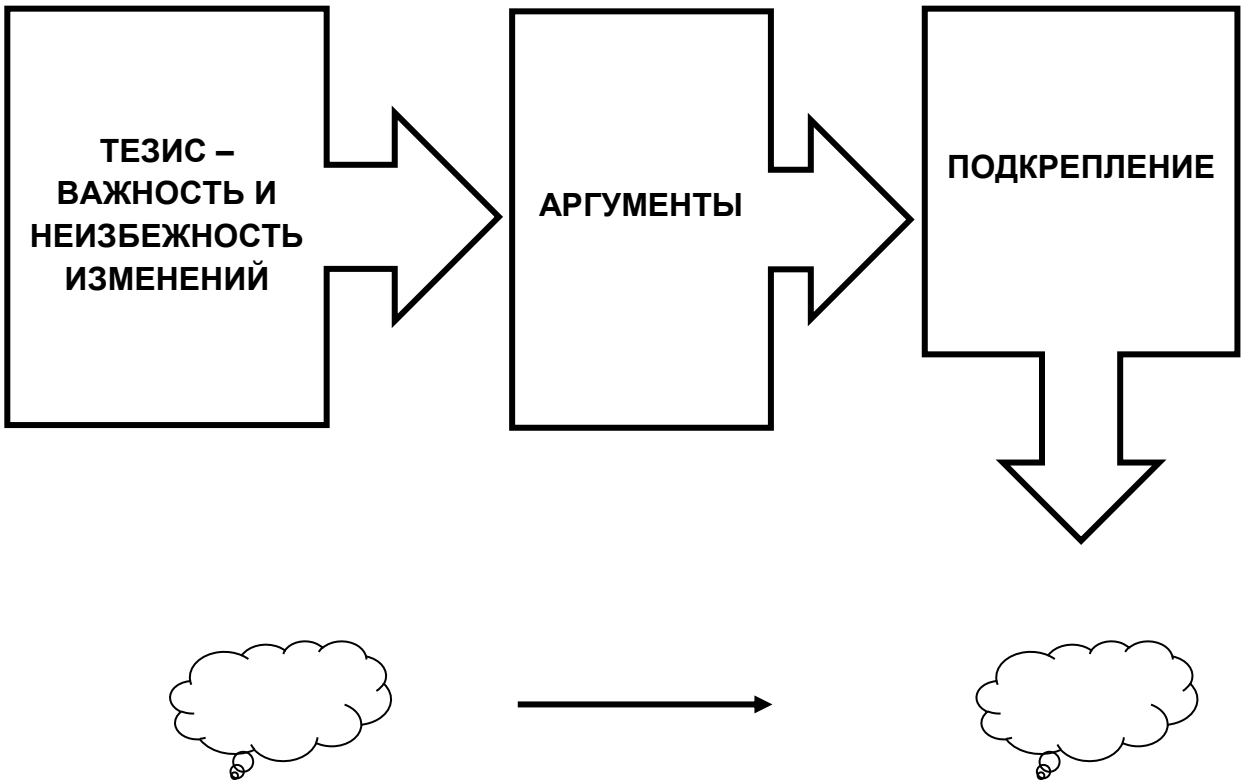
Общее время выполнения упражнения – 40 минут.

- Тренер распределяет роли: 8 участников будут играть роль подчиненных, 4–7 участников – роль руководителей.
- Тренер выдает каждому подчиненному инструкция, в которой описан свой тип поведения при сопротивлении изменениям.
- Каждый руководитель должен побеседовать с каждым подчиненным и выяснить его отношение к будущим изменениям. Время каждой беседы – 5–7 минут.
- Через 30 минут группы собираются и обсуждают позиции подчиненных и то, как их поняли руководители.

ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

1. В предложенной ситуации от лица руководителя проведите беседы с подчиненными для определения их позиции по отношению к изменениям.
2. Используя полученные методики, в процессе индивидуальной беседы с «подчиненным» выясните и зафиксируйте на бумаге:
   - отношение сотрудника к изменениям;
   - причины такого отношения.
3. Процесс выполнения упражнения: вы проводите индивидуальные беседы с каждым «подчиненным». Каждая беседа длится 5–7 минут.
4. Зафиксируйте результаты беседы с каждым «подчиненным».

