

СОПРОТИВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Вячеслав Высоцкий,

*доцент кафедры развития образовательных систем
Академии повышения квалификации и профессиональной
переподготовки работников образования, кандидат
психологических наук, г. Москва*

Уровни противодействия

Когда мы говорим о противодействии (сопротивлении) работников (в нашем случае педагогов и менеджеров образования) тем или иным изменениям (инновациям), мы рассматриваем несколько уровней противодействия.

Первый уровень — **биологический**. Он не является предметом нашего рассмотрения, поэтому обозначим лишь основные позиции. Активность живого организма во многом зависит от актуальных (насущных) потребностей. Удовлетворение всех потребностей имеет тенденцию к стабильности, а их неудовлетворённость — к активности по их удовлетворению. Таким образом, состояние удовлетворённости потребностей ведёт к сопротивлению изменениям как угрозе этому состоянию. Поведение человека детерминировано в большей степени небиологическими детерминантами, но полностью исключать биологическое влияние было бы неправомысленным.

Споры специалистов по поводу влияния биологической составляющей

на поведение человека продолжают, но основополагающими являются более сложные психические механизмы, сознание и социальные факторы.

Второй уровень — **личный**. Развитие личности проходит в течение всей жизни. Хотя и существуют периоды качественных изменений интенсивного характера (кризисы), в остальные периоды также идёт развитие (или деградация) личности. Важно выделять в общем личностном росте профессиональную составляющую. Её значимость может колебаться в широких пределах. Существуют закономерности, связанные с полом, возрастом, социальной ситуацией и так далее. Чем большую часть в личностном росте имеет профессиональная составляющая, тем благоприятнее отношения к различным новшествам как возможности развития, и наоборот. Кроме указанного аспекта, на отношение к изменениям влияет также общая активность личности и другие качества.

Хотя личные особенности и влияют на отношение к изменениям, важнейшим фактором всё-таки остаются **социально-психологические условия** инновационной деятельности в организации. Их можно разделить на макросоциальные (или собственно социальные) и микросоциальные условия.

Третий уровень — **микросоциальный** — социальные явления, происходящие не на уровне общества в целом, а на уровне организации или малой группы. Прежде всего это организационные процессы, но также и различные групповые процессы. В нашем случае это социальная ситуация в образовательном учреждении.

Сегодня проблема инновационной деятельности широко рассматривается в деловой литературе. Принято считать, что современная эффективная организация может быть только инновационной. В современных условиях высоких требований потребителей, скорости возникновения и распространения технологий, непрерывного изменения вообще, традиционная (стабильная) организация не имеет будущего. Отсюда высокие требования к творчеству, выработке стратегии и корпоративной культуре. Без творческого отношения к процессу, стратегического мышления и планирования, особой корпоративной структуры и культуры инновационная деятельность невозможна.

Четвёртый уровень — **профессиональный** (или общепрофессиональный). Это название условно. Мы пытаемся определить его как совокупность социальных и социально-психологических особенностей, сложившихся в пределах профессии, в нашем случае учительской.

Пятый уровень — **социальный** (макросоциальный). Российская Федерация вот уже не одно десятилетие находится на пути реформирования. Это накладывает отпечаток на отношение граждан к происходящему. Результаты реформ (по данным социологических исследований) оцениваются большинством населения как отрицательные, к реформированию сформировано отношение вообще как к явлению, ухудшающему условия жизни. Социальный опыт, полученный в нашей стране, говорит о том, что любое изменение — это изменение к худшему. Следствием чего и является сопротивление.

Рассматривая современную ситуацию реформирования образования, какие можно выделить уровни как наиболее проблемные, требующие повышенного внимания? На наш взгляд, это, во-первых, **микросоциальный** (корпоративный, организационный) уровень, во-вторых — **профессиональный**.

Итак, **микросоциальный**, или **корпоративный** (организационный), уровень. Обозначив его, мы неизбежно сталкиваемся с понятием *корпоративная культура*. Почему мы выделили этот уровень как основной? Необходимо признать, что малая часть школ всё же работает в инновационном режиме (формально их гораздо больше). Исследования (проведённые в том числе и автором) свидетельствуют, что они различаются прежде всего корпоративной культурой.

