

І. Семенець-Орлова

### АКТУАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ СУПРОТИВУ ОСВІТНІМ ЗМІНАМ

**Проаналізовано проблемні аспекти силового поля супротиву освітнім змінам як важливого елемента організаційного довкілля. На основі аналізу досліджень західних теоретиків організаційного розвитку визначено різні інструменти та напрямки управлінської діяльності, що впливають на зростання силового поля підтримки змін у закладах, установах публічного сектора. Детерміновано різні стратегії подолання супротиву освітнім змінам на індивідуальному та організаційному рівнях.**

**Ключові слова:** зміна, освітня зміна, державне управління освітніми змінами, силове поле підтримки освітніх змін, супротив освітнім змінам, стратегічне управління.

Сучасним концептуальним підходом до управління є впровадження змін. Відповідальними за успіх цих змін є управлінські кадри. За підрахунками відомого американського професора Дж. Коттера, 70% ініціатив змін виявилися неуспішними [1], а опір працівників є одним із найбільш часто цитованих причин цього явища [2]. На думку окремих сучасних вчених, зміни не завжди прогресивні, а опір змінам може бути навіть позитивним [3]. Інша група вчених переконана, що опір співробітників є вродженим, ірраціональним і дисфункціональним явищем [4]. Однак, як правильно зауважує Б. Бернс, парадоксально те, що окремі працівники чинять опір як змінам, що загрожують, так і тим, що співзвучні з їхніми особистими інтересами [5].

Оскільки публічні організації є людськими системами, успіх трансформаційних зусиль залежить від людей, яким доручено впроваджувати зміни. У статті нас цікавитиме проблема публічного управління освітніми змінами та супротив змінам з боку персоналу закладів, установ освіти. Як засвідчує актуальна вітчизняна практика, досвід організаційних змін виявляється заскладним для основних учасників змін – педагогів. Вони можуть відчувати втрату, мати сумніви щодо майбутнього чи відчувати неготовність впоратися із новими завданнями. За результатами соціологічного дослідження “Школа очима батьків, вчителів та директорів шкіл”, проведеного 2015 р. Фондом “Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва”, в успішність проведення освітньої реформи вірять лише 46% вчителів та 34% директорів шкіл [6]. Отже, майже 50% вчителів вірогідно певною мірою проявлятимуть супротив запланованим освітнім змінам (хто – відкрито, хто – через так зване “право кишенькового вето” – недостатньо сумлінно виконуючи свої професійні обов’язки у процесі змін в організації). Наприклад, за результатами уже згаданого вище дослідження, 54% вчителів не підтримують впровадження 3-етапної системи у середній школі (початкова школа, базова середня та старша школа), а 92% – висловлюються однозначно проти ідеї скорочення літніх канікул [7].

Відомий британський дослідник Б. Бернс, виходячи з логіки учнів К. Левіна – Дж. Френча і Л. Коча – стверджує, що організаційний контекст має бути підготовлений до запланованих трансформацій, і тільки тоді він сприятиме перетворенням. Виміряти таку готовність організаційного довкілля можна за рівнем участі та зацікавленості в нових ідеях, методах, технологіях працівників на найнижчому операційному рівні (у випадку освітньої організації – педагогів) [8]. Виходячи з цього, можна стверджувати, що освітні зміни в

Україні відбуваються всупереч цьому закону, адже оцінку підготовленості організаційного контексту (закладів, установ освіти) до змін за спостереженням (обстеженням) та аналізом стану рівня участі, зацікавленості педагогічними новинками вчителів не проводилось за роки незалежності жодного разу. Важливо: вищезгадане соціологічне дослідження не може претендувати на статус загальнонаціонального (було опитано лише 499 вчителів та 310 директорів шкіл) [9], хоча може чітко ілюструвати факт уже наявного супротиву освітнім змінам серед основних його учасників.

