

Адаптация и готовность педагогов к организационным изменениям образовательных учреждений

**ЛОПЕС**

Елена Геннадьевна,
кандидат педагогических наук, доцент кафедры психологии профессионального развития Российского государственного профессионально-педагогического университета, Екатеринбург

**БАСТРАКОВА**

Наталья Семеновна,
кандидат философских наук, доцент кафедры психологии профессионального развития Российского государственного профессионально-педагогического университета, Екатеринбург

Аннотация

В статье рассмотрены вопросы готовности и адаптации педагогов образовательных организаций к организационным изменениям. Представлены результаты исследования по выявлению взаимосвязи между компонентами готовности к организационным изменениям и адаптации, проведен сравнительный анализ выраженности компонентов готовности к организационным изменениям. Представлен анализ результатов анкетирования по выявлению причин сопротивления педагогов нововведениям в образовательных организациях

Ключевые слова:

компоненты организационных изменений, адаптация педагогов, толерантность к неопределенности, сопротивление нововведениям

В условиях современной России педагоги сталкиваются не только с проблемой передачи знаний, но и с многочисленными изменениями, происходящими в сфере образования. При этом предполагается, что специалисты должны быстро приспосабливаться к ним, стремиться к быстрой реализации поставленных задач, работать на качественный результат.

По мнению А. Г. Асмолова, изменяющиеся условия современности ставят перед образованием новые задачи, среди них ряд приоритетных: в образовательном процессе должна происходить смена смыслов («Кто знает зачем, тот найдет как. Если знаешь зачем, тогда выдержишь любое как!»); необходима постановка других типов задач, потому что изменяющийся мир — это мир неопределенности; нужны новые подходы к конструированию мотивации в ситуации, когда ребенок дошкольного возраста способен справиться с современными гаджетами и найти в интернете ответ на любой вопрос. Вариативное образование имеет два пути развития: первый — это адаптивное (строевое) образование, порождающее деперсонализацию и заглушающее возможности; второй — готовность к изменениям, поддержи-

Лопес Е. Г., Бастракова Н. С. Адаптация и готовность педагогов к организационным изменениям образовательных учреждений // Профессиональное образование и рынок труда. — 2019. — № 2. — С. 55–64.

вание образования личности, возвращение человека, готового к изменениям, обладающего гибкостью; новое требование к педагогам — они должны стать навигаторами образования [1; 2].

Актуальность изучения проблемы адаптации и готовности педагогов к организационным изменениям образовательных учреждений объясняется сложностью реализации этих нововведений. Важность обозначенной проблемы обусловлена тем, в какой мере педагоги готовы к изменениям, принимают и реализуют их в своей профессиональной деятельности. Этот вопрос остается открытым.

В современных условиях организационные изменения являются необходимым условием успешной адаптации организаций к быстро меняющейся среде. В то же время, согласно экспертным оценкам, около 70% всех проводимых организационных изменений терпят неудачу. Исследователи связывают эти неудачи не только с ошибками в планировании и проведении изменений, но и с человеческим фактором, поскольку «сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру» [3, с. 26].

Под организационными изменениями подразумевается смена характеристик (формы, содержания, качества) какого-либо организационного элемента или организации в целом за определенный период [3]. Примерами изменений в образовательных организациях могут служить внедрение ФГОС и профессиональных стандартов, образование новых подразделений, смена административных кадров, введение педагогических инноваций и др. По мере внедрения подобных изменений педагогам приходится приспосабливаться к нововведениям, что подразумевает под собой процесс адаптации. Адаптация — это целостный психобиологический, психологический, социальный и педагогический процесс активного взаимодействия личности с окружающей средой [12, с. 135]. Ни одна организация не живет без изменений, в результате которых жизнеспособность организации либо возрастает, либо идет на спад. Организации, умеющие адаптироваться, процветают, негибкие — исчезают. Сущность любой организации заключается в совместной деятельности группы людей для достижения общей цели в различных формах взаимодействия, в рамках границ, которые позволяют автономно существовать вне зависимости от других организаций [11, с. 5].

