

# Керування змінами в освітніх системах

Професор кафедри виховання та розвитку  
особистості, доктор наук

Бочаров Сергій Вікторович

# література

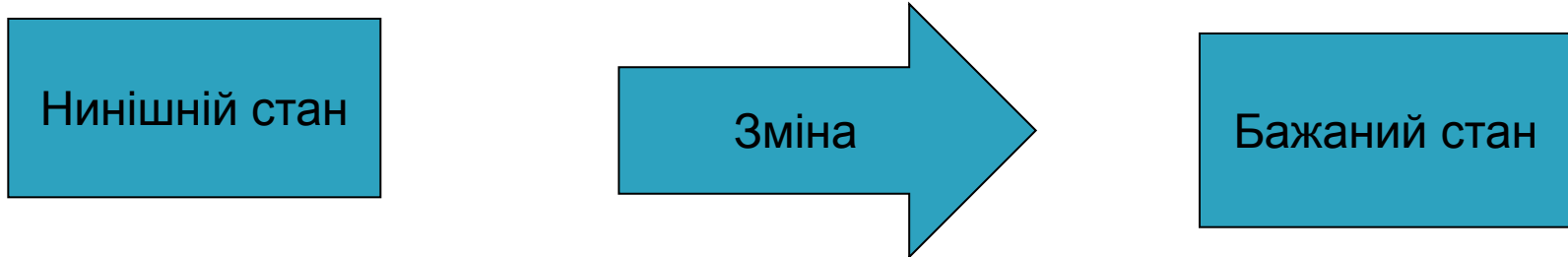
\*Ицхак Адизес Управляя изменениями. - Сп. б: Питер, 2009

\*Джон П. Коттер Впереди перемен. - М.: Олимп-Бизнес, 2007

\*Маргарет Паркин Сказки для управления изменениями. – М.: Хорошая книга, 2007

\*Эстер Кемерон, Майк Грин Управление изменениями. - М.: Хорошая книга, 2006

# Зміна

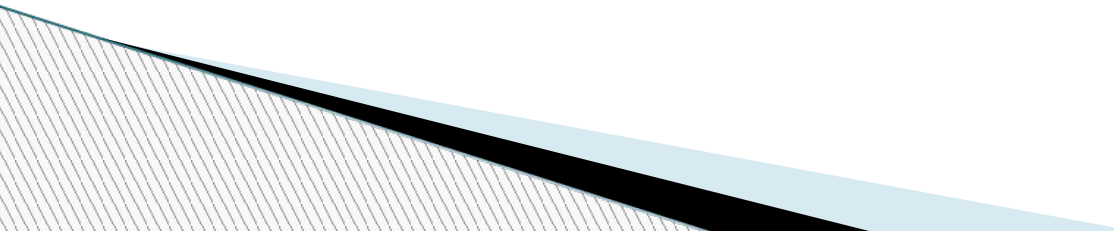


Зміна це заповнення проміжку між наявним станом і бажаним в майбутньому

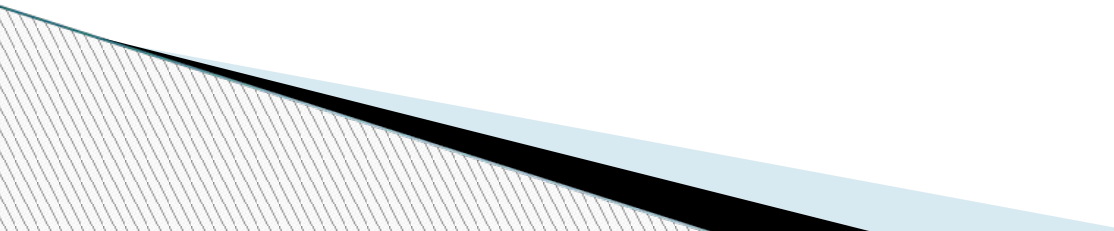
*Важливо:*

- Усвідомлення необхідності зміни
- Аналіз нинішнього стану
- Напрямки змін – чого хочемо досягнути?
- Лідер – **зацікавлення учасників зміни**

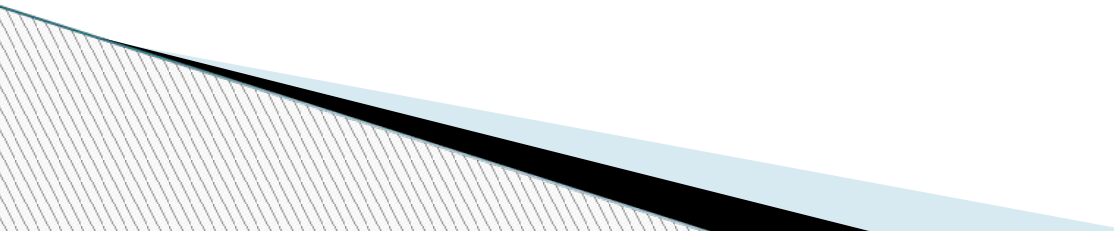
# Основні питання

- ▣ Де ми на даний час знаходимось?
  - ▣ Куди бажаємо потрапити?
  - ▣ Як ми туди дістанемось?
  - ▣ Яким чином довідаємось, що ми уже там?
- 

# Типи змін

- ▣ Стратегічні – довготривалі, стосуються цілої організації, ведуть до досягнення планованої позиції, стосуються цілей, місії, розвитку, якості, нових ідей.
  - ▣ Тактичні (операційні) – нові процедури, структури, технології.
- 

