



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ЦЕНТРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

Выведение сотрудников из зоны комфорта как начало внедрения инноваций

Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Направленность программы магистратуры
«Менеджмент профессионального образования»
Форма обучения очная

Объем заимствований:
76,2% авторского текста

Работа рекомендована к защите
_____ 2025 г.

д.п.н., профессор
Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ОФ-209-174-2-1
Казаринова Аллина Михайловна

Научный руководитель:
д.п.н., профессор
Уварина Наталья Викторовна

Челябинск 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретико-методологические основы проблемы внедрения инноваций в профессиональной образовательной организации	9
1.1 Внедрение инноваций в профессиональной образовательной организации как педагогическая проблема.....	9
1.2 Описание моделей управления сотрудниками в профессиональной образовательной организации для начала внедрения инноваций.....	16
1.3 Модель выведения сотрудников из зоны комфорта в процессе внедрения инноваций в профессиональной образовательной организации....	20
Выводы по первой главе.....	26
Глава 2. Опытно-экспериментальная проверка эффективности модели внедрения инноваций в профессиональной образовательной организации	28
2.1 Цель, задачи и описание констатирующего этапа опытнo-экспериментальной работы.....	28
2.2 Формирующий этап опытнo-экспериментальной работы по проверке эффективности условий выведения сотрудников из зоны комфорта в профессиональной образовательной организации	36
2.3 Результаты опытнo-экспериментальной работы по проверке эффективности условий выведения сотрудников из зоны комфорта как начало внедрения инноваций в профессиональной образовательной организации	44
Выводы по второй главе.....	55
Заключение	58
Список литературы	61
Приложение 1	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Современный мир постоянно меняется, и сотрудникам учреждений профессионального образования также приходится приспосабливаться к нововведениям. Любые преобразования нередко встречают сопротивление, что усложняет их реализацию. Зона комфорта, хотя и кажется привлекательной, зачастую сдерживает профессиональное развитие, поскольку работники привыкают к устоявшимся методикам и опасаются новшеств. Именно поэтому вывод специалистов из комфортной зоны является важным этапом для успешной реализации инноваций. Сегодня существует большое число научных трудов, посвящённых изучению организационных изменений. Примером служат крупные технологические корпорации - Google, Apple, Microsoft, демонстрирующие постоянное стремление к развитию и модернизации своей продукции («Apple регулярно обновляет устройства», «Microsoft создаёт новые рынки»). Автомобильная промышленность демонстрирует аналогичный подход, примером служит компания Toyota, применяющая философию постоянного совершенствования производства Kaizen («Toyota инвестирует в оптимизацию производственных процессов»). Инновационные подходы применяются и в образовательной среде, создавая онлайн-платформы вроде Coursera и Khan Academy, доступные пользователям во всём мире. Изучение практического опыта внедрения инноваций помогает выявлять основные тенденции, определяющие успех реформ, а также типичные трудности, возникающие в процессе трансформации компаний. Многие инициативы терпят неудачу именно потому, что руководители воспринимают изменения как простую систему мероприятий, забывая о постепенном характере такого процесса. Важно соблюдать последовательность этапов, планировать шаги и обеспечивать преемственность действий. Выведение работников из зоны комфорта даёт следующие преимущества:

1. Способствует профессиональному росту.

2. Развивает творческие способности и стимулирует инновационное мышление.
3. Увеличивает способность к адаптации.
4. Укрепляет уверенность в себе.
5. Формирует высокоэффективные коллективы.
6. Ослабляет чувство неопределённости.

Данная работа посвящена значимости продвижения идей, направленных на преодоление сопротивления инновационным инициативам среди российских образовательных организаций путем мотивации сотрудников выйти за рамки привычной зоны комфорта. Современные предприятия требуют активного участия сотрудников в развитии и обучении, формирования творческих подходов и лидерского потенциала. Это способствует эффективному приспособлению к условиям динамично меняющегося рынка труда и создаёт конкурентные преимущества для организации. Исследование актуально на всех уровнях системы образования - от муниципального до федерального. Мы проанализируем сущность процесса вывода сотрудников из комфортного состояния, роль этого процесса и возможные инструменты повышения эффективности. Важна разработка действенных механизмов управления, учитывающих специфику и масштабы возникающих трудностей.

Руководство часто сталкивается с серьёзным противодействием коллектива при введении технических новинок, даже если такие нововведения улучшают рабочие процессы и повышают производительность. Проблематика связана с боязнью персонала потерять стабильность, что ведёт к торможению реализации проектов. Изучение конкретных примеров внедрения инноваций позволяет выделить наиболее удачные практики, которые можно применить в различных сферах деятельности.

Выходя за границы зоны комфорта, сотрудник оказывается в условиях, провоцирующих эксперименты и выработку нестандартных решений. Новое окружение формирует гибкое восприятие ситуаций и повышает

адаптацию к внешним изменениям. Руководители обязаны поддерживать инициативу сотрудников, создавая атмосферу доверия и поощряя приобретение новых компетенций. Этими факторами определяется актуальность, а также объект и предмет исследования.

Цель исследования: описать процесс выведения сотрудников из зоны комфорта и проанализировать степень его влияния на успех для начала внедрения инноваций

Объект исследования: управление организационным процессом работы персонала в период внедрения инноваций

Предмет исследования: процесс выведения сотрудников из зоны комфорта

Основной **гипотезой исследования** является следующее предположение: управление поведением сотрудников в период внедрения инноваций предполагает целенаправленное воздействие на факторы, влияющие на модели их реакции.

Структура магистерской диссертации отражает последовательное решение поставленных задач, начиная с изучения теоретических основ и заканчивая практическими рекомендациями по внедрению инноваций в профессиональном образовании, а именно:

- 1) Изучение особенностей педагогических проблем, связанных с внедрением инноваций в образовательную среду.
- 2) Обзор существующих подходов и моделей управления сотрудниками для успешного старта нововведений.
- 3) Разработка методологической базы для эффективного выведения сотрудников из комфортной среды и стимулирования продуктивных перемен.
- 4) Проведение эмпирического исследования, направленного на проверку эффективности предложенной модели внедрения инноваций.
- 5) Оценка влияния предлагаемых мероприятий на уровень мотивации персонала и готовность к изменениям.

б) Подтверждение или опровержение гипотез относительно возможности успешности проекта посредством аналитической обработки результатов опыта.

Теоретико-методологическая база исследования включает:

- 1) Применение комплексного подхода к процессу внедрения инноваций.
- 2) Использование концепций инновационного менеджмента и педагогического сопровождения изменений.
- 3) Проведение анализа нормативно-правовых актов и документации сферы образования.
- 4) Исследование реальных практик успешного взаимодействия с сотрудниками, прошедшими аналогичные преобразования.

Положения, выносимые на защиту:

- 1) Обобщён и систематизирован процесс подготовки специалистов к восприятию и осуществлению инновационных изменений.
- 2) Разработан оригинальный подход - методика «мягкого вывода сотрудников из зоны комфорта», направленная на оценку готовности педагогов к участию в инновационных проектах.
- 3) Реализован инновационный проект для сотрудников образовательного учреждения, информация о котором доступна на официальной странице группы в социальной сети VK.
- 4) Подготовлены методические материалы, направленные на упрощение процедуры внедрения инноваций в образовательные структуры.

Научная новизна данной работы определяется тем, что в ней впервые как в российской, так и зарубежной образовательной практике разносторонне анализируется международный опыт управления сопротивлением изменениям, освещаются вопросы, связанные с этапом вывода персонала из зоны комфорта. Этому уделено особое внимание. Начиная от проектирования соответствующих мер и заканчивая контролем исполнения

предложенных подходов. Для оценки эффективности используемых методов приводятся как качественные, так и количественные методики анализа.

Методы исследования:

- 1) теоретический метод (анализ и обобщение существующей литературы по изучаемой проблеме);
- 2) эмпирические методы: проведение анкетирования, педагогический эксперимент, а также количественный и качественный анализ полученных данных.

Экспериментальная база: исследование осуществлялось на базе частной танцевальной школы «Dance Vaza» г. Челябинск.

Этапы исследования:

- 1) подготовительный (анализ литературы, формулировка гипотезы);
- 2) теоретический (разработка методики, структуры исследования);
- 3) практический (проведение анкетирования, семинаров, сбор данных);
- 4) аналитический (обработка результатов, формулировка выводов).

Апробация результатов исследования:

Основные положения работы были внедрены при организации отчетных концертов в 2024-2025 году.

Практическая значимость данного исследования заключается в разработке авторской анкеты под названием «Отношение персонала к нововведениям в организации». Анализ полученных данных. Разработка методических рекомендаций. Проведение учебных семинаров по теме «Подготовка к инновациям» на базе танцевальной студии «Dance Vaza» г. Челябинска для повышения компетентности педагогического состава.

Проверка и реализация выводов исследования.

Полученные результаты исследования изложены в научной статье на тему «Методы и технологии расширения зоны психологического комфорта» Казаринова А.М. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ РАСШИРЕНИЯ ЗОНЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОМФОРТА / А.М. Казаринова // Студенческая

наука - взгляд в будущее : Материалы XIX Всероссийской студенческой научной конференции. — Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2024. — С. 370–371. — 516 с.

Структура и объём работы:

ВКР включает воедино введение, две части: теоретическую (названную «Теоретико-методологические основы проблемы внедрения инноваций в профессиональной образовательной организации») и практическую («Опытно-экспериментальная проверка эффективности модели внедрения инноваций в профессиональной образовательной организации»), завершение, а также список использованной литературы и приложение.

В первом разделе представлена методологическая основа данного исследования.

В первой главе представлены теоретические основания, касающиеся изучаемой проблемы.

Во второй главе представлено описание работы, выполненной на основе опытов и экспериментов.

В заключении представлены основные выводы исследования.

Список источников состоит из материалов.

В приложении собраны конспекты семинаров, диагностические материалы, программа и методические указания.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Внедрение инноваций в профессиональной образовательной организации как педагогическая проблема

С одной стороны человек привык к стабильности, сформировавшимся устоям и нормам поведения, с другой стороны общество заставляет адаптироваться к новым меняющимся условиям. Цель нашей статьи - доказать, что управление зоной комфорта и оптимизация по ее расширению, способствуют успешности и счастью.

Зона комфорта - область жизненного пространства, дающая ощущение комфорта, уюта и безопасности. [22] Когда говорят о зоне комфорта, подразумевают не внешние обстоятельства, а внутренние рамки удобств в жизни человека. Что для одного привычная норма жизни (свежесваренный кофе, роскошный диван, личный водитель), для другого будет ощущаться очень неуютным, чуждым. Как правило зона комфорта определяется привычными шаблонами поведения, состоянием «своей тарелки» где все привычно, спокойно, предсказуемо, ожидаемо. За пределами зоны комфорта находится зона напряжения, испытания [23].

Иногда социальные обстоятельства вынуждают делать новые непривычные вещи, выходящие за рамки твоей обыденности. Личностный рост неотъемлемая часть нашей жизни. Но не стоит думать что этот рост произойдет только за счёт некомфортного процесса. Для зрелой личности процесс развития становится привычным и комфортным состоянием. Какая технология станет наиболее рабочей в подходе к расширению зоны комфорта личности? Мыслить не от «я сейчас научусь делать/освою навык/ внедряю привычку, для того что бы потом....» А размышлять с конца. «Когда я окажусь ТАМ (читать как конечная зона роста в данный этап, для чего тебе расти) для комфортной жизнедеятельности в новом

этапе мне нужно будет обладать/уметь/ иметь привычку» Адреналин заставляет бежать «ОТ», норадреналин бежать «К», так чтобы было яснее к чему тебе бежать, необходимо определять свои перспективы развития, и важно чтоб они были шире твоей текущей зоны комфорта, тогда ты обязательно выйдешь к новому уровню комфорта. Оптимизация личностного самоуправления развитием жизни обусловлена интеграцией осознания жизненного процесса как целостного синтеза событий прошлого, настоящего и будущего, так и осознания перспектив успешной самореализации как конечного жизненного результата. Рассматривая перспективы развития личной Жизни с точки зрения успешности, счастья, полноценной самореализации важно отметить необходимость формирования и развития метакомпетенций, обеспечивающих осознанную уверенность в реализации жизненных перспектив, целей и задач [27].

Для расширения зоны комфорта полезно выработать у себя следующие привычки: 1) Начинать с малого. Дробить большую задачу/цель на мелкие подпункты и постепенно внедрять, привыкать. 2) Вырабатывать насмотренность. Наблюдать: а какой он комфорт у других и почему я так не поступаю/не позволяю? 3) Приучать себя к разумному дискомфорту, который будет поощряемым и в итоге не таким страшным и приятным. Например: бегать по утрам страшно. Тем более в лесу и в одиночку. Для этого мы зовём друга, идём вместо леса на ближайший стадион, а не в лес, а после прогулки вознаграждаем себя любым очень приятным занятием. Эти несложные, но важные пункты очень помогают приучать себя к новому, лучшему, расширяют зону комфорта и заставляют нас мыслить шире, свободнее, опытнее.

Обычно сопротивление изменениям проявляется спустя месяц–два после старта преобразовательных процессов, постепенно нарастая. Согласно исследованию российского учёного А.И. Пригожина, причинами усиления сопротивления являются три ключевых фактора:

1. **Увеличение нагрузки:** Объем задач возрастает, привычный ритм работы нарушается, сотрудники испытывают стресс.

2. **Обострение внутренних конфликтов:** Появляются ранее скрытые проблемы организации, руководитель вынужден решать новые сложности, усугубляя существующие противоречия.

3. **Появление новых лидеров:** Период активных преобразований сопровождается усилением борьбы внутри коллективов за влияние и позиции власти. [36]

Перед большинством руководителей встаёт важный вопрос: какой уровень сопротивления считать приемлемым? Теория управления изменениями определяет оптимальный показатель таким образом: полное одобрение перемен должно выражать минимум треть сотрудников (около 30%), нейтральное отношение допускается примерно половине (до 50%) и лишь незначительная доля (менее 20%) должна открыто выступать против, препятствуя изменениям.

Факторы, формирующие отношение сотрудников к нововведениям, варьируются от принятия до неприятия, проявляясь либо открыто, либо скрытно. Эти сочетания определяют позицию работника относительно изменений на начальных этапах: активный сторонник, противник, пассивно поддерживающий или потенциальный источник риска.

Открытое Проявление отношения к изменению	«Сторонник»	«Противник»
	«Пассивный сторонник»	«Опасный элемент»
Скрытое	Принимается	Не принимается
	Отношение к изменению	

Рисунок 2. Матрица: изменение- сопротивление

Радикальные изменения, отличающиеся резкостью и непредсказуемостью, вызывают наибольшее недовольство и сопротивление со стороны сотрудников. Причины возникновения отрицательной реакции подробно описал российский ученый Александр Иванович Пригожин в 1989 г. [36]

Вот некоторые характерные аргументы, которыми пользуются противники изменений:

«Уже есть подобное»: Сотрудники указывают на имеющиеся аналоги, считая, что нововведение дублирует существующее решение.

«Рискованно»: Работники подчеркивают потенциальные риски, игнорируя необходимость учета реальной ситуации и последствий отказа от изменений.

«Нереалистично»: Перечисляются особенности организации, делающие невозможным внедрение предложенной инновации.

«Так было всегда»: Аргумент базируется на убеждении, что прошлые успехи гарантируют эффективность текущих методов работы.

«Неважно для решения важных вопросов»: Критики утверждают, что нововведение поверхностно и не способно решить фундаментальных проблем организации.

«Требует доработки»: Подчеркиваются недостатки проекта, упуская тот факт, что любые начинания нуждаются в совершенствовании.

«Отсутствует равенство»: Отмечаются различия в деталях, снижающие значимость нововведения.

«Существуют лучшие варианты»: Предлагаются альтернативные решения, создающие конкуренцию предлагаемым изменениям.

«Пока рано»: Организация объявляется неподготовленной к внедрению новинки, вследствие чего инициатива откладывается.

Важно отметить, что формы сопротивления многообразны и включают такие приемы, как:

Метод **уточняющих документов**, позволяющий ограничить масштаб преобразований посредством дополнительного регулирования.

Стратегия **частичного внедрения**, предполагающая осуществление лишь части нововведения.

Техника **долгосрочных испытаний**, затягивающая процесс внедрения даже после доказанной эффективности идеи.

Трюк **формального усвоения**, заключающийся в формальной декларации освоения новшества без реального использования.

Практика **одновременного существования старых и новых подходов**, когда новая технология или практика вводится параллельно с устаревшей системой. [31]

Эти данные свидетельствуют о множественности проявлений сопротивления изменениям и сложности преодоления возникшего конфликта интересов внутри организации.

Рассмотрим Различные стратегии внедрения инноваций

«Кризисная» стратегия

Первый тип инновационной стратегии характеризуется тем, что новые идеи заимствуются извне и внедряются «революционным образом» в коллективе. То есть в образовательное учреждение приносятся - или самим управленцем, или он приводит «апологетов» - новые педагогические идеи, которые начинают активно внедряться в профессиональное сознание педагогов. Давление «сверху» на педагогов с целью освоения ими новых технологий является основным процессом данной инновационной стратегии. Ее плюсами является наличие внешней методической поддержки (когда педагоги просто берут новые готовые, разработанные за пределами образовательного учреждения технологии), что серьезно облегчает принятие нового коллективом. К тому же в этом случае руководству не надо изобретать мотивировок изменений - они, так сказать, «прилагаются» к новым технологиям. В результате изменения могут происходить с достаточно высокой скоростью. [57]

«Репродуктивно-поступательная» стратегия

Отличие второго типа инновационной стратегии от первого заключается в способе внедрения новых идей. Также заимствованные откуда-то извне, они начинают внедряться в коллектив. Однако в данном случае руководство образовательного учреждения понимает, что для того, чтобы внедрение было эффективным, необходимо хотя бы минимально адаптировать эти идеи к условиям образовательного учреждения и стилю отдельных педагогов. Такую задачу быстро не решить, поэтому в образовательном учреждении разворачивается система обучающих семинаров, организуется учеба педагогов, им дается «примерить на себя» новые технологии и обсудить их, а способ управленческой поддержки является вполне демократичным. В этом проявляется ценность эволюционного изменения по сравнению с революционным, гораздо более конфликтным и психологически затратным. Данная же стратегия может протекать в более комфортных условиях. [59]

Стратегия для «сильной личности»

Третий тип инновационных стратегий в педагогическом коллективе характеризуется уже не внедрением заимствованных извне инновационных идей, а развитием собственного инновационного педагогического мышления сопровождающимся «революционным» способом поддержки. Принципиальным достоинством становления инновационного мышления является его возможность творчески разрешать бесконечное число педагогических ситуаций, в то время как любая заимствованная концепция ограничена областью задач, для которых она была разработана. Поэтому понятно, что «ставящий» на развитие в своем коллективе инновационного мышления менеджер «рискует» выиграть гораздо больше. [52]

Эволюционно – творческая стратегия.