Водночас, на думку окремих теоретиків, освітня зміна має шанс на успішну реалізацію, якщо: не менше 30% учасників підтримують її впровадження; 50% – ще не визначилися; не більше 20% – виступають категорично проти [10]. Наразі, в контексті реформи децентралізації влади, державного управління та системних оновлень у багатьох галузях, в українському суспільстві є, водночас, великий запит на успішні зміни та певна зневіра у закінчення розпочатих реформ (через політичну кон'юнктуру, нестабільність, лобювання суб'єктивних інтересів зацікавлених груп тощо).

Здійснення освітньої реформи в сучасній Україні суттєво потребує нарощення силового поля підтримки змін та зменшення силового поля (явного/прихованого) опору змінам. У статті ми проаналізуємо універсальні підходи відомих теоретиків, на основі яких можна сформулювати рекомендації, як вирішити зазначену проблему.

Дослідження засновника теорії поля німецько-американського психолога К. Левіна створили основу теорії організаційного розвитку. Британський вчений Б. Бернс пропонує проаналізувати, як розвивалися ідеї і практики зміни в довгостроковій перспективі, а не просто розглядати їх в один момент часу. Дослідник кореспондує до праць К. Левіна та його учнів, які в руслі логіки теорії поля трактували джерело виникнення явища супротиву не від окремої людини, а з організаційного контексту, в якому відбувається зміна. Оскільки наша думка кореспондує із таким ретроспективним підходом до вивчення опору змінам Б. Бернса, розкритим, зокрема, у статті автора “Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French”, цей підхід буде широко використано у нашому дослідженні.

Тривалий час (60 – 90-ті рр. ХХ ст.) вважалося, що проблеми супротиву змінам починаються з конкретної людини та її психології (Л. Шлезінгер). Загальноприйнятною була думка, що опір виникає через небажання людиною втратити щось цінне; незрозуміння співробітниками змісту змін та їх наслідків; переконання учасників, що зміна наразі беззмістовна для організації; низьку особистісну терпимість до всього нового тощо. М. Даймонд стверджує, що супротив фокусується на людській психології і стверджує, що опір змінам є вродженим людським істотам, а особистісні характеристики впливають на здатність людей адаптуватися до змін. Теоретик С. Орег доводить, що всі люди схильні чинити опір змінам, хоча деякі – набагато більше. Вчений бачить людину від народження запрограмованою чинити супротив змінам і захищати статус-кво. З 70-х рр. ХХ ст. окремі теоретики організаційного розвитку почали більш системно і концептуально звертатися до ідей К. Левіна про роль організаційного контексту у впровадженні зміни, стали проявляти значний інтерес до ролі організаційної культури в процесах змін.

На початку ХХІ ст. викристалізовується наукова течія, засновники якої причину опору змінам визначали чітко через організаційні чинники. Зокрема, це уже згаданий професор Б. Бернс (який екстраполює ідеї Дж. Френча та Л. Коча), а також сучасні теоретики організаційного розвитку Т. Гумінс і К. Уорлі, які стверджують, що співробітники в процесах перетворень конфліктують із новою культурно-структурною

формою організації, що перешкоджає змінам; відомий дослідник П. Сенге трактує причину появи супротиву через факт несумісних організаційних цілей. Тому ми виходитимемо з підходу, що супротив змінам більшою мірою виникає з організаційного контексту, в якому відбувається зміна, тобто сил всередині системи. Однак ми переконані, що “індивідуальний” та “організаційний” види супротиву не протистоять один одному.