# Типи змін

- ▣ **Технологічні** – дають можливість планувати і керувати ними – так званий, системний підхід
  - ▣ **Політичні** – основна увага на суспільні умови узгодження зміни, компроміс, вирішення конфліктів між організаціями
  - ▣ **Культурні** – основна увага розробці суспільних норм, переконань, взаємному проникненню культур
- 

# Способи впровадження змін

- ▣ **Політико-адміністративні стратегії**  
– використання влади (примус; мета: слухняність)
- ▣ **Емпірично-раціональні стратегії**  
– опора на логічні аргументи (переконання; мета: згода)
- ▣ **Нормативно-перевиховні стратегії**  
– доведення до ідентифікації людей з новими цінностями і нормами (підтримка; мета: приєднання)

# Зміна як процес

**Розморожування -  
дестабілізація**

Наявні  
рішення  
неефективні

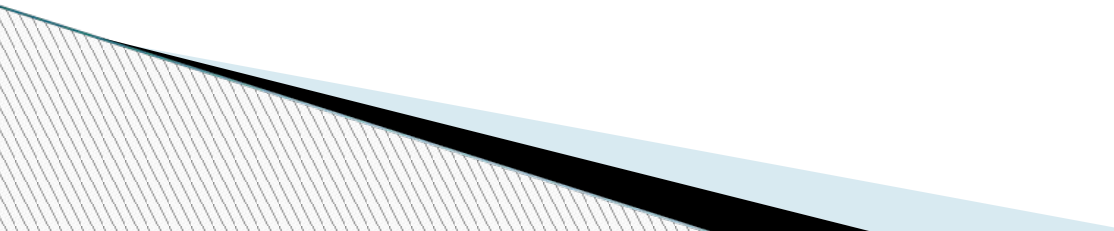
**Зміна**


Втрата почуття  
безпеки,  
Невпевненість,  
Експериментування  
Підтримка, заохочення

**Заморожування –  
закріплення  
зміни.**  
Підтримка  
Винагорода  
Оцінка ефективності  
Навчання



# Причини опору проти змін

- Брак інформації, комунікаційні бар'єри
  - Відсутність загального критерію системи цінностей
  - Відсутність загального усвідомлення наявності проблем
  - Недостатня довіра до ініціаторів змін
  - Натиск на швидке впровадження змін
  - Почуття загрози, невпевненість, занижене почуття власної цінності
- 

- Втрата контролю – *активна участь людей*
  - Невпевненість через брак інформації - *повна інформація*
  - Сюрприз - *попередження/інформування про зміни, цілі, конкретні кроки рішення*
  - Ефект “різниці” – *зменшення кількості різниць, впровадження змін як продовження традиції, поділ на послідовні кроки*
  - Втрата обличчя – *визнання того, що було; атмосфера захоплення новим*
- 

# Причини супротиву людей і як цьому зарадити (продовження)

- Занепокоєність майбутніми обов'язками  
– *підвищення компетентності (навчання);*
- Ефект хвилювання (зміна планів)  
– *підтримка гнучкості*
- Занепокоєність необхідністю більших зусиль  
– *винагородження додаткових зусиль*
- Минулі образи – *вирішення минулих проблем*
- Загроза – *робити зміни без „програвших”,  
намагатись зменшити втрати людей*

# Чотири типи опору змінам

Явний

**Той, що  
тупцюється на  
місці**

**Опонент**

Несвідомий

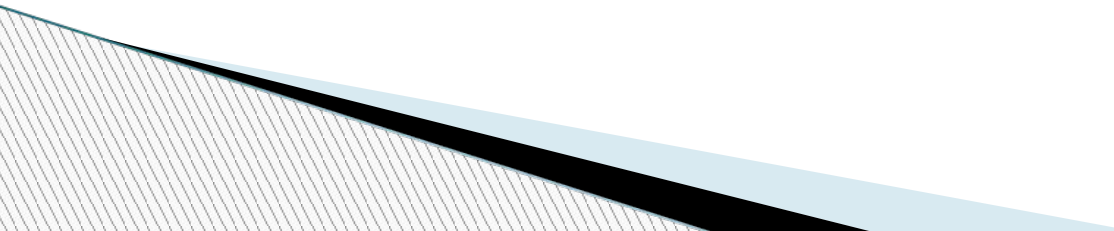
Свідомий

**Зомбі**

**Саботажник**

Прихований

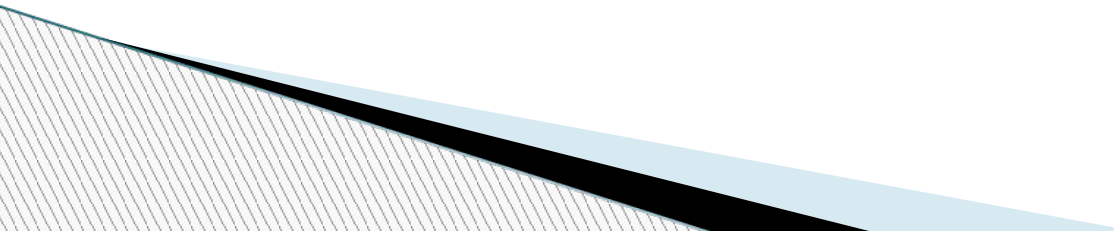
# Перемогти супротив можна через

- Роз'яснення і спілкування
  - Задіяти до участі і заохотити
  - Підтримка осіб приймаючих зміни
  - Обговорення і погодження
  - Включення супротивників змін в різні сфери діяльності
  - Явний або скритий примус
- 

