

## **Сложности управления изменениями**

**Дэвид Фрост, руководитель HertsCam**

Ноябрь 2021

Не так давно я вернулся к роли руководителя HertsCam, которая отошла на второй план в 2020–2021 годах, когда я сосредоточился на написании книги. В начале этого семестра я вернулся в Управляющую группу HertsCam и обнаружил, что мои коллеги освоили новый способ общения и обмена файлами — Google Workspace. Изучение использования этой технологии для меня было болезненным и напомнило о прочитанной много лет назад книге Майкла Фуллана «Значение изменений» (Fullan, 1982, 2007). Тогда я был молодым учителем и очень хотел начать процесс изменений. Эта книга научила меня тому, что перемены могут быть устрашающими для некоторых людей, поскольку это означает что их знания и навыки устарели, и что в свою очередь приводит к беспокойству и дезориентации. Вот что я почувствовал в ситуации, связанной с изучением Google Workspace. Изменения могут заставить вас чувствовать себя глупым и отставшим от жизни; вы можете подумать, что коллеги, уже освоившие новые практические методы, смотрят на вас как на тугодума или технофоба. HertsCam — это сообщество для агентов изменений, поэтому понимание того, что такое изменение, представляет для нас большой интерес; это очень важно для определения того, как ориентироваться в процессе развития.

### **Сложность изменений**

В школах изменения касаются не только новых материалов или новых стратегий (Fullan, 1993). Эти изменения, возможно, были подготовлены и упакованы в соответствии с высокими стандартами, но для их получения неизменно требуются новые навыки и значительная практика. Однако это более сложно, потому что в основе компетентности лежит набор ценностей, а предложения по изменению неизбежно бросают вызов ценностям, которых мы придерживаемся, и которые являются основой наших устоявшейся практик. Возьмем, к примеру, организацию групповой работы в классе. Если вы хотите развивать использование этой стратегии в школе, где она используется не очень часто, вы, вероятно, обнаружите, что некоторые коллеги будут сопротивляться

изменениям. Им будет трудно научиться использовать эту стратегию не потому, что они не могут овладеть навыком или запомнить шаги стратегии. Настоящая проблема заключается в том, что это предложение бросит вызов основополагающим ценностям и убеждениям коллег в отношении учащихся и природы обучения.

Если изменение требует нового подхода к материалам, компетентности и ценностям, на практике подразумевается, что агент изменений должен проанализировать профессиональную культуру, в рамках которой предполагается изменение (Deal & Peterson, 2009; Prosser, 1999). Это может пролить свет на препятствия и возможности и помочь нам понять суть задачи. Зададим следующие вопросы:

- Какие убеждения и ценности здесь преобладают?
- Какие методы преподавания и обучения являются наиболее распространенными?
- Каковы мои убеждения и ценности в отношении той или иной практики?
- Какова разница между моими ценностями и убеждениями и практикой, с которой я сталкиваюсь?

Несомненно, что агент изменений должен оценить, каким образом особенности школы как организации создает как возможности, так и препятствия для изменений. В начале своей карьеры я читал статью о «мифе о герое-новаторе».

... путем обучения вы можете создать рыцаря в сияющих доспехах, который, опоясанный новыми технологиями и убеждениями, штурмует свою организационную крепость и одним махом меняет себя и других. Такой взгляд наивен. В том-то и дело, что такие организации, как школы и больницы, будут, как драконы, съедать на завтрак героев-новаторов.

(Georgiades & Phillimore, 1975)

Данная мысль была озвучена еще сорок шесть лет назад, и все еще является актуальной.

### **Сопротивление изменениям**

Всякий раз, когда учителя вступают в дискуссию о проблеме управления изменениями, может возникнуть тема «сопротивления». В отношении скорости, с которой могут происходить изменения, существует множество доступных категоризации (например, Rogers, 2003), которые говорят, что у инноваций всегда есть свои «первопроходцы»,

«отстающие» и т. д.; информация, которую кого-то может счесть обнадеживающей. Однако, возможно, полезнее подумать о том, почему коллеги могут сопротивляться изменениям. Одна из причин, как я показал в первом абзаце, заключается в том, что изменения могут подорвать уверенность и самооффективность коллег.

Сопротивление изменениям также можно объяснить с точки зрения «микropolitики» (Ball, 1987; Hoyle, 1986). В любой организации у людей есть чувство собственности и потребность контролировать ситуацию. Они, вероятно, будут вносить вклад в привычные методы работы и также обладать властью, которой может угрожать предложение о переменах. Возможно, это иллюстрируют следующие пояснения:

Джоанна - преподаватель, отвечающий за особые образовательные потребности, и с течением времени она накопила большой объем ресурсов в специальном помещении, куда ученики направляются для получения дополнительной поддержки в небольших группах. Эта комната для людей с особыми потребностями стала эксклюзивной территорией Джоанны, она контролирует, как она работает и ее это вполне устраивает. И тут появляется новая учительница, Джаслин, которая обеспокоена влиянием такого подхода на учеников в ее классе. Она подозревает, что это укрепляет их собственное ограниченное представление об эффективности. Она спрашивает коллег, хотят ли они встретиться с ней, чтобы обсудить эту проблему. Джоанна расстроена из-за этого. Она идет к директору и говорит, что Джаслин не имеет права созывать такое собрание, так как предмет рассмотрения - ее сфера деятельности. Она пытается надавить на директора «Как вы могли подорвать мою позицию? Что Джаслин знает об особых потребностях?» и т.д.