ПОЗИТИВНАЯ ТРАНСЛЯЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ ЦЕЛЕЙ И ПРИЧИН ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ

ИНФОРМИРОВАНИЕ И ОБЩЕНИЕ. Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Представление о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать их необходимость и логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения совещаний руководителей с представителями педагогического коллектива. Иногда такие со-

вещания-презентации могут занимать несколько месяцев. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление основывается на неточной информации.

УЧАСТИЕ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ. Информирование дает еще один плюс. Появляется возможность привлекать сотрудников к планированию и внедрению изменений. Вовлеченность существенно повышает мотивацию, помогает работнику преодолеть сопротивление самостоятельно.

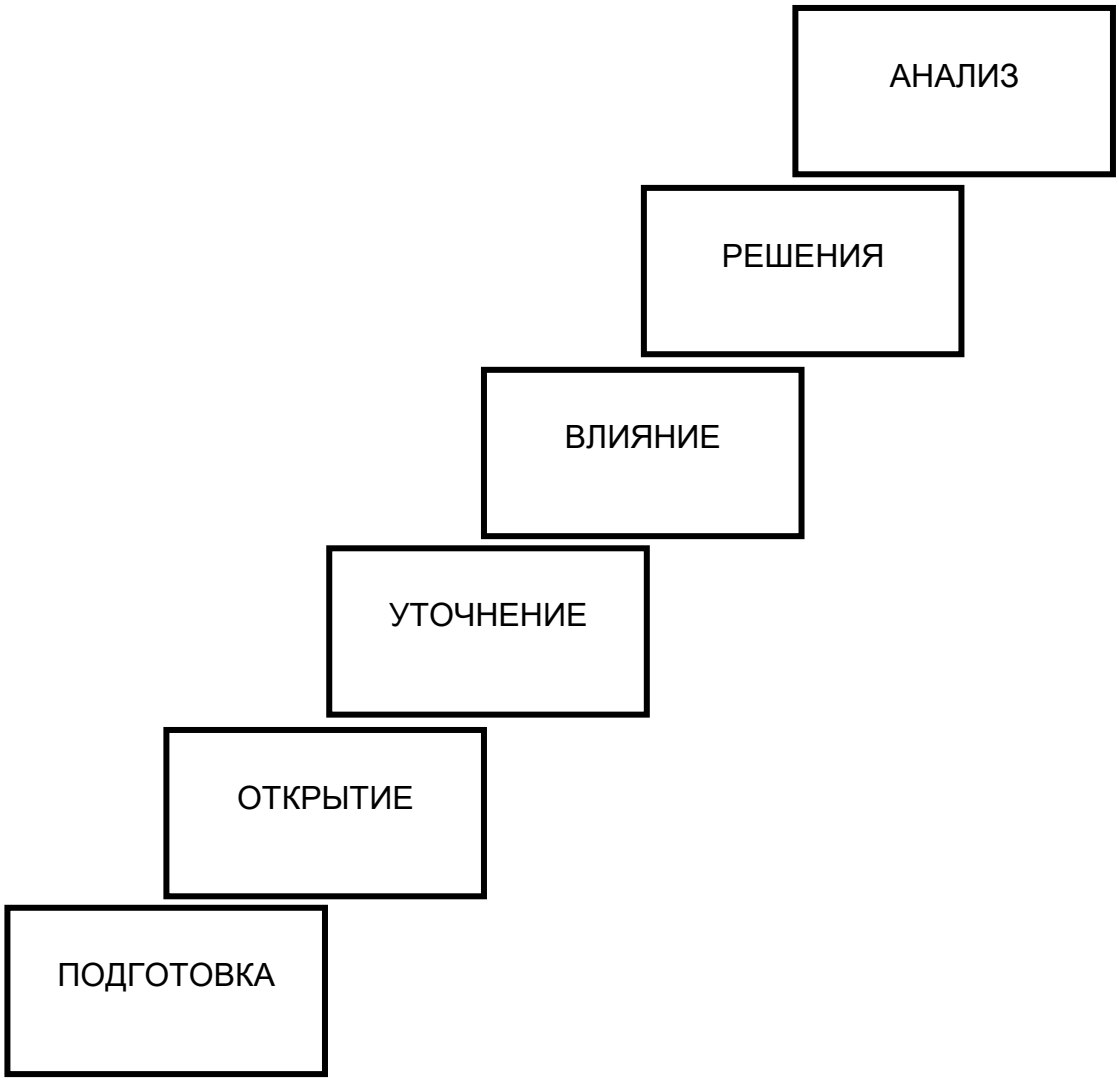
ПОМОЩЬ И ПОДДЕРЖКА. Поддержка может осуществляться через предоставление дополнительного времени работникам для обучения новым навыкам, возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство людей. «Бывалые суровые» руководители обычно игнорируют подобные виды сопротивления и не используют этот инструмент.