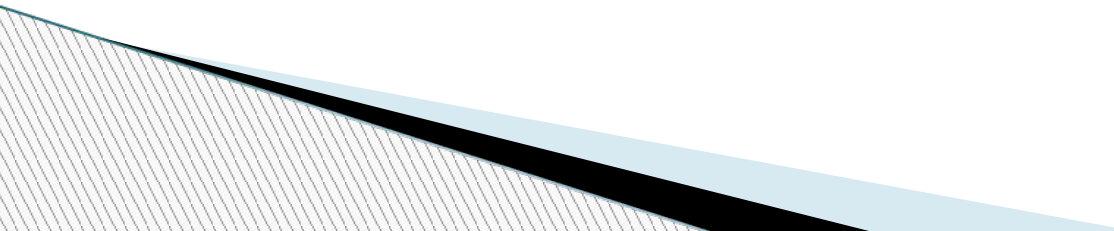
# Типова реакція на важливу зміну

1. Шок
2. Оборонна позиція
3. Прийняття
4. Адаптація

# Етапи зміни

- Шок, зніяковіння
  - Боротьба, втеча
  - Питання, рефлексія
  - Спроби
  - Успіх
  - Прийняття
- 

# Процес пристосування до зміни

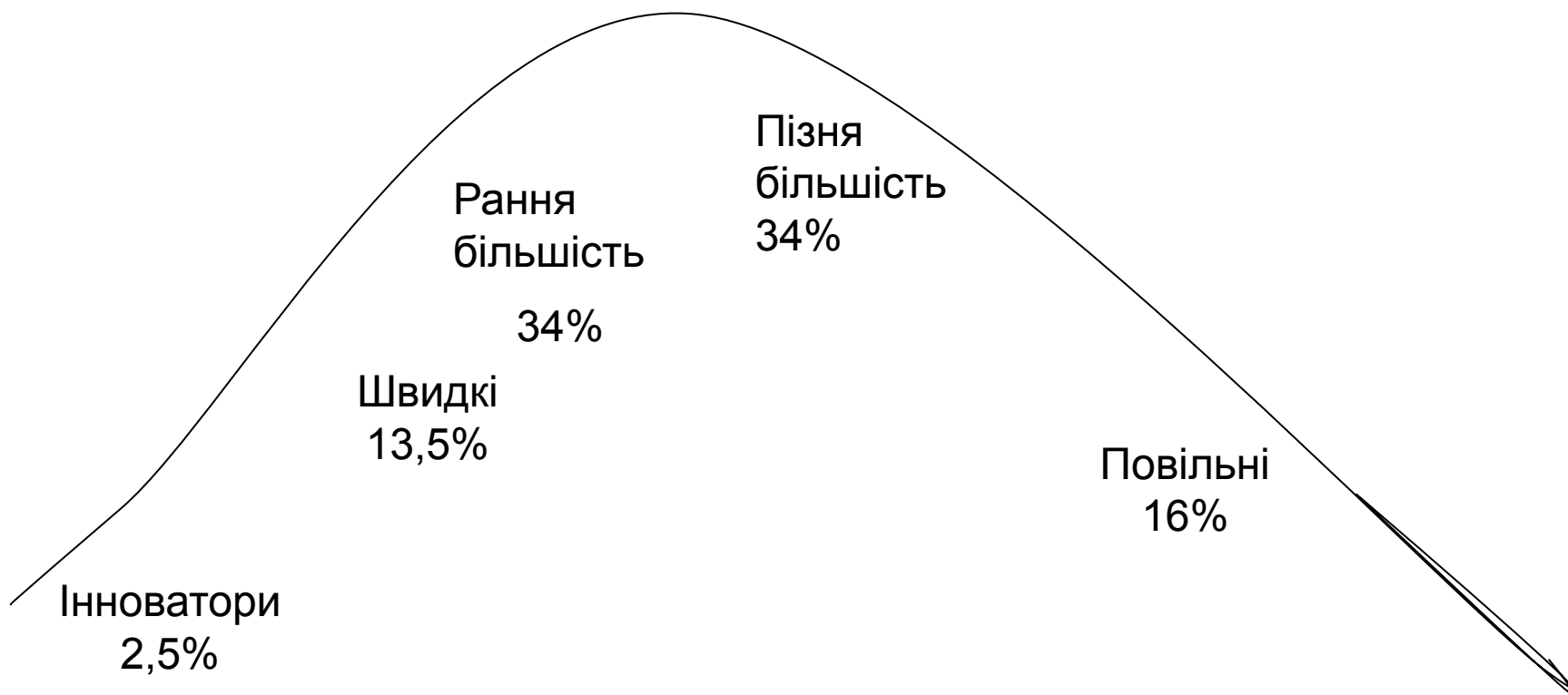
- Етап I – Недовіра
  - Етап II - Злість
  - Етап III - Депресія/пригнічення
  - Етап IV – Поновлення діяльності
- 



