

Управление организационными изменениями в образовательной организации

Совершенствование управления осуществляется через организационные изменения. Новые организационные структуры, методы выработки управленческих решений, изменения в системе стимулирования труда — все это деятельность по обновлению управления в организации и средствами такого преобразования выступают замена одних элементов на другие или дополнение уже имеющихся — новыми.

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

Таблица 1.

Сила сопротивления предполагаемым изменениям на разных уровнях организации.

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

В связи с переходом образовательных организаций из стадии стабильного функционирования в режим развития респондентам были предложены: *нововведения* (техничко-технологические (новое оборудование, новые технологии), *социально-экономические* (экономические (новые

материальные стимулы, показатели, системы оплаты труда); организационно-управленческие (новые формы организации труда, изменения в организационной структуре, изменения в системе разработки и принятия управленческих решений, изменения системы контроля и др.); *социальные* (изменения отношений между людьми в организации, например, изменения в организационной культуре, создание самоуправляемых команд, создание общественных органов); *правовые* (изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве), а также ряд *организационных изменений* (создание эффективного механизма управления; усиление конкурентоспособности и адаптивности организации; повышение эффективности управления; изменение основных направлений деятельности, организационной структуры, системы управления, организации и условий труда, культуры, стиля, методов руководства, системы стимулирования сотрудников; обеспечение финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и др.

Таким образом, результаты педагогического эксперимента показывают, что у большинства респондентов предполагаемые изменения вызовут слабую силу сопротивления, что свидетельствует о понимании и принятии организационных и инновационных изменений в контексте новой стратегии образования.

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

Таблица 2.

Формы проявления сопротивления на разных уровнях организации.

Формы сопротивления	Директора, заместители директора	Руководители методобъединений,	Педагоги	Технический персонал
---------------------	----------------------------------	--------------------------------	----------	----------------------

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

Результаты показывают, что большинство субъектов образовательных организаций склонны к полному отсутствию сопротивления при внедрении организационных изменений, это можно объяснить, тем, что большинство сотрудников готовы принять и внедрять те организационные изменения, которые им будут предложены (директора, зам. директора 54,2%; руководители методобъединений 40,6%; педагоги 36%; технический персонал 44%). Причина возможного сопротивления изменениям заключается не столько в самих организационных изменениях, сколько в тех последствиях, которые, по мнению членов групп, могут нарушить или разрушить привычную среду жизнедеятельности в образовательной организации.

Наличие оппозиции в школе следует рассматривать как нормальное и при определенных условиях – позитивное для развития школы следствие объективного различия групповых интересов, а также допущение плюрализма и свободы мнений, что, в свою очередь является следствием процессов демократизации (авторитарное и тоталитарное управление не допускает создание и проявление оппозиции в школе). Следует различать конструктивную (которая связана с желанием обеспечить наилучшие условия и результаты жизнедеятельности школы, сообщества, а не только отстаивать групповые интересы и амбиции) и неконструктивную (которая озабочена не

решением проблем, а самим процессом конфликта, выяснением отношений, борьбой за власть и отстаиванием групповых интересов) оппозицию в школе¹.(см. таблицу 3)

Таблица 3.

Уровень доверия сторон, вовлеченных в изменения.

	Высокий	Средний	Низкий
Администрация школы – руководители методобъединений, структурных подразделений	60%	30%	10%
Администрация школы – педагоги	65%	30%	5%
Администрация школы – технический персонал	50%	27%	23%
Руководители методобъединений, структурных подразделений – педагоги	55%	25%	20%
Руководители методобъединений, структурных подразделений – технический персонал	53%	32%	15%
Педагоги – технический персонал	56%	25%	19%

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

Таблица 4.

Информированность сторон, вовлеченных в изменения, для понимания причин предполагаемых перемен и выгод, которые будут их результатом.

¹ Управление школой: организационные и психолого-педагогические аспекты: Словарь-справочник/Под.ред. А.М. Моисеева, А.А. Хвана.-М.:Вузовский учебник:ИНФРА-М,2015. – XXII, 227с.