ПЕРЕГОВОРЫ И СОГЛАШЕНИЯ. Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в стимулировании активных или потенциальных противников изменения. Например, руководитель может пойти работнику на уступки в ряде непринципиальных вопросов в обмен на изменение его позиции. Переговоры уместны в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и при этом может оказывать сильное сопротивление. Достижение соглашения — сравнительно легкий способ избежать сильного сопротивления, хотя он, как и многие другие способы, может быть довольно ресурсоёмким.

ЯВНОЕ И НЕЯВНОЕ ПРИНУЖДЕНИЕ. Руководители часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют коллектив смириться со стратегическими изме-

нениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, возможности продвижения и т. д.), реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же, как и любая манипуляция, использование принуждения — это рискованный процесс, потому что коллектив всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить изменение в условиях явного преобладания «противников» изменений, принуждение может стать единственным вариантом.

ПРОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ БЕСЕД ДЛЯ КОРРЕКТИРОВКИ ОТНОШЕНИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ



Упражнение «Позитивное представление изменений»

Общее время выполнения упражнения – 25 минут.

- Подготовьте короткое выступление перед группой на тему, которое вы получили от тренера. При подготовке выступления используйте «Модель аргументации и оказания влияния». Время подготовки – 7 минут.
- Проведите выступление перед группой. Время на выступление – 5 минут.

Инструкция для группы

- Сейчас к вам по очереди будут заходить руководители. Они будут вас в чем-то убеждать. Ваше право – делать это или не делать.

Упражнение
«Преодоление сопротивления изменениям»

Общее время выполнения упражнения – 35 минут.

- Работа в трех группах.
- Тренер выдает кейс каждой группе. Время на подготовку – 7 минут.
- Первый участник играет роль руководителя, задача которого выяснить причину сопротивления изменениям и повлиять на позицию подчиненного.
- На основании выясненной и уточненной информации руководитель делает выводы о структуре потребностей и мотивов подчиненного и причинах его отношения к изменениям. Отталкиваясь от своих выводов, руководитель формулирует и представляет подчиненному аргументы мотивационного характера, для того чтобы повлиять на решение подчиненного принять изменения и участвовать в них.
- Второй участник – подчиненный. Его задача – представить реального подчиненного. В начале упражнения подчиненный коротко описывает руководителю исходную информацию о ситуации. Время выполнения упражнения – 7 минут.
- Повторить процесс с другими участниками от всех групп.

10 изменений в моей жизни, которые я хочу в будущем

ИТОГИ ТРЕНИНГА

Какие важные для вашей практической деятельности идеи, знания, умения вы получили в процессе работы на тренинге **«Внедрение изменений»**?

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. **По каким причинам происходят изменения в любой организации?**

2. **Что такое организационные изменения?**

3. **Какие этапы существуют при проведении изменений в организации?**

4. **Почему коллектив сопротивляется изменениям?**

5. **Какие этапы проходит сотрудник, сталкиваясь с неизбежными изменениями?**

6. **Какие типы отношения к изменениям встречает руководитель у своего педагогического коллектива?**

7. **Что может сделать руководитель для снижения сопротивления изменениям у коллектива?**

8. **Какие методы преодоления сопротивления изменениям существуют?**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимо резюмировать, что «управление изменениями» необходимо рассматривать как профессионально важную компетенцию для работников общеобразовательных организаций. При этом надо понимать, что само управление изменениями является неотъемлемым качеством для руководителя, а гибкость и готовность к изменениям – необходимая характеристика всех педагогов. Последняя отражает степень эффективности личности жить в условиях перемен, а первая — эффективно внедрять и управлять изменениями в самой образовательной организации.

Методики развития первой и второй компетенции отличаются по своей направленности, но сходятся в одном — быть открытым к новациям, иметь социальную установку меняться, исходя из требований среды, и активизировать готовность к изменениям у окружающих людей.

Данные компетенции сложны в развитии у представителей общеобразовательных организаций. Это обусловлено ригидностью государственной регуляции профессиональной деятельности, а также консервативностью, свойственной самой системе образования, которая призвана передавать накопленный прошлый опыт общества новому поколению людей.