На фоне трех остальных достаточно несложно описать четвертую, последнюю инновационную стратегию. Как и авторитарно-новаторская, она опирается на ценность развития собственно инновационного педагогического мышления, выбирая при этом эволюционные способы поддержки

его становления. При этом проблема дифференциации коллектива по готовности к педагогическому творчеству (являющаяся, как мы помним, ускорителем конфликта при авторитарно-новаторской стратегии) решается здесь путем культивирования особых совместных встреч всего коллектива, что позволяет развивать и согласовывать педагогические ценности и установки всех педагогов образовательного учреждения, то есть осуществлять реальную эволюцию профессионального сознания педагогов. В этом случае акцент переносится с индивидуального творчества отдельных «продвинутых» членов коллектива на особые процессы сотворчества, которые являются основной составляющей данной инновационной стратегии – эволюционно-творческой. Являясь самой сложной инновационной стратегией, этот тип развития, несмотря на свой эволюционный характер, требует наиболее глубоких изменений в жизни образовательного учреждения – управленческих, организационных, личностных, событийных и других. Разумеется, не исчезает здесь полностью и проблема сопротивления изменениям. Этот путь и более долог, и более зависим от личностей лидеров, которые ради воплощения его ценностей должны преодолевать постоянные соблазны скатиться к обычному администрированию и некритическому воспроизводству чужих педагогических идей. В целом этот путь наиболее подходит для образовательных учреждений с традициями демократического управления. [49]

Описанные типы инновационных стратегий не обязательно встречаются на практике в «чистом» виде. Часто можно говорить о тенденциях того или иного варианта или же об их смешении. Важно, чтобы инновации и поиск не прекращались.

В данном параграфе мы рассмотрели такие важные темы для нашего исследования и подытожили следующую информацию: Внедрение инноваций в образовательные организации представляет собой педагогическую проблему, связанную с необходимостью выхода из зоны комфорта. Зона комфорта — это пространство, в котором человек чувствует себя защи-

щённым и спокойным, однако личностный рост требует выхода за её пределы. Для этого важно трансформировать подход к запланированным изменениям и научиться видеть их как часть комфортного и привычного процесса.

Рассмотрели привычки для расширения зоны комфорта. Для успешного расширения зоны комфорта полезно развивать определённые привычки. К ним относятся дробление больших задач на мелкие подпункты, наблюдение за комфортом других людей и приучение себя к разумному дискомфорту. Этим подходом можно не только облегчить процесс адаптации к изменениям, но и сделать его более приятным и поддерживающим.

Изучили вопрос сопротивления изменениям. Обычно он возрастает спустя месяц-два после начала преобразований. Это может быть вызвано увеличением нагрузки, обострением внутренних конфликтов и появлением новых лидеров. Оптимальным уровнем сопротивления считается минимум одна треть сотрудников, одобряющих изменения, в то время как до 50% могут оставаться нейтральными. Уровень неприятия изменений должен быть минимальным, чтобы сохранить эффективность процесса.

1.2 Описание моделей управления сотрудниками в профессиональной образовательной организации для начала внедрения инноваций

Подготовка коллектива к грядущим изменениям играет ключевую роль в достижении успеха реформы, согласно концепции Дэвида Гарвина и Майкла Робето, изложенной ими в книге «Изменение организации через изменение сознания сотрудников». Авторы подчёркивают важность заблаговременной подготовки сотрудников к будущему переходу, предусматривающей меры, помогающие пересмотреть привычную деятельность и создать новую рабочую обстановку. [58]

Jeff Hiatt, основатель Prosci Change Management, утверждает, что изменения в организации начинаются с изменений в поведении сотрудников.

Ошибочно полагать, что достаточно трансформировать организацию без параллельной трансформации сотрудников, так как большинство провалов связано именно с недостаточной вовлеченностью персонала.

Российские специалисты консалтингового центра «Решение» выявили ещё одну важную проблему - отказ сотрудников признавать существующие проблемы, что ведет к отсутствию понимания связи между индивидуальными усилиями и общими целями организации.

Впервые термин «сопротивление изменениям» ввёл психолог Курт Левин, утверждая, что любая система пребывает в состоянии равновесия до появления внешнего давления извне. Дальнейшие теоретические исследования подтвердили, что сопротивление изменениям определяется как негативные реакции, осложняющие проведение преобразований и угрожающие корпоративной культуре и властной структуре.

Следуя определению Джона Ньюстрёма и Карла Девиса, сопротивление изменениям трактуется как совокупность поступков сотрудников, направленных на опровержение, задержку или противостояние переменам в организации. [55]

Для эффективного управления изменениями руководителям важно детально проанализировать причины сопротивления со стороны сотрудников. Учёный А.И. Пригожин объясняет такое явление внутренним конфликтом между устойчивостью системы и необходимостью изменений. Система естественным образом тяготеет к стабильности, а нововведения нарушают этот баланс, порождая внутренние напряжения, именуемые автором «инновационными противоречиями». [36]

Описанный материал подчеркивает комплексность темы управления изменениями и показывает необходимость тщательного анализа и подбора правильных стратегий, обеспечивающих успешную интеграцию нововведений в деятельность организации.

Рассмотрим этапы процесса изменений, предлагаемые некоторыми моделями:

Этапы изменений	Модель изменений Д.Хайята (Jeff Hiatt) (1998) ADKAR	модель Курта Левина (Kurt Lewin) (1947)	Модель изменений Джона Коттера (1996)
1 этап	А Awareness – Осведомленность и понимание необходимости изменений	«Размораживание» Наличие достаточного количества противоречащих данных, приводящих к серьезному дискомфорту и дисбалансу, приводящим к образованию мотивации к изменениям.	Внушение сотрудникам ощущения необходимости перемен
2 этап	Д Desire – Желание и готовность участвовать в переменных	Когнитивное реструктурирование: когнитивный пересмотр неких базовых концепций	Создание команды реформаторов для руководства переменными.
3 этап	К Knowledge – Знание	«Замораживание»: Закрепление нового поведения	Постановка конечных целей и разработка стратегии перемен.
4 этап	А Ability – Возможность		Пропаганда нового видения будущего.
5 этап	Р Reinforcement – Подкрепление изменений		Широкое делегирование полномочий.
6 этап			Обеспечение быстро ощутимых успехов.
7 этап			Закрепление достигнутых успехов и переход к следующим задачам.
8 этап			Укоренение изменений в корпоративной культуре.

Данная таблица наглядно демонстрирует, что несмотря на явные отличия в предложенных моделях, общим для всех является обязательное наличие первого этапа, предполагающего осознание необходимости изменений сотрудниками.

Наиболее известные из них:

- Модель ADKAR
- Методология AIM (Accelerated Implementation Methodology)
- Модель управления изменениями Бекхарда и Харриса
- Модель перехода Уильяма Бриджа
- Модель изменений Джона Коттера
- Модель Кублера-Росса
- Модель Курта Левина

Рассмотрим предлагаемые авторами методик формулы, демонстрирующие вероятность успеха изменений.

Таблица 4.

Формулы вероятности успеха изменений

Уравнение изменений по Дэвиду Глейчеру (Gleicher, 1986)	формуле перемен Р.Бекхарда	Формула изменений Бекхарда и Харриса	Метод оценки вероятности успеха изменений (Jacobs)
$C = [A \times B \times D] > X$	$D \times V \times F > R$	$C = (A * B * D) > X$	$C = A * B * D$
A – уровень неудовлетворенности работника или группы существующим положением вещей	D - недовольство текущей ситуацией,	A- уровень недовольства текущей ситуацией	A - Неудовлетворенность существующим положением
B – разделяемое работником или группой видение будущего	V – видение будущего (визуализация цели),	B-желание внести предложенные изменения и/или достичь желаемого состояния	B = Четко сформулированные цели перемен
C – изменения	A - первые конкретные шаги, которые могут быть предприняты для реализации	D- практичность изменений (минимальный риск и разрушительные последствия)	D = Конкретные первые шаги для достижения целей

	видения		
D – практичность изменений (минимальный риск и разрушительные последствия)	R - сопротивление переменам	X- стоимость изменений	C = Вероятность, что перемены будут успешными
X-«стоимость» изменений		C-изменения	

Данная таблица наглядно демонстрирует, что неудовлетворенность существующим положением у сотрудников является обязательным элементом для проведения успешных изменений на начальном этапе.

Таким образом, если руководству удастся повысить уровень недовольства текущей ситуацией у своих сотрудников, сопротивление изменениям будет снижено, значит вероятность успеха проводимых изменений увеличится.

1.3 Модель выведения сотрудников из зоны комфорта в процессе внедрения инноваций в профессиональной образовательной организации

Лэрри Грейнер, более известный как автор модели жизненного цикла организации, разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями [Greincr, 1967, p. 223-229]. Она представлена на рис. 3.2 и состоит из 6 этапов. По сути, данная модель детализирует этапы модели Левина.

Этап 1. Давление на высшее руководство. Первым шагом в управлении изменениями является признание руководством необходимости преобразований. Лица, обладающие полномочиями принимать решения и осуществлять их исполнение, должны чётко осознавать потребность в изменениях. Этот импульс может исходить от внешних условий, таких как усиление конкуренции, экономические колебания или изменения законо-

дательства. Внутренние факторы также играют значительную роль: падение продуктивности, увеличение затрат, высокая текучесть кадров, конфликты и многочисленные жалобы сотрудников способны вызвать ощущение необходимости перемен. [50]

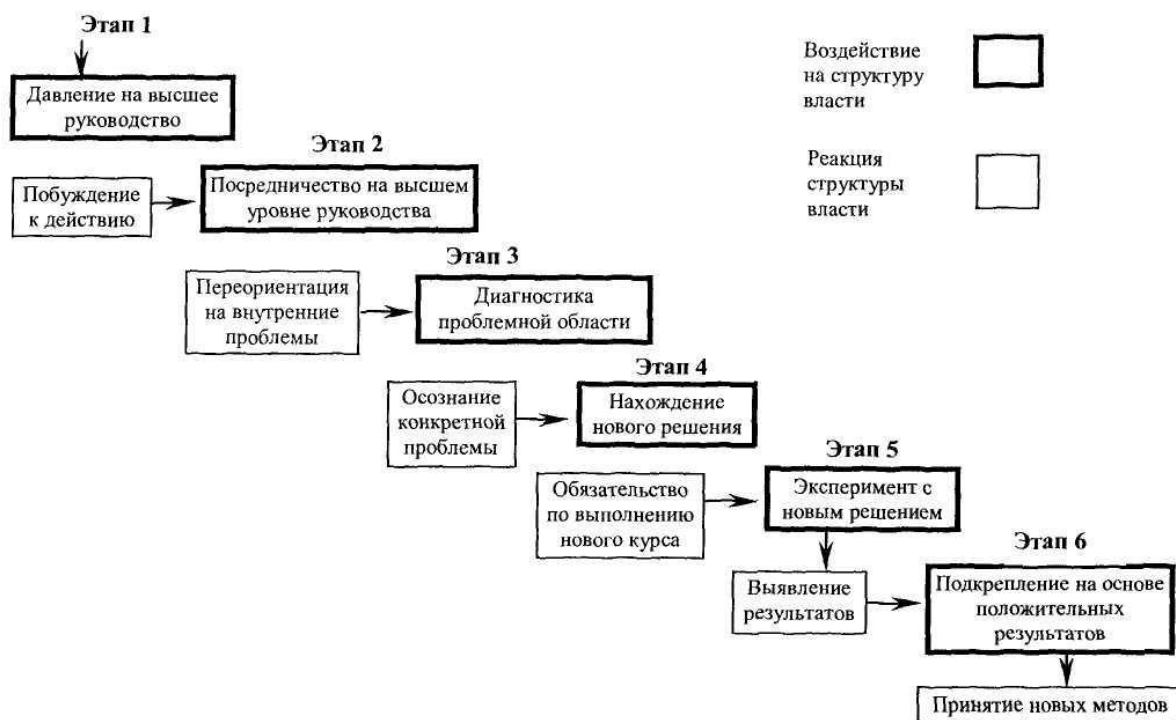


Рис. 3.2. Модель успешного проведения организационных изменений Л. Грейнера [Greiner, 1967, p. 223]

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства. Даже осознавая необходимость изменений, руководство может столкнуться с трудностями при проведении точного анализа проблем и грамотной реализации преобразований. Грегори Грейнер отмечал, что менеджеры под сильным давлением склонны искать виноватых вне организации, обвиняя профсоюзы или государство. Чтобы избежать такой предвзятости, целесообразно привлекать независимых экспертов-консультантов или собственных сотрудников, которые смогут объективно оценить ситуацию и представить честное мнение руководству. Эффективность посредничества воз-

можно только при изменении взглядов менеджеров, понимании подлинных причин потребности в изменениях и принятии новых перспектив.

Этап 3. Диагностика проблемной области. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Согласно Грейнеру, «этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии» [Greiner, 1967, p. 225]. Однако если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После того как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение. Комментируя этот этап, Грейнер говорит: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа - отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти» [Greiner, 1967, p. 226).

Этап 5. Эксперимент с новым решением. Организации редко решаются на мгновенную глобальную трансформацию. Обычно они предпочитают сначала протестировать запланированные изменения, чтобы выявить возможные скрытые трудности и устранить их до полномасштабного внедрения. Контрольные механизмы позволяют руководству оценивать степень полезности изменений, реакцию сотрудников и возможности улучшения их реализации. В процессе тестирования руководство может выяснить, что некоторым работникам требуются дополнительные права или обучение, что необходимо создать специальный комитет для монито-

ринга хода реализации программы или что отдельные группы оказывают активное сопротивление новому порядку. Экспериментирование и выявление негативных эффектов дают возможность своевременно скорректировать стратегию, повысив её эффективность.

Этап 6. Подкрепление на основе положительных результатов.

Заключительный этап процесса изменений заключается в мотивации сотрудников принять нововведения. Для достижения этого результата важно убедить работников в выгодности изменений как для организации, так и для каждого конкретного человека. Грэйнер подчёркивал, что при наличии индивидуальных стимулов успех изменений обеспечен поддержкой большинства сотрудников на всех уровнях. Меры, способные укрепить приверженность сотрудников изменениям, включают похвалу, публичное признание заслуг, карьерный рост, материальное вознаграждение за повышенную производительность, а также вовлечение участников процесса в обсуждения хода преобразований, возникающих проблем и необходимых корректировок.

Участие работников в управлении изменениями. Значительным вкладом Ларри Грэйнера стало исследование различных ситуаций, характеризующихся уровнем вовлечения сотрудников в процесс организационных изменений. Под влиянием школы человеческих отношений многие учёные рекомендуют включать работников в управление изменениями. Некоторые эксперты полагают, что руководители и административный аппарат недооценивают вклад сотрудников нижних звеньев, считая их участие в принятии решений практически бесполезным. Тем не менее, опыт показывает обратное: при сборе информации полезно учитывать мнения и практические знания линейных руководителей, непосредственно сталкивающихся с последствиями нововведений. Более того, привлечение сотрудников к обсуждению решений способствует снижению склонности высшего руководства акцентироваться исключительно на технической стороне вопроса, пренебрегая человеческими аспектами. Однако важно

помнить, что не во всех случаях высокий уровень вовлечённости сотрудников оправдан. Грэйнер выделяет три варианта распределения полномочий между уровнями организации, иллюстрируя разные сценарии участия сотрудников в принятии решений.

Разделение полномочий. Подход к управлению изменениями с позиций разделения полномочий подразумевает высокую степень участия работников в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые следует предпринять. Также в некоторых ситуациях руководители высшего уровня могли бы определить проблему, а персонал нижних уровней участвовать в обсуждении проблемы необходимых изменений.

Разделение полномочий должно быть эффективным в ситуациях, аналогичных тем, в которых привлекают сотрудников к принятию решений - в исследованиях и разработках, формировании политики и разработке стратегий маркетинга [46].

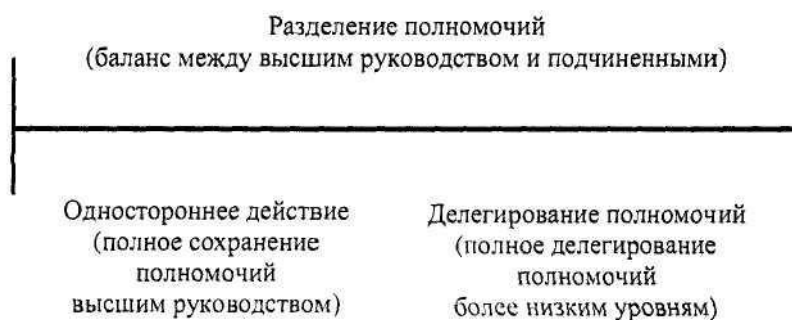


Рис. 3.3. Распределение полномочий для управления переменами Источник: [Мескон, Альберт, Хедоури, 1993, с. 536].

Односторонние действия. Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Грейнер считает, что «организационные изменения проводятся в жизнь на основе полномочий в каждой данной должности организационной иерархии. При этом

подходе определение проблемы и способа ее решения осуществляются, как правило, высшими эшелонами власти и направляются вниз по формальным и безличным механизмам контроля» [Мескон, Альберт, Хедоури, 1993, с. 536]. Односторонние действия, возможно, были бы эффективны в ситуациях, где подчиненные восприимчивы к законной власти (как, например, военные организации), а необходимость в плюрализме мнений - минимальная.

Делегирование полномочий. Такой подход к проведению организационных изменений отражает принципы либерального стиля руководства. Высший менеджмент делится информацией о предстоящих реформах, после чего передает полномочия нижестоящим сотрудникам для оценки и реализации корректировочных мер. Как отмечает Грэйнер, руководитель поощряет сотрудников высказывать личные взгляды и самостоятельно претворять их в жизнь. Предполагается, что обсуждение конкретных ситуаций развивает навыки решения проблем, что впоследствии облегчает необходимые индивидуальные и организационные изменения.» [Мескон, Альберт, Хедоури, 1993, с. 536].

Преимущество делегирования полномочий состоит в том, что оно уменьшает возможность будущего сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений по данной проблеме. Недостатки этого подхода: возможное замедление реакции, качество решения может находиться под влиянием группового мышления, у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

Несмотря на то, что вышеописанная модель была предложена Грейнером достаточно давно, нужно отметить, что она не утратила своей актуальности и с успехом может применяться и в современных организациях. Если сравнить этапы модели Грейнера и советы экспертов по преодолению сопротивления изменениям, можно заметить сходство и даже совпадение основных идей. [47]

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В первой главе нашей исследовательской работы мы провели обзор теоретико-методологических основ внедрения инноваций в профессиональную образовательную организацию. Раскрыли основные проблемы и подходы к управлению изменениями. Особое внимание уделяется концепции зоны комфорта: как её расширение способствует личностному росту, и какие привычки помогают добиться этого. Также рассмотрены причины сопротивления изменениям, такие как увеличение нагрузки, внутренние конфликты и борьба за власть, а также пути преодоления сопротивления. Рассмотрели различные стратегии внедрения инноваций - от революционных до эволюционных, и важно подчеркнуть, что сочетание методов и постоянное развитие позволяют успешнее реализовывать изменения. В разделе о моделях управления подчеркивается, что подготовка коллектива и управление поведением сотрудников - ключевые факторы успеха, а сопротивление - естественное явление, связанное с внутренними конфликтами системы. В целом, подчеркиваем необходимость комплексного подхода, аналитического подхода к сопротивлению и поиска балансных стратегий для успешного внедрения инноваций в образовательной практике.

