

Керування змінами в освітніх системах

Професор кафедри виховання та розвитку
особистості, доктор наук

Бочаров Сергій Вікторович

література

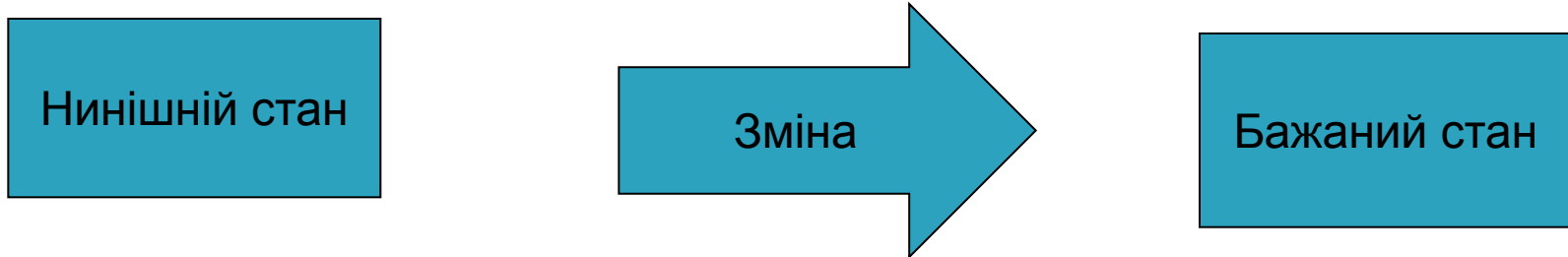
*Ицхак Адизес Управляя изменениями. - Сп. б: Питер, 2009

*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

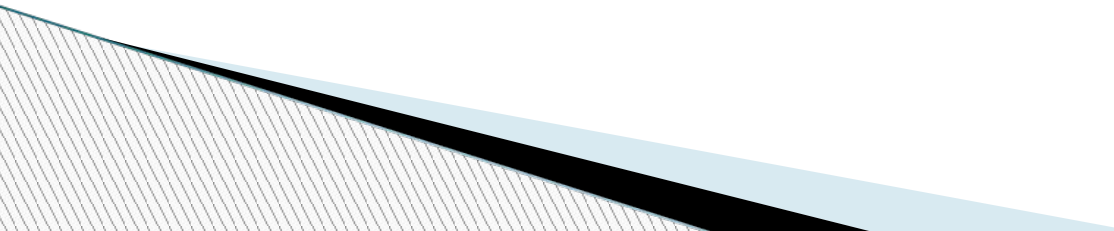


Зміна це заповнення проміжку між наявним станом і бажаним в майбутньому

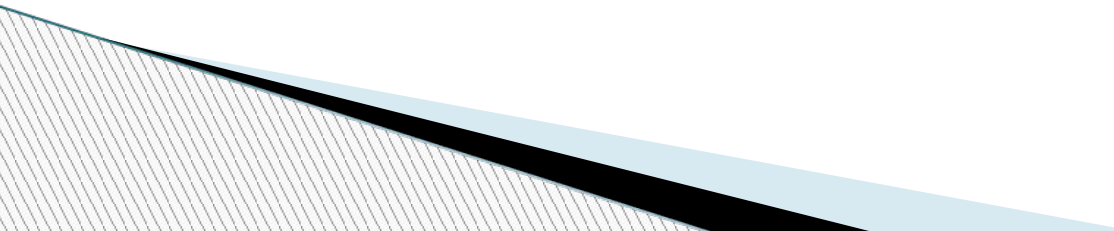
Важливо:

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

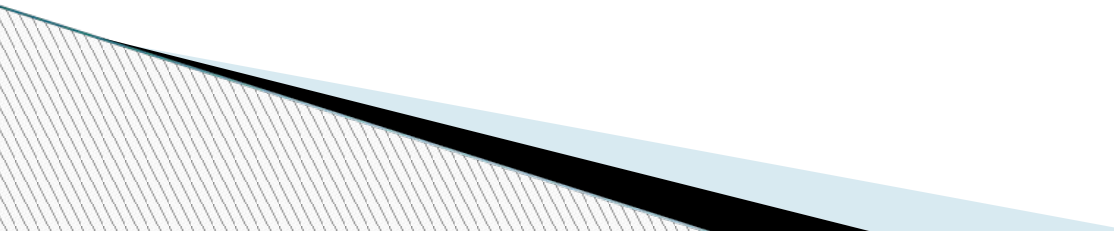
Основні питання

- ▣ 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

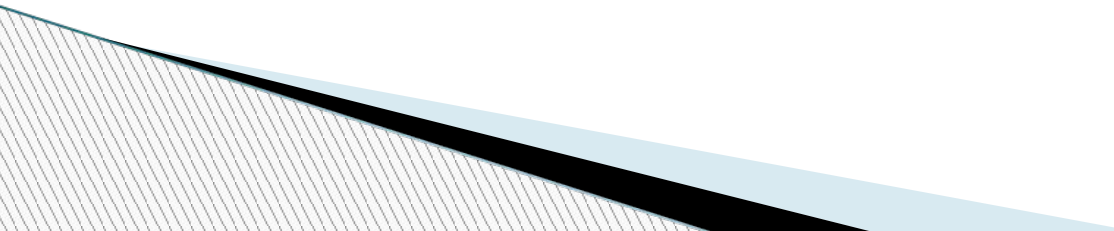
Зміна

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

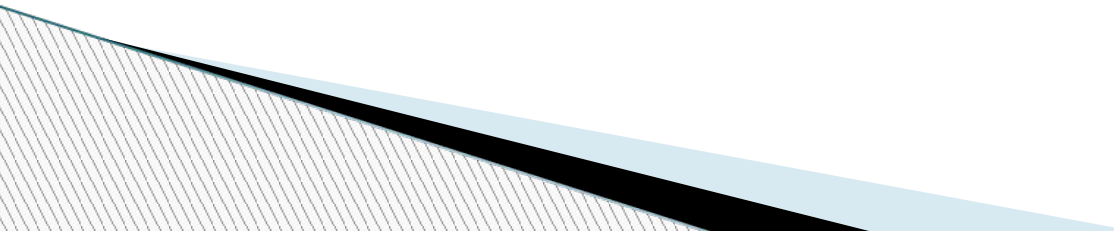
Свідомий

Зомбі