Тем не менее те изменения, которые диктует внешняя среда, нуждаются в реакции субъекта (личности, организации). При этом данная реакция должна быть оперативной и адекватной новым вызовам. Иначе сама общеобразовательная организация либо её педагогический представитель окажутся за бортом тех реалий, в которых они сосуществуют. Это в свою очередь вызовет неминуемый процесс социального или личностного «затухания».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Адизес И.К. Управляя изменениями: Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / перевод с английского Владимира Кузина. 5-е изд. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 352 с.
2. Алексеева Н. А. Управление организационными изменениями в дошкольном образовательном учреждении // Грамота. 2010. №4. С. 8–19.
3. Атагунов В. И., Ахметшина Р.М., Мусинова О.Ю. О результатах диагностики личностных характеристик // Современное образование: актуальные вопросы и инновации. 2021. №1(9). С. 18–26.
4. Божко Л. М. Понятие организационных изменений // Вестник ОмГУ. 2014. №1. С. 77–84.
5. Бухбиндер Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник ОмГУ. 2010. №4.
6. Губанова С. Е. Развитие организаций и организационные изменения // Экономический журнал. 2015. №10. С. 16–21.
7. Зюбанов Ф. С. Влияние организационных изменений на конкурентоспособном предприятии // Бизнес в законе. 2011. №4. С. 242–244.
8. Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Методика исследования отношения личности к инновациям // Альманах современной науки и образования. 2009. №4 (23): в 2-х ч. Ч II. С. 89–96.
9. Левин Курт. Разрешение социальных конфликтов / [Пер. с англ. И. Ю. Авидон]. СПб.: Речь, 2000. 407 с.
10. Левин Курт. Теория поля в социальных науках / [пер. Е. Сурпина]. СПб: Речь, 2000. 364 с.
11. Митина Л. М. Психология личностно-профессионального развития субъектов образования. — М.; СПб.: Нестор-История, 2014. 376 с.

12. Наумцева Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики // Организационная психология. 2016. Т.6. №2 (23). С. 55–74.

13. Пригожин А.И. Методы развития организации. М.: МЦФЭР, 2003 (ОАО Можайский полигр. комб.). 863 с.

14. Прохазка Дж., Норкросс Дж., Карло ди Клементе. Психология позитивных изменений: как навсегда избавиться от вредных привычек / пер. с англ. М. Пуксант. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 306 с.

15. Савченко И.А., Варавкина А.В. Актуальные проблемы управления развитием образовательной организации // Экономика и предпринимательство. 2017. №1. С. 1034–1036.

16. Сердце перемен: как добиваться изменений легко и надолго / Чип Хиз, Дэн Хиз; пер. с англ. Василия Горохова. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 318 с.

17. Чалдини Р., Кенрик Д., Нейберг С. Социальная психология. Пойми себя, чтобы понять других!). СПб.: ЕВРОЗНАК, 2002. 336 с. (Серия «Главный учебник»).

Приложение 1

«Шкала самооценки инновативных качеств личности» (Н. М. Лебедева, А. Н. Татарко) [8]

Инструкция: Здесь приводятся краткие характеристики разных людей. Пожалуйста, прочтите каждую из них и подумайте, насколько данный человек похож на вас. Поставьте в одной из колонок справа крестик, указывающий на степень вашего сходства с этим человеком.

	Совсем не похож на меня (1)	Мало похож на меня (2)	Немного похож на меня (3)	Похож на меня (4)	Очень похож на меня (5)
1. Он считает, что изменения – это путь к успеху					
2. С его точки зрения, сегодняшние потери совсем необязательно плохи для будущего					
3. Он готов идти на риск ради достижений					
4. Ему нравится делать все по-своему, оригинально					
5. Для него важно разнообразие в жизни					
6. Встреча с неизведанным и новым не пугает его					
7. Он полагает, что возможности даются только тем,					

кто их сам их активно ищет					
8. Он творческий человек, всегда стремится создать, придумать что-то новое					
9. Он не боится ошибок и конструктивно реагирует на них					
10. Для него характерна любовь к исследованию нового, любознательность					
11. Он готов вкладывать деньги в инновации					
12. Он вполне комфортно чувствует себя в нестабильной среде					

Ключ к обработке (баллы суммируются):

«Креативность» (вопросы 4, 5, 8, 10)

«Риск ради успеха» (вопросы 3, 6, 11, 12)

«Ориентация на будущее» (вопросы 1, 2, 7, 9).

