

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Н.В. Акинфиева

*Институт дополнительного
профессионального образования
Саратовского государственного
университета имени Н.Г. Чернышевского*

Системы образования известны своим консерватизмом, препятствующим введению новшеств. Педагоги и руководители системы образования никогда не рассматривались как риск-предприниматели, а педагогическое новаторство никогда не выходило за «рамки допустимого». В течение последних лет в нашей стране неоднократно предпринимались попытки реформирования образования с целью достижения нового качества. Однако влияние этих реформ сильно отличалось от первоначального замысла и прогноза.

В течение этого периода бесконечного реформирования изучались возможности изменения управления, технологий, оценки результатов в образовании. Появились новые руководители с измененными профессиональными установками и навыками, взявшие обязательства привести к изменению образование, но и они сталкиваются с препятствиями на всех уровнях образовательной бюрократии.

В то же самое время есть много потенциальных лидеров и за пределами образовательной системы, которые глубоко понимают ответственность изменений, и которые потенциально могли бы быть участниками изменений, если бы было сформировано пространство взаимодействия. В результате образовательная система могла бы стать истинно самообучающейся системой.

Многие описания образовательной реформы подчеркивают содержание, структуры и другие формальные компоненты новшества. Это важные элементы, но они не находят отклика у большинства людей. Самое главное изменение – персональный опыт. Успех зависит от индивидуального вклада, который определяется или персональным значением новшества, или мотивацией на приобретение необходимых новых способностей для внедрения изменения.

Понимание индивидуальной ответственности, соотношение индивидуальных различий, реализация групповых отношений – это важно как для персональных, так и для коллективных изменений: это есть суть изменений в будущем как феномена. Понимание изменения как процесса изменения человека обеспечивает необходимое основание для успешного управления содержанием новшеств, независимо от того, будет ли это новая про-

грамма, технологии, система оценивания работы обучаемых или новая структура.

Многие изменения в российской образовательной системе задаются встречными потоками:

- сверху – вниз: изменения, инициированные государством, в целом, отдельными органами управления образованием различных уровней, в частности, эти изменения закрепляются в виде нормативных или законодательных актов и являются обязательными для реализации в практике образовательных учреждений;

- снизу – вверх: изменения, инициированные или стихийно возникающие в среде «исполнителей», т.е. среди субъектов образовательных систем и процессов разных уровней и направленности.

К изменениям первого типа, безусловно, можно отнести:

- провозглашение образования приоритетной областью.
- установление федеральных государственных образовательных стандартов.
- изменения в Федеральном законе «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».
- присоединение России к Болонскому процессу.
- введение уровневого высшего профессионального образования
- масштабная модернизация высшего профессионального образования.

К изменениям второго типа относятся все педагогические, воспитательные, образовательные инновации, оптимизации структур образовательных учреждений и управления ими, изменения профессиональных качеств и компетенций педагогического, научного и управленческого состава образовательных учреждений, изменения норм и ценностей обучающихся и обучаемых и т.п. Особое место в структуре изменений второго типа занимают организационные изменения.

Организационные изменения - это формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды. Организационные изменения сопровождаются сломом привычных и разделяемых сотрудниками ценностей, норм и шаблонов действия, а также традиционных способов принятия решений, которые становятся препятствием в адаптации организации к темпу и направлениям изменений внутри образовательной системы страны и изменениям в социальном поведении субъектов системы. Наблюдения за процессом организационных изменений образовательных учреждений позволяют выделить несколько последовательных стадий.

«Разморозка» характеризуется появлением дисбаланса между движущими и стабилизирующими силами в организации. На этом этапе необходимо найти и объединить движущие силы организации, а также определить и минимизировать сдерживающие силы. В качестве таких сил могут

выступить конфликтующие стороны внутри образовательного учреждения (администрация и трудовой коллектив, различные научные творческие коллективы и т.п.), либо дестабилизирующее влияние может быть оказано извне (как, например, введение новых образовательных стандартов).

«Изменение» (формирование нового состояния) характеризуется активным сломом и трансформацией ценностей и норм деятельности. На этом этапе характерно вовлечение ключевых сотрудников (активного меньшинства) в постановку новых целей и разработку программ реформирования, а также обучения пассивного большинства сотрудников.

«Заморозка» представляет собой фиксацию состояния образовательного учреждения на новом уровне. Новое состояние организации должно стать относительно стабильным и защищенным от случайных изменений (иначе ситуация может вернуться к персональному состоянию).