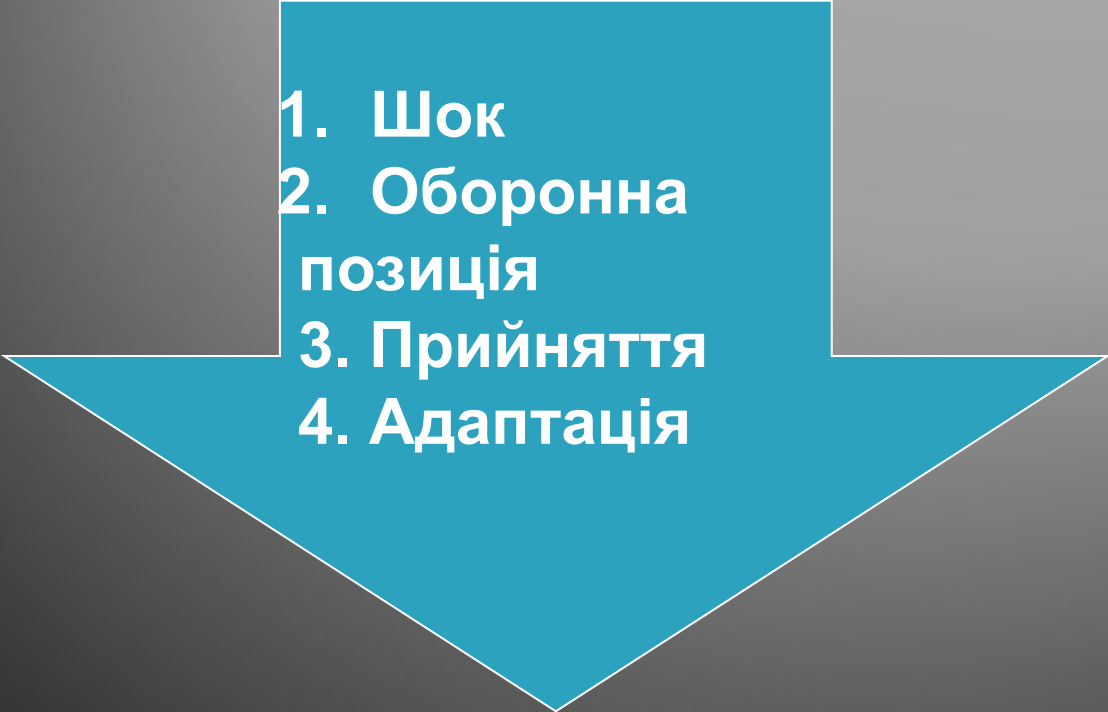
Саботажник

Прихований

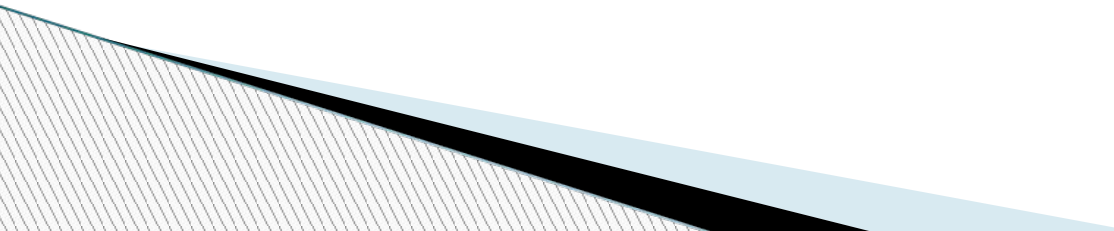
Перемогти супротив можна через

- 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
- 

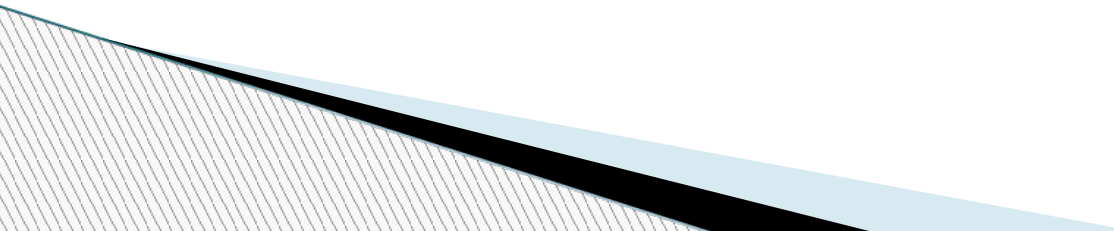
Типова реакція на важливу зміну

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

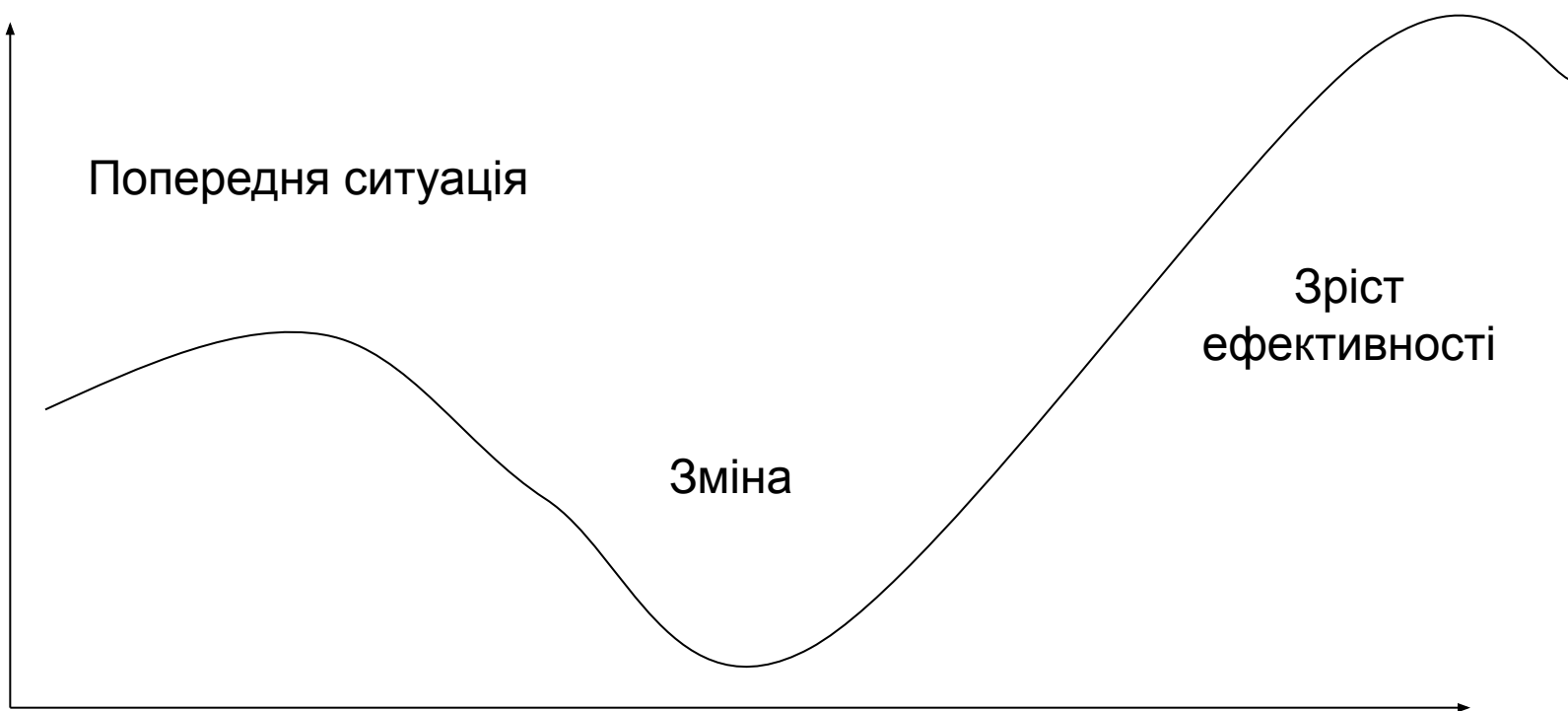