Шкала интерпретации:

Уровень	*Количество набранных баллов*
Высокий уровень	17 – 20
Уровень выше среднего	13 – 16
Средний уровень	9 – 12
Уровень ниже среднего	5 – 8
Низкий уровень	0 – 4

Приложение 2

Результаты диагностики учителей РФ в 2020 г. по методике «Шкала самооценки инновативных качеств личности» (Н. М. Лебедева, А. Н. Татарко) [3]

Порядковый номер респондента	Креативность	Риск ради успеха	Ориентация на будущее	Дата рождения	Пол	Педагогический стаж
1	8	9	9	01.03.1977	Мужской	От 5 до 10 лет
2	16	15	18	11.06.1987	Женский	От 10 до 20 лет
3	11	10	9	29.10.1980	Мужской	От 10 до 20 лет
4	15	15	16	01.01.1993	Мужской	От 2 до 5 лет
5	14	7	15	07.09.1979	Женский	От 10 до 20 лет
6	16	12	14	29.06.1988	Женский	От 10 до 20 лет
7	16	15	17	21.01.1970	Женский	От 20 до 30 лет
8	14	9	13	14.06.1970	Женский	От 30 до 40 лет
9	9	8	8	03.02.1996	Женский	От 10 до 20 лет
10	16	14	11	25.10.1973	Женский	От 10 до 20 лет
11	13	12	13	21.09.1986	Мужской	От 10 до 20 лет
12	19	16	15	14.12.1962	Женский	От 30 до 40 лет
13	14	11	14	03.09.1989	Мужской	От 5 до 10 лет
14	17	12	16	22.05.1955	Женский	Свыше 40 лет

15	15	11	14	12.04.1970	Жен-ский	От 20 до 30 лет
16	11	9	14	16.09.1972	Жен-ский	От 20 до 30 лет
17	16	13	13	14.08.1996	Жен-ский	Менее 2 лет
18	19	10	17	11.10.1998	Жен-ский	Менее 2 лет
19	13	11	11	02.07.1993	Жен-ский	От 2 до 5 лет
20	13	13	15	01.12.1984	Жен-ский	От 5 до 10 лет
21	17	12	16	06.01.1989	Жен-ский	От 5 до 10 лет
22	16	13	14	02.10.1992	Жен-ский	От 2 до 5 лет
23	13	4	8	13.11.1989	Жен-ский	От 5 до 10 лет
24	15	12	15	25.10.1966	Жен-ский	От 20 до 30 лет
25	11	11	13	28.10.1968	Жен-ский	От 10 до 20 лет
26	18	14	10	24.01.1990	Жен-ский	От 5 до 10 лет
27	16	6	11	27.09.1964	Жен-ский	От 20 до 30 лет
28	17	14	14	09.03.1963	Жен-ский	От 30 до 40 лет
29	14	11	12	12.09.1969	Жен-ский	От 30 до 40 лет
30	17	15	16	16.01.1959	Жен-ский	От 20 до 30 лет
31	14	11	13	24.02.1970	Жен-ский	От 20 до 30 лет
32	12	12	17	23.09.1988	Жен-ский	От 5 до 10 лет
33	19	15	11	05.01.1979	Жен-ский	От 10 до 20 лет
34	10	9	15	25.02.1978	Жен-ский	От 10 до 20 лет
35	10	8	11	29.04.1989	Муж-ской	От 2 до 5 лет

36	18	15	16	02.08.1964	Жен-ский	От 30 до 40 лет
37	12	12	12	29.04.1965	Муж-ской	От 30 до 40 лет
38	17	11	15	18.03.1966	Жен-ский	От 30 до 40 лет
39	16	12	14	27.10.1997	Жен-ский	Менее 2 лет
40	13	14	15	19.11.1989	Муж-ской	От 5 до 10 лет
41	18	9	9	29.07.1960	Жен-ский	От 20 до 30 лет
42	14	11	12	11.01.1973	Муж-ской	От 10 до 20 лет
43	15	17	16	09.03.1997	Жен-ский	Менее 2 лет
44	18	11	16	18.05.1988	Жен-ский	От 5 до 10 лет
45	14	13	13	28.06.1974	Жен-ский	От 20 до 30 лет
46	11	9	11	23.01.1964	Муж-ской	От 30 до 40 лет
47	15	16	16	08.02.1957	Жен-ский	От 30 до 40 лет
48	13	9	16	07.09.1992	Жен-ский	От 30 до 40 лет
49	18	13	18	25.05.1977	Жен-ский	От 20 до 30 лет
50	15	12	14	26.08.1968	Жен-ский	От 20 до 30 лет
51	11	8	14	25.06.1965	Жен-ский	От 10 до 20 лет
52	20	18	20	08.09.1961	Жен-ский	От 30 до 40 лет
53	14	8	14	11.12.1982	Жен-ский	От 10 до 20 лет
54	16	16	16	04.09.1999	Жен-ский	Менее 2 лет
55	16	16	16	17.07.1990	Жен-ский	Менее 2 лет
56	12	11	12	23.11.1973	Жен-ский	От 20 до 30 лет