В литературе по менеджменту ряд авторов сводят свое понимание проблемы систематизации к выделению перечня причин сопротивления изменениям. Например, известный специалист в области управления человеческими ресурсами М. Армстронг называет в качестве причин сопротивления шок от нового, экономические страхи, неудобства, символические страхи, угрозу межличностным отношениям, угрозу статусу или квалификации, страхи компетентности. Наряду с этим подходом существуют попытки систематизации факторов сопротивления организационным изменениям. При этом под факторами понимается широкий круг внутренних (психологических) и внешних явлений организационного поведения. Дж. Гринберг и Р. Бэйрон различают две группы факторов: индивидуальные и организационные. В первую

группу авторы включают отсутствие экономических гарантий, страх перед неизвестностью, угрозу социальным взаимоотношениям, привычку и неспособность признать необходимость перемен, а во вторую группу — структурную инерцию, инерцию рабочих групп, угрозу существующему балансу власти и предыдущий неудачный опыт.

С. Розенберг и Дж. Моска выделяют следующие группы факторов сопротивления изменениям.

1. *Личностные* — отношение работников к изменению; страх перед неизвестностью; непонимание намерений компании, страх неудачи; нарушение заведенного порядка вещей; увеличение объема работы; отсутствие вознаграждений за осуществление изменений; потеря контроля, стабильности и положения в компании.

2. *Организационные* — неэффективное руководство; неэффективная организационная культура; размер и гибкость организации; отсутствие поддержки со стороны руководства; отсутствие доверия между менеджерами и сотрудниками; неспособность или нежелание руководства бороться с сопротивлением организационным изменениям; отсутствие взаимодействия между разными уровнями иерархии компании; политические интриги и конфликты в организации; отсутствие последствий неэффективной работы.

3. Факторы, связанные со *спецификой конкретного изменения, его смысла*, — актуальность, значимость и обоснованность организационного изменения, плохое планирование и неэффективная реализация изменения. [8, с. 23].

М. Хоссейн выделяет три группы факторов сопротивления изменениям: индивидуальные, социально-групповые и организационные.

Индивидуальные факторы сопротивления изменениям: потеря стабильности на работе; угроза финансовой безопасности; страх потери работы, индивидуальных бонусов, автономии, свободы и контроля на рабочем месте; ощущение физической или эмоциональной невозможности выполнять работу с использованием новых технологий; представление о ненужности новых методов или невозможности обучиться новым навыкам на новой позиции; страх потери позиции и престижа работы; ощущение того, что придется затратить много времени и энергии для приспособления к новой ситуации; страх того, что придется работать больше и энергичнее; страх недостатка информации о том, как работать в новой системе.

Социально-групповые факторы сопротивления изменениям: страх потери друзей и дружеских отношений; страх утраты взаимодействия с коллегами; страх давления со стороны членов группы; несоответствие нормам и ценностям группы.

Организационные факторы сопротивления изменениям: несоответствие ценностям и нормам организации; недостаток эффективной координации и взаимодействия в организации; возложение серьезного риска и дополнительных расходов на организацию; изменение процедур и регулирования в организации; создание атмосферы недоверия; смена власти при принятии решений; страх преобладания недостатков над достоинствами [8, с. 24].

Сравнение приведенных выше систематизаций факторов сопротивления изменениям свидетельствует о том, что в настоящее время отсутствуют единые представления как о количестве выделяемых групп, так и об их составе. Открытым также остается вопрос об иерархии факторов внутри каждой группы и роли каждой группы факторов в механизме возникновения сопротивления изменениям.

Целями данной статьи являются: выявление особенностей адаптации и компонентов готовности к организационным изменениям педагогов образовательных учреждений; проведение сравнительного анализа двух групп педагогов с разными уровнями выраженности готовности к организационным изменениям; выявление взаимосвязи между адаптацией, компонентами готовности к изменениям и толерантностью.