Етапи зміни

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

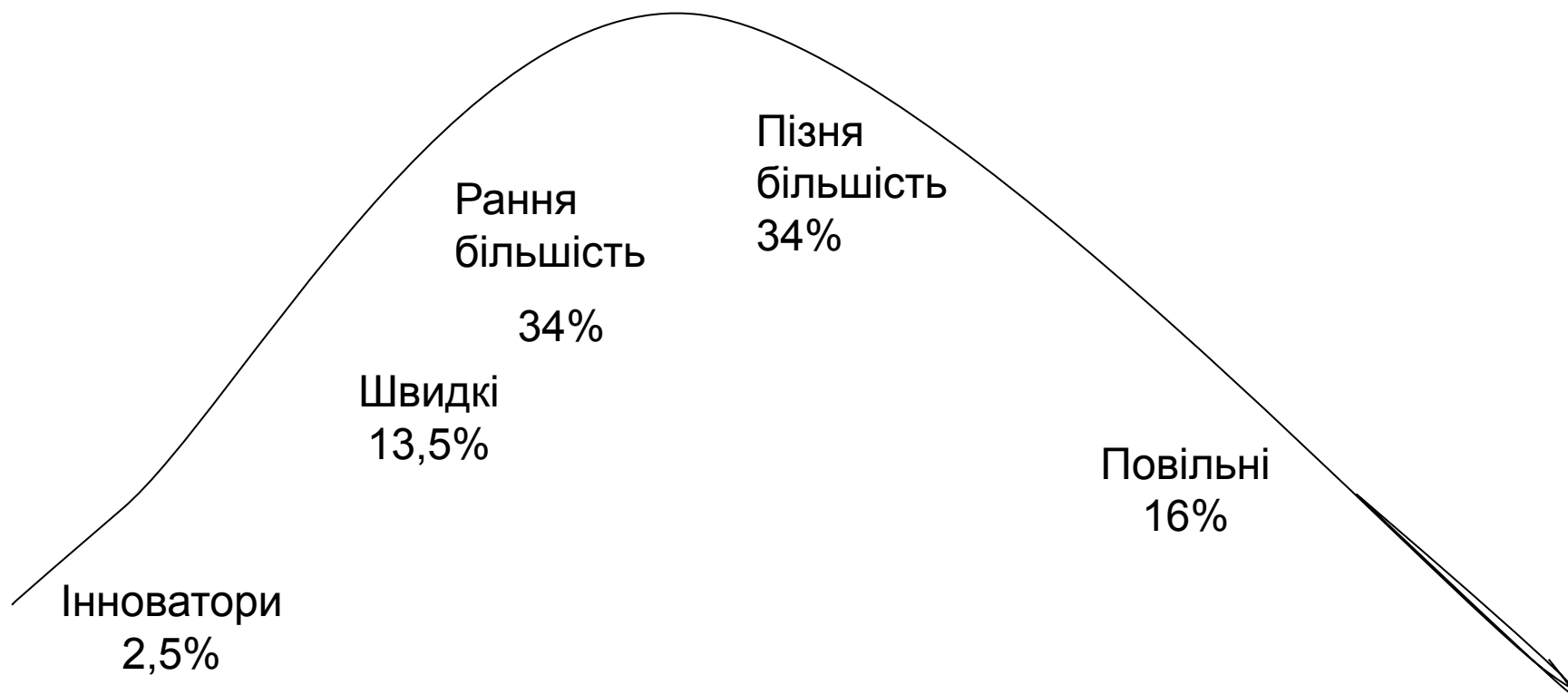
Процес пристосування до зміни

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

Ефективність роботи під час впровадження зміни



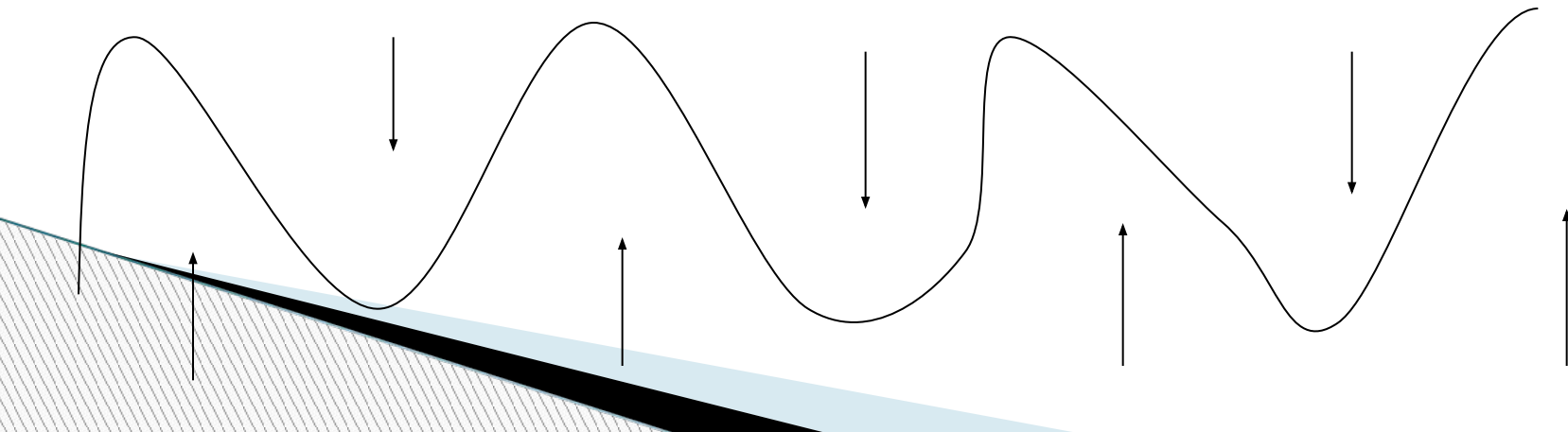
Засвоєння зміни



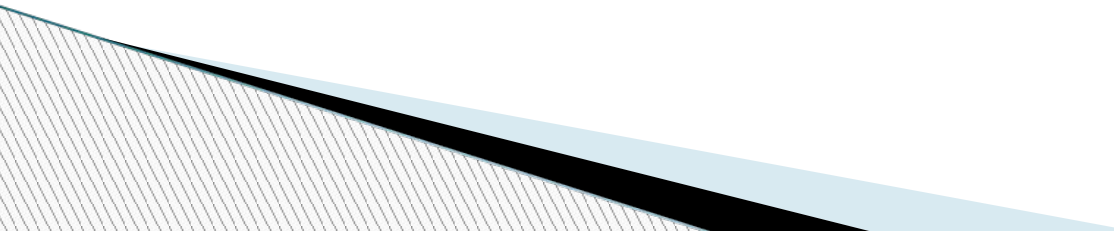