57	17	10	16	04.09.1967	Жен-ский	От 30 до 40 лет
58	16	16	16	15.05.1967	Жен-ский	От 20 до 30 лет
59	14	13	12	23.02.1972	Жен-ский	От 20 до 30 лет
60	14	11	13	21.07.1966	Жен-ский	От 30 до 40 лет
61	19	16	15	08.06.1973	Жен-ский	От 20 до 30 лет
62	15	13	15	05.01.1977	Жен-ский	От 5 до 10 лет
63	15	11	13	27.12.1978	Жен-ский	От 5 до 10 лет
64	12	11	12	16.06.1996	Жен-ский	Менее 2 лет
65	12	10	10	24.04.1991	Жен-ский	От 5 до 10 лет
66	12	6	10	17.12.1966	Жен-ский	От 20 до 30 лет
67	17	11	16	29.10.1985	Жен-ский	От 10 до 20 лет
68	15	11	13	06.08.1971	Жен-ский	От 20 до 30 лет
69	19	11	14	14.02.1998	Жен-ский	Менее 2 лет
70	12	6	11	10.11.1961	Жен-ский	От 30 до 40 лет
71	13	12	14	19.03.1978	Жен-ский	От 20 до 30 лет
72	12	7	13	21.03.1972	Жен-ский	От 20 до 30 лет
73	17	7	13	01.08.1986	Жен-ский	От 10 до 20 лет
74	20	17	17	01.01.1973	Жен-ский	От 10 до 20 лет
75	11	9	15	11.05.1977	Жен-ский	От 20 до 30 лет
76	18	11	16	08.07.1962	Жен-ский	От 30 до 40 лет
77	19	16	16	27.08.1995	Жен-ский	От 2 до 5 лет

78	11	10	13	05.03.1962	Жен-ский	От 20 до 30 лет
79	15	11	14	21.06.1967	Жен-ский	От 30 до 40 лет
80	10	14	16	29.11.1960	Жен-ский	От 20 до 30 лет
81	14	12	15	13.06.1988	Жен-ский	От 10 до 20 лет
82	17	16	16	11.06.2020	Жен-ский	От 20 до 30 лет
83	16	16	17	03.12.1959	Жен-ский	От 30 до 40 лет
84	14	13	16	23.04.1976	Жен-ский	От 20 до 30 лет
85	16	12	15	10.06.1988	Жен-ский	От 5 до 10 лет
86	17	11	7	04.02.1981	Жен-ский	От 5 до 10 лет
87	15	12	17	05.12.1988	Жен-ский	От 5 до 10 лет
88	17	13	16	11.09.1960	Жен-ский	От 30 до 40 лет
89	15	11	13	04.06.1974	Жен-ский	От 20 до 30 лет
90	16	15	16	02.07.1976	Жен-ский	От 20 до 30 лет
91	12	9	15	16.08.1969	Жен-ский	От 20 до 30 лет
92	19	14	15	21.03.1970	Жен-ский	От 20 до 30 лет
93	18	9	16	12.01.1996	Жен-ский	От 2 до 5 лет
94	14	14	15	09.06.1956	Жен-ский	От 30 до 40 лет
95	18	15	17	22.12.1958	Жен-ский	От 30 до 40 лет
96	16	11	14	21.02.1980	Жен-ский	От 10 до 20 лет
97	15	11	14	31.01.1976	Жен-ский	От 20 до 30 лет
98	12	13	16	06.04.1995	Жен-ский	От 2 до 5 лет