	Да	Нет
Директора, заместители директора делений	86%	14%
Руководители методобъединений, структурных подразделений	84%	16%
Педагоги	88%	12%
Технический персонал	80%	20%

Мы определили, что сила сопротивления персонала образовательной организации внедрению нововведений зависит более всего от степени разрушения сложившихся жизненных устоев, принципов, традиций и норм, скорости и интенсивности процесса изменений, а также от степени информированности членов организации относительно ее внешней политики, от созданных условий и представленных стимулов для обеспечения заинтересованности в изменениях, от понимания не только важности проводимых изменений для школы, но и видения собственной роли в измененных условиях (см. таблицы 5, 6, 7).

Таблица 5.

Представлены ли реальные стимулы для обеспечения заинтересованности в предлагаемых изменениях?

	Да	Нет
Директора, заместители директора делений	52%	48%
Руководители методобъединений, структурных подразделений	43%	57%
Педагоги	39%	61%
Технический персонал	42%	58%

Таблица 6.

Достаточны ли квалификация, уровень профессиональных знаний сотрудников, участвующих в процессе изменений?

	Да	Нет
Директора, заместители директора делений	86%	14%
Руководители методобъединений, структурных подразделений	92%	8%
Педагоги	95%	5%
Технический персонал	65%	35%

Таблица 7.

Созданы ли необходимые условия для максимально полного привлечения всех сторон, участвующих в изменениях, к их подготовке?

	Да	Нет
Директора, заместители директора делений	53%	47%
Руководители методобъединений, структурных подразделений	60%	40%
Педагоги	58%	42%
Технический персонал	44%	56%

Анализ полученных результатов позволил выявить проблемы, которые необходимо решить на каждом из выделенных уровней сотрудников образовательных организаций – от администрации до технических сотрудников, для преодоления торможения новаций. Изменения будут поняты и приняты если: сотрудник согласен с их целесообразностью; они не угрожают безопасности работников (речь идет не только об условиях труда, но и о возможных угрозах гарантированному уровню доходов, профессиональным перспективам или привычному уровню нагрузки); те,

кого они затрагивают, участвуют в их подготовке; они являются результатом глубокого и всестороннего анализа объективных факторов, а не проводятся лишь на основании мнений, суждений отдельных влиятельных лиц; сопровождаются позитивными сдвигами в работе организации; вводятся после того, как предыдущие изменения и работа по-новому стали уже привычными; были заранее запланированы, а не осуществляются стихийно; легче принимаются новыми сотрудниками, недавно работающими в организации; принимаются людьми, которые реально смогут воспользоваться их выгодами, чем людьми, которые не ожидают от них существенных улучшений; если у педагогов выработана установка на постоянный поиск улучшений в работе.

Таким образом, мы в нашем исследовании, определили три основные причины сопротивления переменам: *первая* - состоит в неопределённости, ощущении потерь и убеждении, что перемены ничего хорошего не принесут. Понятие неопределённости не нуждается в объяснениях. Педагог может чрезмерно реагировать на изменения просто потому, что он не знает, какими будут их последствия. Когда человек подозревает угрозу своей защищённости, он реагирует сознательно или бессознательно, выражая своё отрицательное отношение к изменениям, или проявляет дисфункциональное поведение в период осуществления изменений; *вторая* - причиной сопротивления является ощущение, что перемены приведут к личным потерям, т. е. меньшей степени удовлетворения какой-либо потребности. Например, педагоги, нередко, считают, что новшества в системе образования, приведут к сокращению нагрузки и, соответственно, зарплаты или к нарушению социальных отношений. Как отмечает М.Лоренс: «на самом деле сотрудники сопротивляются не нововведениям в технологии, а изменениям в социально-человеческих отношениях, которые, как правило, сопровождают технический прогресс». Они могут считать, что новшества ограничат их полномочия в принятии решений, формальную или

неформальную власть, доступ к информации, автономию и привлекательность работы, которая им поручена; *третья* - причина сопротивления – это убеждение, что для организации изменение не является необходимым или желательным. Люди могут думать, что планируемые изменения не решат проблемы, а лишь умножат их число. Например, руководитель может считать, что предлагаемая автоматизированная информационная система управления будет слишком сложной для пользователей или что она будет вводить не тот тип информации. Кроме того, руководитель может считать, что проблема затрагивает не только его функциональную область, а также и смежные – так пусть и проводят изменения в том подразделении.