Аналіз поля сил

Зміна має свої:

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



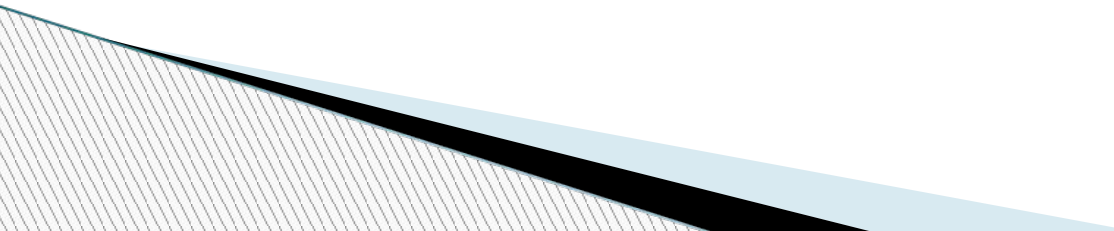
рушійні сили змін

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

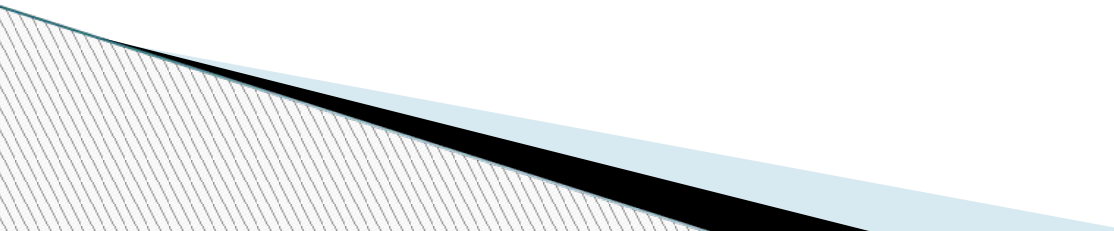
гальмівні сили змін

- 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)

