СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ПРОЦЕССЫ

УДК 159.99

DOI 10.26425/1816-4277-2018-10-151-154

Крайнюк Иван Михайлович
студент, ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет», г. Москва
e-mail: *kta1003@mail.ru*

Николаева Алла Алексеевна
канд. социол. наук, ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет», г. Москва
e-mail: *Allaalekseevna@bk.ru*

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. *Рассмотрены понятия «изменения», «сопротивление изменениям», проблема внедрения изменений в образовательную организацию, связанная с сопротивлением со стороны сотрудников. Исследованы основные типы изменений, ключевые моменты, касающиеся их внедрения, модель успешного управления и регулирования изменениями, приведены советы по улучшению эффективности ее применения. Предложены возможные варианты снижения сопротивления со стороны сотрудников и мотивационные составляющие модели управления изменениями.*

Ключевые слова: *образовательное учреждение, изменения, профессиональная деятельность, коллектив, производственные процессы, Лэрри Грейнер, сопротивление.*

Krainyuk Ivan
Student, Moscow State University of Psychology and Education, Moscow
e-mail: *kta1003@mail.ru*

Nikolaeva Alla
Candidate of Social Sciences, Moscow State University of Psychology and Education, Moscow
e-mail: *Allaalekseevna@bk.ru*

RESISTANCE TO THE CHANGES IN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Abstract. *The concepts of «change», «resistance to change», the problem of introducing changes in the educational organization associated with resistance from employees have considered. The main types of changes, the key points concerning their implementation, the model of successful management and regulation of changes have examined, and tips to improve the effectiveness of its application have adduced. Possible options for reducing resistance on the part of employees and motivational components of the change management model have suggested.*

Keywords: *educational institution, changes, professional activity, collective, production processes, Larry Griner, resistance.*

Актуальность исследования определяется принципом развития любого образовательного учреждения, ведь для его успешного функционирования подчас необходимы организационные изменения. Сопротивление изменениям со стороны сотрудников неизбежно, это естественный процесс эволюции образовательной организации. Преодоление всех противоречий не только способом пресечения несогласных, но и убеждением и направлением на принятие изменений − залог успешных преобразований и показатель работы грамотного руководителя [10].

Изменения – необходимая составляющая жизни человека, и мы достаточно легко к ним приспосабливаемся. Однако изменения в профессиональной сфере вызывают не только психологический дискомфорт, но и сопротивление всему новому и у руководителей, и у педагогов образовательной организации. Определим, что представляет собой сопротивление изменениям. Это процесс, который тем или иным образом предполагает всевозможные действия, способные дискредитировать нововведения. Задержки, противодействия, отказ от новых условий или требований, откладывание на завтра, саботаж, неопределенность, отступление − все эти действия способны вызвать неравномерное протекание изменений [1].

Рассматривая на практике уровень участия или неучастия педагогов в процесс изменений, выделяют две группы мотивов, которыми руководствуются педагоги. Вовлеченные в процесс изменений педагоги в подавляющем большинстве случаев мотивированы дополнительной материальной стимуляцией или стремлением избежать недопонимания и напряженных отношений с руководством или коллегами. Мотивационная структура той части педагогического состава, которая менее вовлечена в инновационную деятельность, чаще всего заключается в том, что они не видят своего весомого участия в развитии системы.

© Крайнюк И.М., Николаева А.А., 2018

Проблемой изучения процессов внедрения изменений и инноваций в образовательной организации занимались такие ученые, как М. М. Поташник, А. В. Хуторской, В. С. Лазарев, В. И. Загвязинский [6; 9; 11; 14]. Отдавая должное научной и практической значимости работ названных авторов, необходимо отметить: тема сопротивления изменениям в образовательных учреждениях является недостаточно изученной.

Цель статьи − анализ сопротивления изменениям в образовательной организации.