В исследовании использованы теоретические подходы отечественных и зарубежных психологов к изучению организационных изменений в организациях (А. Арменакис, О. М. Исаева, Р. Липпит, Г. А. Мкртычан, К. Моссхолдер, Д. Холт); психологические исследования, посвященные адаптации личности (А. Г. Маклаков, А. А. Реан); психологические исследования, посвященные толерантности к неопределенности (А. Г. Асмолов, Т. В. Корнилова, И. Н. Леонов).

Д. Холт, А. Арменакис, С. Харрис и К. Моссхолдер на основе модели организационных изменений К. Левина выделили следующие компоненты готовности к изменениям.

1. Уместность изменений — необходимость, целесообразность, правомерность и адекватность нововведений. Убежденность в том, что оцениваемое изменение соответствует приоритетам и целям организации и приведет к повышению эффективности организации в целом.

2. Поддержка руководства — приверженность лидеров к предполагаемому изменению, их поддержка в его внедрении, степень оказываемой руководством поддержки будущим изменениям.

3. Реализуемость изменений — эффективность и возможность внедрения предполагаемого изменения. Оценка собственных навыков, ресурсов и способности справиться с работой в ситуации изменений.

4. Личная выгода — предполагаемая выгода и польза для сотрудника организации, положительные последствия для него, отсутствие ограничений в будущем [13, с. 238].

Вслед за Д. Холтом, А. Арменакисом, С. Харрис и К. Моссхолдером авторами статьи в качестве компонента готовности к организационным изменениям был рассмотрен компонент «толерантность к неопределенности». Толерантность как качество личности является существенным свойством принятия решения для благоприятной адаптации к изменившимся условиям. В случае отсутствия толерантности к изменениям человек проявляет категоричность, неспособность к приспособлению, ригидность [7, с. 44].

В исследовании применялся метод теоретического анализа литературы по проблеме готовности к организационным изменениям и адаптации. Использованы методики: «Готовность к организационным изменениям» в адаптации Е. А. Наумцевой [9]; «Толерантность к неопределенности» Т. В. Корниловой [6]; «Социально-психологическая адаптация»

К. Роджерса, Р. Даймонда в адаптации А. К. Осницкого [10]. Проведено анкетирование по выявлению причин сопротивления нововведениям в организации (разработчики анкеты Г. А. Мкртычян, О. М. Исаева [5]).

В ходе исследования были сделаны предположения о том, что существуют: 1) статистически значимые отличия компонентов готовности к организационным изменениям, адаптации и толерантности к неопределенности в группе педагогов образовательных учреждений с разной степенью готовности к организационным изменениям; 2) взаимосвязь адаптации и компонентов готовности к организационным изменениям и толерантности к неопределенности.

В исследовании приняли участие 100 педагогов образовательных учреждений Екатеринбурга и Свердловской области. Обработка результатов осуществлялась методами математического анализа данных. Статистическая обработка данных проводилась в компьютерной программе SPSS 20.

На первом этапе исследования респонденты отвечали на вопросы анкеты. Цель анкетирования — выявить причины сопротивления изменениям, нововведениям в организации. Характер анкеты предлагал распределить приоритеты ответов на вопрос: какие основные нововведения проводятся в образовательных учреждениях; определить уровень неприятия изменений; выявить методы преодоления индивидуальных и групповых причин сопротивления нововведениям.

Данные диаграммы (рис. 1) показывают, что наибольшее значение среди нововведений в образовательных организациях респонденты придают внедрению новых методов и средств работы, далее — новым требованиям к персоналу: компетенциям, приверженности, готовности к развитию; на равных позициях находятся изменения в системе материального стимулирования и всеобщее введение ЕГЭ и ОГЭ.

Анализ ответов респондентов показывает средний уровень сопротивления изменениям (четвертый и пятый столбцы диаграммы находятся в преобладающей позиции) (рис. 2).

В качестве индивидуальных причин неприятия изменений респонденты отметили страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями. Инертности, под которой подразумевается нежелание отказываться от привычных способов работы и осваивать новые навыки, респондентами придается наименьшее значение (рис. 3). Эти данные свидетельствуют о том, что педагоги готовы меняться, но больше переживают из-за пугающих последующих событий (потеря работы, уменьшение заработной платы). Анализ групповых ответов относительно причин неприятия изменений показал, что наибольшее неприятие связано со сложившимися групповыми нормами, неформальными правилами, которые препятствуют нововведениям; высокой групповой сплоченностью, когда цели респондентов и организации не совпадают; угрозой потери власти подразделением.