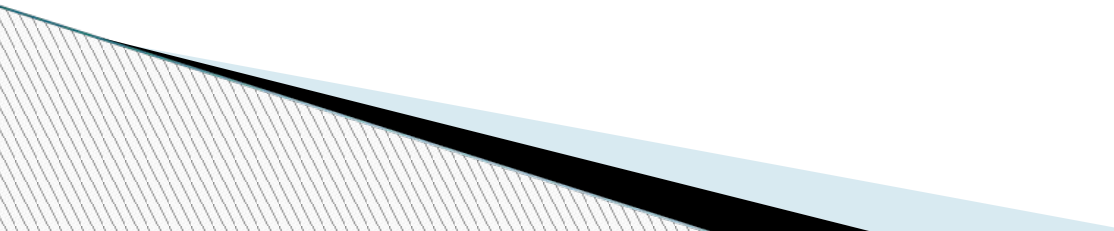
Включення інших у процес змін

- ▣ 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

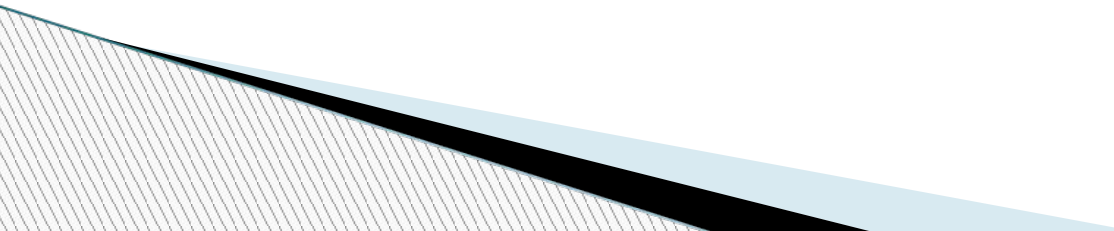
- призначення опонентам нової ролі в новій структурі і новій організації

Комунікація в ситуації зміни

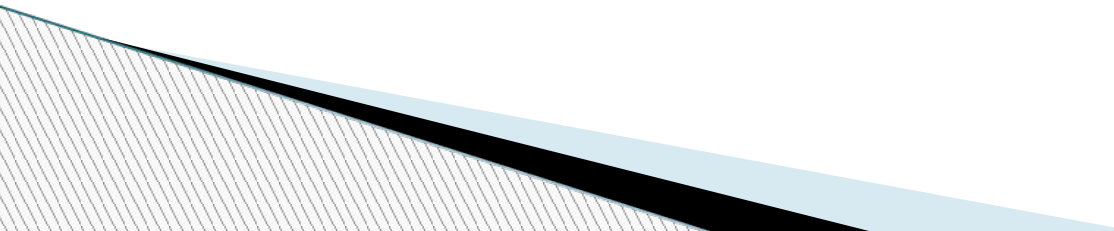
- Пояснювання, зменшення рівня страху
- Зрозуміння несвідомого опору
- Обговорення спротиву
- Включення в процес прийняття рішення тих осіб, кого стосуються зміни

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
- 

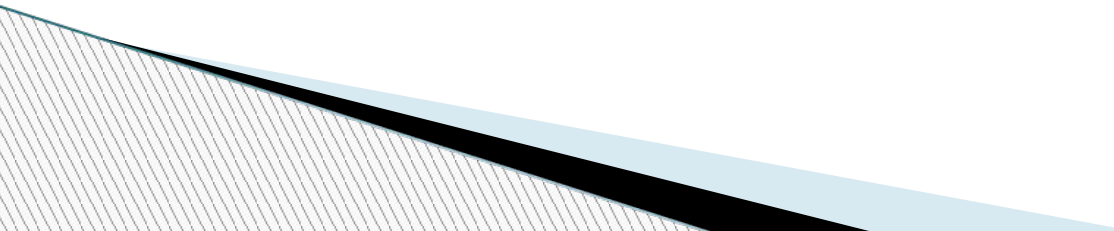
Шість правил впровадження ефективних змін (II)

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

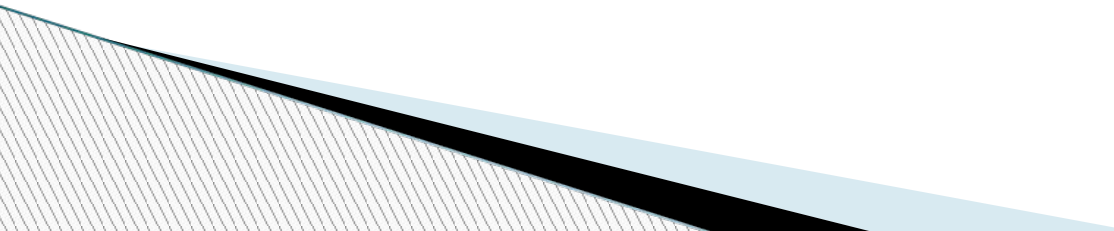
Етап II – Передбачення опору

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?