Образовательная организация представляет собой коллектив людей, создавших данную структуру и взаимодействующих для того, чтобы выполнить некоторые действия, которые приведут к достижению общей цели [13]. Образовательная организация не может существовать обособленно. Для достижения своих целей данная структура должна взаимодействовать с партнерами, поставщиками, потребителями, конкурентами и другими представителями внешнего мира. Если руководство образовательной организации хочет ее успешно развивать, то ее следует изменять, подстраиваясь под внешнюю среду. К ключевым изменениям можно отнести совершенствование технологий, разработку новых услуг, повышение квалификации персонала, внедрение новых систем администрирования, формирование целостных корпоративных устоев и определенных традиций, стиля руководства [2].

Умение качественно проводить изменения, подстраиваться и приспосабливаться к меняющейся внешней и внутренней среде или, что более важно, возможность привносить эти изменения в окружающую среду, есть одна из важнейших характеристик образовательной организации, способная обеспечить их конкурентоспособность на рынке образовательных услуг в долгосрочной перспективе [12].

Организационные изменения − формирование нового организационного устройства, взаимосвязанного с характером изменений внешней среды. Они сопровождаются уничтожением привычных и одобряемых сотрудниками ценностей, норм и шаблонов поведения, а также стандартных способов принятия решений, которые мешают приспособлению организации к темпу и направлениям изменений внешней среды. Следовательно, это процесс изучения новой идеи, типа поведения, принятие его коллективом или любое относительно самостоятельное видоизменение какой-то части организации. Грамотное проведение и реализация организационных изменений – «верх мастерства» в деятельности управляющего образовательной организацией, который предполагает знание каждого сотрудника или групп сотрудников, полное понимание процесса внедрения изменений, обстановки в коллективе, рассмотрение всех возможных вариантов развития событий в случае удачи или неудачи и т. п.

Любые нововведения в образовательной организации можно свести к следующим типам: операционные, связанные с производственными процессами; трансформационные, направленные на модернизацию организации в целом. Основные типы изменений подразумевают изменение миссий, стратегий, целей, технологий производства, организационной структуры, культуры организации, продукта производства [8]. Перемены также подразделяют на плановые и стихийные. Первые реализуют на практике в соответствии с разработанной стратегией, планом, с помощью которого организация пытается спрогнозировать свои действия с учетом будущих событий. Для этого изучают тенденции изменений внешней среды, ее возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны организации. Целью таких планов является подготовка организации к различным возможным изменениям среды, в противостоянии нежелательным воздействиям случайных факторов. К стихийным (реактивным) переменам можно отнести любые непредусмотренные ответные действия образовательной организации на внезапно возникшие события. Поэтому, как правило, последние происходят в условиях острой нехватки времени, бывают недостаточно продуманы и не позволяют эффективно адаптироваться к окружению. Часто после таких перемен не происходит необходимых улучшений, и необходимость дальнейших изменений возрастает [4].

Л. Грейнер сформировал модель успешного руководства организационными изменениями. Она включает 6 этапов [5]. Первый этап – оказание давления на руководящий персонал. Сперва руководству нужно осознать необходимость нововведений. Подобного рода давление может представлять из себя внешние факторы, такие как повышение конкуренции на рынке образовательных услуг, введение новых законодательных актов, перемены в экономической или даже политической сфере. Второй этап – посредничество на «верхушке» руководства. Руководящий персонал, ответственный за привнесение инноваций, также должен осознавать не только новую систему, которую они вводят, но и то, какие проблемы будут решены с помощью нововведений. Стоит отметить, что ответственные руководители, также должны брать в расчет