Описали основные модели управления изменениями в профессиональной образовательной организации для успешного внедрения инноваций. Особое внимание уделяется подготовке коллектива, поскольку ее недостаточность часто приводит к сопротивлению и неудачам. В качестве теоретической базы приводятся модели Курта Левина, Джона Коттера, модели ADKAR и другие, которые выделяют этапы осознания необходимости изменений, формирования желания их реализовать, планирования и закрепления нововведений. Также описали формулы оценки вероятности успеха изменений, подчеркивающие важность повышения удовлетворенности сотрудников текущим положением для снижения сопротивления и повышения шансов на успешное внедрение инноваций. Подчеркиваем,

что успех зависит от тщательной подготовки, учета психологических аспектов и правильной стратегии управления изменениями.

Представили модель Лэрри Грейнера для выведения сотрудников из зоны комфорта при внедрении инноваций. Модель включает шесть этапов: признание руководством необходимости перемен, привлечение внешних или внутренних экспертов для объективной оценки ситуации, диагностика проблем, поиск и согласование новых решений, тестирование изменений и их дальнейшее закрепление с мотивацией сотрудников. Особое внимание уделяется роли участия работников в процессе изменений: участие снижает сопротивление и способствует успешной реализации. Также рассмотрели различные подходы к распределению полномочий - от полного вовлечения и совместного принятия решений до односторонних действий и делегирования, что влияет на эффективность изменений. Модель остается актуальной и сегодня, показывая важность системного подхода и учета человеческого фактора.

ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Цель, задачи и описание констатирующего этапа опытно-экспериментальной работы

Для эффективного вывода персонала из привычной рабочей среды важно заранее составить подробный план действий и установить конкретные сроки реализации. Исходя из данной цели, мы создали специализированную методику адаптации сотрудников вне зоны комфорта.

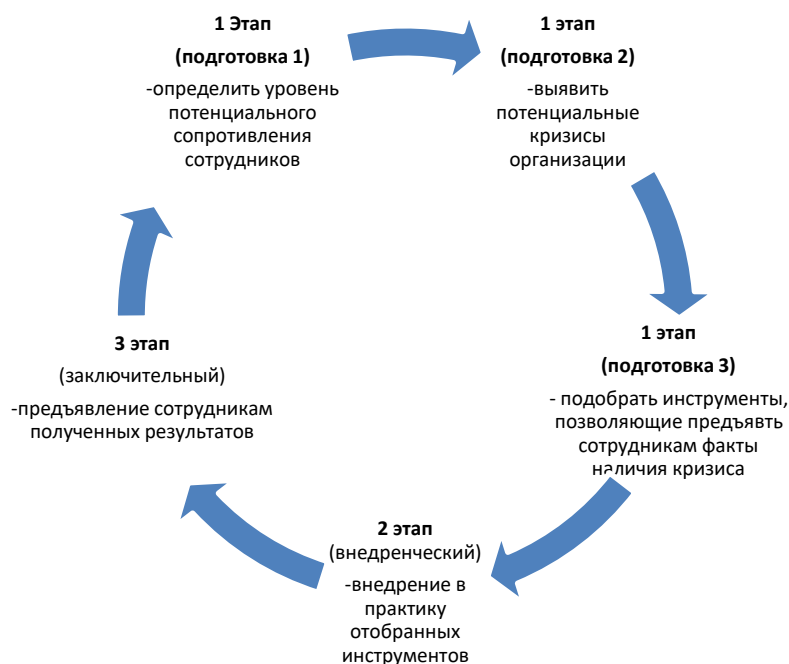


Рисунок 5. Локализованная схема процесса вывода сотрудников из зоны комфорта

Данная схема позволяет наглядно представить процесс вывода сотрудников из зоны комфорта. Первый этап состоит из последовательности определенных шагов, в нашем представлении их три. Мы намеренно разделили первый этап на три отдельных шага, которые должны быть реализованы в строгой последовательности друг за другом. На этапе подготовки должны быть использованы инструменты, определяющие уровень потен-

циального сопротивления сотрудников. В настоящее время в теории управления изменениями используются несколько методик оценки уровня сопротивления, разработанных на основе отечественной практики. Так У.Г.Зиннуров и С.В.Воробьев предлагают комплексную методику прогнозирования сопротивления изменениям на основе социометрии трудовых отношений. К сожалению, данная методика объемна и сложна в обработке, требует много времени. Инструмент, позволяющий провести анализ потенциального отношения сотрудников к изменениям, предложен Т.Ковалевой. В отличие от предыдущих авторов, она предлагает интуитивно понятную «карту сил влияния» [21], в основе которой лежат две общеизвестные гипотезы:

1. степень сопротивления человека зависит от того, насколько значительными будут внутренние изменения, которые ему необходимо сделать, чтобы принять изменения внешние;

2. степень влияния сотрудника на исход внедрения изменений зависит от его формального и неформального статуса в организации. Все сотрудники, которые затронуты процессом изменений, распределяются между квадрантами матрицы человеческих ресурсов, в зависимости от того, к какой категории они относятся и что именно меняется для них при проведении изменений

Эта визуальная структура помогает чётко проследить весь алгоритм процесса вывода работников из состояния стабильности. Начальный этап включает ряд последовательных мероприятий, состоящих из трёх стадий, каждая из которых должна выполняться строго последовательно одна за другой. Подготовка к этому процессу предполагает использование инструментов, позволяющих определить возможные препятствия среди сотрудников. Сегодня существует целый ряд методов анализа степени сопротивления переменам, основанных на российских практиках менеджмента. Например, У.Г. Зиннуров и С.В. Воробьев разработали детальную систему предсказания сопротивления преобразованиям посредством изучения со-

циальных взаимоотношений внутри коллектива. Однако этот подход отличается своей масштабностью и сложностью обработки данных, требуя значительных временных затрат. Более простой инструмент анализа восприятия сотрудниками предстоящих преобразований предложила Татьяна Ковалёва. Она создала наглядное представление потенциальных реакций - карту факторов воздействия («карта сил влияния»), основанную на двух фундаментальных предположениях:

1. сопротивление человека изменению прямо пропорционально глубине внутренних личностных изменений, необходимых для принятия внешних нововведений;
2. влияние работника на конечный успех проекта определяется степенью его официального и неофициального авторитета в коллективе. Таким образом, работники, вовлечённые в процесс трансформации, размещаются в специальной матрице человеческих ресурсов согласно своему статусу и уровню предполагаемых изменений.

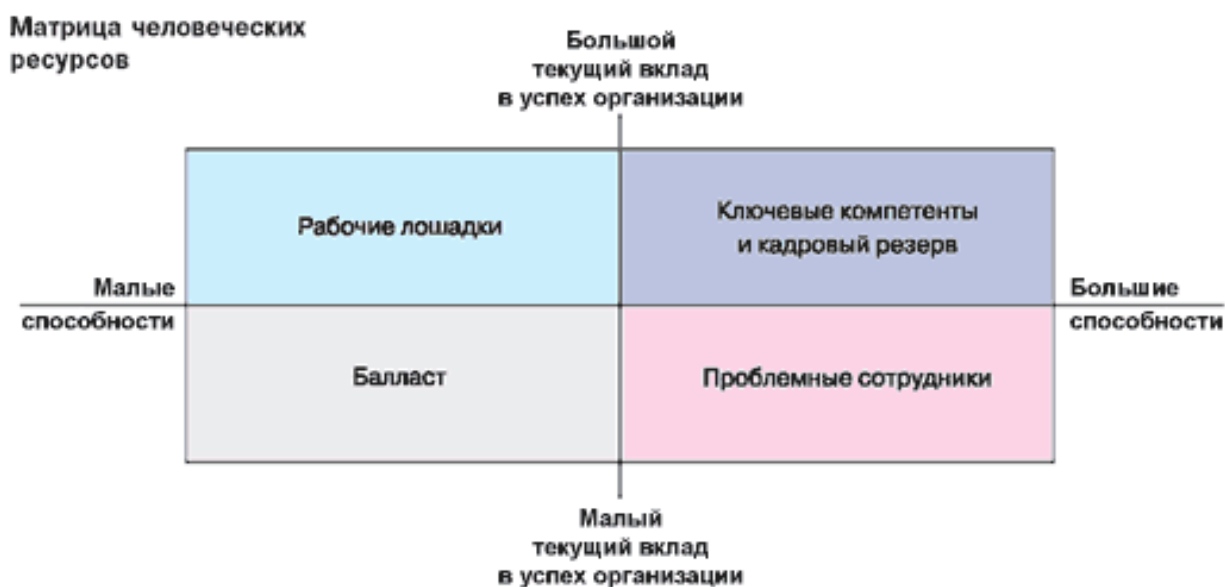


Рисунок 6. Матрица человеческих ресурсов

Ещё один эффективный способ измерения сопротивления сотрудников организационным изменениям предложил Т.Ю. Базаров [5]. Его методика да-

ёт возможность выявить характер поведения и восприятие персоналом происходящих перемен в организации. Тип реакции на перемены отражает предпочтительные стратегии взаимодействия индивида с ситуацией изменений, проявляющиеся через эмоции, мышление и поведение. По мнению Базарова, выделяют четыре основных типа реакции личности на любые новшества:

1. Консервативный тип - характеризуется устойчивым нежеланием видеть потребность в изменениях.

2. Реактивный тип - ориентируется преимущественно на сохранение существующего порядка вещей.

3. Реализующий тип - положительно воспринимает перемены, осознавая их целесообразность и полезность.

4. Инновационный тип - открыт ко всему новому, ищет возможности развития и сам активно инициирует изменения. Для диагностики доминирующего типа реакции сотрудник проходит специальный тест (см. Приложение 4), состоящий из ряда вопросов, соответствующих каждому типу. Чем больше набранных баллов по конкретной шкале, тем ярче проявляется соответствующий тип реагирования. Кроме того, Базаров советует выяснить личное отношение сотрудников к грядущим переменам, используя анкетирование, которое фиксирует позицию работника относительно следующих аспектов: причины и цель преобразований, ясность планов и наличие опытного руководителя, проводящего изменения.

Полученная информация позволит точнее рассчитать вероятное сопротивление персоналу и эффективно управлять данным сопротивлением в процессе изменений. Для этого используется следующая формула:

$$Кп.с. = (Чи + Чрл) / (Чк + Чрк) \quad (1)$$

где Кп.с. – коэффициент потенциального сопротивления персонала изменениям;

ЧИ – количество человек инновационного типа реакции на изменения;

ЧРЛ – количество человек реализующего типа реакции на изменения;

ЧК – количество человек консервативного типа реакции на изменения;

ЧРК – количество человек реактивного типа реакции на изменения.

В качестве критерия оценки уровня потенциального сопротивления предлагается к использованию следующий подход:

если $КП.С. > 1$, то изменения проводятся целенаправленно и имеют высокий шанс на успех;

если $КП.С. < 1$, то организационные изменения могут привести к дестабилизации состояния организации и снижению ее эффективности.

Чтобы снизить возможное противодействие изменениям, рекомендуется сосредоточиться на сотрудниках с консервативным и реактивным восприятием новшеств, поскольку именно эта группа негативно относится к преобразованиям и недооценивает их значимость для долгосрочного успеха предприятия.

Одной из эффективных моделей управления изменениями, широко применяемой зарубежными организациями, считается концепция ADKAR, созданная компанией Prosci в 2001 году на основании опыта свыше 700 организаций. Отличительной чертой этой модели является её ориентация на человеческие факторы, выходящие за пределы чисто проектной динамики. Модель ADKAR позволяет точно идентифицировать причину затруднений на каждом этапе внедрения изменений, что способствует адресному устранению выявленных препятствий. [47]

Модель удобна в применении, проста в интерпретации и основана на традиционных инструментах опроса и собеседования. Определив потенциал возможного сопротивления, следующий шаг заключается в сборе фактических данных, отражающих существующие недостатки в деятельности педагогического состава. Для этого целесообразно привлекать обучающихся, предо-

ставляя им возможность оценивать работу преподавателя. Одним из таких инструментов может служить анкета «Зеркало для героя», предусматривающая многомерную оценку преподавателем учащимися, а также анкеты, предложенные М.А. Пинской для учащихся и педагогов [33]. Далее собранные сведения необходимо представить сотрудникам, подчеркнув существование недостатков.

Полученные результаты желательно обсудить с каждым учителем отдельно, продемонстрировав зафиксированные нарушения. Организатор такой процедуры играет ключевую роль в сборе, обработке и распространении полученной информации среди коллег. Важно выбрать организатора, пользующегося доверием и уважением среди педагогических кадров [25]; недопустимо выбирать лиц, вызывающих страх у сотрудников. Продолжительность данного этапа должна составлять максимум полтора месяца во избежание потери актуальности собранных сведений. Затем следует приступить к выбору группы педагогов для проведения аналитического исследования.

Критерием отбора служит уровень сопротивления каждому специалисту: большинство участников должны демонстрировать высокий уровень сопротивления, иначе результаты анализа потеряют свою информативность. Вместе с тем важно включать в выборку и специалистов со средней и низкой степенью сопротивления, чтобы создать атмосферу спокойствия и безопасности в педагогическом сообществе. Финальным итогом аналитического обзора станет предоставление обратной связи, стимулирующей педагогов к самоанализу и улучшению качества работы. Основной акцент делается на выявление расхождений между ожиданиями студентов и реальной практикой образовательной деятельности.

Предметом наблюдения могут стать самые разные аспекты урока в зависимости от обозначенных проблем:

- постановка целей, подведение итогов;
- планирование и организация;
- вовлеченность учеников;

- дифференцированный подход к учащимся и многое другое.

Центральным элементом второго этапа выступает диалог с учителем, направленный на помощь ему в объективной оценке собственной преподавательской деятельности. Основная задача здесь - создание условий, при которых педагог сможет самостоятельно заметить собственные слабые места и почувствовать внутреннюю мотивацию к совершенствованию. Именно поэтому бессмысленно сразу перечислять допущенные промахи, важнее задать такие вопросы, которые подтолкнут учителя задуматься о значимости наблюдаемых аспектов урока и самому сформулировать выводы о недостатках. Это означает, что учителям не предоставляются готовые оценочные заключения по итогам уроков, напротив, создаются предпосылки для глубокого самоанализа.

Завершив практические этапы, важно подвести итоги в обобщённом виде, без привязки к отдельным лицам, чтобы каждый член педагогического коллектива получил полное представление о реальных показателях эффективности всей команды. Цель этого представления - спровоцировать чувство неудовлетворённости качеством выполняемой работы и сформировать стремление к улучшениям. При диагностике возникновения внутреннего конфликта у сотрудников проблема усложняется необходимостью точного измерения не общего уровня недовольства, а конкретного недовольства результатами личной трудовой деятельности.

Для решения этой задачи была выбрана анкета «Интегральная удовлетворённость трудом» Н.П. Фетискина, В.В. Козлова, Г.М. Мануйлова (Приложение 8), предназначенная для выявления ключевых компонентов удовлетворения работой, включая интерес к профессии, удовлетворение достигнутыми результатами, комфортность межличностных взаимодействий, уважение руководства, амбициозность профессиональных целей, приоритетность карьерного роста перед материальным вознаграждением, удовлетворённость рабочими условиями, профессиональный долг и общее ощущение счастья от работы. Низкий показатель удовлетворённости результатами труда свиде-

тельствует о достижении поставленных задач и подтверждает возникновение необходимого когнитивного диссонанса. Проведение повторного тестирования по модели ADKAR подтвердит нашу гипотезу: снижение удовлетворённости профессией должно повысить понимание нужности реформ по сравнению с первоначальными показателями.

Потенциальные кризисы в разных учреждениях могут быть различными. Необходимо четко придерживаться описания самого процесса, состоящего из конкретных последовательных этапов и шагов:

I этап. Предварительный.

1.1 Определить уровень потенциального сопротивления сотрудников

(входная диагностика)

1.2 Выявить потенциальные кризисы организации (сбор фактов, подтверждающих наличие проблемы)

(входная диагностика)

1.3 Подбор инструментов, позволяющих осуществить сбор фактов, подтверждающих наличие проблем.

1.4 Отбор педагогов для участия в эксперименте

II этап. Внедренческий

2.1 Проведение анализа (1-1,5 месяца)

2.2 Обработка результатов

III этап. Заключительный

3.1 Представление обработанных результатов сотрудникам

3.2 Измерение уровня когнитивного диссонанса

(контрольная диагностика)

Особое внимание необходимо уделить отбору наблюдателей, поскольку от степени доверия к данным людям зависит степень комфорта учителя, следовательно, чистота эксперимента.

2.2 Формирующий этап опытно-экспериментальной работы по проверке эффективности модели выведения сотрудников из зоны комфорта в профессиональной образовательной организации

Цель нашего исследования заключалась в разработке и проверке методики, выводящей сотрудников из привычного рабочего ритма. Эксперимент проводился с участием двенадцати педагогов из трёх различных учреждений танцевального искусства: восемь представителей школы «Dance Baza», два участника из студии «Ladanza» и ещё двое из заведения «Reliz». Отбор учебных заведений осуществлялся целенаправленным методом. Руководство всех указанных школ дало своё согласие на участие в проекте, учитывая перспективу запланированных изменений в структуре и заинтересованное желание обеспечить высокую эффективность будущих процессов реорганизации.

Эксперимент длился с октября 2024 года по январь 2025 года.

В октябре было проведено входное анкетирование, в январе - контрольное анкетирование и заключительный анализ.

Нами были отобраны следующие методики исследования.

1. Опросник, используемый в модели управления изменениями – ADKAR. (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), позволяющий определить недостатки управления персоналом на каждом этапе внедрения изменений. Согласно данной модели существуют пять основных этапов, через которые необходимо провести сотрудников компании, при внедрении изменений:

1. Осознание необходимости изменений.
2. Желание участвовать и поддерживать изменения.
3. Знания о том, как нужно изменяться и какого результата нужно достичь.
4. Способность использовать полученные знания и навыки.
5. Закрепление изменений.

Каждая стадия эксперимента представляет собой своеобразную преграду, замедляющую адаптацию сотрудников к необходимым переменам. Основное внимание уделяется результатам опросов, отображающим уровень понимания участниками ценности предлагаемых преобразований и готовность поддержать их внедрение. Этот опрос использовался нами дважды: вначале эксперимента для оценки начальной удовлетворённости педагогов существующей ситуацией и в конце для отслеживания произошедших сдвигов.