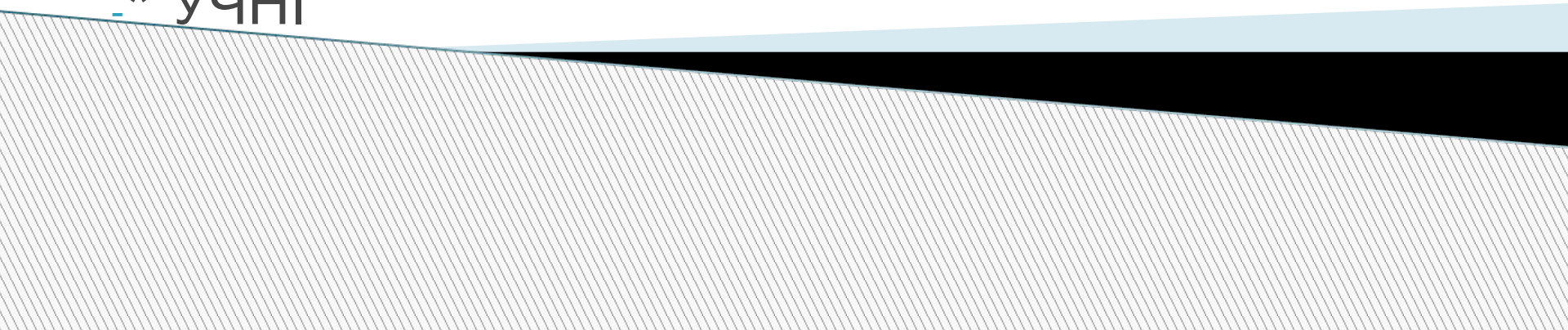
З якого джерела профінансуємо?

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
- 

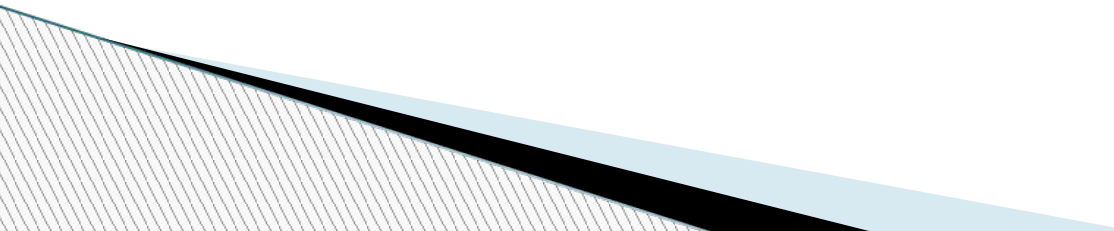
Щоби дії АГЕНТА ЗМІНИ були успішними, необхідно:

- 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”)