# Ефективність роботи під час впровадження зміни



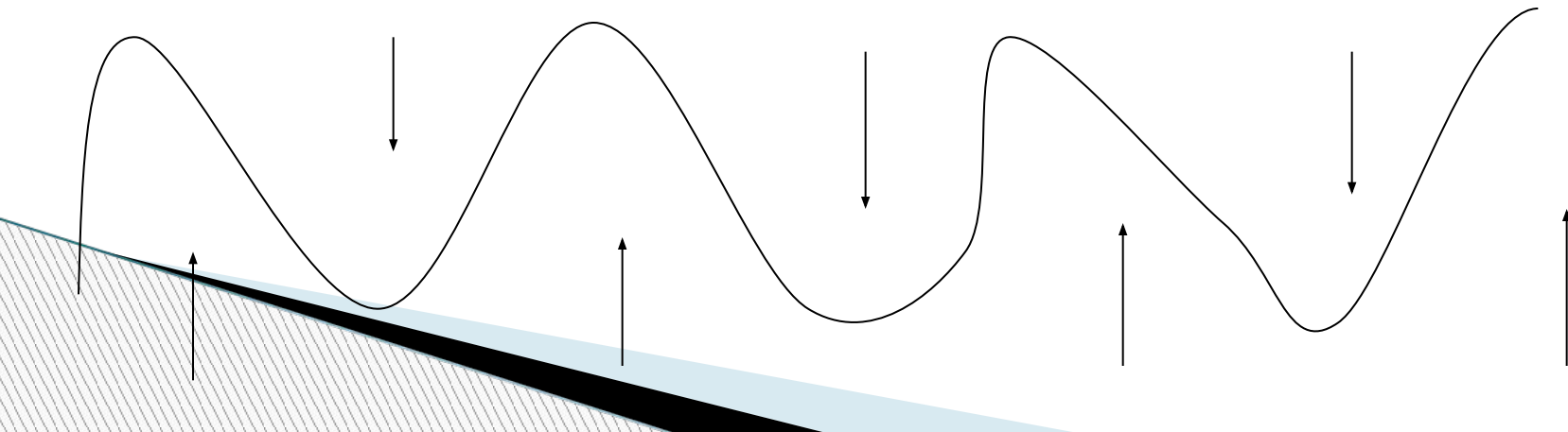
# Засвоєння зміни



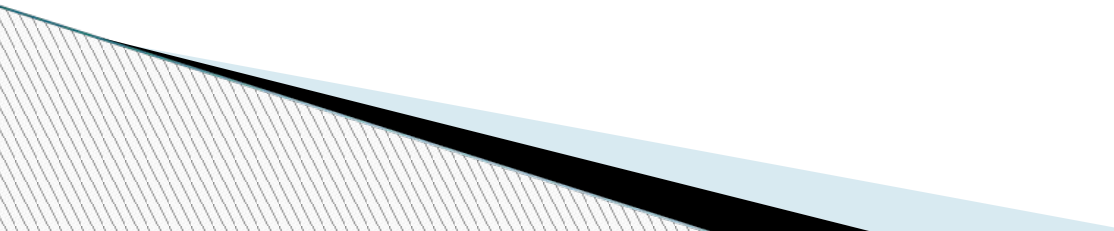
# Аналіз поля сил

Зміна має свої:

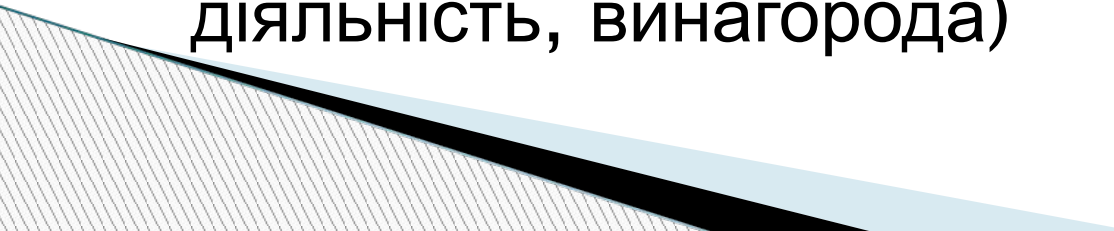
- ❑ Прихильників, умови і чинники сприяючі – сили поступу (рушійні)
- ❑ Супротивників, опір, чинники і умови – сили гальмуючі впровадження змін



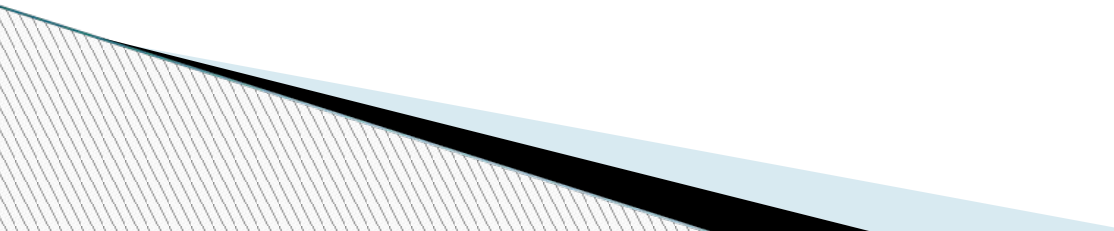
# рушійні сили змін

- Методичні служби
  - Директор школи
  - Вчителі які працюють заради “ідеї”
  - Соціальний клімат, який сприяє навчанню
  - Фінансові ресурси
  - Активні батьки
- 

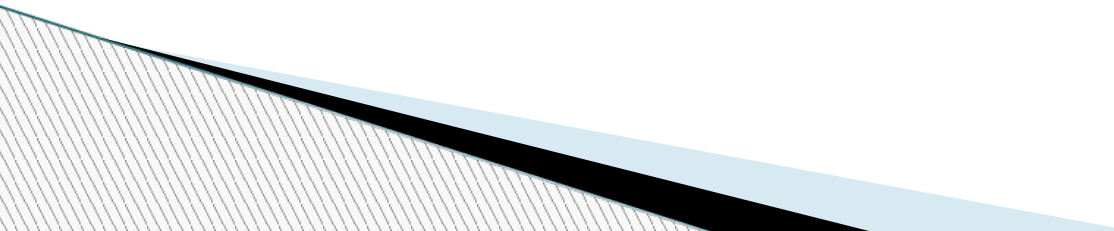
# гальмівні сили змін

- Велика кількість “паперової роботи”
  - Утруднення життя новаторам
  - Вдосконалення кваліфікації вчителів у формальному керунку
  - Концентрація уваги при оцінці якості роботи школи на тому, що легко оцінити, а ні на тому, що насправді важливо
  - Нерозуміння сутності місії школи
  - Матеріальні проблеми (обладнання, кошти на діяльність, винагорода)
- 