Среди выбранных методов преодоления сопротивления нововведениям наибольшее значение набрал ответ «специальное профессиональное обучение новым компетенциям»; далее следует «необходимость психологической помощи и поддержка педагогов». На вопрос анкеты, какие

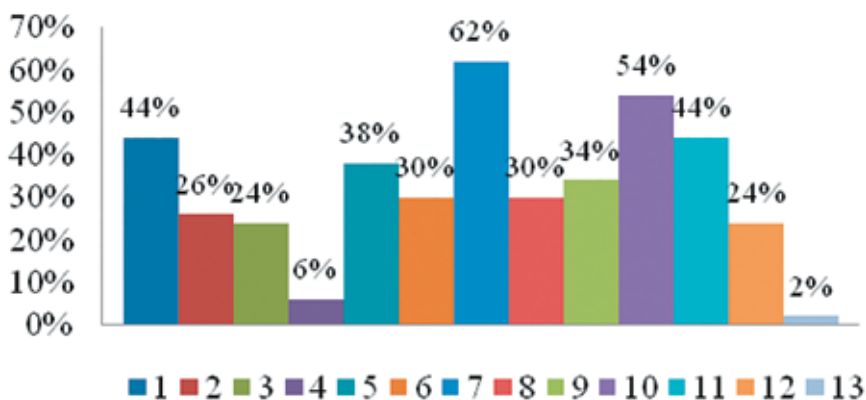


Рис. 1. Нововведения в образовательных учреждениях

Условные обозначения: 1 — всеобщее введение ЕГЭ и ОГЭ; 2 — реализация национального проекта «Образование»; 3 — реализация комплексной программы модернизации образования; 4 — введение нормативно-подушевого финансирования; 5 — развитие дистанционного обучения; 6 — создание условий для информационного развития; 7 — внедрение новых методов и средств работы; 8 — изменение должностных обязанностей и системы управления; 9 — трансформация стиля руководства и корпоративной культуры; 10 — новые требования к персоналу компетенциям, приверженности, готовности к развитию; 11 — изменения в системе материального стимулирования; 12 — переход на эффективный контракт; 13 — свой вариант ответа «ничего не проводится».

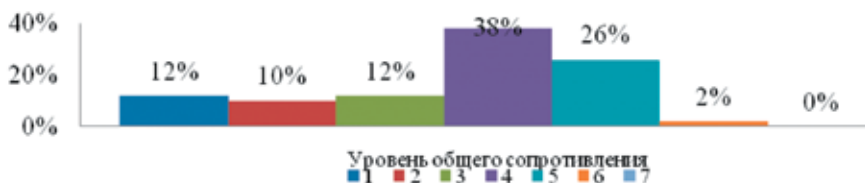


Рис. 2. Уровень сопротивления изменениям респондентов

Условные обозначения: 1 — максимально низкий уровень; 7 — максимально высокий уровень