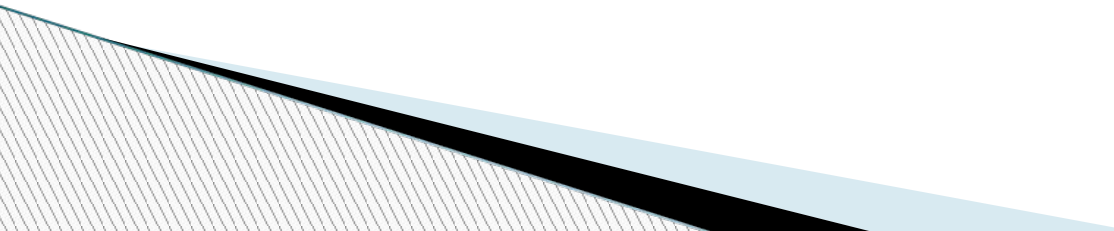
ЯКОСТІ ТА НАВИЧКІ НЕОБХІДНІ АГЕНТУ ЗМІН

- 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)
- 

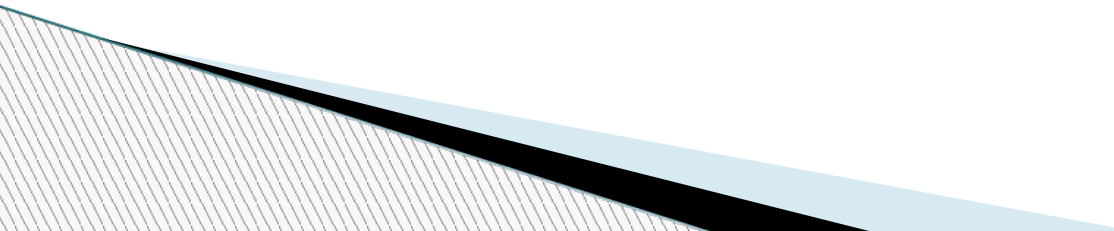
ВІЗУАЛІЗАЦІЯ

- ▣ 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;
- 

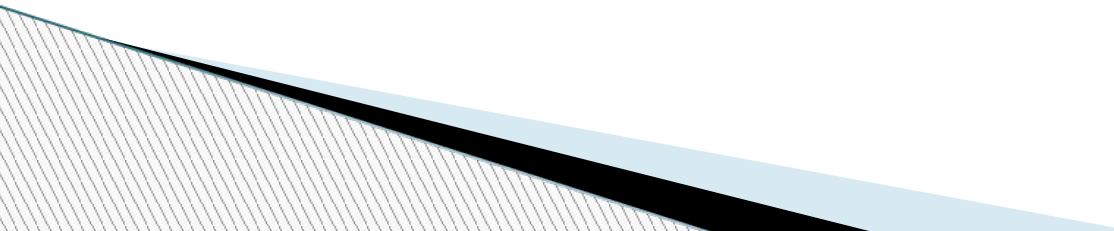
ВІЗУАЛІЗАЦІЯ

- ▣ 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

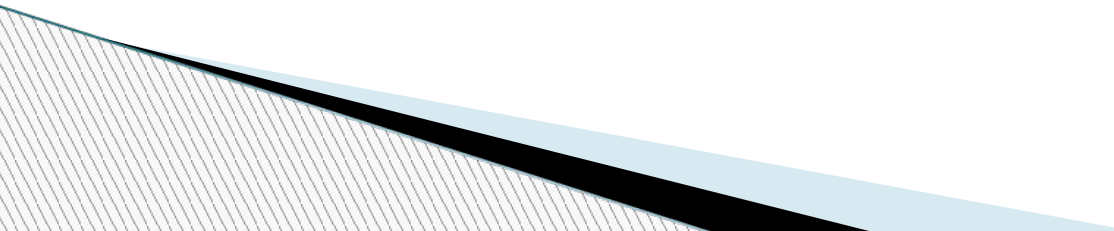
Вибір стратегії

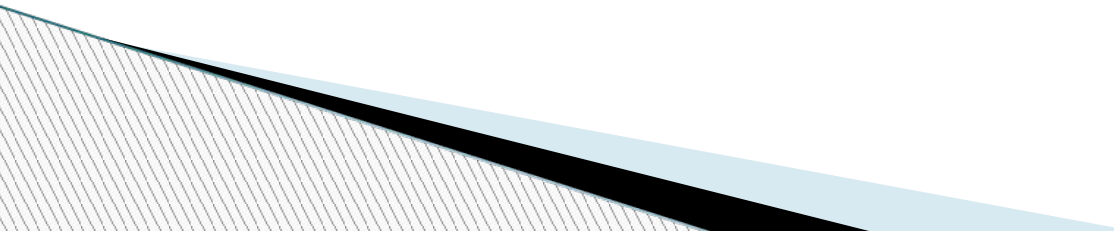
- діагноз наявного стану речей;
- пошук консенсусу між зацікавленими сторонами у процесі змін
- планування змін
- впровадження змін у малих масштабах (у одному класі, або відділі);
- евальвація змін
- аналіз результатів змін і визначення загальних висновків;
- планування змін у великому масштабі;
- впровадження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

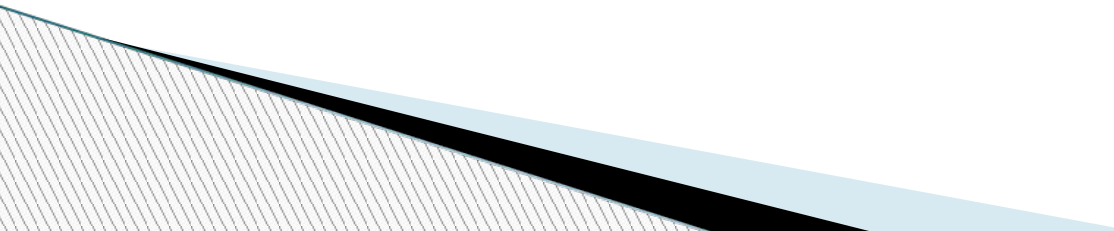
відзначення успіху

- 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).