99	11	9	12	04.07.1975	Жен-ский	От 20 до 30 лет
100	14	11	12	02.08.1956	Жен-ский	От 20 до 30 лет
101	14	9	12	26.02.1985	Жен-ский	От 10 до 20 лет
102	18	12	17	15.12.1966	Жен-ский	От 30 до 40 лет
103	11	16	15	28.03.1979	Жен-ский	От 10 до 20 лет
104	15	10	11	27.07.1953	Жен-ский	Свыше 40 лет
105	14	10	14	23.02.1984	Жен-ский	От 10 до 20 лет
106	17	15	15	13.01.1986	Жен-ский	От 10 до 20 лет
107	18	10	13	16.10.1965	Жен-ский	От 20 до 30 лет
108	16	12	17	30.08.1966	Жен-ский	От 20 до 30 лет
109	17	15	16	20.11.1996	Жен-ский	Менее 2 лет
110	15	14	16	02.05.1974	Жен-ский	От 20 до 30 лет
111	8	9	10	04.09.1968	Жен-ский	От 30 до 40 лет
112	18	15	17	29.08.1976	Жен-ский	От 20 до 30 лет
113	14	11	14	28.06.1964	Жен-ский	От 30 до 40 лет
114	14	11	16	01.10.1956	Жен-ский	От 30 до 40 лет
115	16	9	15	06.01.1991	Муж-ской	От 5 до 10 лет
116	14	14	14	03.10.1979	Жен-ский	От 10 до 20 лет
117	16	15	15	13.08.1995	Жен-ский	От 2 до 5 лет
118	12	12	12	11.02.1962	Жен-ский	От 30 до 40 лет
119	14	6	12	27.01.1959	Жен-ский	От 30 до 40 лет

120	17	13	14	30.07.1994	Жен-ский	От 5 до 10 лет
121	17	12	15	13.09.1996	Жен-ский	От 2 до 5 лет
122	13	11	13	17.03.1964	Муж-ской	От 30 до 40 лет
123	12	8	11	02.11.1984	Жен-ский	От 10 до 20 лет
124	16	18	16	20.08.1960	Жен-ский	От 20 до 30 лет
125	15	17	16	10.07.1984	Муж-ской	От 10 до 20 лет
126	13	13	14	25.06.1989	Муж-ской	От 5 до 10 лет
127	16	12	15	13.04.1961	Муж-ской	От 30 до 40 лет
128	19	19	20	13.02.1971	Жен-ский	От 20 до 30 лет
129	15	9	16	17.09.1980	Жен-ский	От 10 до 20 лет
130	11	9	14	06.05.1968	Жен-ский	От 20 до 30 лет
131	12	6	15	29.07.1984	Жен-ский	От 10 до 20 лет
132	18	14	15	04091964	Жен-ский	От 30 до 40 лет
133	15	12	12	02.08.1972	Жен-ский	От 20 до 30 лет
134	16	12	14	18.06.1994	Муж-ской	От 2 до 5 лет
135	13	8	12	21.11.1976	Жен-ский	От 10 до 20 лет
136	12	11	13	18.07.2020	Жен-ский	От 2 до 5 лет
137	12	12	12	24.05.1965	Жен-ский	От 30 до 40 лет
138	15	12	17	7.05.1970	Жен-ский	От 20 до 30 лет
139	18	14	16	20.01.1962	Муж-ской	От 10 до 20 лет
140	9	9	13	15.04.1965	Жен-ский	От 20 до 30 лет

141	15	12	14	05.11.1975	Жен-ский	От 20 до 30 лет
142	17	4	10	25.04.1975	Жен-ский	От 10 до 20 лет
143	14	10	13	29.04.1967	Жен-ский	От 20 до 30 лет
144	16	12	11	23.02.1997	Жен-ский	От 10 до 20 лет
145	15	9	16	09.09.1991	Муж-ской	От 2 до 5 лет
146	17	12	13	21.11.1972	Жен-ский	От 20 до 30 лет
147	16	16	14	28.01.1981	Жен-ский	От 10 до 20 лет
148	15	9	13	12.05.1964	Жен-ский	От 30 до 40 лет
149	10	13	14	17.12.1961	Муж-ской	От 30 до 40 лет
150	18	17	18	28.07.1963	Муж-ской	От 30 до 40 лет
151	16	13	13	26.10.1964	Жен-ский	От 5 до 10 лет
152	16	12	15	24.09.1994	Муж-ской	От 2 до 5 лет
153	11	7	12	11.01.1971	Муж-ской	От 20 до 30 лет
154	10	10	12	18.11.1972	Жен-ский	От 20 до 30 лет
155	15	12	14	15.11.1989	Муж-ской	От 2 до 5 лет
156	17	11	13	09. 11. 1971	Жен-ский	От 20 до 30 лет
157	17	13	17	12.04.1953	Муж-ской	Свыше 40 лет
158	17	11	16	09.02.1968	Муж-ской	Менее 2 лет
159	8	8	9	28.03.1963	Жен-ский	От 30 до 40 лет
160	13	11	16	19.10.1951	Муж-ской	Свыше 40 лет
161	12	10	15	27.12.1971	Жен-ский	От 20 до 30 лет