Особенности корпоративной культуры

Под *корпоративной культурой* мы понимаем систему ценностей и способов деятельности и взаимодействия, сложившуюся в конкретной организации (корпорации, учреждении). Разумеется, говорить о единой корпоративной культуре всех инновационных школ было бы неверным, она специфична в каждом случае. В чём отличие этих школ? Выделим некоторые критерии.

- **Открытость образовательного учреждения.** То, что происходит в школе, известно не только директору, но и всем работникам школы, родителям и вообще местному сообществу.
- **Активные (интерактивные) методы, используемые** в образовании детей, в работе с педагогическим составом, а также в управлении учреждением.
- **Децентрализация управления.** Делегирование полномочий директором подчинённым.
- **Свобода суждений и оценок.** Допустимость критики (которая не воспринимается как наказание или оскорбление) как администрации, так и конкретной педагогической деятельности.
- **Прозрачная система мотивирования** работников (моральные и материальные стимулы).
- **Автономность** относительно учредителя (органа управления образованием).

Граница между *корпоративным* и *профессиональным* уровнями достаточно размытая. Говоря о корпоративной культуре, мы подразумеваем, что она состоит из общих элементов (свойственных всем организациям рассматриваемого типа) и индивидуальных. Общие элементы уже во многом определяются профессиональным уровнем.

Профессиональный уровень

Каковы же особенности современного педагога? Если мы обратимся к социологическим исследованиям, то увидим его портрет. Национальным фондом подготовки кадров по поручению Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках проекта «Реформа системы образования» было профинансировано социологическое исследование, проведённое Центром социологических исследований МГУ имени М.В. Ломоносова¹. Исследование представило портрет современного педагога: это женщина 43 лет, любящая свою работу, но не заинтересованная в результатах, не удовлетворённая своим уровнем доходов.

Несмотря на распространённое мнение о высокой возрастной планке российских педагогов, надо признать, что возраст 43 года не так уж и велик. В возрастной психологии и акмеологии этот возраст рассматривается как период профессиональных достижений (в том числе и высших).

Что касается гендерных особенностей, преобладание женщин в образовательной сфере не обязательно снижает интерес к изменениям в силу меньшей заинтересованности женщин в профессиональном росте и становлении карьеры. Исследования, проведённые в 90-е годы, свидетельствуют о том, что проявления этой закономерности в нашей стране неоднозначны. К примеру, по про-

¹ Кто это? Социологический портрет современного учителя: <http://edunews.eurekanet.ru/vesti/info/824.html>

фессиональной мобильности женщины превосходят мужчин.

Говоря о *корпоративном* и *профессиональном* уровнях, необходимо обратить внимание на специфику образовательной услуги. В чём специфика образовательных учреждений?

«Производитель – потребитель»

Кто является потребителем образовательных услуг? Этот вопрос дискуссионный. Потребителем являются и государство, и общество, и родители. Как мы видим, специфика потребителя — в его коллективном характере. Для предъявления требований к услуге такому потребителю необходима предварительная внутренняя согласованность. Просто получить или отказаться от услуги такой потребитель не может. Кроме того, когда мы говорим о производственной сфере, мы предполагаем конкурентный характер производства. В сфере же образовательных услуг это явление малозаметное. Специфика образовательного учреждения (поставщика образовательных услуг) такова, что оно не зависит непосредственно от качества предоставляемой услуги и, следовательно, может позволить себе стабильно продолжительно существовать независимо от потребителя.

Автономия

Отношения образовательного учреждения со своим учредителем, как правило, существенно отличаются от тех же отношений в производственной сфере. Степень автономности, хотя и определяется Законом «Об образовании» в достаточно широких пределах, в реальной жизни, по сути, сводится на нет. Характеризуя отношения школы и управлений образования, скорее можно говорить об отношениях «начальник — подчинённый», «администрация — структурное подразделение», нежели «учредитель — организация».