У вітчизняній науковій думці з державного управління проблема управління супротивом освітнім змінам є порівняно новою. Окремі аспекти управління супротивом у публічному секторі розглядали: доктори наук з державного управління М. Білинська, Ю. Шаров, кандидат економічних наук Н. Фединець. Зокрема, Н. Фединець сформулювала 10 правил управління опором змінам, з якими ми не можемо повністю погодитись. На нашу думку, серед цих 10-ти правил немає головного правила – “учасницької терапії” (залучення носіїв опору до участі на всіх етапах здійснення зміни та у прийнятті рішень, до того ж чим більше стосується зміна професійної діяльності та розвитку конкретного співробітника, тим ширшу участь такого на етапах зміни потрібно забезпечити управлінським кадрам). Н. Фединець, навпаки, не вважає учасницьке управління важливим фактором подолання супротиву змінам і стверджує, що нововведення не повинні бути пов’язані зі зміною процесу прийняття рішень, а з персоналом буде достатньо провести консультацію щодо змін [11]. Не можемо погодитись із правилом № 2 Н. Фединець – “впроваджувати такі зміни й таким чином, щоб потреба у навчанні персоналу була незначною, а витрати на навчання – мінімальними” [12], адже, як афористично зазначав К. Левін, “зміна – це процес навчання” і саме через навчання та групову динаміку найпростіше (найбільш безболісно), на нашу думку, подолати супротив запланованим змінам. Щодо важливості групової динаміки та спільної праці наведемо ще один афористичний вислів К. Левіна: “Зазвичай, легше змінити індивідів, зібраних у групу, ніж змінювати кожного окремо”. Однак у процесі реалізації незапланованих змін (період глибокої кризи), коли увесь персонал розуміє загрозу виживання організації, супротив змінам є суттєво меншим, тому, на нашу думку, зміни можуть бути реалізовані і без масштабної “учасницької терапії”.

Не є дивним те, що поставлена у статті проблема спричиняє багато дискусій і суперечок. Мета статті – проаналізувати сучасні західні концептуальні підходи до трактування явища супротиву змінам із акцентом на чинниках організаційного довкілля та спробувати виокремити актуальні рекомендації для управління супротивом освітнім змінам.

Поняття “спротив” (супротив, опір, опірність) можна визначити як силове поле змін, що сповільнює або ж блокує процес проведення змін і є важливим елементом організаційного довкілля. Опірність до проведення змін виникає як на організаційному (пов’язана із структурними, бюрократичними, економічними характеристиками закладу/системи), так і на особистому (індивідуальному) (табл. 1) рівнях. Поширеною є думка, що опір відображає спроби окремих осіб (працівників чи управлінських кадрів) захистити себе від змін. Б. Бернс використовує наступне визначення опору як активної або пасивної реакції з боку особи чи групи осіб, які перешкоджають елементам зміни або зміні загалом [13].

Б. Бернс пропонує розглядати супротив як багатовимірне явище, що має три аспекти: 1) реакція на зміну (поведінковий аспект); 2) усвідомлення зміни (когнітивний аспект); 3) відчуття зміни (емоційний аспект) [14]. Однак у значній частині зарубіжної літератури на тему опору змінам акцент дослідницької уваги поставлено на фізичну особу в ролі джерела опору [15].

На думку К. Левіна, супротив – це системне поняття, що позначає силу, яка торкається керівників і співробітників однаково. Теоретичне підґрунтя підходу К. Левіна до опору випливають з теорії поля у фізиці і гештальт-психології, обидва з яких

наголошують на важливості контексту у формуванні індивідуальних дій [16]. Учні К. Левіна – Л. Коч і Дж. Френч – далі розвинули науковий підхід вченого [17]. Їхні два основні висновки такі: 1) опір не виникає від окремої людини, але з контексту, в якому зміна відбувається, до того ж індивідуальна та групова поведінка є продуктом складної системи або силового поля, які оточують людей і утворюють життєвий простір; 2) спосіб змінити силове поле, щоб досягти бажаного результату нововведень в організації, не повинен відбуватися через нав'язування зміни, а через заохочення спільного прийняття рішень у процесі активної мисленнєвої, дослідницької діяльності.