Не менее значимые особенности управления изменениями в образовании наблюдаются на персональном уровне, т.к. в конечном счете от отношения работников образовательного учреждения зависит и качество и масштабность произведенных изменений. Выделим четыре основные группы факторов, определяющих отношение сотрудников образовательных учреждений к изменениям, и укажем на закономерности их проявления.

1. Параметры организационных изменений: направленность, масштаб, степень радикализма, предоставление информации сотрудникам и привлечение их к решению вопросов, связанных с реорганизацией, исходная степень недовольства:

- на этапе подготовки изменений наиболее позитивное отношение отмечается к технико-технологическим нововведениям, наиболее негативное - к организационно-управленческим; на этапе внедрения – наоборот;
- изменения варьируют от точечных до стратегических. Отношение сотрудников к стратегическим изменениям отличается в худшую сторону: чем больше аспектов ситуации изменяется, тем меньше у сотрудников необходимых знаний и меньше степень их включенности в реорганизацию;
- при повышении степени радикализма или новизны реорганизации, сотрудники оценивают ее более негативно;
- наличие достаточно полной и адекватной информации о нововведении повышает вероятность его позитивной оценки;
- привлечение сотрудников к обсуждению вопросов, связанных с реорганизацией и участие в дискуссионных группах значительно повышает оценку нововведений;
- высокая степень исходного недовольства сопряжена с более позитивной оценкой реорганизации. Исходя из этого, некоторые исследователи описывают достаточно эффективный способ снижения сопротивления сотрудников инновациям - инициацию недовольства текущей ситуацией.

2. Характеристики организации: размер, стадия развития, время существования, климат в коллективе, отношение референтных групп к изменениям, особенности организационной культуры:

- чем больше размер образовательного учреждения, тем сложнее проведение изменений и тем больше степень сопротивления его сотрудников. Размер отчасти связан со стабильностью организации и от части - с длительностью существования. И то, и другое в определенной степени связано со своеобразной «кристаллизацией» в ее штате персонала, который более или менее удовлетворен положением дел;

- неблагоприятные финансовые условия, в которых находится образовательное учреждение, которые приводят к невыгодной конкурентной позиции с точки зрения материального оснащения проводимых изменений;

- само образовательное учреждение, как некоторая сбалансированная, устойчивая, саморегулирующаяся структура может оказывать сопротивление изменениям, вносимым в нее. При нарушении баланса, вызванном нововведениями, система будет стремиться к восстановлению равновесия (например, ФГОС третьего поколения требуют предоставления возможности студентам самостоятельного выбора образовательного маршрута, но это приводит к значимым нарушениям функционирования вуза, основанного на учебных годах, семестрах и соответствующем распределении нагрузки преподавателей, поэтому большинство вузов выбор образовательного маршрута встроило в существующую предметную систему путем предоставления дисциплин «по выбору»);

- эффективной является корпоративная культура, в которой организационные изменения перестают пониматься как вынужденное дискретное приспособление к меняющейся среде и начинают рассматриваться в качестве необходимого способа постоянного обеспечения эффективности образовательного учреждения.

3. Факторы макросреды (или факторы, находящиеся вне рамок организации). Данная группа факторов на сегодняшний день исследована в минимальной степени возможно потому, что их влияние на отношение персонала образовательных учреждений к нововведениям достаточно сложно выделить и проанализировать независимо от влияния других более очевидных факторов:

- значимое воздействие на характер отношения к образовательным инновациям оказывает инновационная политика руководства образовательной системы страны, региона, подсистемы, к которой относится образовательного учреждения;

- глобальность происходящих в стране изменений может способствовать возникновению инновационного шока или инновационной усталости. Целесообразно поддержания баланса между ориентацией образовательного учреждения на постоянные изменения и возможностью персонала адаптироваться к ним. Негативное отношение россиян к изменениям в

стране может определять их невысокую готовность к инновациям особенно в сфере образования.