Специфика образовательной услуги

Сам характер образовательной услуги часто не предполагает больших изменений, например: обучение грамоте, счёту, письму и так далее. Спрос на подобную услугу не исчезает, что также не способствует большим изменениям.

Перечисленные особенности, конечно, не способствуют снижению сопротивления. Но оказывать влияние на них всё же можно, как ограниченное — на социальном (общеполитическом) уровне, так и решающее — на корпоративном уровне. Основное направление работы, разумеется, — работа внутри организации. Зная критерии «инновационности» образовательного учреждения, можно наметить и основные пути работы.

Изменение конкретного работника или педагога вряд ли приведёт к какому-либо кардинальному изменению. Необходимо менять ситуацию в организации в целом. Для наглядности сравним два реальных общеобразовательных учреждения по предложенным критериям.

Изменение должно проходить поэтапно. Рекомендуется начать с диагностики сложившейся ситуации. Для этого можно использовать *методы опроса и наблюдения*.

Определив ситуацию, необходимо обозначить цели, которые предполагается достигнуть. Так как предполагается изменение всей корпоративной культуры, необходимо привлекать к целеполаганию как можно большее число членов коллектива (методики совместного принятия цели).

Содержание работы по преодолению сопротивления можно обозначить следующими направлениями:

- работа с информацией;
- лидерство;
- работа с командой;
- индивидуальный подход;
- формирование корпоративной культуры;
- работа с трудовой мотивацией.

№	Критерий	Образовательное учреждение А	Образовательное учреждение В
1	Открытость	Можно определить как начальный этап	Близкая к полной, доступность нормативных документов. Работающий сайт. Открыты все сведения вплоть до финансовых
2	Активные методы	В основном методы традиционные. Активные методы используются только в изучении иностранных языков	Около половины дисциплин охвачено активными методами, особенно отличается в этом направлении среднее звено
3	Делегирование полномочий	Принцип самоуправления практически не используется. Только что сформировано ученическое самоуправление и управляющий совет. Родители не принимают участие в жизни школы	Педагогическое самоуправление (председатель педсовета — учитель), государственно-общественное управление на начальном этапе, но действует попечительский совет. Компетенции ученического самоуправления — досуг и спорт
4	Возможность открытых суждений	Есть	Есть
5	Система стимулирования	Определяется администрацией	Положение разработано администрацией, но предусматривает согласование надбавок с учащимися и педагогами
6	Автономность	Практически отсутствует. Управление образования может вмешиваться в любые вопросы жизни школы и её внешних контактов	Высокая. Вопросы с Управлением образования решаются путём переговоров. Можно отметить, что второе учреждение имеет все признаки инновационной корпоративной культуры, что касается первого — необходима программа деятельности по её изменению

Управление информационными потоками

Значение этого блока трудно переоценить. Объективными условиями сопротивления являются неопределённость и неизвестность. В таких условиях более полная информированность явно предполагает снижение сопротивления. Любая незаполненная ниша имеет тенденцию к заполнению. Если этого не сделает инициатор инновации, это сделают её противники. Информация должна касаться не только инновации, но и хода её внедрения, итогов и так далее. Также необходимо выявить отношение к ней, оценку необходимости её внедрения. Формы передачи информации могут быть самыми разнообразными.

Работа с командой

Начало любых преобразований невозможно без привлечения союзников. Важно уметь доверять и делегировать полномочия, откликаться на любую заинтересованность в выбранном направлении. В случаях, когда это возможно (определяется спецификой инновации), инициативной группой может быть полностью реализована инновация, что послужит примером для других членов коллектива.

Лидерство

Огромное значение имеет личное отношение к инновации руководителя (при внедрении сверху) или инициатора (при внедрении снизу). Необходимо задать вопросы: нужно ли мне это лично? Чего хочу я? Ответы помогут убедить и других, если это убеждение будет искренним. Кроме этого, разумеемся, и личные качества лидера имеют значение. Общая энергетика, стратегическое целеполагание — всё это способствует убеждению остальных и привлечению сторонников.