Урок здесь заключается в том, что если мы хотим управлять изменениями и закрепить их, мы должны принимать во внимание круг личных интересов и распределение власти, которое сформировалось за многие годы. Здесь также есть урок для тех, кто обдумывает первые шаги в процессе разработки. Агенты изменений должны обладать высокой степенью осведомленности о микropolitике.

### **Реализация - прямая противоположность инновациям**

Термин «инновация» уже много лет используется в промышленной и коммерческой среде, но должны ли мы использовать его как существительное — *инновация* — или мы должны использовать его для обозначения процесса? В своей брошюре об инновационных сообществах Дэвид Харгривз сказал следующее:

Определение из учебника гласит, что инновация — *это использование новой идеи, которая посредством практического действия повышает ценность продукта, процесса или услуги*. В образовании, конечно, мы редко создаем новый продукт, но учителя постоянно внедряют процессные инновации (то, как они преподают или планируют уроки, учебный день или год) и услуги (то, как они консультируют и поддерживают учащихся и родителей). В рамках *школьного преобразования* было бы проще сказать, что для учителей инновации — это в основном вопрос *обучения делать что-то по-другому, чтобы делать это лучше*. Для учителей большинство инноваций — это создание новых профессиональных знаний о своей работе.

(Hargreaves, 2008)

Использование термина «инновация» в качестве существительного отражает то, что, на мой взгляд, является бесполезной материализацией. Руководящим органам удобно думать, что изменения практики могут быть разработаны экспертами, распространены и реализованы на уровне школы или класса, но этот подход глубоко ошибочен. Концепция реализации кажется мне противоположной инновациям, потому что она пренебрегает учетом контекста, его сложности и предшествующих факторов.

Когда Майкл Фуллан написал лозунг: «Изменения — это путешествие, а не план» (Fullan, 1993), он утверждал, что изменение не связано с внедрением заранее разработанной, заранее сфабрикованной, готовой практики. Скорее речь идет об инициировании процесса, который в определенной степени будет непредсказуемым.

## **Процесс развития**

Представление об изменениях как о путешествии или процессе развития является одной из ключевых особенностей программ HertsCam, в которых под разработкой терминов мы понимаем процесс, включающий в себя следующее:

...стратегические, целенаправленные и продуманные действия, направленные на улучшение профессиональной практики. Она осуществляется в форме совместных процессов, включающих такие мероприятия, как консультации, переговоры, размышления, самооценка и обсуждения, которые проводятся в запланированной последовательности.

(Frost, Ball, Hill, & Lightfoot, 2018: 10)

Очевидно, что работа в области развития — это процесс, требующий времени и относительно непредсказуемый, но инвестиции окупаются. Процесс развития неизбежно связан с консультациями и сотрудничеством, это означает, что, хотя процесс изменений может быть медленным, он неминуем. Это объясняется тем, что коллеги

могут вносить свой вклад в этот процесс и формировать его. Таким образом, они могут развивать чувство причастности и приверженности, что увеличивает шансы сохранить жизнеспособность инноваций.

### **Список литературы:**

Ball, S. J. (1987) *The Micropolitics of the School*. London: Methuen.

Deal, T. E. and Peterson, K. D. (2009) *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Frost, D., Ball, S., Hill, V. and Lightfoot, S. (2018) *Teachers as Agents of Change: a masters programme taught by teachers*. Letchworth: HertsCam Publications.

Download at: [www.hertscam.org.uk/publications](http://www.hertscam.org.uk/publications)

Fullan, M. (1982) *The meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.

Fullan, M. (1993) *Change Forces: probing the depths of educational reform*, London: Falmer Press.

Fullan, M. (2007) *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.

Georgiades, N. J. and Phillimore, L. (1975) The Myth of the Hero Innovator. In C. Kiernan & F. Woodford (Eds.) *Behaviour modification with the severely retarded* (pp.313–319). Amsterdam: Associated Scientific Publishers.

Hargreaves, D. H. (2008) *Leading system redesign – 4: Innovation networks in action*. Specialist Schools and Academies Trust.

Hoyle, E. (1986) *The Politics of School Management*. London: Hodder and Stoughton.

Prosser, J. (1999) *School Culture*, London: Paul Chapman.

Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovations* (5<sup>th</sup> edition) New York: Simon & Schuster.