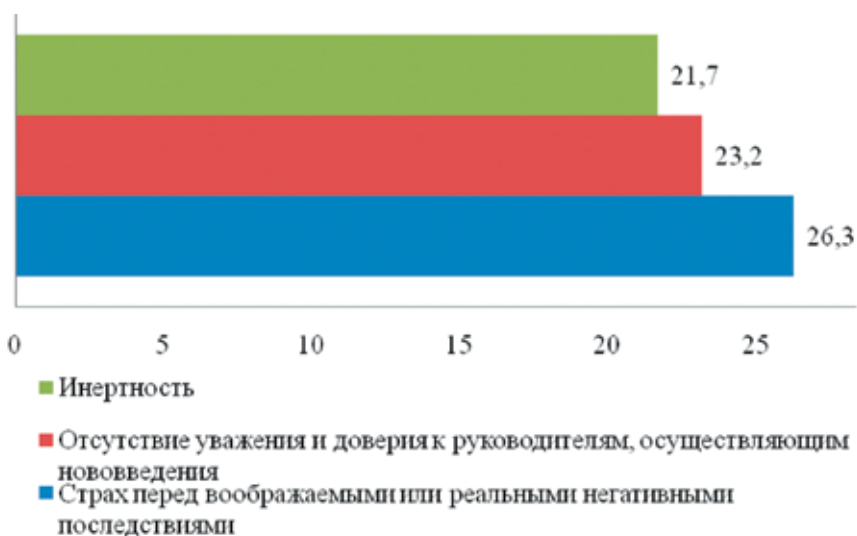


Рис. 3. Индивидуальные причины неприятия изменений

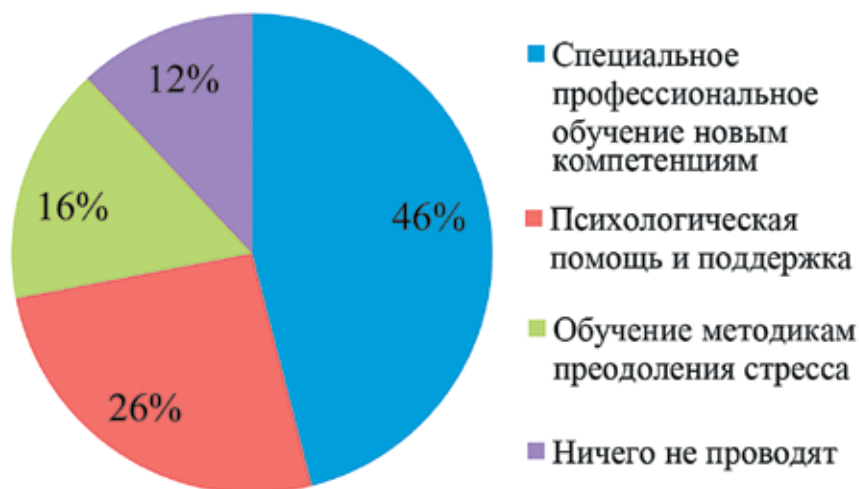


Рис. 4. Методы преодоления индивидуальных причин сопротивления нововведениям

методы должны использоваться в вашей организации для преодоления групповых факторов сопротивления нововведениям, наибольшее значение набрали ответы: «проведение мотивационного тренинга», «групповое обсуждение и дискуссии». Наименьшее значение набрал ответ «ротация состава подразделений» (рис. 4).

Ответы респондентов на вопрос анкеты об оценке влияния организационных барьеров, препятствующих проведению нововведений в организации, распределились следующим образом: «неэффективное управление нововведениями, ошибки в планировании и проведении изменений», «плохое информирование и разъяснение целей, задач», «отсутствие четкой стратегии развития организации», «кланово-бюрократический тип организационной культуры, препятствующий развитию», «жесткая структура организации, ограничивающая внедрение нововведений».

Таким образом, по результатам анкетирования можно сделать вывод о том, что педагоги образовательных учреждений проявляют сопротивление к внедряемым в образовательной организации изменениям.

Второй и третий этапы исследования были посвящены математической обработке результатов по всем методикам с целью проведения сравнительного анализа и выявления корреляционных взаимосвязей между компонентами готовности к организационным изменениям, толерантности и адаптацией.

По результатам описательной статистики методики Д. Холта «Готовность к организационным изменениям» получилось следующее: наименьшее значение выявлено по шкале «личное отношение» ($x_{cp} = 4,75$), «поддержка руководства» ($x_{cp} = 4,65$), высокое значение выявлено по шкале «реализуемость изменений» ($x_{cp} = 5,08$). Данные результаты говорят о том, что реализуемость изменений педагоги считают наиболее важным показателем вносимых организационных изменений, но при этом педагоги не вовлекаются в процесс изменений и нуждаются в поддержке