истинные причины тех проблем, которые необходимо решить посредствам изменений. Третий этап – диагностика проблемной сферы. На этом этапе руководство добывает исчерпывающую информацию о проблеме, требующей решения. На данном этапе следует учесть не только истоки и факторы проблемы, но также и ее последствия и сопутствующие области деятельности организации, которые она затрагивает. Четвертый этап – поиск нового плана действий, разработка обязательств по его выполнению. После осознания существования проблемы, руководство ищет способ исправить ситуацию. Пятый этап – тест нового решения посредствам эксперимента. Руководство редко берет на себя ответственность проводить масштабные изменения, так как это связано с высоким риском. Наиболее рациональное решение − проведение испытаний нововведения, перед тем как применять его в крупных масштабах. Испытания позволяют протестировать изменения, выявить слабые и сильные стороны, скрытые, на первый взгляд, трудности. Шестой и заключительный этап – подкрепление на основе положительных результатов. На этом этапе руководству необходимо мотивировать людей к принятию изменений. Самый практичный способ мотивации к переменам – показать каждому сотруднику, чью деятельность они затрагивают, выгоды, которые он получит в результате их введения. Стоит отметить, что выгоды могут быть необязательно материальные, но и духовные, нравственные, психологические, такие как улучшение культурной жизни сотрудников или атмосферной составляющей в коллективе. Преимущество такой модели заключается в том, что в ее реализации задействовано большое количество сотрудников, происходит делегирование полномочий и разделение труда. Также стоит отметить, что вовлеченность сотрудников в процесс изменений − один из факторов снижения сопротивления, так как персонал чувствует, что может повлиять на ход изменений самостоятельно [3].

В качестве подтверждения этих слов можно привести небольшой отрывок из книги М. Зильбермана: «Каждый из нас, скорее всего, вспомнит не один пример, как полезные в целом начинания не получали должного развития только из-за того, что не были поняты и приняты. Блокировать такие начинания, сопротивляться им или заниматься откровенным саботажем побуждают личные интересы, различные ценности и разная основа для межличностных отношений, очень часто − борьба за право доступа к ресурсам организации» [7, с. 432]. В самом деле, самыми опасными и, соответственно, встречающими наибольшее сопротивление считаются те организационные изменения, которые заставляют сотрудников изменить привычный порядок действий [7].

Таким образом, диагностировать сопротивление бывает сложным в силу того, что оно не всегда выражено, открыто, с другой стороны, если сопротивление группы педагогов существенно не влияет на конечный результат, выявить его также достаточно трудно. Но сопротивление переменам является неизбежным, так как любое изменение обязательно заставляет людей задуматься по поводу собственного будущего.

Библиографический список

1. Андреев, А. С. Сопротивление изменениям в организации: причины и диагностика / А. С. Андреев, О. В. Сокол // Менеджмент инноваций. − 2008. − № 1. − С. 86-91.
2. Бухбиндер, Р. Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». − 2009. − № 4. − С. 100-106.
3. Быкова, Л. А. Роль коммуникаций в преодолении сопротивления // Справочник по управлению персоналом. − 2009. − № 12. − С. 28-37.
4. Власов, П. К. Факторы изменения поведения персонала в неопределенных условиях среды // Социальная психология 21 столетия. − 2002. − № 1. − С. 141.
5. Грейнер, Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия 8 «Менеджмент». − 2002. − № 4. − С. 76-92.
6. Загвязинский, В. И. Педагогическая инноватика: проблемы стратегии и тактики: монография // 2011г. – Изд-во ТюмГУ
7. Зильберман, М. Консалтинг: методы и технологии // СПб.: Питер, 2006. 432 с.
8. Ковалева, Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? // Персонал-микс. − 2003. − № 6. − С. 17-22.
9. Лазарев, В. С. Понятие педагогической и инновационной системы школы // Сельская школа. – 2003. – № 1. – С. 4.
10. Николаева, А. А. Социальные технологии формирования молодежной активности в современном российском обществе / А. А. Николаева, Н. А. Фролова // Образование и общество. − 2012. − № 3. − С. 51.
11. Поташник, М. М. Эксклюзивные аспекты управления школой // Легион. – 2016. – № 2. – С. 16.