2. Анкета «Стили реагирования на изменения». Автор: Т.Ю.Базаров. Данная методика позволяет выявить выраженность различных стилей реагирования на изменения у сотрудников. Итоги проведенного исследования позволили нам классифицировать персонал по уровню терпимости к неопределённостям: выделились группы сотрудников с высокой восприимчивостью к новым условиям и те, кому сложно адаптироваться к переменам. По сути, мы выявили две ключевые категории: первая готова скорректировать свои привычки и убеждения ради успешного введения новых подходов, вторая склонна игнорировать изменения и оказывать пассивное сопротивление. Эти данные помогают не только определить общий уровень сопротивления изменениям в организации, но и сопоставить его с приемлемыми нормативами, прогнозируя таким образом шансы на благоприятный исход начатого процесса преобразований.

3. Анкета для преподавателей «Педагогическая культура». Автор анкет: М. А. Пинская. Полученные в результате анкетирования данные позволяют оценить качество преподавания по информации, полученной от учителей. Таким образом, мы получаем обратную связь, позволяющую нам вынести суждения о степени комфортности среды как для учеников, так и для учителей, об уровне сотрудничества и доверия между ними, о готовности педагогов к изменениям.

4. «Интегральная удовлетворенность трудом», авторы: Н.П.Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. Предлагаемый диагностический инструмент позволяет детально проанализировать следующие компо-

ненты профессионального удовлетворения педагогов: увлечённость самой деятельностью, оценка собственных достижений, качество рабочих взаимоотношений с коллегами и администрацией, амбициозность в карьере, предпочтения в отношении высокого заработка и трудолюбия, комфортность условий труда, ответственное отношение к обязанностям и общая удовлетворённость жизнью. Эта методика обеспечивает отдельную диагностику каждой составляющей удовлетворённости. Одна из наших исследовательских задач направлена на вывод сотрудников из зоны комфорта путём уменьшения чувства удовлетворённости от личных успехов. Применение данного метода даст возможность измерить уровни удовлетворённости преподавателей. Осенью текущего года была применена модель изменений ADKAR для обследования уровней сознания и мотивации к изменениям среди педагогов в учреждениях «Dance Baza», «Reliz» и «Ladanza». Представленные графические материалы иллюстрируют основные трудности, возникающие при осуществлении преобразовательных инициатив.

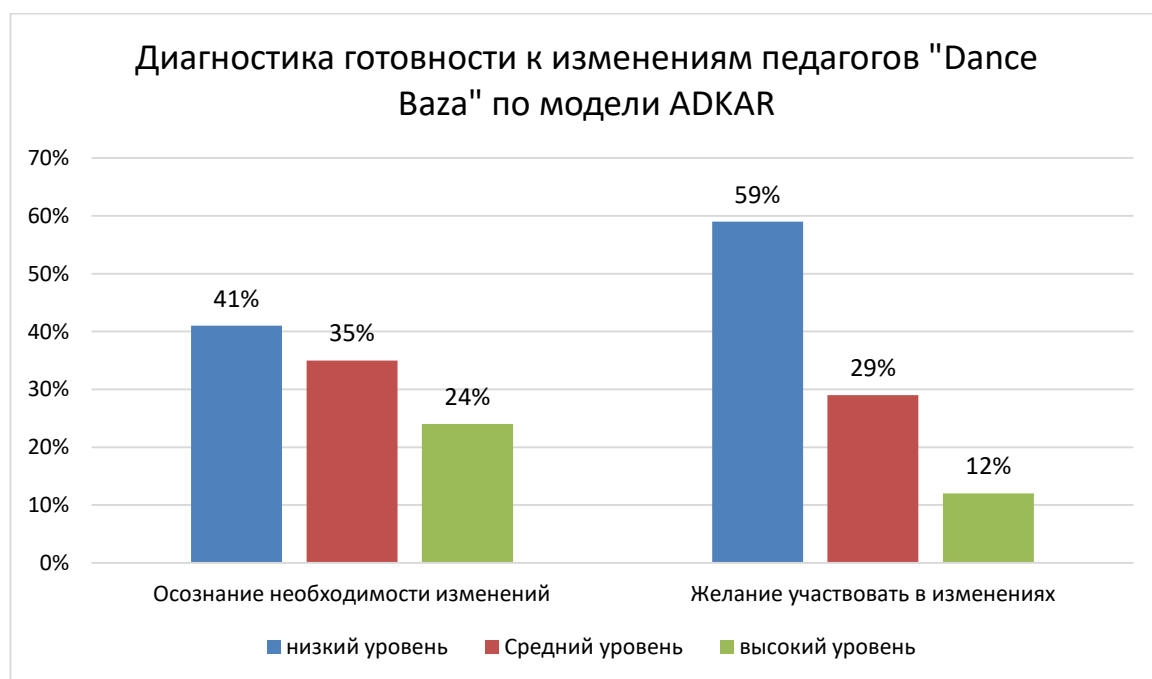


Рисунок 7. Гистограмма: результаты диагностики сотрудников «Dance Baza» по модели ADKAR

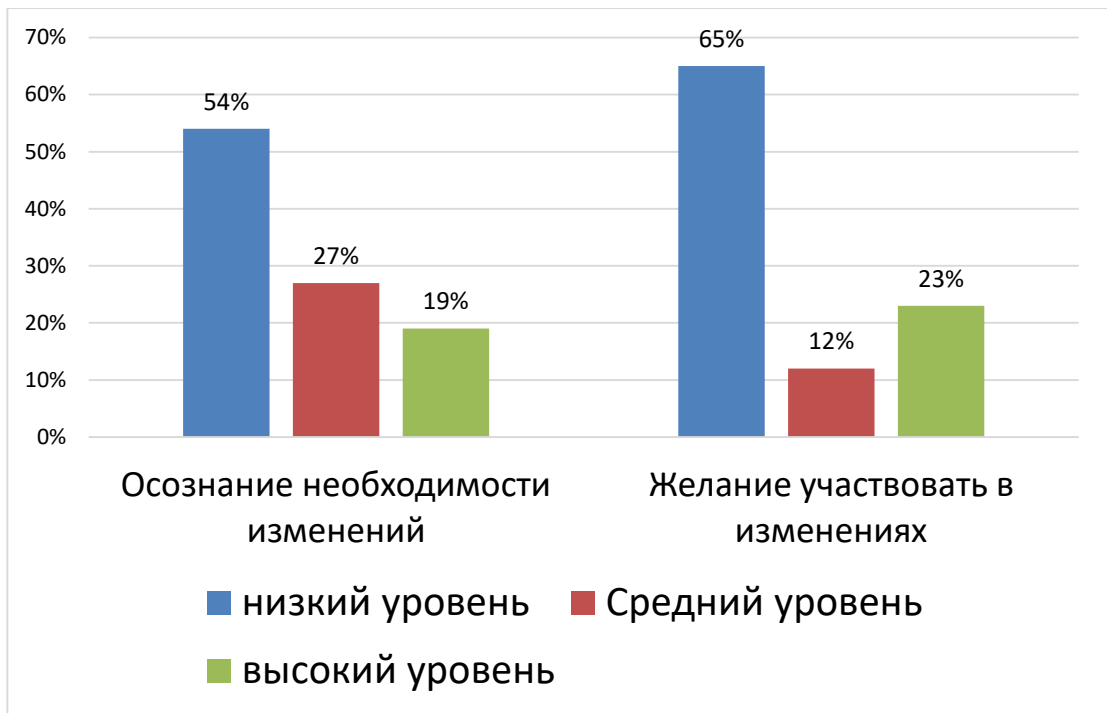


Рисунок 8. Гистограмма: результаты диагностики сотрудников «Reliz» по модели ADKAR

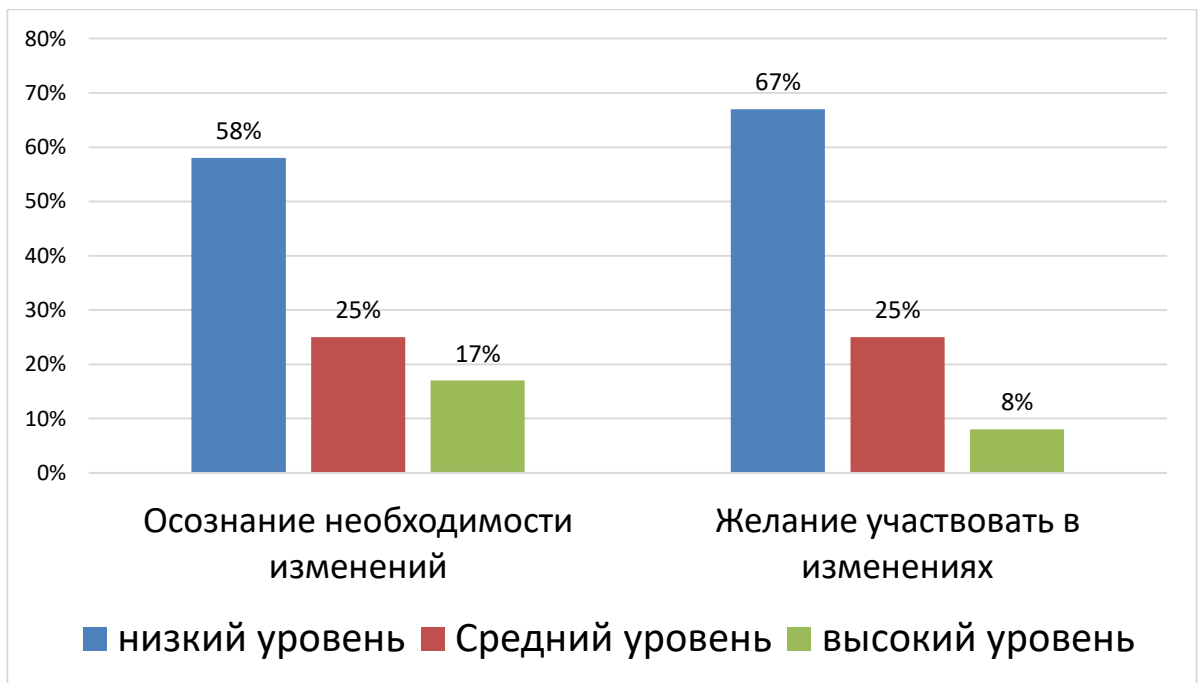


Рисунок 9. Гистограмма: результаты диагностики сотрудников «Ladanza» по модели ADKAR

Представленные графики показывают, что доля педагогов, осознающих необходимость перемен, крайне низка и колеблется в пределах от 17% до 24%. Одновременно в каждой из трёх школ значительная часть учителей демонстрирует слабое понимание значения предстоящих изменений - от 41% до 58%. Учитывая, что преподаватели со средним уровнем понимания изменений фактически становятся препятствием на пути изменений, совокупная численность противников перемен оказывается значительной в каждой исследованной организации.

Исходя из полученных данных, можно заключить, что большинство педагогов не признаёт необходимость преобразований. Соответственно, риск сильного сопротивления со стороны персонала высок, что снижает шансы успешной реализации намеченных мер. Отдельно стоит подчеркнуть, что число желающих лично участвовать в реформах ещё ниже. Лишь 12–23% педагогов хотят активнее вовлечься в преобразования, причём самая высокая цифра (23%) отмечена в школе «Reliz», хотя это значение превышает долю тех, кто вообще осознаёт необходимость изменений. Вероятно, это обусловлено активной позицией администрации учреждения, внедряющей новые подходы сверху, что заставляет сотрудников привыкнуть и согласиться с изменением, однако глубоко не убеждает их в его необходимости. Данные школ «Dance Baza» и «Ladanza» свидетельствуют о том, что многие педагоги понимают наличие трудностей, но отказываются брать на себя личную ответственность за решение этих проблем. В октябре 2024 года в пилотных образовательных учреждениях прошёл опрос по методике Т.Ю. Базарова, нацеленный на изучение стиля реакции педагогов на предлагаемые изменения. Итоги

представлены в форме линейных диаграмм..

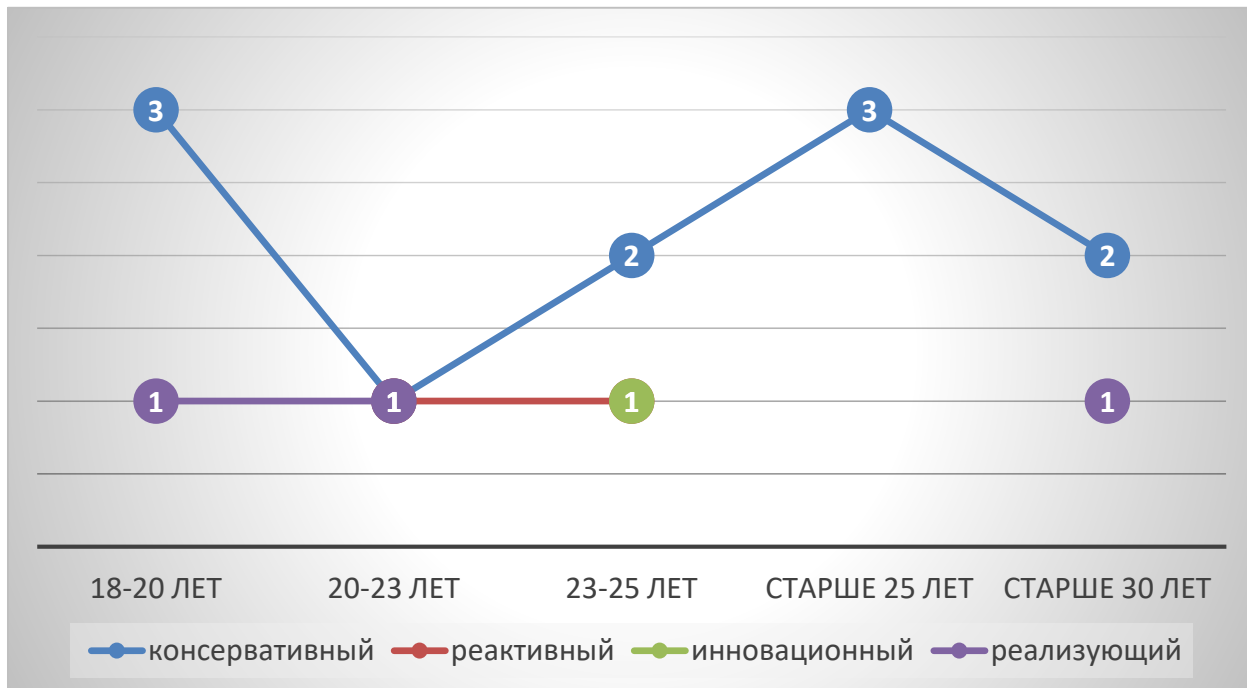


Рисунок 10. Стили реагирования на изменения (по методике Т.Ю.Базарова): «Dance Ваза»

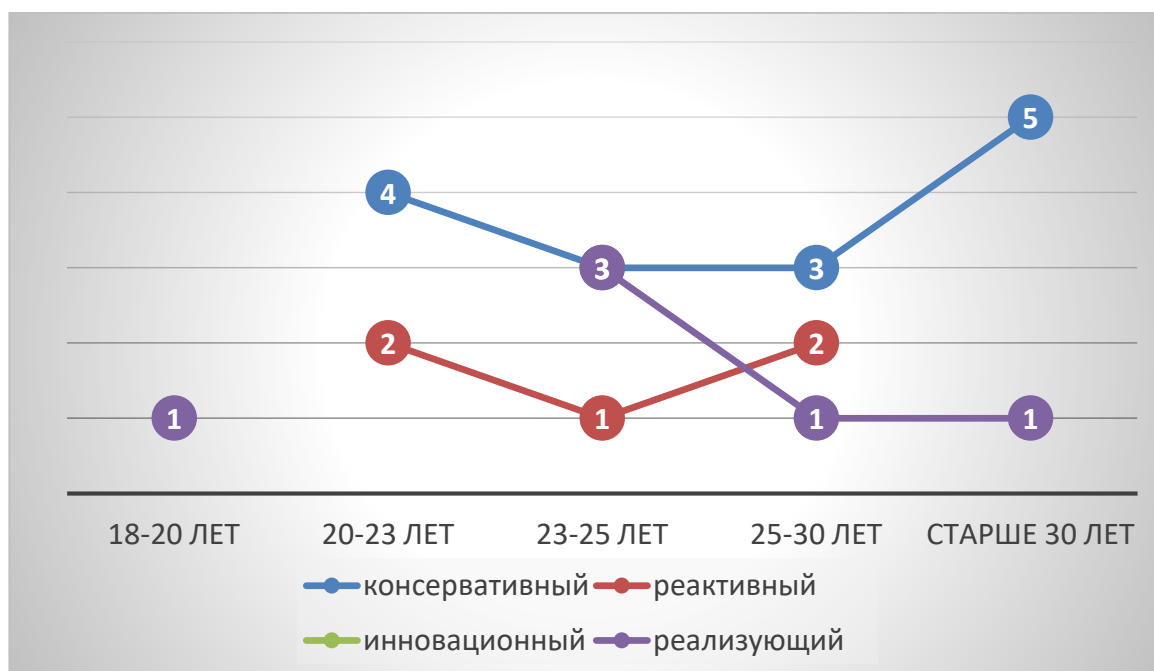


Рисунок 11. Стили реагирования на изменения (по методике Т.Ю.Базарова): «Reliz»

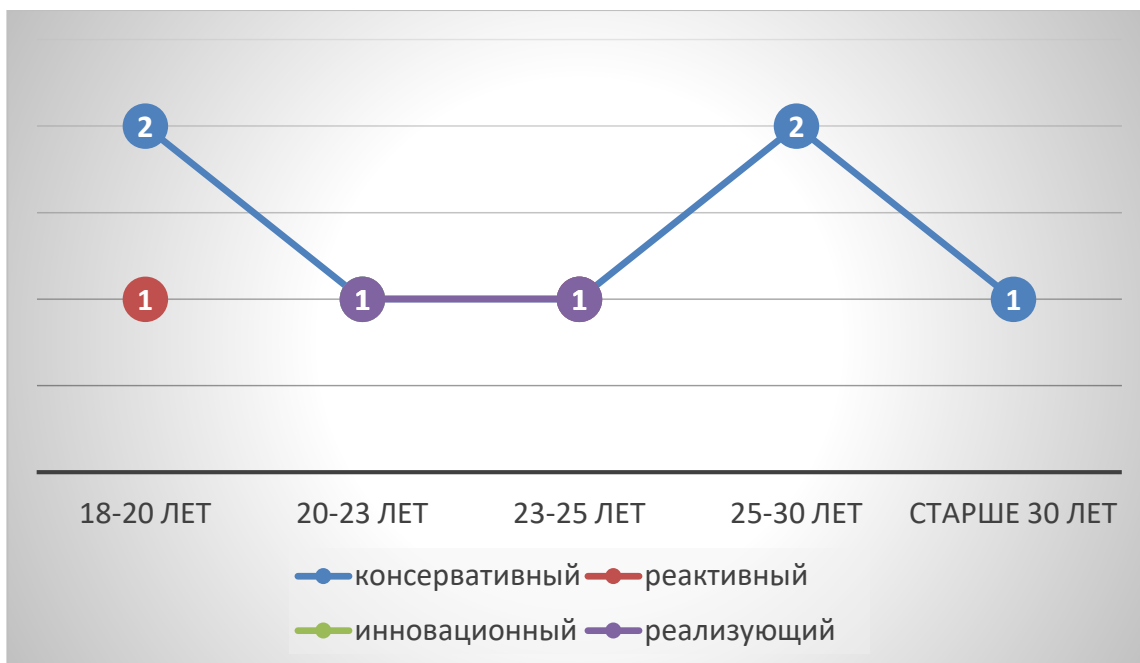


Рисунок 12. Стили реагирования на изменения (по методике Т.Ю.Базарова): «Ladanza»

Приведённые диаграммы ясно указывают на отсутствие корреляции между возрастом педагогов и стилем их реакции на изменения. В каждой из трёх образовательных организаций представители различных возрастных групп демонстрируют различные типы реагирования на нововведения, не обнаруживая какого-либо специфического предпочтения в зависимости от возраста. Полученные данные также подчёркивают преобладание консервативного подхода среди большинства педагогов: в школе «Dance Baza» - 65%, в школе «Reliz» - 58%, в школе «Ladanza» - тоже 58%.