Результаты сравнительного анализа: различия по шкалам

| Критерии | Готовность к организационным изменениям | | | | Толерантности к неопределенности | | | Диагностика социально-психологической адаптации | | | | | |
|--|---|---------|---------|---------|----------------------------------|---------|--------|---|--------|---------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | A | Б | В | I | II | III | IV | V | VI |
| Критерий <i>U</i> Манна — Уитни | 120,5 | 405,0 | 192,0 | 261,0 | 1215,5 | 1045,0 | 1216, | 340,0 | 844,0 | 846,5 | 913,0 | 741,0 | 1196, |
| Критерий <i>W</i> Уилкоксона | 1395,50 | 1680,00 | 1467,00 | 1536,00 | 2490,50 | 2320,00 | 2491,0 | 1615,0 | 2119,0 | 2121,50 | 2188,0 | 2016,0 | 2471,0 |
| <i>Z</i> | 7,801 | 5,856 | 7,310 | 6,836 | ,239 | 1,418 | ,235 | 6,283 | 2,805 | 2,785 | 2,327 | 3,515 | ,373 |
| Асимптотическая значимость (двухсторонняя) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,811 | ,156 | ,814 | ,000 | ,005 | ,005 | ,020 | ,000 | ,709 |

руководства при реализации организационных изменений. Результаты методики Т. В. Корниловой «Толерантность к неопределенности» показали следующее: низкое значение по шкале «толерантность к неопределенности» ($x_{cp} = 59,63$) и высокое значение по шкале «интолерантность к неопределенности» ($x_{cp} = 64,56$). Данные свидетельствуют о том, что педагоги стремятся к ясности, упорядоченности во всем и не принимают состояния неопределенности. Результаты методики «Диагностика социально-психологической адаптации» К. Роджерса, Р. Даймонда распределились следующим образом: «стремление к доминированию» ($x_{cp} = 52,87$); «адаптация» ($x_{cp} = 61,59$) «принятие других» ($x_{cp} = 61,79$), «эмоциональная комфортность» ($x_{cp} = 63,15$); «самопринятие» ($x_{cp} = 67,80$); «интернальность» ($x_{cp} = 68,09$). Таким образом, результаты говорят о том, что педагоги не стремятся к доминированию, адаптируются к организационным изменениям на уровне средних значений, при этом проявляют интернальность как способность нести ответственность и прилагать собственные усилия.

Для подтверждения гипотезы был проведен сравнительный анализ с использованием *U*-критерия Манна — Уитни. Вся выборка была поделена на две группы: первая группа — респонденты с низкой готовностью к организационным изменениям; вторая группа — респонденты с высокой готовностью к организационным изменениям.

Результаты сравнительного анализа показали, что существуют статистически значимые различия двух групп по следующим шкалам: уместность изменений, поддержка руководства, реализуемость изменений, личное отношение, адаптация, самопринятие, принятие других, интернальность. По методике толерантности к неопределенности различия не выявлены.

Цель корреляционного анализа состояла в выявлении взаимосвязи между переменными. В результате корреляционного анализа выявлены следующие положительные взаимосвязи: между шкалами «адаптация» и «уместность изменений» ($r = 0,524^{**}$): педагоги приспосабливаются, адаптируются и проявляют готовность к изменениям; между шкалами «адаптация» и «поддержка руководства» ($r = 0,344^{**}$): чем больше педагоги адаптируются, тем больше нуждаются в поддержке руководства, что способствует развитию единства целей; между шкалами «адаптация»

и «реализуемость изменений» ($r = 0,508^{**}$): чем больше педагоги адаптируются, тем больше воспринимают реализацию изменений; между шкалами «адаптация» и «личное отношение» ($r = 0,340^{**}$): педагоги адаптируются, и проявляется их личное отношение к внедряемым изменениям.

В результате корреляционного анализа были выявлены и отрицательные взаимосвязи: между шкалой «межличностная интолерантность к неопределенности» и шкалами «принятие других», «эмоциональная комфортность», «интернальность» ($r = -0,409^{**}$): чем сильнее педагоги проявляют нетерпимость к неопределенности, тем меньше они принимают других, испытывают меньший эмоциональный комфорт, им труднее принимать ответственность за свои действия.