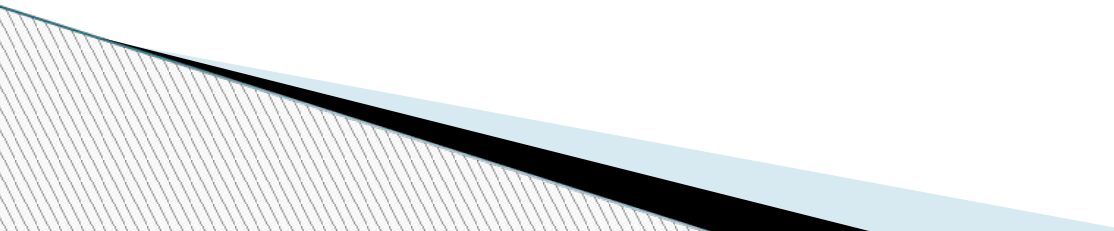
# Включення інших у процес змін

- ▣ Підготовка
  - ▣ Отримайте згоду – інформація, пропозиція, наслідки
  - ▣ Наглядайте за процесом змін – реакція на поведінку людей, критику
- 

# Прояв не включення осіб у процес змін

- ▣ Слабка зацікавленість предметом та процесом змін
  - ▣ Ігнорування нарад пов'язаних зі зміною
  - ▣ Уникнення дискусій на тему змін
  - ▣ Ігнорування літератури та навчання актуальних у контексті здійснення змін
- 

# Протидія не включенню осіб у процес змін

- Дозволити особі деякий час бути в ролі пасивного спостерігача
  - Дати час на зміну позиції
  - Доручити менш важливі завдання
  - Включити таку особу до роботи у малій групі разом з ентузіастами
  - Порозмовляти, дізнатися про його особисті проблеми, підвищити його самооцінку
  - Запропонувати навчання за темою змін
- 



# Теорія М.Беера

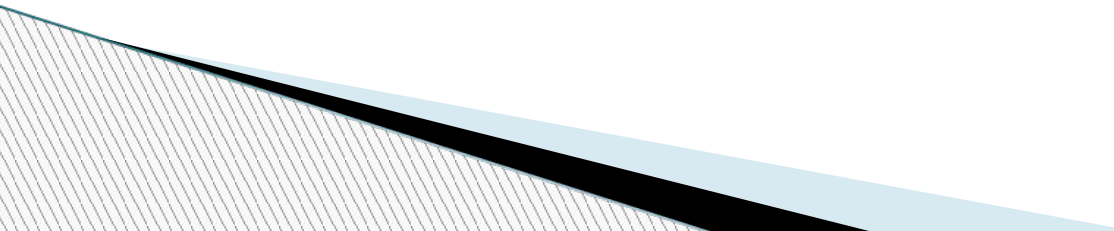
- призначення опонентам нової ролі в новій структурі і новій організації

# Комунікація в ситуації зміни

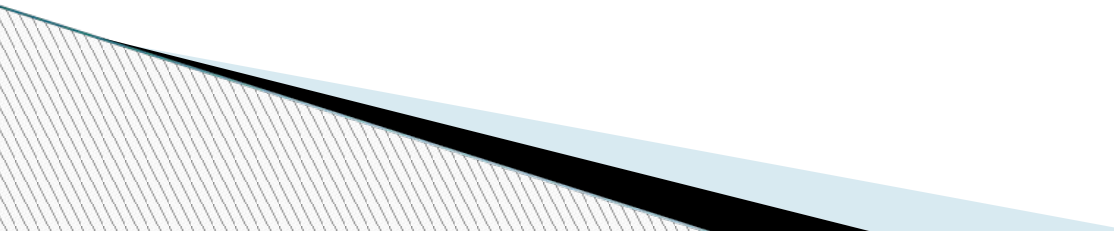
- Пояснювання, зменшення рівня страху
- Зрозуміння несвідомого опору
- Обговорення спротиву
- Включення в процес прийняття рішення тих осіб, кого стосуються зміни

Інформація про зміну значить: опанування себе, менший страх, визнання, що це „моя” зміна, зрозуміння проблеми, відчуття свого впливу на зміну

# Шість правил впровадження ефективних змін (I)

1. Мобілізуйте інших до активної участі у впровадженні змін через спільний аналіз проблем
  2. Розвивайте бачення як досягти мети
  3. Підтримуйте спільний підхід до нового бачення і шляхів його реалізації
- 

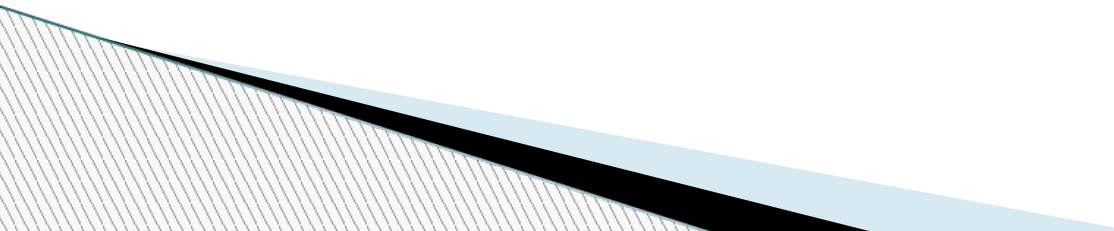
# Шість правил впровадження ефективних змін (II)