Таким образом, можно утверждать, что стиль реагирования педагогов на изменения не обусловлен ни возрастом, ни продолжительностью трудового стажа. Среди сторонников традиционного уклада встречаются как молодые специалисты, так и опытные профессионалы с длительным опытом работы.

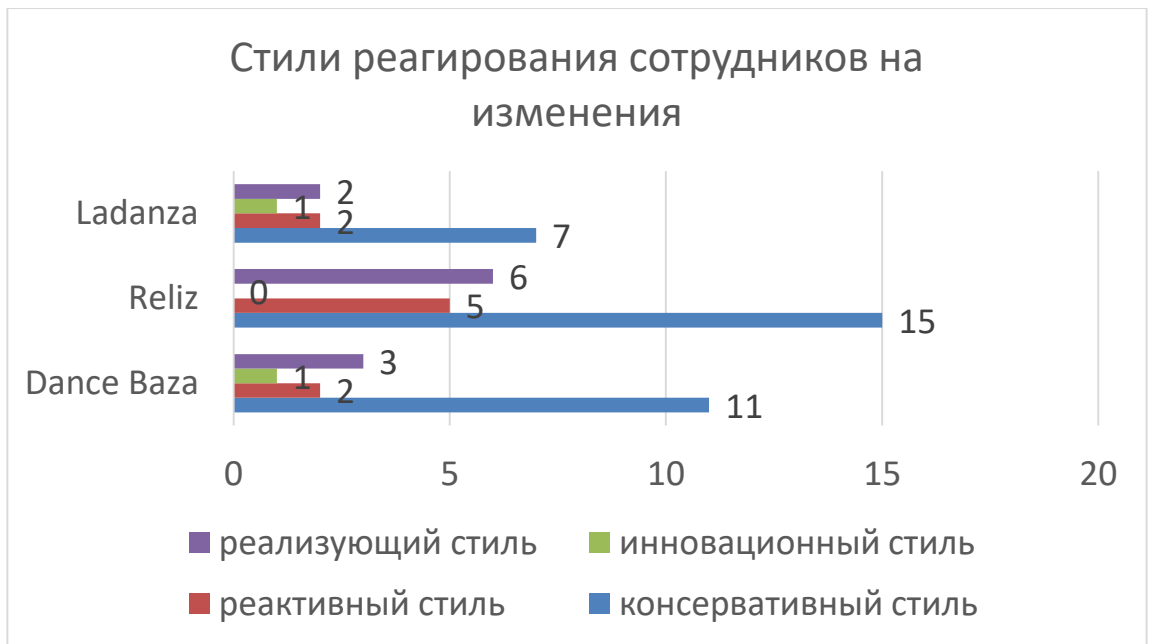


Рисунок 13: Гистограмма: стили реагирования сотрудников на изменения (количественное соотношение)

Суммарное количество учителей консервативного и реактивного стилей во всех 3-х организациях составляет более 50%, что подтверждает наличие высокого уровня сопротивления изменениям.

Результаты анкетирования учителей по методике М.А.Пинской «Педагогическая культура».

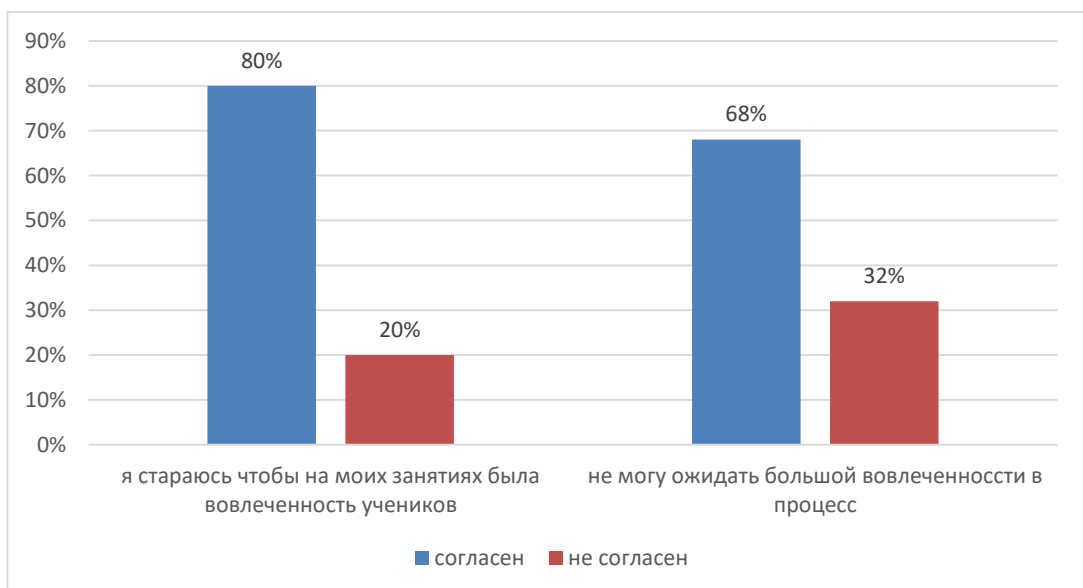


Рисунок 17. Гистограмма: результаты анкетирования педагогов «Моя педагогическая культура»

Анализ анкет показывает любопытную картину: подавляющее большинство педагогов (80%) уверены, что успешно применяют деятельностный подход, подразумевающий активное включение учеников в учебный процесс. Тем не менее, значительная доля респондентов (68%) сомневается в способности школьников проявлять высокие показатели продуктивности.

2.3 Результаты опытно-экспериментальной работы по проверке эффективности модели выведения сотрудников из зоны комфорта как начало внедрения инноваций в профессиональной образовательной организации

По завершении предоставления фактического материала учителя приняли участие в анкетировании «Интегральная удовлетворенность трудом» (авторы: Н.П.Фетискина, В.В.Козлова, Г.М.Мануйлова).

Основное внимание в ходе анализа уделялось пунктам №2 и №7 анкеты, отражающим удовлетворённость педагогов собственными достижениями в работе. Согласно проведённым замерам, лишь трое из двенадцати участников второй части эксперимента отметили высокий уровень удовлетворённости собственным профессиональным ростом. Шесть педагогов (50 %) выразили среднюю степень удовлетворённости своим прогрессом в профессиональной сфере. Три респондента показали низкий уровень удовлетворённости собственными достижениями. Следует особо отметить, что продолжительность карьеры и возрастной состав педагогов никак не повлияли на результаты анкетирования, что убедительно показано на круговых диаграммах (рисунки 52, 53).

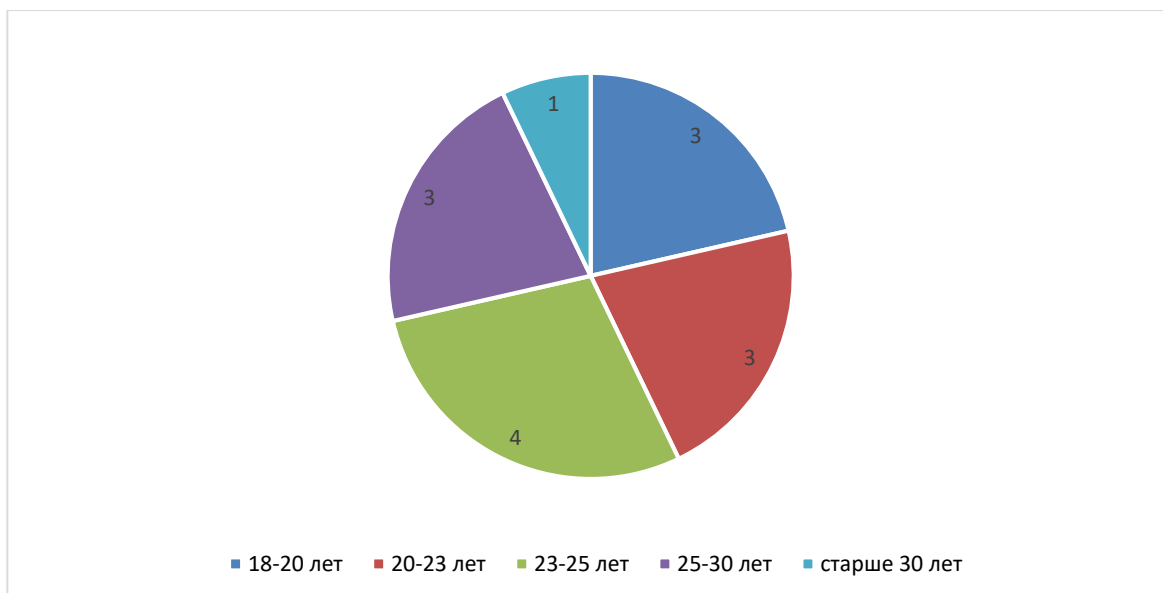


Рисунок 52. Круговая диаграмма: Возраст педагогов с низким уровнем удовлетворенности достижениями в работе

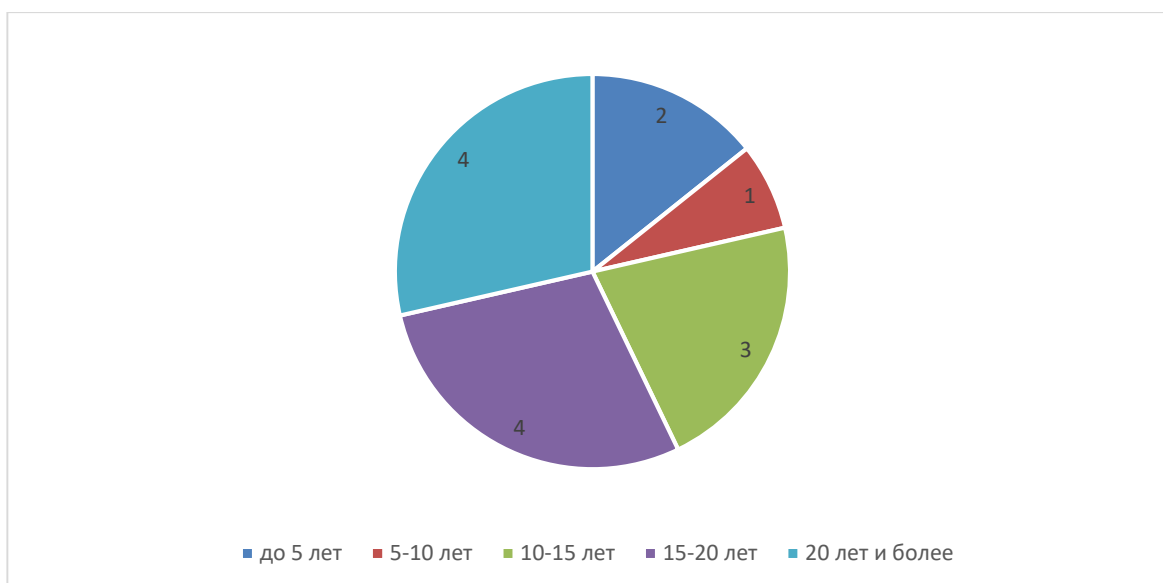


Рисунок 53. Круговая диаграмма: Педагогический стаж педагогов с низким уровнем удовлетворенности достижениями в работе

Отбирая педагогов для проведения аспектного анализа, мы руководствовались критерием уровня осознания ими необходимости перемен, не принимая во внимание индивидуальные стили реагирования на изменения. Поскольку абсолютно все педагоги с низким уровнем осознанности оказа-

лись представителями консервативного стиля, неудивительно, что именно среди них наибольшее число (9 из 11, или 81%) отметило низкий уровень удовлетворённости своими профессиональными достижениями. Из числа педагогов с реактивным стилем низкие показатели удовлетворены выявлены у трети (3 из 8, или 37%), а среди педагогов реализующего стиля такая тенденция замечена у двоих из троих (75%). Итак, наши данные показывают, что стиль реагирования педагогов на изменения не имеет прямого влияния на степень удовлетворённости личным успехом в работе.

Используя модель изменений ADKAR, мы провели повторную диагностику уровня осведомлённости и стремления к переменам среди педагогов экспериментальных школ. Графики, представленные в виде столбчатых диаграмм, отчётливо демонстрируют положительную динамику по сравнению с исходными показателями.

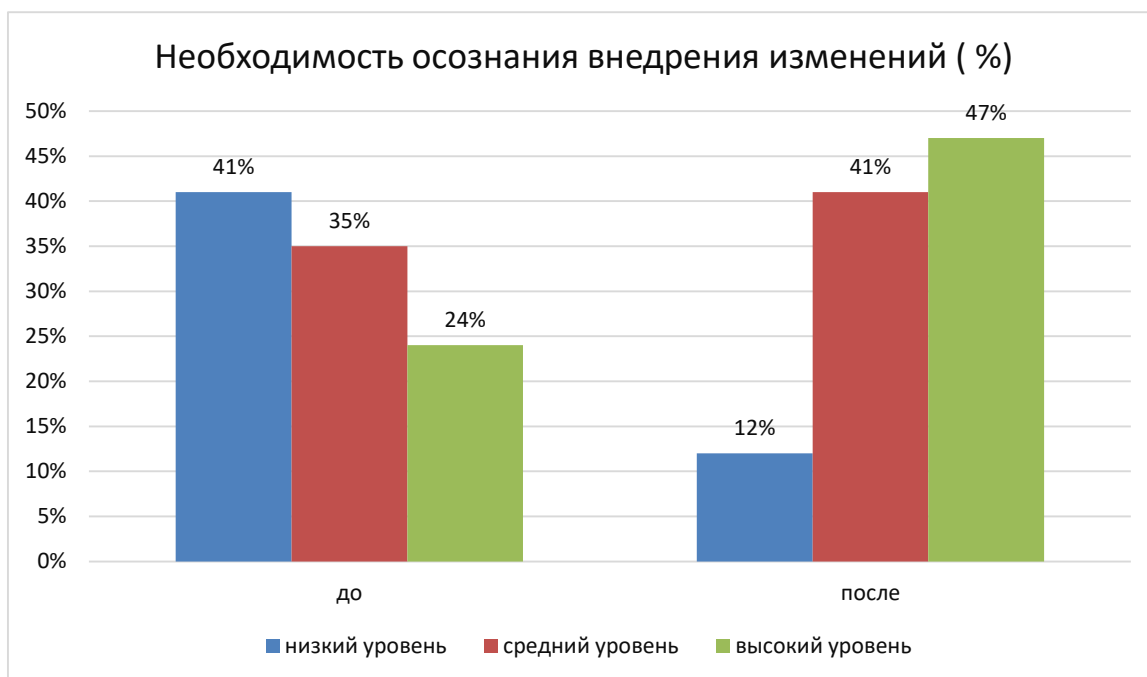


Рисунок 54. Гистограмма: Уровень осознания необходимости изменений до и после проведения эксперимента в «Dance Vaza»

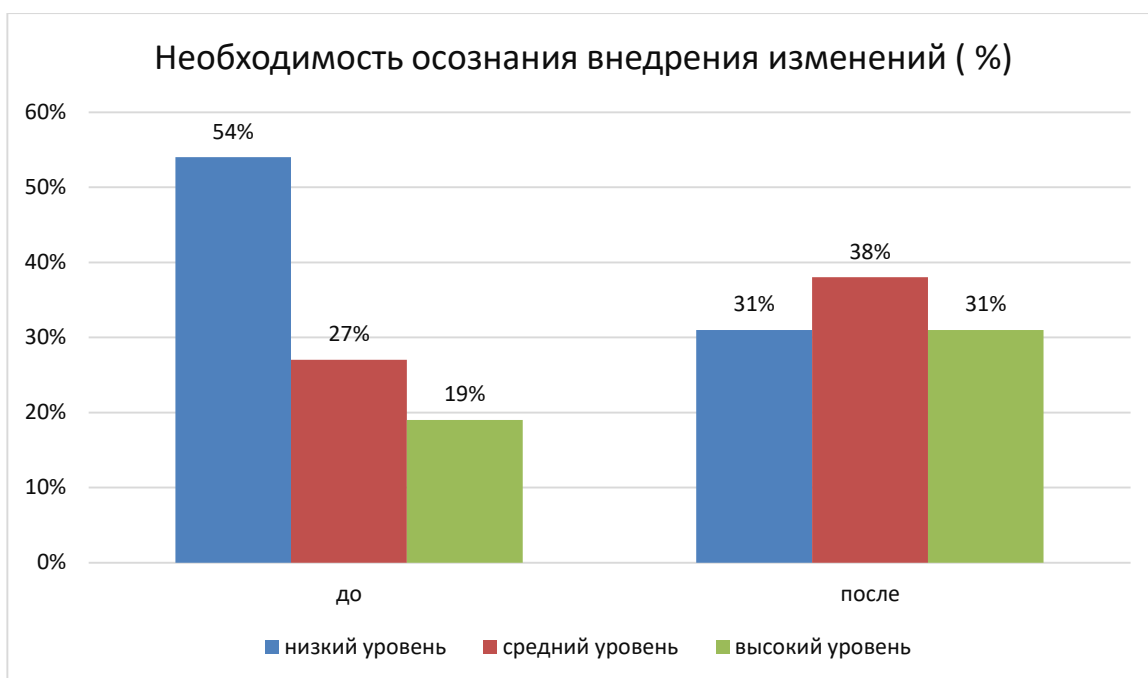


Рисунок 55. Гистограмма: Уровень осознания необходимости изменений до и после проведения эксперимента в «Reliz»