12. Савченко, И. А. Современные методы осуществления диалога между государством и обществом // Социально-экономические и психологические проблемы управления. Сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно-практической конференции (МГППУ). Под общей редакцией М. Г. Ковтунович. – М.: МГППУ, 2013. – С. 76-89.
13. Савченко, И. А. Политический протест в современном обществе: технологический подход // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 2. – С. 252-255.
14. Хуторской, А.В. Доктрина образования человека в Российской Федерации // Эйдос. – 2015 С. 24

References

1. Andreev A. S., Sokol O. V. Soprotivlenie izmeneniyam v organizatsii: prichiny i diagnostika. [*Resistance to changes in the organization: causes and diagnostics*], Menedzhment innovatsij [*Innovation management*], 2008, I 1, pp. 86-91.
2. Buhbinder R. G. Organizatsionnye izmeneniya: problema soprotivleniya personala i puti eyo resheniya [*Organizational changes: the problem of personnel resistance and ways to solve it*], Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Economy» [*Bulletin of Omsk University. The series «Economy»*], 2009, I. 4, pp. 100-106.
3. Bykova L. A. Rol' kommunikatsii v preodolenii soprotivleniya [*The role of communications in overcoming resistance*]. Spravochnik po upravleniyu personalom [*HR Management Handbook*], 2009, I. 12, pp. 28-37.
4. Vlasov P. K. Faktory izmeneniya povedeniya personala v neopredelennykh usloviyakh sredy [*Factors of personnel behavior change in uncertain environment conditions*]. Sotsial'naya psihologiya 21 stoletiya [*Social psychology of the 21st century*], 2002, I. 1, p. 141.
5. Greiner L. E. Evoluciya i revoluciya v processe rosta orzanizatsii [*Evolution and revolution as organizations grow*]. Vestnik Sankt-Peterburga [*Saint Petersburg University*], Management, I. 4, pp. 76-92.
6. Zagvyazinsky V. I. Pedagogicheskaya innovatika: problem strategii I taktiki: monograpfiya. [*Pedagogical innovation: problems of strategy and tactics: monography*]. Publishing house: TymGU, 2011.
7. Zil'berman M. Konsalting: metody i tekhnologii [*Consulting: methods and technologies*]. SPb.: Piter, 2006. 432 p.
8. Kovaleva T. Mozhno li izmerit' soprotivlenie izmeneniyam? [*Is it possible to measure resistance to change?*]. Personal-miks, 2003, I. 6, p. 51.
9. Lasarev V. S. Ponyatie pedagogicheskoi I innovatsionnoi sistemy scholy [*The concept of pedagogical and innovative school systems*]. Rural School, 2003, I. 1, pp. 4.
10. Nikolaeva A. A., Frolova N. A. Sotsial'nye tekhnologii formirovaniya molodezhnoi aktivnosti v sovremennom rossiiskom obshchestve [*Social technologies of formation of youth activity in a modern Russian society*]. Obrazovanie i obshchestvo [*Education and society*], 2012, I. 3, p. 51.
11. Potashnik M. M. Exkluzivnye aspekty upravleniya shkoloi [*Exclusive aspects of school management*]. Legion, 2016, I. 2, pp. 16.
12. Savchenko I. A. Sovremennye metody osushchestvleniya dialoga mezhdu gosudarstvom i obshchestvom [*Modern methods of dialogue between the state and society*]. Sotsial'no-ehkonomicheskie i psihologicheskie problemy upravleniya. Sbornik nauchnyh statei po materialam I (IV) Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, provodivshei v MGPPU [*IV International scientific-practical conference in the Moscow State Psychological Pedagogical University*]. Pod obshchej redaktsiej M. G. Kovtunovich, M.: MGPPU, 2013, pp. 76-89.
13. Savchenko I. A. Politicheskii protest v sovremennom obshchestve: tekhnologicheskii podhod *[Political protest in modern society: a technological approach*]. Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya [*Theory and practice of public development*], 2012, I. 2, pp. 252-255.
14. Khutorskoy A. V. Doktrina obrazovaniya cheloveka v Rossiiskoi Federatsii [*The doctrine of human education in the Russian Federation*]. Eidos, 2015, p. 24.