Таким образом, результаты исследования показали, что наибольшее сопротивление респондентов вызвали следующие организационные изменения: внедрение новых методов и средств работы, изменение должностных обязанностей и системы управления, а также системы материального стимулирования. Среди причин сопротивления изменениям педагоги выделили страх перед негативными последствиями и нежелание отказываться от привычных форм и способов работы. Среди методов, способствующих преодолению сопротивления изменениям, педагоги отметили специальное профессиональное обучение новым компетенциям и тренинги мотивации. Среди препятствий реализации нововведений педагоги отметили неэффективное управление организацией.

Результаты описательного и сравнительного анализа показали, что существуют различия в группах педагогов с разным уровнем готовности к организационным изменениям по шкалам: уместность изменений, поддержка руководства, реализуемость изменений, личное отношение; по шкалам: адаптация, самопринятие, принятие других, интернальность. Выявлены положительные и отрицательные корреляционные взаимосвязи, что позволяет констатировать: несмотря на то что существует сопротивление организационным изменениям, педагоги адаптируются к ним, но по-разному относятся. Разное отношение к изменениям проявляется к компонентам готовности, таким как уместность и реализуемость изменений, поддержка руководства, личное отношение.

Результаты данного исследования позволят администрации образовательных учреждений, психологам, педагогам разработать технологии психолого-педагогического сопровождения педагогов образовательных организаций, а также проводить мероприятия по улучшению системы преодоления сопротивления организационным изменениям.

Литература

1. Асмолов А. Г. Психология современности: вызовы неопределенности, сложности и разнообразия // Психологические исследования. — 2015. — Т. 8. — № 40. — С. 2. [Электронный ресурс] // URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения — 30.04.2019).
2. Асмолов А. Г., Черниговская Т. В. Как раскрепостить мозг, чтобы добиться эффективного лидерства: медиаматериалы Гайдаровского форума (Москва, 15–17 янв. 2019 г.) [Электронный ресурс] // URL: www.gaidarforum.ru (дата обращения — 17.01.2019).

3. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Т. 4. — № 2. — С. 25–48.

4. Божко Л. М. Организационные изменения и организационное развитие: взаимосвязь категорий // Вестник ТГЭУ. — 2013. — № 3 (67). — С. 79–91.

5. Гундрова Н. Н. Сопротивление изменениям в образовательной организации: магистерская диссертация. — Н. Новгород. — 2015. — 87 с.

6. Корнилова Т. В. Новый опросник толерантности — интолерантности к неопределенности // Психологический журнал. — 2010. — № 31(1). — С. 74–86.

7. Леонов И. Н. Толерантность к неопределенности как психологический феномен: история становления конструкта // Вестник Удмуртского университета. Сер. «Философия. Психология. Педагогика». — 2014. — № 4. — С. 43–52. [Электронный ресурс] // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tolerantnost-k-neopredelennosti-kak-sihologicheskii-fenomen-istoriya-stanovleniya-konstrukta> (дата обращения — 08.06.18).

8. Мкртычан Г. А., Исаева О. М. Причины сопротивления персонала организационным изменениям // Организационная психология. — 2015. — Т. 5. — № 1. — С. 22–33.

9. Наумцева Е. А. Анализ психометрических свойств русскоязычной версии опросника Д. Холта «Готовность к организационным изменениям» // Организационная психология. — 2016. — Т. 6. — № 4. — С. 104–117.

10. Осницкий А. К. Определение характеристик социальной адаптации // Психология и школа. — 2004. — № 1. — С. 43–56.

11. Реньш М. А. Организационная психология: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2009. — 255 с.

12. Соколова Н. А. Факторы и стратегии социально-психологической адаптации // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. — № 7. — 2017. — С. 132–138.

13. Holt D. T., Armenakis A. A., Feild H. S., Harris S. G. Readiness for organizational change: the systematic development of a scale // Journal of Applied Behavioral Science. — 2007. — Vol. 43. — № 2. — Pp. 232–255.