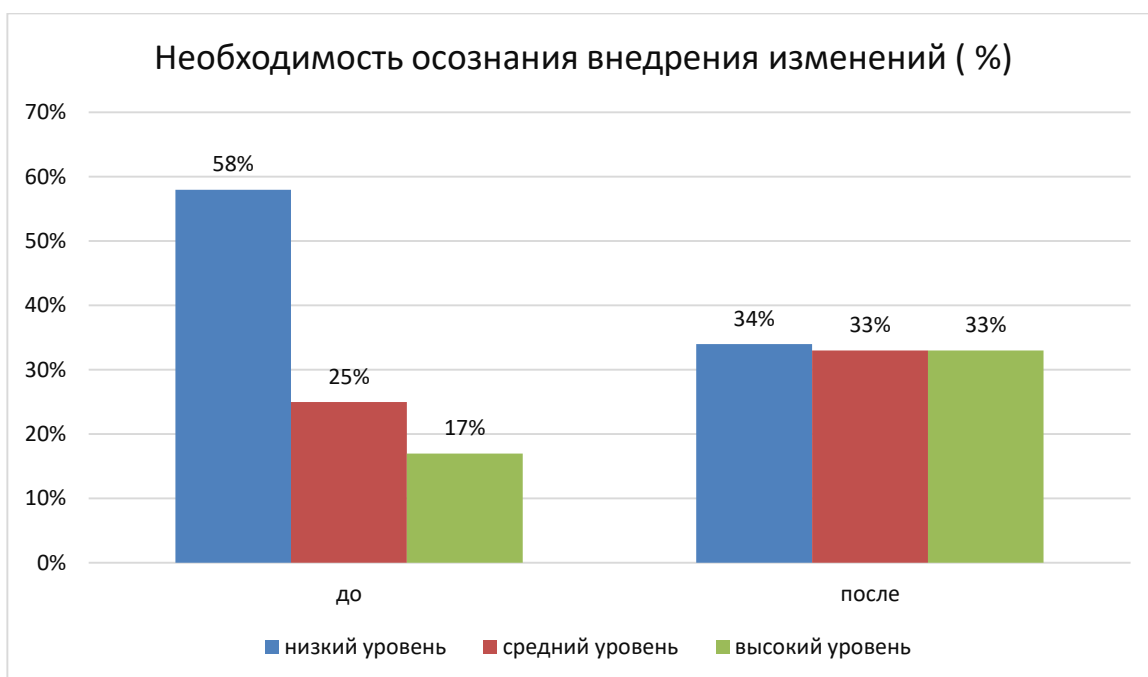


Рисунок 56. Гистограмма: Уровень осознания необходимости изменений до и после проведения эксперимента в «Ladanza»

Результаты наглядно демонстрируют значительный прирост педагогов (на 23% в «Dance Baza», на 12% в «Reliz», на 16% в «Ladanza»), обладающих высоким уровнем осознания изменений. Обобщённый анализ пока-

зал значительное повышение доли педагогов, достигших среднего и высокого уровня понимания необходимости перемен: в школе «Dance Baza» этот показатель поднялся с 59% до 88%; в школе «Reliz» — с 46% до 69%; в школе «Ladanza» — с 42% до 66%. Следовательно, теперь более половины педагогов во всех образовательных учреждениях убеждены в необходимости внесения изменений.

Возможно, причиной подобной тенденции стало то, что сотрудники зачастую не связывают необходимость изменений с личными профессиональными неудачами. Ведь согласно результатам анкеты «Интегральная удовлетворённость трудом» Н.П. Фетискина, В.В. Козлова, Г.М. Мануйлова, лишь треть педагогов (34%) заявили о низкой удовлетворённости собственными профессиональными достижениями. Но представляется, что предъявление конкретных данных помогло большинству педагогов осознать общие проблемы системы и повысило уровень поддержки планируемых преобразований. Дополнительно выяснилось, что значительную долю составляют педагоги, согласные лично участвовать в преобразованиях: 65% в «Dance Baza», 58% в «Reliz» и столько же в «Ladanza». Эти цифры существенно выросли по сравнению с началом исследования. Ключевой позитивный эффект - сокращение численности педагогов, отказывающихся от личного участия в переменных: в «Dance Baza» оно уменьшилось на 24%, в «Reliz» - на 23%, в «Ladanza» - на 25%. Хотя процент таких сотрудников остаётся значительным (от 35% до 42%), динамика всё равно положительная.

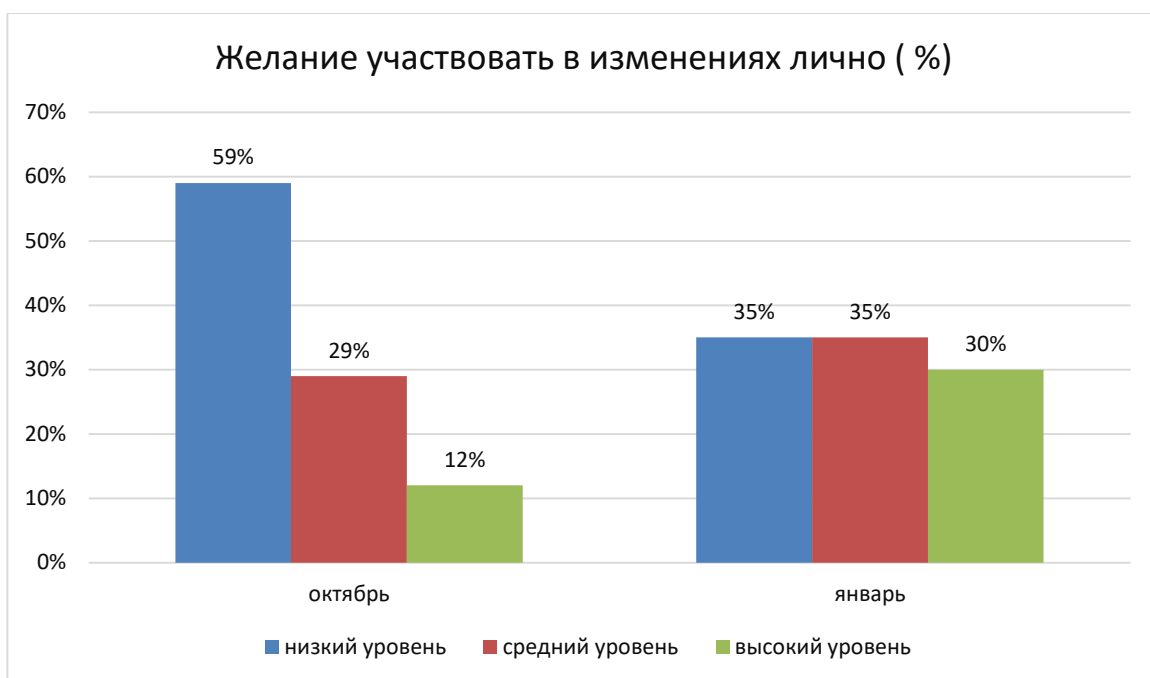


Рисунок 57. Гистограмма: Уровень желания личного участия в проведении изменений в МБОУ «Dance Vaza»

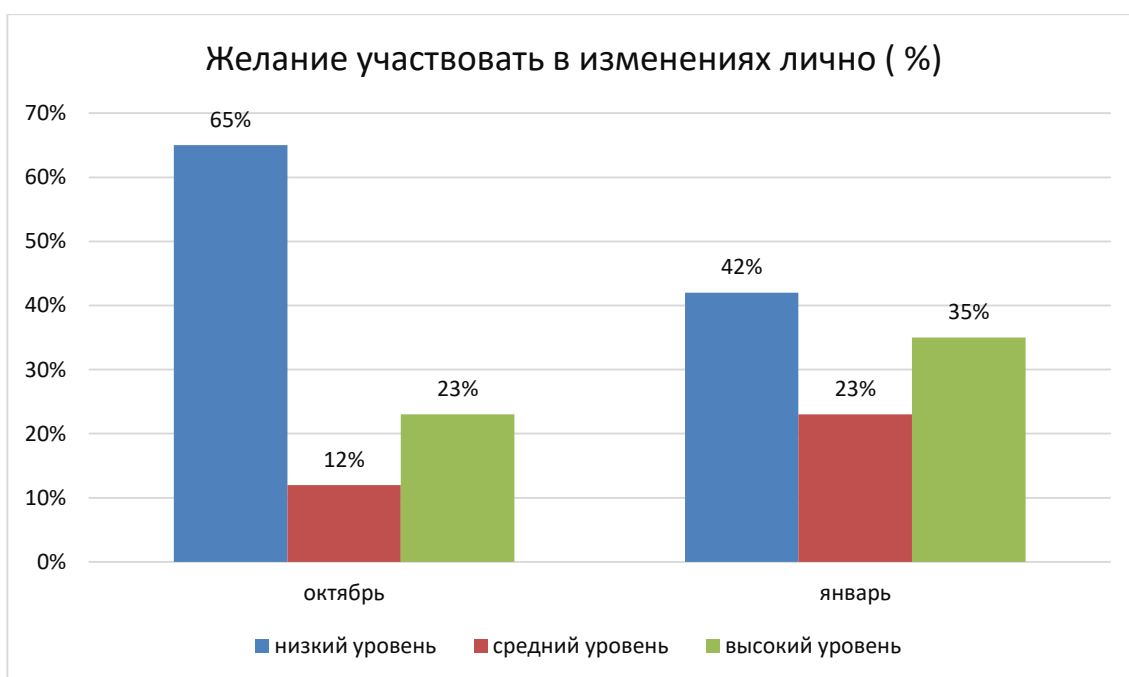


Рисунок 58. Гистограмма: Уровень желания личного участия в проведении изменений в «Reliz»

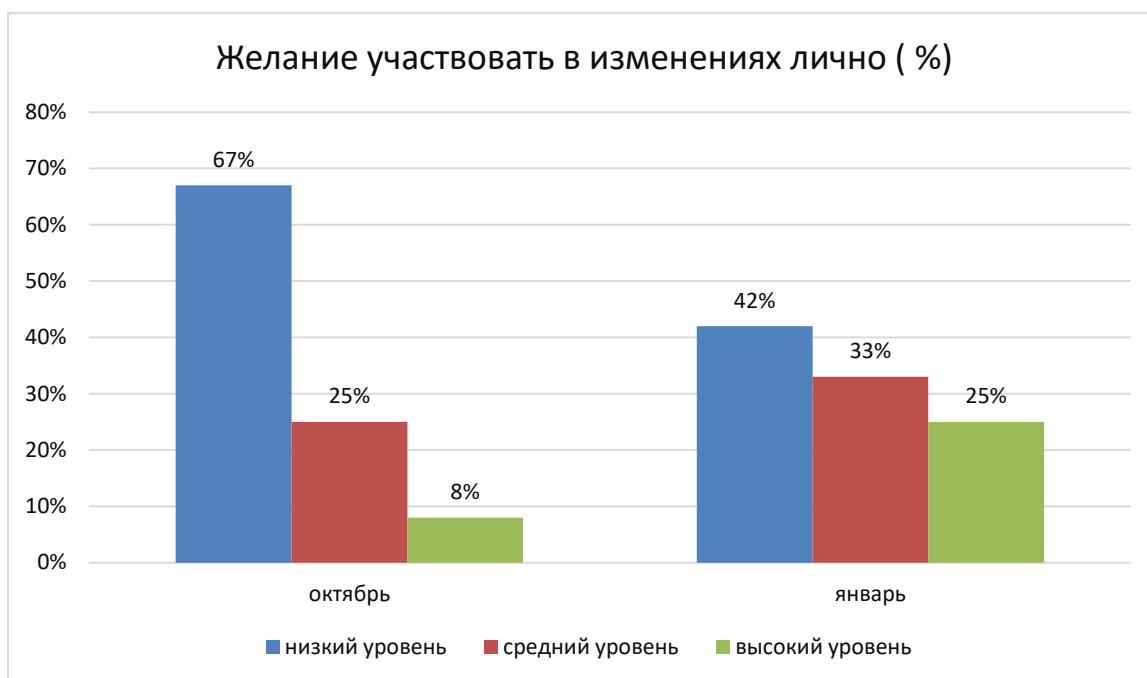


Рисунок 59. Гистограмма: Уровень желания личного участия в проведении изменений в «Ladanza»

Проанализируем данные эксперимента и сравним их визуально на графике, показывающем изменение уровня осознания педагогами необходимости преобразований. Как видно, произошло заметное увеличение числа педагогов с высоким уровнем осознания благодаря сокращению группы с низким уровнем. Можно сделать предположение, что педагоги, изначально находившиеся в последней категории, пережили некий профессиональный кризис, заставивший пересмотреть свои взгляды и присоединиться к числу активных сторонников перемен. Количество педагогов со средним уровнем осознания почти не изменилось.

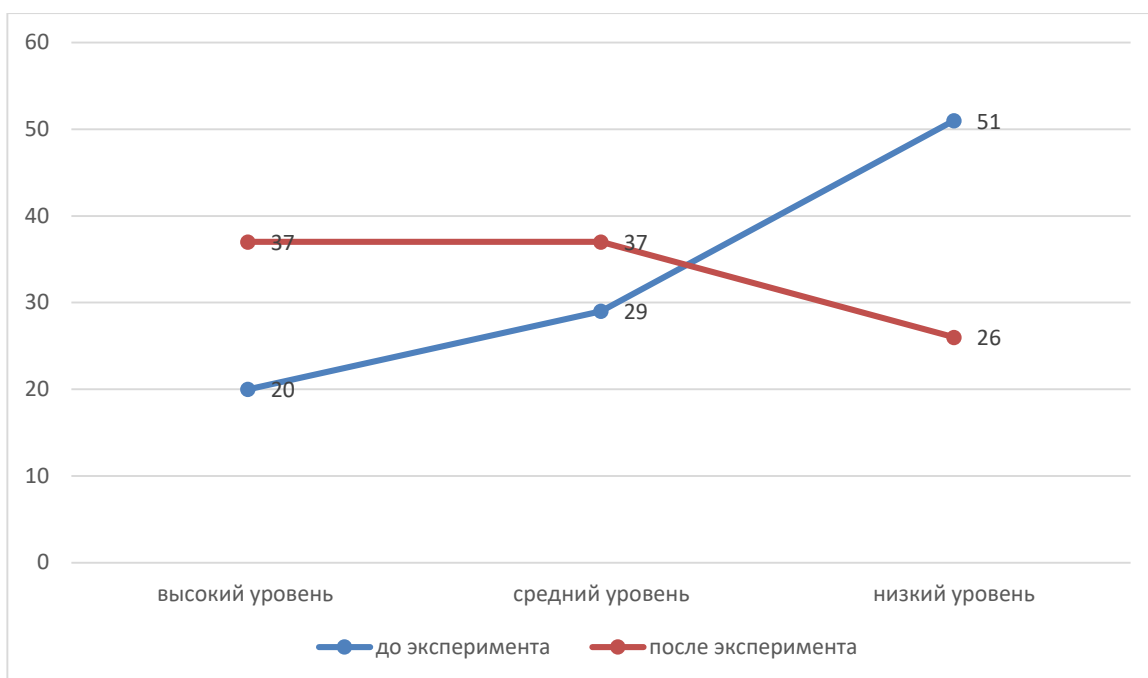


Рисунок 60. График: Уровень осознания необходимости внедрения изменений до и после эксперимента (%)

В результате проведенного эксперимента высокого уровня осознания необходимости изменений достигли 37% педагогов, из них 25% те, чьи уроки были подвержены аспектному анализу, что составляет 64% от их общего количества и кто в анкете «Интегральной удовлетворенности трудом» показали низкий уровень удовлетворенности достижениями в работе.

Количественные изменения, которые произошли с педагогами в результате эксперимента наглядно представлены в таблице.

Таблица 61

Показатели количественных изменений в результате эксперимента

Показатели	Степени удовлетворения достижениями в работе (анкета «Интегральная удовлетворенность трудом»)			Всего
	высокая	средняя	низкая	
Приняли участие в эксперименте (всего)	8 (14%)	29 (53%)	18 (33%)	55 (100%)
Участвовали в проведении аспектного анализа уроков	0	8 (14%/ 36%/ 28%)	14 (25%/ 63% / 77%)	22 (40%)
Из них:				

До начала проведения эксперимента	-низкий уровень осознания необходимости изменений			11 (20%/ 50%/79%)	11
	-средний уровень осознания необходимости изменений		5 (9%/ 23%/63%)	3 (5%/14%/21%)	
	-высокий уровень осознания необходимости изменений		3 (5%/14%/37%)		

Из представленных в таблице данных следует важный вывод: несмотря на сравнительно небольшой процент педагогов, обладающих глубоким осознанием необходимости изменений (всего 37% по методике ADKAR), и аналогичный скромный процент педагогов с низкой самооценкой профессиональных достижений (33%), все 100% последних входят в число тех, чьи занятия подверглись аспектному анализу и имели изначально низкое осознание необходимости перемен.

Таким образом, очевидно, что процедура аспектного анализа занятий способна выявить объективные признаки существующих проблем в образовательном процессе. Вместе с тем чрезвычайно важно грамотно подбирать подходящие инструменты для такого анализа - лёгкие в освоении, понятные и удобные в эксплуатации.

Важно при проведении аспектного анализа соблюсти ряд условий:

1. Должен быть создан психологический климат в педагогической среде, создающий уверенность среди учителей.
2. Наблюдателем должен быть обязательно сотрудник, который обладает высокой степенью доверия среди педагогов.

Персонал с консервативным и реактивным стилем реагирования на изменения нередко формирует большую половину педагогического коллектива. Поэтому для этой категории сотрудников результаты аспектного анализа являются важнейшим фактором, влияющим на их субъективное восприятие текущих достижений и осознание неизбежности преобразований. Поскольку я

сама участвовала в эксперименте в роли наблюдателя и лица, представляющего итоги коллегам, считаю важным выделить некоторые нюансы, с которыми сталкиваются директора школ, решившие внедрять аналогичную практику. Самым сложным этапом оказалась практическая фаза, связанная с непосредственным присутствием на мероприятиях.

Весь период практических наблюдений наблюдатель не должен явно показывать своё разочарование результатами, иначе исследование теряет смысл. Учителя остро реагируют на критику, важно избегать выделения конкретных фигур, сосредотачиваясь на общей проблематике. Полезно разделить обязанности наблюдателя и ответственного за ознакомление сотрудников с результатами. Перед началом эксперимента полезно договориться обо всём, чтобы сохранить спокойную рабочую обстановку. При презентации итогов лучше воздерживаться от анализа причин выявленных проблем. Позвольте педагогам самим воспринять и осмыслить информацию. Тогда они вряд ли начнут оправдываться, ведь вы не ставите прямой вопрос о причине негативных моментов. После оглашения результатов мои коллеги некоторое время хранили молчание.

Наблюдения за их поведением подтвердили, что полученные данные вызвали у них потрясение, осознание масштаба проблем: возникло понимание, что «не все идеально». Следовательно, наша цель выполнена: сотрудники поняли наличие недостатков. Особенно ценно для меня, как директора, что результаты эксперимента помогли чётко очертить проблему и поставить диагноз.