162	16	13	19	04.02.1978	Жен-ский	От 20 до 30 лет
163	18	8	12	23.02.1971	Жен-ский	От 20 до 30 лет
164	14	14	16	23.04.1969	Муж-ской	От 20 до 30 лет
165	12	12	12	22.12.1996	Муж-ской	Менее 2 лет
166	15	11	18	09.07.2020	Муж-ской	От 2 до 5 лет
167	14	8	12	17.03.1964	Муж-ской	От 20 до 30 лет
168	14	14	14	23.07.1961	Муж-ской	От 10 до 20 лет
169	18	12	15	9.05.1966	Жен-ский	От 30 до 40 лет
170	12	12	16	16.09.1967	Жен-ский	От 20 до 30 лет
171	12	6	12	17.02.1966	Жен-ский	От 10 до 20 лет
172	13	11	14	14.01.1973	Жен-ский	От 20 до 30 лет
173	17	13	10	30.05.1967	Жен-ский	От 30 до 40 лет
174	11	7	7	02.05.1956	Муж-ской	От 20 до 30 лет
175	15	11	14	11.06.1973	Жен-ский	От 20 до 30 лет
176	14	12	14	04.08.1976	Жен-ский	От 20 до 30 лет
177	18	17	12	09.09.1963	Муж-ской	От 30 до 40 лет
178	14	10	14	16.12.1970	Жен-ский	От 20 до 30 лет
179	8	9	7	26.12.2020	Жен-ский	От 2 до 5 лет
180	11	9	13	22.03.1968	Жен-ский	От 10 до 20 лет
181	17	16	15	11.02.1959	Жен-ский	От 30 до 40 лет
182	12	14	11	17.02.1956	Муж-ской	От 30 до 40 лет

183	12	11	9	10.10.1978	Муж-ской	От 20 до 30 лет
184	12	15	10	03.01.1967	Муж-ской	От 20 до 30 лет
185	15	14	15	28.12.1999	Муж-ской	Менее 2 лет
186	6	10	2	12.05.1990	Муж-ской	От 5 до 10 лет
187	19	14	16	09.02.1990	Муж-ской	Менее 2 лет
188	15	14	15	13.12.1994	Муж-ской	От 2 до 5 лет
189	16	15	16	28.04.2020	Муж-ской	Менее 2 лет
190	14	18	15	25.09.1995	Муж-ской	Менее 2 лет
191	15	15	15	09.03.1994	Муж-ской	Менее 2 лет
192	15	12	13	03.05.1999	Муж-ской	Менее 2 лет
193	17	15	17	28.11.1998	Муж-ской	Менее 2 лет
194	15	12	15	18.12.1991	Муж-ской	Менее 2 лет
195	14	13	15	02.12.1997	Муж-ской	Менее 2 лет
196	16	13	16	14.09.1990	Муж-ской	От 5 до 10 лет
197	15	12	16	19.12.1999	Муж-ской	Менее 2 лет
198	19	16	17	19.01.1994	Муж-ской	От 2 до 5 лет
199	14	9	12	21.11.1991	Муж-ской	Менее 2 лет
200	14	11	17	19.10.1986	Муж-ской	От 2 до 5 лет

РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

Методические рекомендации

Редактор	Шабалина В. Я.
Техническое редактирование	Гиниятуллина Р. С., Некратова А. В.
Дизайн обложки	Шайхутдинова Д. М.

Форм. бум. 60x84 1/16. Гарнитура Georgia.
Усл. п. л. 4.5. Уч.-изд. л. 1,8

Институт развития образования Республики Татарстан
420015 Казань, Б. Красная, 68
Тел.: (843)236-65-63 тел./факс (843)236-62-42
E-mail: irort2011@gmail.com



Институт развития образования
Республики Татарстан
420015, Казань, Большая Красная, 68
(843) 236-65-63, 236-62-42
irort2011@gmail.com