Фронтальные выступления, влияние коллектива на отдельных его членов важны, но недостаточны. Иногда только **индивидуальная работа** с каждым (беседа) может переломить ситуацию. Значение инновации для конкретного человека, его опасения и ожидания могут быть выявлены иногда только таким образом. Это направление работы относится к *личностному* уровню и носит во многом психологический характер. В целом же индивидуальная работа в режиме «начальник — подчинённый» требует временных и эмоциональных затрат, что может существенно осложнять работу администрации (инициативной группы), и не делает это направление работы приоритетным для рассмотрения в рамках нашего разговора.

Проблема инновационной деятельности в учреждении вообще тесно связана с таким понятием, как **мотивация работников**.

Направление, значение которого также чрезвычайно велико, — это выстраивание эффективной системы мотивации. Она должна носить как материальный, так и моральный (рекомендации, направления, дипломы, звания и так далее) характер. В литературе описано множество моделей стимулирования профессиональной деятельности. Но можно определить основные критерии эффективной системы:

Прозрачность и открытость. Поощрения и наказания общеизвестны, прогнозируемы и понятны.

Нормативность. Наличие положения (локального акта) о стимулировании.

Коллегиальность при принятии критериев и решений о награждении.

Логичность стимулирования в системе стратегического планирования организации (почему стимулируется именно это и сейчас).

Возможность критики и коррекции принятых решений.

Последовательность. Заявленное и реализованное совпадают.

Выиграть от полученных изменений все не могут и применения административного ресурса, к сожалению, избежать не удаётся. Вопрос — в масштабе его применения. Какая часть коллектива не привлечена к инновации? Если большая часть коллектива активно выступает «против», то насколько уверенно мы можем говорить об успешном внедрении и заинтересованности участников? Ответ на этот вопрос требует решения в каждой конкретной ситуации.

В школе А после анализа ситуации была создана программа деятельности, целями которой ставилось повышение активности всех субъектов образовательного процесса и организация их взаимодействия, что в конечном итоге изменяет корпоративную культуру в целом.

Программой были предусмотрены следующие этапы и процедуры:

- **Дискуссия о целях школы.**
Дискуссию построила следующим образом. Каждый субъект: учащиеся, педагоги администрации, родители, общественность, работодатели в своих группах выдвигают свои цели (не более трёх). Затем каждая группа заявляла о своих целях. Слушатели могли уточнять позиции выступающих, задавая вопросы, но критика не предполагалась. После всех выступающих были выделены совпадающие цели. Они приняты за основные цели школы, которые положены в основу её деятельности.
- Информационная работа по внедряемым инновациям: государственно-общественное управление, самоуправление обучающихся, информационные технологии.
- Открытие сайта, информационные стенды управляющего совета, педагогического совета, детская школьная газета.
- Разработка Положения о стимулировании с привлечением всех заинтересованных сторон.

Программа осуществлялась в течение одного учебного года. Все запланированные направления были реализованы. Итогом реализации явились следующие результаты:

- Практически все участники образовательного процесса информированы об инновациях в работе школы, что снизило отторжение новых форм у части педагогов.

- Повысился интерес обучающихся к жизни школы, выражающийся в организации различных мероприятий своими силами.

- Участие родителей в жизни школы стало реальным. Имеются попытки решить школьные проблемы (главным образом бытового характера).

- Решения администрации предварительно обсуждаются открыто.

- Поставлен вопрос о школьном образовательном компоненте на предмет его изменения.

Наряду с указанными достижениями необходимо признать ряд направлений, достижения в которых нельзя назвать успешными.

- Мотивация педагогов к инновационной деятельности и к участию в управлении школой пока осталась на низком уровне.

- Интерес общественности (в том числе работодателей) к жизни школы также остаётся на низком уровне.

Описанный опыт показывает перспективность работы в выявленных направлениях. Однако выявление новых критериев и анализ учреждения с целью его изменения могут открыть новые возможности изменения культуры образовательного учреждения. **НО**