Теперь можно целенаправленно работать над исправлением первопричин. Обычно проблемы очевидны, но глубинные причины остаются неясны, что делает усилия по решению неэффективными. Эксперимент привёл к противоречивым результатам: полного выхода сотрудников из зоны комфорта достигнуть не удалось, однако у многих педагогов (почти 100%) произошёл серьёзный внутренний сдвиг, дающий повод надеяться на дальнейшие успехи

при регулярном повторении аналогичных мероприятий. Работа должна продолжаться, и вполне вероятно получение лучших итогов.

Стоит добавить, что во время проведения эксперимента наблюдатели и руководство школы не сталкивались с проблемой преждевременного распространения результатов среди коллектива. Ни один педагог, столкнувшись с неприятными выводами в своём отчёте, не спешил делиться впечатлениями с коллегами.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Во второй главе нашей работы мы описывали констатирующий этап опытно-экспериментальной работы по выводу сотрудников из зоны комфорта при внедрении изменений в организации. В первую очередь, подчеркивается необходимость тщательного планирования и последовательного проведения этого этапа. Для оценки возможного сопротивления использованы разные методы, в том числе сложные социометрические подходы и более простые карты сил влияния, учитывающие статус сотрудников и глубину внутренних изменений, которые им предстоит принять. Также представлен метод Базарова, который классифицирует типы реакции на перемены: консервативный, реактивный, реализующий и инновационный, и предлагает формулу для оценки сопротивления.

Кроме того, важной составляющей является установка на создание диалога с педагогами, чтобы помочь им самостоятельно выявлять слабые стороны и мотивировать к развитию посредством самоанализа. В процессе работы используют инструменты оценки удовлетворенности трудом, что помогает выявить внутренние конфликты и слабые места в работе сотрудников. Особое внимание уделяется правильному подбору наблюдателей, чтобы обеспечить доверие к полученным данным и комфорт участников эксперимента. В целом, модель включает три последовательных этапа: подготовительный, внедренческий и заключительный, с акцентом на системность, диагностику сопротивления и мотивацию к изменениям.

Описывали формирующий этап опытно-экспериментальной работы по проверке эффективности метода вывода педагогов из зоны комфорта при внедрении изменений в профессиональных образовательных учреждениях. Эксперимент проводился с участием двенадцати педагогов из трёх различных школ танцевального искусства: «Dance Baza», «Ladanza» и «Reliz». Он длился с октября 2024 по январь 2025 года. Вначале, в октябре, провели входное анкетирование, а в январе - контрольное и итоговое.

Для исследования использовали несколько методик. Первая - опросник модели ADKAR, который помогает понять уровень осознания необходимости изменений и готовности педагогов их поддерживать. В ходе эксперимента выявлялось, насколько участники понимают смысл преобразований и склонны к их поддержке. Вторая - анкета Т.Ю. Базарова для определения стилей реагирования на изменения у педагогов. Она выявила, что большинство учителей склонны к консервативному стилю - более 50% в каждой школе, что свидетельствует о высоком сопротивлении. Также обнаружено, что реакции педагогов не связаны с возрастом или стажем работы.

Дополнительная методика — анкетирование по педагогической культуре М. А. Пинской, которое оценило профессиональный уровень и уровень доверия внутри коллектива. Результаты показали, что большинство педагогов уверены в своём активном участии в учебном процессе, но многие сомневаются в высокой продуктивности учеников. В целом, исследование выявило существование значительного сопротивления переменам, что преобладает у педагогов консервативного типа, и подчеркивает необходимость продуманного стратегического подхода к управлению изменениями в таких учреждениях.

Описали результат лечения эксперимента по проверке эффективности модели вывода педагогов из зоны комфорта в рамках внедрения инноваций в профессиональные образовательные учреждения. После завершения эксперимента учителя прошли анкетирование «Интегральная удовлетворенность трудом», в ходе которого особое внимание уделялось их удовлетворенности собственным профессиональным развитием. Результаты показали, что лишь трое из двенадцати участников были очень довольны своими достижениями, половина - имели средний уровень, и трое - низкий. Влияние стажа или возраста на эти показатели не обнаружено, что подтверждают диаграммы.

Для анализа оценивали уровень осознания педагогами необходимости перемен, при этом все с низким уровнем осознанности оказались консервативными в реагировании на изменения. Стиль реагирования, вне зависимости от стажа или возраста, не влиял существенно на уровень удовлетворенности достижениями, что свидетельствует о сложности влияния эти факторов.

Затем повторно зафиксировали повышенные показатели осознания необходимости изменений у педагогов после проведения эксперимента. Количество педагогов, признающих необходимость перемен, выросло примерно на 12–23%, существенно повысилась их поддержка и желание участвовать в изменениях. Особенно заметно, что среди тех, кто изначально не понимал важность перемен, многие пересмотрели свои взгляды, возможно, через профессиональный кризис или осознание проблем. Количество педагогов, желающих лично участвовать в реформах, также значительно увеличилось.

Анализ показал, что большинство педагогов испытывают сопротивление переменам, преимущественно консервативного стиля. Однако, несмотря на это, даже небольшая часть из них начала осознавать необходимость изменений и демонстрировать внутренний сдвиг. В процессе проведения эксперимента у педагогов возникло эмоциональное потрясение, это помогло им увидеть проблемы и понять масштабы трудностей, что соответствует целям исследования. Хотя полностью вывести сотрудников из зоны комфорта не удалось, почти все отметили важность изменения, и у многих появился внутренний настрой на дальнейшую работу и развитие.

Наблюдатели и руководители избегали заранее распространять негативные результаты, чтобы не ухудшать атмосферу, а педагогам предоставляли возможность самостоятельно осмыслить полученные данные. В целом, эксперимент показал, что воспитание осознанности и внутренней мотивации возможно, и при регулярных повторениях предстоит добиться более значимых успехов.

Заключение

Исходной задачей нашего исследования послужила проблема сопротивления сотрудников, давно известная в теории управления изменениями и интенсивно изучаемая учёными и специалистами начиная с XX столетия. Между тем, отечественная наука только недавно приступила к систематическому исследованию данного феномена. Несмотря на теоретическое осмысление проблемы, на практике достижение успешных результатов остаётся сложной задачей, что отражается в высоком уровне провалов при внедрении любых нововведений.

Основной движущей силой нашего исследования стало глубокое внутреннее противоречие, существующее в российском образовании последние десятилетия: постоянно предпринимаемые образовательные реформы не приносят ожидаемого эффекта. Помимо научного интереса, моим личным стимулом стали личные переживания и неудовлетворённость многолетними попытками, как директора образовательного учреждения, внедрить инновационные инициативы без ощутимых положительных последствий. Проведённое изучение литературы и материалов зарубежных и российских исследователей позволило нам сформулировать следующие важные выводы:

1. Проблемы сопротивления персонала являются ключевым фактором, требующим внимания при внедрении изменений.
2. В теории управления существуют множества моделей управления изменениями, для которых общим элементом является обязательное наличие 1 этапа- осознание сотрудниками необходимости изменений.
3. Ни теория, ни практика управления изменениями не предлагают способов создания 1 этапа – осознания сотрудниками необходимости изменений.

Результаты проведенной нами работы сводятся к следующему:

1. Впервые в российской и зарубежной практике описан и проанализирован первый этап внедрения изменений- выведение сотрудников из зоны комфорта.

2. На основе проведенного анализа разработан и детально описан процесс вывода сотрудников из зоны комфорта, который может быть применен на практике.

3. Апробированы инструменты диагностики уровня осознания необходимости изменений у сотрудников.

4. Подобраны и апробированы на практике инструменты, способствующие выведению сотрудников из зоны комфорта.

5. Апробирован процесс вывода сотрудников из зоны комфорта, позволяющий зафиксировать полученные результаты и сделать вывод о его влиянии на вероятность успеха проводимых изменений:

- доказана эффективность данного процесса для сотрудников, непосредственно задействованных в нем, получивших в ходе реализации процесса результаты собственной профессиональной деятельности. Данные сотрудники по окончании эксперимента продемонстрировали низкую степень уровня удовлетворенности достижениями в работе, что свидетельствует о их нахождении вне зоны комфорта;

- влияние данного процесса на сотрудников, которым были представлены результаты в обобщенном виде, опосредованное: уровень осознания необходимости изменений у данных сотрудников вырос, но они не продемонстрировали низкую степень удовлетворенности достижениями в работе, следовательно, находятся в зоне комфорта;

- важными условиями внедрения данного процесса являются комфортный для сотрудников психологический климат, отсутствие каких-либо угроз со стороны администрации и высокая степень доверия сотрудников к наблюдающему на этапе практического наблюдения. Данные условия являются гарантией объективности полученных результатов.

Наше исследование показало следующее: демонстрация сотрудникам несоответствия между провозглашёнными целями и реальными результатами сама по себе не гарантирует автоматического выхода из зоны комфорта, если сотрудник не связывает эти факты с собственными профессиональными провалами. Напротив, факты, подтверждающие разрыв между персональной профессиональной деятельностью и установленными стандартами, способствуют выводу сотрудника из зоны комфорта, значительно повышая шансы на успешное проведение запланированных изменений.

Тема проведенного исследования имеет перспективы, связанные с изучением:

- эффективных инструментов управления сопротивлением изменениям;
- потенциала процесса вывода сотрудников из зоны комфорта при диагностике профессиональной потребности или затруднения сотрудника и качества его работы;
- связи между процессом вывода сотрудников из зоны комфорта и образовательными результатами обучающихся.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алан Баркер. Алхимия инноваций.-М., Вершина, 2003.
2. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности : учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 303 с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб.: Изд-во «Питер», 2012.
4. Арямова, Т.В. Меры повышения степени удовлетворенности работой сотрудников городских организаций [Электронный ресурс]: Научная библиотека «Cyberleninka»: URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/mery-povysheniya-stepeni-udovletvorennosti-rabotoj-sotrudnikov-gorodskih-organizatsiy> (дата обращения 23.04.2025).
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. – М.: Мастерство. – 2002.
6. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент : учебник для бакалавров / Ю. М. Беляев. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2020. – 218 с.
7. Бизязява, А.А. Психология думающего учителя: педагогическая рефлексия. Псков, 2004. [Электронный ресурс]: <http://window.edu.ru/resource/100/22100/files/pspu008.pdf> (дата обращения 27.04.2025).
8. Водянский, А. Что тормозит инновационные процессы в школе? / А.Водянский // Народное образование. - 2009. - № 8.
9. Гневко, В.А. Государственное и муниципальное управление. Менеджмент теорий и отраслей. – СПб. 2001.
10. Гуияр, Ф., Келли Д. Преобразование организации: [Пер. с англ.] / Егорова И.Г., Гончарова О.Е. - М.: Изд-во «Дело», 2000.
11. Гусева, Т.В. Социальные барьеры организационных инноваций / Т.В.Гусева, И.В. Конев / Социально-гуманитарные знания. - М.: Редакция журнала. - 2005.-№ 2.

12. Девятко, И.Ф. Методы социологического исследования. М., 2009.
13. Джон Коттер. Впереди перемен. Олимп-Бизнес, 2014.
14. Джон Хотти. Видимое обучение. Синтез результатов более 50000 исследований с охватом более 86 миллионов школьников. М., Национальное образование, 2017.
15. Долженко, Р. А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р. А. Долженко ; развитие персонала // АГАУ. Вестник Алтайского аграрного университета. – 2013. – № 1. – С. 149-153.
16. Заболотская, К.Ю. Поведенческие стратегии персонала образовательной организации в ситуации организационных изменений [Рукопись]: курсовая работа по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»: ОП «Управление образованием»: защищена 03.12.16 / К.Ю. Заболотская; НИУ ВШЭ Санкт-Петербург; науч. рук.к.ф.н., профессор С.Г. Баронене. – СПб. – 2016.
17. Итан М.Расиел. МЕТОД McKINSEY. Использование техник ведущих стратегических консультантов, М., Альпина Бизнес Букс, 2003.
18. Карпина, Е.Б., Миненкова Ю.А. Управление изменениями или Двенадцать шагов совершенствования бизнес-процессов // Методы менеджмента качества. - 2012. - №5.
19. Карпова, Ю.А. Введение в социологию инноватики. / Ю.А.Карпова – СПб: Питер, 2004.
20. Ким Камарон, Роберт Куинн. Диагностика и измерение организационной культуры. Питер. Санкт-Петербург, 2001.
21. Ковалева, Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? //Персонал-Микс. 2003.
№6: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm077.html> (дата обращения 15.03.2025).

22. Козлов В.В. Кризис личности - стадии преодоления [Электронный ресурс]. URL: <http://zi-kozlov.ru/articles/1129-personalitycrisis> (Дата обращения: 08.11.2023).
23. Козлов, В.В. Интегративная психология: пути духовного поиска, или освещение повседневности [Текст] / В.В. Козлов. – М: изд-во института психотерапии, 2007.
24. Конев, И.В. Инновационная готовность персонала организации: диагностика и пути повышения / И.В. Конев – Белгород, 2001.
25. Куксо, Е.Н. Миссия выполнима: как повысить качество образования в школе. М., 2016.
26. Литвинова, И.Д. Стратегия управления изменениями // Справочник по управлению персоналом. №3. 2012.
27. Литке, С. Г. Осознанность в пространстве интеграционной культуры / С. Г. Литке // Методология современной психологии : Сборник, Ярославль, 09–10 апреля 2016 года / Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского. Том Выпуск 6. – Ярославль: Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского, 2016. – С. 170-178. – EDN WMXOTT
28. Мартиросян, Б.П. Повышение качества инновационной деятельности в образовательных учреждениях / Б.П. Мартиросян // Педагогика. - 2008. - № 7.
29. Мкртычан, Е.А., Войлокова Е.Е. Сопротивление персонала изменениям в оценке HR-менеджеров / Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского//Социологические науки. 2015. - № 1.
30. Модель ADKAR//www.prosci.com, 2006.
31. Набиюллина, Р.Р., Тухтарова И.В. Механизмы психологической защиты и совладания со стрессом / учеб. пособие. - Казань: Казанская Государственная Медицинская Академия, 2012.
32. Ньюстром, Д.В., Девис К. Организационное поведение. – СПб. 2000.

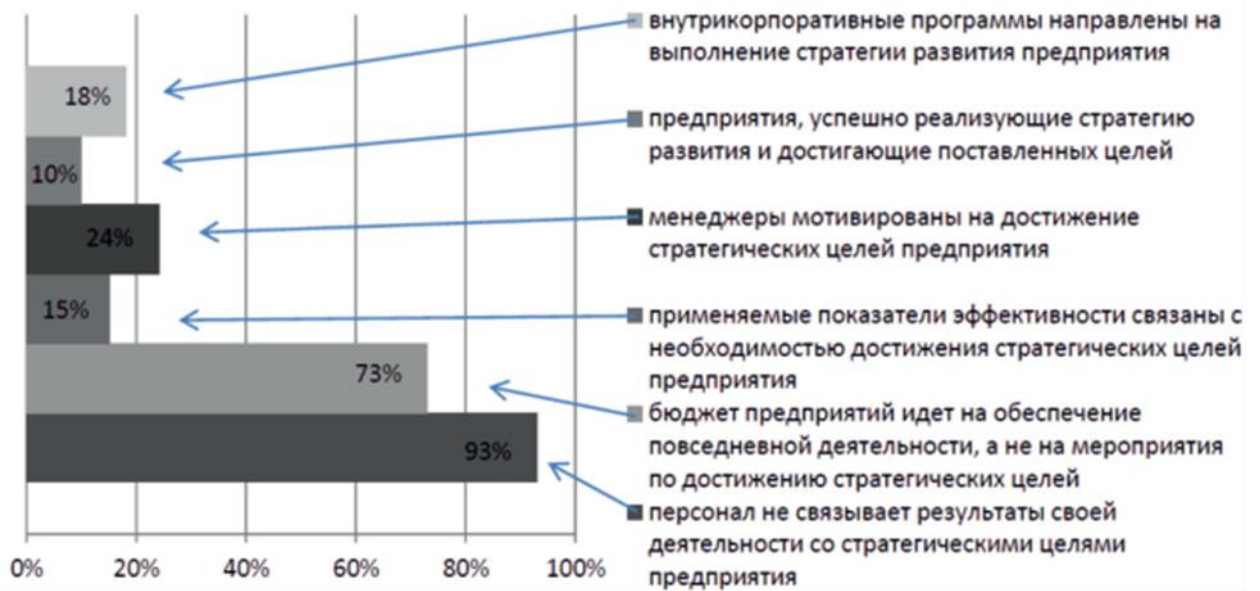
33. Печеркина, А.А., Сыманюк Э.Э, Умникова Е.Л. Развитие профессиональной компетентности педагога: теория и практика. Монография. Екатеринбург, 2011.
34. Пинская, М.А. Сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд «Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов», НИУ «ВШЭ», Москва, 2013.
35. Плотынников, Н.И. Управление ресурсами организационных изменения // Управление персоналом. - 2005. -.№. 8. - С. 49-53.
36. Полянская, Д. А. Управление сопротивлением персонала в период внедрения инноваций // Современные аспекты экономики. 2015. № 11 - С. 78.
37. Пригожин, А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М. 1989.
38. Ричард Уильямс. Управление деятельностью служащих. Спб.: Питер, 2003.
39. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом.-Санкт-Петербург, 2001.
40. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 298 с.
41. Ташлыкова, Е. В., Черемных Д. Н. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях // Молодой ученый - 2014. - №1. – 743 с.
42. Тычинский, А.В. Управление инновационной деятельностью компании: современные подходы, алгоритмы, опыт / А.В. Тычинский. - Таганрог. ТРТУ. 2006.
43. Узакова, К.М. Как сделать школу лучше, или Социальный капитал как приоритет. М., 2017.

44. Уильям Детмер. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию. М.- Альпина Бизнес Букс, 2 изд., 2008.
45. Цыганкова, В. Н. Практикум по управлению инновациями / В. Н. Цыганкова. – Волгоград : Волгоградский государственный технический университет, 2020. – 60 с.
46. Шипилова, О.А. Как преодолеть сопротивление персонала нововведениям // Кадры предприятия. — 2004. — № 9.
47. Эдгар Шейн. Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование. Питер, Санкт-Петербург, 2002.
48. Amirkhan J. H. A factor analytically derived measure of coping. The coping strategy indicator. N. Y., - 1988.
49. Bell M. Supported reflective practice: A programme of peer observation and feedback for academic development // International Journal for Academic Development. 2001. № 6(1).
50. Gosling, D. Guidelines for Peer Observation of Learning and Teaching. Paper for the Higher Education Academy's Education Subject Centre (ESCalate). 2000.
51. Harvard Business Review: «Управление изменениями. 10 лучших статей», Москва, ООО «Альпина Паблишер», 2017.
52. Harvard Business School Publishing Corporation, 2011, ООО «Альпина Паблишер», 2016.
53. Hirsh L.J. Utilizing Peer Observation as a Professional Development Tool To Learn in Context. Doctoral Problem Results Submitted in Partial Fulfillment of The Doctorate of Education (Ed.D) in Educational Leadership in the College of Professional Studies from Northeastern University Boston. Massachusetts, 2011.
54. Keith, P. Exploring peer observation, reflective practice and tacit knowledge. British University in Dubai Institute of Education. 2007.