4. Заохочуйте до діяльності без вказівок усі організаційні відділи
  5. Впроваджуйте формалізовані методи діяльності
  6. Контроль реалізації стратегії і пристосування до змін, що появляються
- 

# Фази успішно впроваджених змін

- ФАЗА I – особисте прийняття
- ФАЗА II – прояв опору змінам
- ФАЗА III – ідентифікація з цілями змін
- ФАЗА IV – створення можливості постійного висловлювання критичних зауважень

# Умови впровадження змін

- Відповідальний керівник – ініціатор, опікун, тренер і т.д.
  - Завдання впровадження зміни керівником трактується як найважливіше завдання
  - Підготовка керівника за темою управління змінами
  - Хороша підготовка в спілкуванні, співпраці, самостійності
  - Зміна як тема зустрічей, нарад і праці пов'язаної з цим
  - Ідентифікація проблем зміни не тільки керівниками
  - Формування робочих груп
- 

# Пять етапів впровадження зміни

Етап I - Оцінка внутрішньої і зовнішньої потреби на зміну

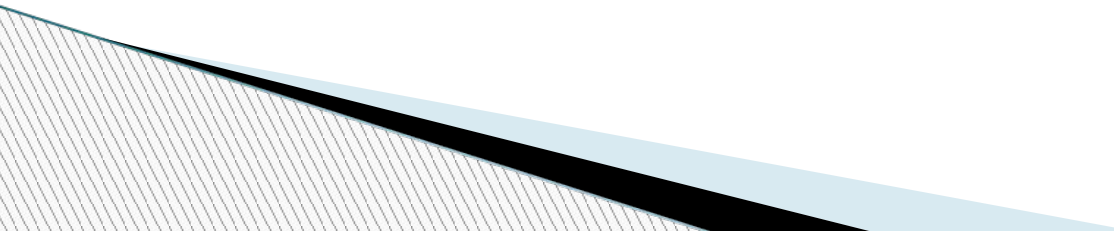
Етап II – Передбачення опору

Етап III – Розробка загального бачення

Етап IV – Включення в процес впровадження зміни

Етап V – Розробка плану впровадження зміни

# 5 складових планованої зміни

- ▣ Що? Що має бути зміненим?
  - ▣ Де? Організації різняться одна від другої.
  - ▣ Хто? Особа відповідальна за впровадження змін.
  - ▣ Для кого? Цільова група, особи впроваджуючи зміну.
  - ▣ Як? Стратегія та план впровадження зміни.
- 



До зміни дійде в школі, яка

- ▣ **Вимушена** її впровадити
- ▣ **Хоче** її впровадити
- ▣ **Уміє** її впровадити

# Планування зміни 1

## ▣ Цілі загальні

Чому хочеш впровадити цю зміну?

Хто від цього виграє?

Хто на цьому втратить?

## ▣ Цілі конкретні

Чи буде Вам легко переконати на цю зміну інших?

Кого найлегше?

Чи буде ця зміна сприйнята? Як і ким?

Які сили будуть гальмувати, а які підтримувати зміну?

# Планування зміни 2

## ▣ **Наслідки**

Які зміни відіб'ються на:

- ▣ матеріальних засобах
- ▣ поведінці
- ▣ переконаннях і цінностях (чиїх?)

## ▣ **Структура**

На якому рівні системи організації відбудеться зміна?

Хто буде поширювати зміну?

Якої групи торкнуться зміни?

Хто підтримає зміну своїм авторитетом?

# Планування зміни 3

## ▣ Програма

Як будемо впроваджувати зміну?

Як поділимо завдання?

Коли вони повинні бути виконаними?

Які розмови та узгодження (з ким) необхідні?

Які матеріали будуть необхідні?

Які будуть додаткові дії?

# Планування зміни 4

## ▣ План робіт

Коли необхідно виконувати конкретні дії?

Скільки часу кожна з них буде тривати?

(планування на майбутнє)

# Планування зміни 5

## ▣ **Оцінка**

Хто буде оцінювати впроваджені зміни?

Яким чином?

Кому представимо результати?

## ▣ **Кошти**

Які будуть накладі? – витрати, зарплата?

Хто отримає зарплату? За що? Скільки?

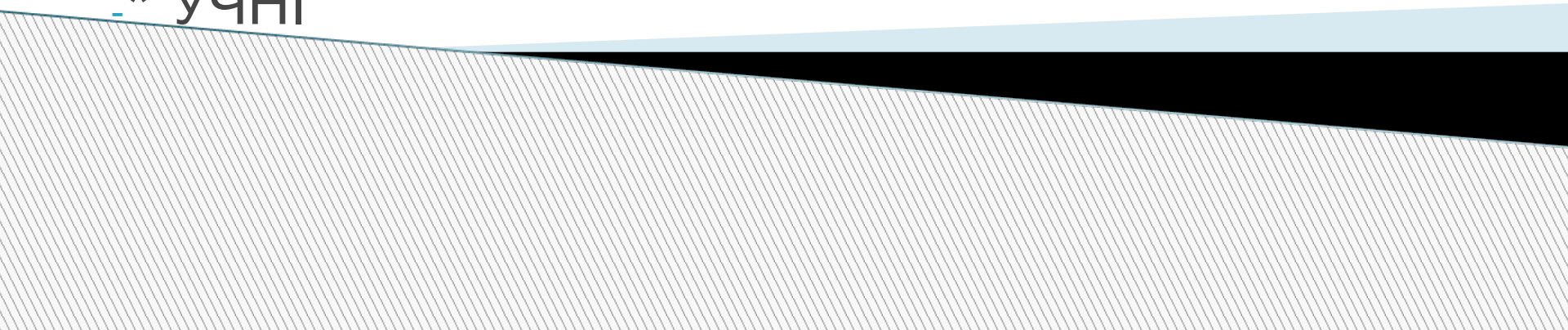
З якого джерела профінансуємо?