Таблиця 1

**Супротив до змін на особистому (індивідуальному) рівні**

<b>Форма спротиву</b>	<b>Причина спротиву</b>	<b>Прогнозована відповідь</b>
Незнання	недостатнє поширення інформації про зміну	наразі доступ до інформації досить ускладнено
Ситуативна поведінка	дані матеріально не підтвержені	на імплементацію потрібно надто багато часу та грошей
Зваженість	дані про зміну раціонально не підтвержені	почекаю, побачу чи добре, а тоді спробую
Обережність	дані про зміну не мають психологічного підтвердження	усвідомлюю, що маю використовувати це, але не маю часу
Відмова від участі в експерименті	минулі випробування зміни	я це (або щось схоже) спробував раніше і воно мені не сподобалось (не діяло, як очікувалось)

У межах “теорії поля” К. Левіна індивідуальна та групова поведінка є продуктом комплексної системи або силового поля, які оточують співробітників і формують життєвий простір “квазістаціонарної рівноваги”, тому зміни в поведінці співробітників відбуваються тільки при зміні цього силового поля. Учнями К. Левіна у Гарвардському університеті розроблялися різні експерименти щодо зменшення сил опору змінам через демократичну участь. Зокрема, Л. Коч і Дж. Френч для одного із своїх експериментів обрали чотири групи – першу контрольну і три експериментальних. Друга група отримала детальну інформацію про плани організаційного розвитку і проекти змін та дозвіл призначити своїх представників для участі в розробці проектів нових робочих місць, встановлення нових темпів виробництва. Працівників третьої і четвертої групи було долучено до процесу дизайну нових робочих місць і встановлення нових окладів заробітної плати. Результат експерименту засвідчив, що успішність змін виявилась прямо пропорційна ступеню партисипаторної активності співробітників, а тенденція “бойкоту” праці і агресії обернено пропорційна участі і залежна від так званого експериментального лікування (тобто ступеню участі, а не особистісних факторів) [18].

Отже, щоб змінити поведінку працівників у процесі змін, управлінням потрібно змінювати свої підходи до управління ситуацією змін. Окремі особи і групи будуть більше залучатися у зміни, якщо вони відчуватимуть, що мають реальне право вибору в процесі змін способу їхньої імплементації та управління процесом перетворень. Дозволяючи співробітникам брати участь у розробці нових методів і темпів роботи, управлінці сприяють зміцненню сил колективу загалом, підвищенню довіри працівників у себе і послаблення тих сил, що раніше перешкождали цьому (рис. 1).

Експерименти у Гарвардському університеті довели, що в одних і тих же умовах одні люди легше сприймають зміни і не мають таких проблем із адаптацією до нововведень, як інші.

Тобто, участь (залученість) працівників (хоча і методи участі завжди є складними), доповнена учасницьким стилем лідерства, суттєво сприяє успішній зміні. Через процес конструктивної взаємодії необхідно переконати співробітників показати необхідність оскаржити свої існуючі переконання, поведінку і очікування, переглянути свої неписані “контракти” з організацією.