55. Levi, Paul F., The Nut Island Effect: When Good Teams Go Wrong. Harvard Business Review, March 2001.
56. McMahon, T., Barrett, T., O'Neill, G. (2007). Using observation of teaching to improve quality: Finding your way through the muddle of competing conceptions, confusion of practice and mutually exclusive intentions // Teaching in Higher Education. 2007. №12(4). C. 499-511.
57. Newstrom, D.V., Davis K. Organizational Behavior. – SPB. 2000.
58. Robert B. Tucker. Driving Growth Through Innovation / Robert B. Tucker - Berrett Koehler Publishers, 2002.
59. Shein, Edgar. Organizational culture and leadership. Building. Evolution. Improvement. Peter, St Petersburg, 2002.
60. Weadick, A. Implementing Peer Observation of Teaching. A Formative Staff Development Initiative. [Masters dissertation]. Dublin: Royal College of Surgeons in Ireland. 2013.

Общие причины «провалов» реализации стратегий предприятий

(по данным Harvard Business School)



Исследование российского центра управленческого консультирования
 "Решение" по выявлению причин сопротивления изменениям сотрудни-
 ками

Рис. 2.
Какие были причины сопротивления



Опросник (модель ADKAR)

1. Первая группа вопросов рассчитана на уровень осознания необходимости изменений.

-Опишите, насколько вы считаете необходимым внедрять какие-либо изменения в вашей профессиональной деятельности?

-Какая задача, клиент или конкурент создал необходимость этих изменений?

-Подумайте об этих причинах и спросите себя, насколько вы понимаете все причины этих изменений?

-Используя шкалу от 1 до 5 заштрихуйте столбец под буквой «А»

2. Вторая группа вопросов рассчитана на уровень желания лично участвовать в изменениях.

- Запишите мотивирующие факторы, которые влияют на ваше желание проводить данные изменения.

-Зафиксируйте хорошие последствия, относящиеся к данному изменению, которые влияют на Ваше желание его проводить.

- Зафиксируйте негативные последствия, относящиеся к данному изменению, которые являются вескими причинами ваших возражений против внедрения новшеств.

-Подумайте об этих мотивирующих факторах и потенциальных возражениях и оцените свое желание меняться.

- Используя шкалу от 1 до 5 заштрихуйте столбец под буквой «D».

Если изменения только планируются, достаточно остановиться на первых двух критериях. Если изменения уже на этапе внедрения, необходимо продолжить опрос по критериям 3,4,5.

3. Третья группа вопросов рассчитана на определение уровня знаний, необходимых для проведения изменений.

- Запишите знания и навыки, которые вам необходимы, чтобы поддержать процесс изменений во время и после его проведения.

У Вас есть четкое понимание о необходимых знаниях и навыках?

Проходили ли вы обучение, или участвовали в тренингах, позволяющих повысить вам необходимый для проведения изменений уровень знаний и навыков?

-Оцените себя, используя шкалу от 1 до 5 заштрихуйте столбец под буквой «К».

4. Четвертая группа вопросов рассчитана на выявление способностей сотрудника, необходимых для проведения изменений.

-Принимая во внимание знания и навыки, описанные выше, оцените, в общем, свою способность внедрять данные изменения в практической деятельности.

-С какими трудностями Вы столкнетесь?

-Что может помешать вашей организации в реализации изменений?

-В какой степени Вы способны освоить новые навыки, новое поведение, приобрести знания, необходимые для данных изменений?

-Оцените себя, используя шкалу от 1 до 5 заштрихуйте столбец под буквой «А».

Если изменения на стадии завершения, целесообразно включить в опросник пятую группу вопросов.

5. Пятая группа вопросов позволяет определить эффективность этапа закрепления новшества.

-Перечислите мероприятия по закреплению изменений в Вашей организации.

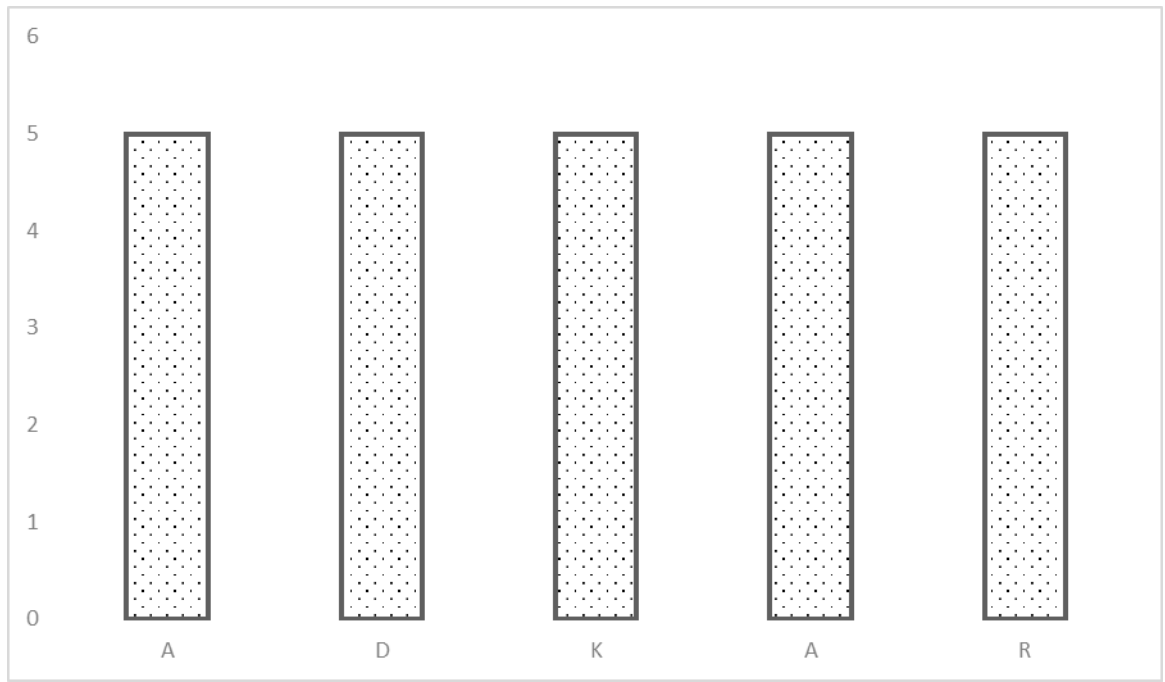
-Что на ваш взгляд способствует поддержанию изменений?

-Что с вашей точки зрения противоречит данному изменению?

-В какой степени выражены мероприятия по поддержке изменений?

-Используя шкалу от 1 до 5 заштрихуйте столбец под буквой «R».

Гистограмма для фиксации результатов:



Анкета «Стили реагирования на изменения»

(Т.Ю.Базаров)

Поставьте от 1 до 3 баллов каждой паре утверждений. Суммарная оценка должна равняться 3 баллам. В зависимости от того, насколько Вы согласны с утверждением А или В, проставьте утверждению 0,1, 2 или 3 балла.

0 = Почти никогда

1 = Иногда

2 = Часто

3 = Почти всегда

Помните, что сумма баллов для каждой пары утверждений должна равняться 3. Используйте целые числа, а не дробные. Например,

1 А. Я ценю традиции 2

2 В. Я разрываю традиции 1

1. Стрессовую ситуацию я использую, как возможность доказать, что я могу справиться с ней	
2. В стрессовой ситуации я бываю раздражен и эмоционален	
3. Я предпочитаю применять стандартные и проверенные временем способы к решению задач	
4. Я предпочитаю искать новые способы к решению задач	
5. Я бываю встревожен, обеспокоен и напряжен, когда узнаю какую-либо неожиданную новость.	
6. Я воспринимаю новости как возможность изменить ситуацию к лучшему	
7. Обращаясь к другим, я склонен соблюдать формальности, этикет	
8. Обращаясь к другим, я склонен общаться неформально	
9. Резкие изменения могут выбивать меня из колеи: мне сложно организовать себя, начать действовать.	

10.В ситуации неопределенности и резких изменений обычно я сразу принимаю решение и начинаю действовать	
11.Стабильность, устойчивость в жизни лучше, чем резкие изменения	
12.Изменения в жизни всегда к лучшему	
13.Мне нравится реализовывать проекты как в начале, когда много неопределенности, так и в конце, когда все предельно ясно	
14.Предпочитаю приступать к проектам, когда уже ясно как его выполнять, накоплен опыт по проекту	
15.Я люблю задачи, в которых есть доля неопределенности требуемого результата	
16.Я предпочитаю задачи, в которых четко понятен требуемый результат	
17.Я считаю, что принятой практики необходимо придерживаться	
18.Я считаю, что принятую практику необходимо менять	
19.Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов	
20.Я предпочитаю доводить проекты «до ума» и поддерживать существующие проекты	
21.Предпочитаю, чтобы все мероприятия проводились в соответствии с намеченным планом	
22.Предпочитаю, чтобы план был представлен в общей формулировке и корректировался по ходу мероприятия	
23.Предпочитаю решать проблемы, имеющие только однозначный вариант решения	
24.Мне нравится решать сложные проблемы, которые допускают неоднозначное толкование.	
25.Мне не надоедает выполнять длительные, требующие внимания к деталям, дела	
26.Мне быстро надоедает выполнять длительные, требующие внимания к деталям, дела	
27.Человек, который ведет ровную, размеренную жизнь без неожиданностей, на самом деле должен быть благодарен судьбе.	
28.Предпочитаю, когда жизнь полна неожиданностей	
29.Я люблю делать все привычным образом	

30.Люблю находить новые подходы к решению задач	
31.Прежде чем действовать, как правило, все тщательно обдумываю	
32.Бывает, что я сначала действую и лишь затем анализирую ситуацию	
33.Я люблю делать что-то новое, и обычно у меня это получается.	
34.Предпочитаю делать все проверенным способом	
35.Мне необходимо тратить много энергии и сил на усвоение инноваций и изменений	
36.При внедрении нового практически не сопротивляюсь переменам, начинаю думать и действовать по новому	
37.В большинстве случаев, если изменения инициированы другими, я поддерживаю новые идеи и вижу их объективную необходимость	
38.Если изменения инициированы другими, мне необходимо время, чтобы принять их	
39.Я предпочитаю нововведения стабильности	
40.Я предпочитаю стабильность нововведениям	
41.Я стараюсь избегать изменений, которые я не принимаю, поскольку это приносит мне дискомфорт	
42.Изменения обычно не вызывают во мне дискомфорта, даже если я не вижу их объективной необходимости	
43.В стрессовой ситуации я всегда сосредоточиваюсь на проблеме и думаю, как ее можно решить	
44.В стрессовой ситуации я бываю раздражен и эмоционален	
45.Для меня хорошим стимулом являются новые идеи и «вызовы» решения трудных задач	
46.Я осторожно отношусь к любым изменениям, усматривая в них потенциальную опасность «изменений только ради изменений»	
47.Мне нравится развивать уже имеющиеся навыки и накапливать опыт	
48.Мне нравится получать новые знания и навыки	
49.Я с удовольствием принимаю новые идеи и возможности, которые они мне могут дать	
50.Я являюсь сдерживающей силой для энтузиазма других и часто вижу последствия, о которых другие не говорят	

51. В ситуации неприятных для меня изменений, я нахожу личную выгоду и принимаю их	
52. В ситуации неприятных для меня изменений вначале я внутренне сопротивляюсь и стараюсь находить возможности действовать по-старому	

Ключи

Посчитайте количество баллов по каждому из стилей. Наибольшее количество баллов соответствует наиболее выраженному стилю реакции на изменения.

Консервативный стиль	Инновационный стиль	Реактивный стиль	Реализующий стиль
3	4	2	1
7	8	5	6
11	12	9	10
16	15	14	13
20	19	17	18
21	22	35	36
23	24	38	37
25	26	41	42
27	28	44	43
29	30	46	45
31	32	47	48
34	33	50	49
40	39	52	51
Всего	Всего	Всего	Всего

Описание стилей:

Консервативный стиль

Редко видят необходимость в изменениях. Стабильность предпочитают изменениям.

Для того, чтобы принять изменения – необходимо аргументировано, в деталях описать их необходимость. Представляется сложным переубедить консерваторов в необходимости изменений, поскольку старый порядок по определению лучше, нового. И даже при понимании объективной необходимости, консерваторам свойственно долго перестраиваться. При внедрении изменений скорее продолжают работать по тем же правилам, что и раньше. Позже всех начинают работать по-новому (скрытое сопротивление). Изменения вызывают скорее негативные эмоции.

Высказывания данного типа:

«Не принимаю всерьез изменения в компании»

«Все новое – это хорошо забытое старое»

Реактивный стиль

Воспринимают изменения эмоционально. Стабильность предпочитают изменениям.

Для того, чтобы принять изменения – необходимо показать их личную выгоду, сопереживать им, помогать преодолеть им стресс и дискомфорт. Ярко выражены эмоциональные реакции, что проявляется в открытом сопротивлении.

Высказывания данного типа:

- «Хочу быстрее преодолевать барьеры».
- «Изменения сильный стресс, как получать от этого удовольствие?»

Инновационный стиль

С легкостью принимают изменения, готовы быть инициаторами изменений. Эмоционально вовлекаются в любые новые начинания и инициативы, даже если не видят объективной необходимости.

Высказывания данного типа:

- «Нравится сам процесс изменений. Азарт, преодоление трудностей – для меня это форма внутренней борьбы».
- «Без изменений жить невозможно».

Реализующий стиль

Поддерживают и принимают изменения, если видят объективную необходимость или личную выгоду. Предпочитают нововведения стабильности, однако не готовы принимать любую идею.

Могут быть инициаторами перемен, если видят потребность и необходимость. Рассудительны при работе в новых условиях. Хорошие реализаторы изменений. Заключают в себе готовность к новому, характерную для инноваторов и рассудительность, характерную для консерваторов.

Высказывания участников данного типа:

- «Изменения как река, у реки нет одинаковых берегов, жизнь течет».

Анкета для учителей¹
«Педагогическая культура»

Моё школьное окружение	Совершенно согласен	В основном согласен	Не полностью согласен	Совершенно не согласен
1. Обычно, когда я ухожу из школы, я доволен прошедшим днем				
2. Учителя нашей школы с удовольствием ходят на работу				
3. Если бы у меня была возможность, я бы перестал работать учителем				
4. Директор привлекает помощь родителей и поддержку сообщества.				
5. Важные для школы решения принимаются без учета мнения учителей				
6. Часто у меня бывает ощущение, что эта работа не стоит моих усилий				
7. Директор четко формулирует, какие задачи стоят перед учителями, что требуется делать.				
8. Я считаю, что если дети не хотят учиться, то не имеет смысла их заставлять				
9. Я стараюсь, чтобы на моих уроках ученики много работали				
10. У меня есть четкое представление о том, что нужно делать,				

¹ Анкета составлена на основе материалов Социологической лаборатории образования и науки НИУ ВШЭ Санкт-Петербурга.

чтобы школа стала лучше				
11. Директор не обращает внимания на проблемы учителей				
12. У меня нет друзей среди коллег				
13. Некоторые учителя нашей школы никогда не принимают участия в общих делах.				
14. Большинство учителей в нашей школе считают, что с некоторыми учениками невозможно справиться				
15. У учителей есть четкое представление о том, что нужно делать, чтобы школа стала лучше				
16. Директор привлекает мало ресурсов и помощи для школы				
17. Учителя не могут ожидать, что ученики нашей школы будут много работать				
18. Директор всегда открыт к обсуждению школьных проблем				

Смысловые блоки анкеты:

Профессиональная удовлетворённость: 3,6

Отношение к школе: 1,2.

Ожидания от учеников: 14, 17.

Установка на учебные результаты: 8,9.

Целенаправленное руководство: 7,11.

Кооперация и взаимодействие: 12,13.

Привлечение поддержки: 4,16.

Общая стратегия развития: 10,15.

Участие в управлении: 5, 18.

«Интегральная удовлетворенность трудом» Фетискин Н.П., Козлов

В.В., Мануйлов Г.М.

Назначение методики: Интегративным показателем, отражающим благополучие – неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями сотрудниками и с руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др.

Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие.

Тестовый материал

Прочтите каждое из предложенных утверждений и оцените, насколько оно верно для вас. На отдельном листе бумаги запишите номер утверждения и

буквенное обозначение выбранного вами ответа.

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:

а) да; б) отчасти; с) нет;

2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:

а) да; в) отчасти; с) нет.

3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:

а) да; в) не со всеми; с) нет.

4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:

а) да; в) не всегда; с) нет.

5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:

а) да; в) отчасти; с) нет.

6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое:

а) да; в) время от времени; с) нет.

7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:

а) да; в) не уверен; с) нет.

8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:

а) да; в) что-то среднее; с) нет.

9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:

а) да; в) среднее; с) нет.

10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу

моей работы:

а) да; в) редко; с) нет.

11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой

квалификацией:

а) да; в) среднее; с) нет.

12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:

а) да; в) время от времени; с) нет.

13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:

а) да; в) не совсем; с) нет.

14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:

а) да; в) иногда; с) нет.

15. Меня редко поощряют за работу:

а) да; в) иногда; с) нет.

16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил

место работы:

а) да; в) может быть; с) нет.

17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:

а) да; в) иногда; с) нет.

18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:

а) да; б) не совсем; с) нет.

Ключ к тесту «Интегральная удовлетворенность трудом» Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.

Составляющие удовлетворенности трудом	Утверждения	Максимальный балл
Интерес к работе	1,6,12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2,7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3,8,14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10,15,17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5,11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4,16	4
Удовлетворенность условиями труда	13,18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14	28

Дешифратор к ключу.

Для получения общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью следующей

таблицы:

Утверждения	Варианты ответов		
	а	б	с
1	2	1	0
2	2	1	0
3	2	1	0
4	2	1	0
5	2	1	0

6	2	1	0
7	2	1	0
8	2	1	0
9	0	1	2
10	2	1	0
11	2	1	0
12	0	1	2
13	0	1	2
14	0	1	2
15	0	1	2
16	2	1	0
17	0	1	2
18	2	1	0

Суждение об общей и парциальной **удовлетворенности трудом** (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

Высокий – уровень УТ определяется диапазоном выше 56% от общей суммы баллов.

Средний уровень УТ определяется в 45-55%-ном диапазоне от общей суммы баллов.

Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1-44% от общей суммы баллов.

15-20 баллов – вполне удовлетворены работой;

21-32 балла – удовлетворены;

33-44 балла – не вполне удовлетворены;

45-60 баллов – не удовлетворены;

более 60 баллов – крайне не удовлетворены.