4. Характеристики сотрудников: удовлетворенность сотрудников конкретными преобразованиями будет так или иначе опосредована их социально-демографическими и личностными характеристиками, особенностями мотивации и структурой личности в целом:

- на отношение сотрудников к реорганизации позитивно влияет их образовательный и профессиональный уровень. Различные исследования выявляют несходное влияние фактора пола на оценку нововведений. Некоторые исследования показывают отсутствие влияния, другие утверждают, что при принятии изменений мужчины больше склонны к внешней конформности, а женщины - к внутренней;

- активное меньшинство, участвующее в проектировании и реализации нововведения, оценивает в первую очередь выгодные последствия инновации для себя лично, а невыгодные - для организации в целом. Пассивное большинство, напротив, рассматривает преимущественно свои собственные невыгоды, а выгоды связывает с организацией;

- в зависимости от силы или слабости установки к инновациям, а также особенностям мыслительного, организаторского и личностного блока качеств, можно делить людей на «инноваторов» и «консерваторов» (склонных работать в режиме развития и в режиме функционирования);

- творческие люди более оптимистично настроены по отношению к преобразованиям и их предполагаемой успешности. Однако в силу ожидания более радикальных изменений, они обычно ниже оценивают уже осуществленные нововведения (что сегодня и наблюдается в свете радикальных изменений и в высшем, и в общем образовании);

- для успешного проведения организационных изменений необходима нацеленность сотрудников на саморазвитие. Ориентация субъекта на профессиональный рост, конкуренцию и разнообразие деятельности повышает их оценку инноваций;

- для формирования отношения к организационным изменениям важен локус контроля: среди «инноваторов» больше интерналов, а среди «консерваторов» - экстерналов. При этом «инноваторы» склонны видеть связь своих усилий с успехами более, чем с неудачами и поэтому негативный инновационный опыт скорее всего не будет для них значим.

Следует заметить, что реакция на эксперименты с образовательными инновациями очень сходна с реакциями на изменения более общего порядка, то есть, изменения в образовании – это подмножество изменений, проводимых в жизни, вообще. В этом значении, идеи изменений, происходящих в других сферах нашей жизни, обеспечивают понимание образовательных изменений. Способность иметь дело с новыми идеями индивидуально, и способность устанавливать устойчивые отношения являются существенной возможностью управлять изменением во всех ситуациях,

включая изменения в образовании. Лидеры проводимых изменений будут более эффективны, если они смогут рассматривать изменения в образовании как пример персональных изменений. К сожалению, стоит признать, что предлагаемые в последнее время изменения в российском образовании сначала определяют существо предлагаемых изменений, а затем рассматривают новые качества педагогического персонала, требуемые для проводимых реформ, и не учитывают того, что времени на персональные изменения требуется значительно больше, чем предполагаемый срок внедрения изменений.

Персональные изменения и их качество определяются также и благоприятными личностно-деловыми профессионально важными качествами сотрудников. К универсальным критериям выбора относится необходимость представленности в резерве развития сотрудников, способных разработать реформы (организаторскими качествами), с одной стороны, и сотрудников, способными обеспечить внедрение нововведений (коммуникативные качества).

Профессиональная социализация - психологические качества, необходимые для эффективной деятельности сотрудника в режиме развития и в режиме функционирования, формируются в ходе его профессионального пути. Профессиональный путь - это процесс включения индивида в пространство профессиональной деятельности, в среду профессиональных взаимоотношений, процесс переработки и активного воспроизводства усвоенных им ценностей, норм, правил. Анализ фактов профессиональной социализации позволяет с достаточной долей достоверности выявлять профессионалов, ориентированных на работу в стабильных, предсказуемых условиях и профессионалов ориентированных работать в новых, неопределенных, быстро изменяющихся ситуациях. Сильное влияние на тип психологического склад профессионала оказывают:

- встреча с первой и последующими профессиями (когда и почему человек решил посвятить себя своему делу);
- принципы выбора учебных заведений;
- механизмы и способы овладения профессией;
- принципы выбора новых мест работы.

Профессиональная социализация реконструируется по формальным биографическим данным. Используется на начальной стадии оценки и отсева персонала, до конкурсных испытаний. Интервью по анализу профессионального пути используется для уточнения анкетной информации. Позволяет диагностировать механизмы принятия решений и сознательную профессиональную позицию сотрудника. Становится относительно надежным методом оценки только в случае, если построено вокруг системы критериев и индикаторов.

Таким образом, свобода выбора направления развития для образовательных систем в России и успех проводимых изменений, определяются не

только качеством разработки сущности предлагаемых изменений и их социальной, государственной, материальной обоснованностью, но и грамотным применением технологий управления изменениями и учетом перечисленных выше факторов, характеризующих организационные и персональные изменения.