# Важливе поняття

## **Агент зміни**

**це особа або група осіб, які активно  
впроваджують зміни**

# АГЕНТАМИ ЗМІН МОЖУТЬ БУТИ:

- \* ДИРЕКТОР
  - \* 2-3 ВЧИТЕЛЯ
  - \* ПРЕДСТАВНИКИ МЕТОДИЧНИХ СЛУЖБ
  - \* ГРУПА БАТЬКІВ
  - \* УЧНІ
- 



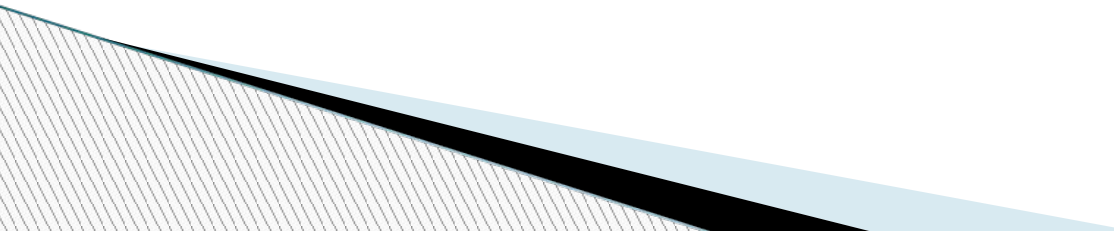
# Щоби дії АГЕНТА ЗМІНИ були успішними, необхідно:

- Мати програму впровадження змін, бажано щоб він приймав участь у її розробці
- Побороти страх (вимушеної зміни взірця влади, співпраці, суспільної позиції і т.д.)
- Працювати опираючись на підтримку групи („соціологічна бульбашка”)

# ЯКОСТІ ТА НАВИЧКІ НЕОБХІДНІ АГЕНТУ ЗМІН

- МАТИ ДОСВІД З ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН
- БУТИ ОБІЗНАНИМ ЗА ТЕМОЮ ЗМІН
- ЛЮБИТИ ТА ВМІТИ НАВЧАТИ ІНШИХ
- КОРИСТУВАТИСЯ ПОВАГОЮ В КОЛЕКТИВІ
- ВМІТИ СПІЛКУВАТИСЯ
- БУТИ ЗДАТНИМ ВИБУДОВАТИ СОЦІАЛЬНУ МЕРЕЖУ

# МЕТОДИ СПРИЯЮЧИ ЗАПРОВАДЖЕННЮ ЗМІН

- ▣ Візуалізація
  - ▣ Залучення до змін «критичної маси»
  - ▣ Внутрішня комунікація
  - ▣ Зовнішня Комунікація
  - ▣ Вибір стратегії
  - ▣ Відзначення успіху
  - ▣ удосконалення вчителів (внутрішнє та зовнішнє)
- 

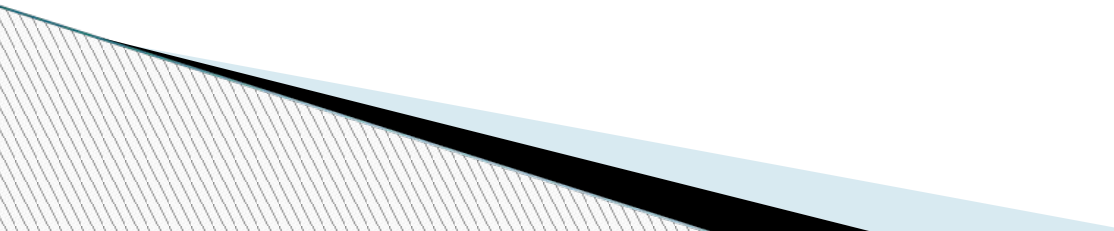
# ВІЗУАЛІЗАЦІЯ

- ▣ створення спеціального логотипу, який відповідає сутності змін;
- ▣ прийняття визначеної термінології, яка буде у подальшому використовуватись при письмовому інформуванні про перебіг змін;
- ▣ вибір постійного місця (у школі, у вчительській кімнаті та ін.), у якому буде своєчасно представлена інформація про хід процесу змін;

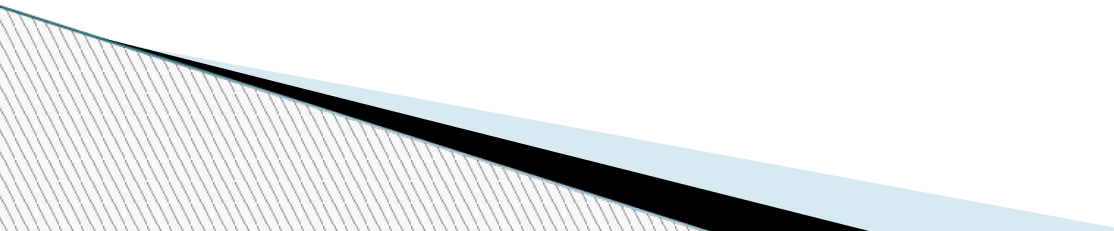
# ВІЗУАЛІЗАЦІЯ

- ▣ опублікування інформації про перебіг змін у шкільних газетах і місцевих мас-медіа;
- ▣ створення сторінки, присвяченої змінам на Інтернет сайті школи або методичної служби;
- ▣ організація спеціальних урочистих заходів з приводу початку процесу змін;
- ▣ вручення дипломів за певні успіхи, досягнуті у процесі змін;
- ▣ регулярна презентація досягнень у процесі змін;

# залучення до змін «критичної маси»

- включення «критичної маси» до опрацювання концепції або плану процесу змін
  - регулярне надання інформації у проекті змін
  - консультація «критичної маси» з приводу окремих елементів або фаз змін
  - розподіл ролей серед учасників змін: лідер змін, критичний приятель, керівник групи, внутрішній евалюатор.
- 

# Внутрішня комунікація

- здійснення моніторингу перебігу змін і внесення коректив
  - отримання зворотної інформації від виконавців змін
  - формування учасників змін про те, що відбувається на даному етапі змін.
- 

# Зовнішня комунікація

- має на меті інформування усіх зацікавлених сторони про перебіг змін, її кінцева мета – створення сприятливого зовнішнього клімату для проведення змін



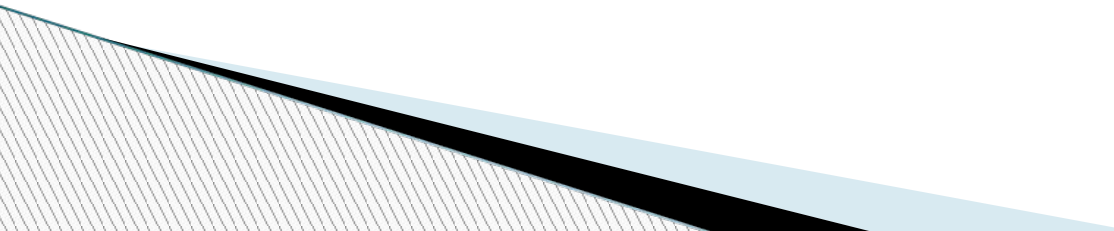
# Вибір стратегії

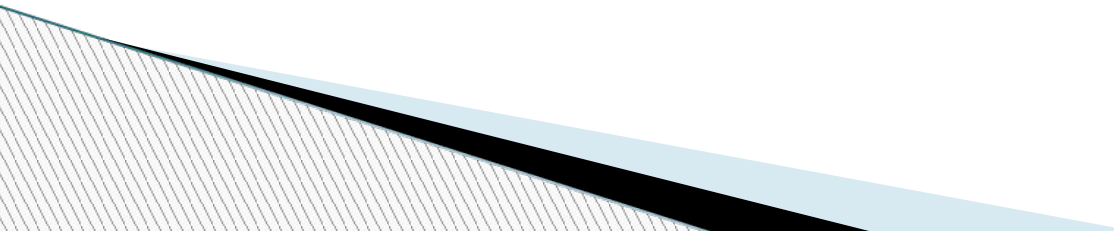
- діагноз наявного стану речей;
- пошук консенсусу між зацікавленими сторонами у процесі змін
- планування змін
- впровадження змін у малих масштабах (у одному класі, або відділі);
- евальвація змін
- аналіз результатів змін і визначення загальних висновків;
- планування змін у великому масштабі;
- впровадження цих змін;
- підсумкова евалюація.

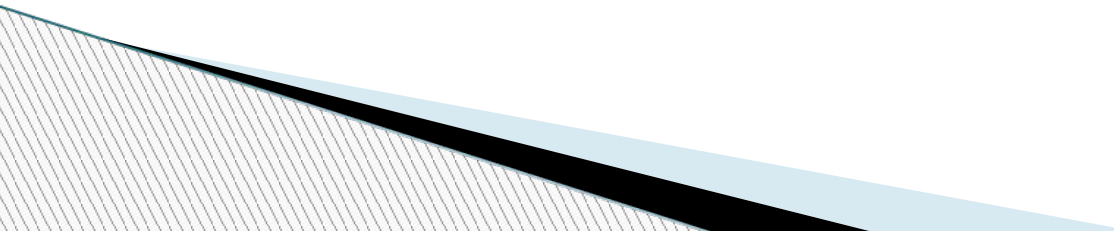
# відзначення успіху

- організовані урочистості у школі
- відзначення вкладу кожного учаснику змін на публічних заходах, зокрема через вручення дипломів
- нагорода за особливі заслуги
- відзначення заслуг у шкільних газетах та регіональних мас-медіа
-

**Як понести поразку  
під час  
впровадження змін.  
Десять заповідей:**



- Критикуйте свого попередника: це його вина.
  - Нічого не розповідайте аж до моменту прийняття остаточного рішення.
  - Обманюйте.
  - Введіть «режим обмеженого спілкування».
  - Повідомте про втілення зміни і після цього намагайтесь втілити їх в життя.
- 

- Заплануйте час на впровадження змін в п'ятницю після обіду перед Різдвом.
  - Будьте автократом: Чингисхан нікому нічого не пояснював.
  - Не дозволяйте людям говорити те, що вони думають – їх думки можуть вам не сподобатись.
  - Використовуйте службові інструкції: розмова з працівниками це страта часу.
  - Не забувайте: це ваші зміни – не працівників.
- 

# Вправа.

## Аналіз прикладу впровадження зміни

- Пригадайте одну із змін в системі освіти, яка на вашу думку була грамотно впроваджена. Зробіть аналіз прикладу впровадження цієї зміни. Опишіть:
  - Початкову ситуацію
  - Джерела натиску впровадження змін
  - Цілі змін
  - Агентів змін
  - Бар'єри змін
  - Сприятливі змінам фактори
  - Стратегію впровадження змін
  - Ефекти змін
  - Еволюацію змін
  - Всі ідеї, як можна би було покращити процес впровадження змін
  - Що для вас особисто, означала ця зміна (при бажанні).