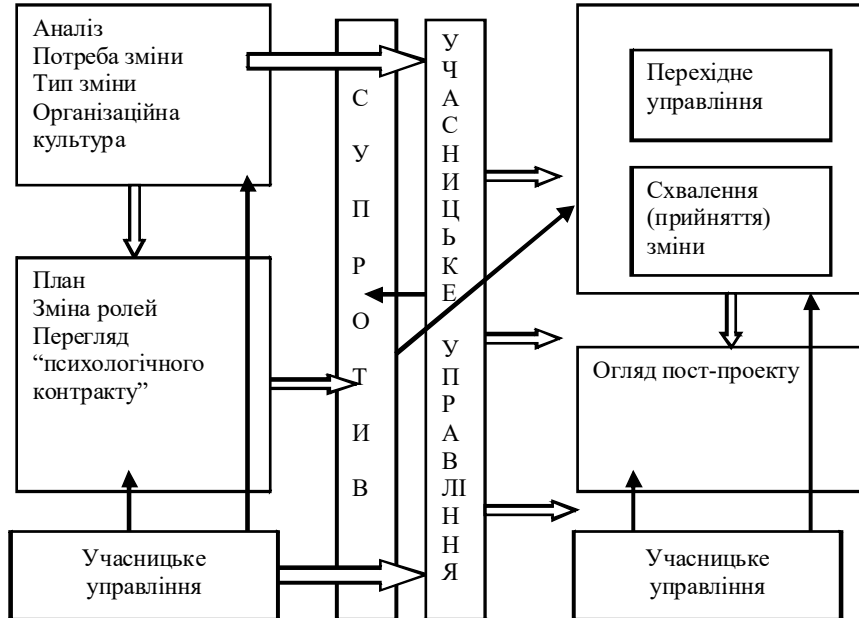


Рис. 1. Супротив організаційним змінам

Поняття психологічного контракту містить у своєму змісті тезу про те, що існує негласний набір очікувань між кожним працівником (ставка заробітної плати, умови праці, пільги, перспективи кар’єрного росту, навчання) і управлінцями (трудові зусилля, цілеспрямованість, лояльність, відповідальність, які мають продемонструвати працівники). Коли набір очікувань з обох сторін збігається, в організаційному контексті переважає відносна стабільність. Багато з цих очікувань є неявними і пов’язані, зокрема, із загальними установками працівника про гідність та справедливість. Деякі із змін доводиться робити з порушеннями принципів психологічного контракту в умовах безуспішності публічних переговорів. Важливо, що керівники в організаціях, які хочуть добитися невеликих змін в організаційних структурах, можуть виявити, що співробітники демонструють більший опір, ніж очікувалось, тому управлінські кадри недооцінюють психологічні особливості працівників і не надають належну важливість існуючих “домовленостей” – контракту.

Якщо співробітники визнають необхідність і обґрунтування змін та розуміють, що контракт повинен бути змінений організацією і, якщо організація все робить для укладання нового психологічного контракту, який погоджуватиме вимоги співробітників та керівника, колектив організації навряд чи буде чинити опір змінам. Психологічний контракт також має сильну спорідненість з концепцією організаційно-процесуальної справедливості. Там, де співробітники сприймають або процес, або результат зміни несправедливими, вони можуть чинити опір (коли організації створюють конфлікт між організаційними цінностями раціональності, справедливості і реальною практикою роботи).

Тому професор Б. Бернс чітко наголошує, що підходи до змін, включаючи рівень участі працівників, повинні бути адаптовані до організаційного контексту (більший опір персоналу потребує більшої участі співробітників у організаційних процесах і процедурах перетворень, до того ж практика кожного працівника/управлінця має стати предметом аналізу і рефлексії), замість того, щоб робити це неучасницьким чином [19].

На думку Л. Коч і Дж. Френч, опір виникає з організаційних дисбалансів і протиріч, а не від людини. Опір виникає, коли зміни очікувань працівника-роботодавця суперечать один одному. Водночас, беручи до уваги інші теорії, можна стверджувати, що індивідуальні схильності індивіда прийняти або відхилити зміни (опір змінам на особистісному рівні або у категоріях К. Левіна – “вольове поле”) модеруються організаційним контекстом. Це дає змогу здійснювати підготовку і управляти змінами, для того, щоб зміна відповідала стану організаційного довкілля в конкретний момент, а не припускаючи, що конкретний підхід буде працювати при будь-яких обставинах [20]. Коли рушійні сили змін вступають у конфлікт із силами опору, організації повинні прийняти підхід змінитися, що включав би можливість усіх зацікавлених осіб задуматися про їхні установки та поведінку. Але цей процес “розморожування” (за К. Левіним) буде ефективним, якщо зацікавлені особи приймуть рішення змінюватися за власною волею (рис. 2). Як уже згадувалося, підготовлений організаційний контекст може суттєво впливати на появу такої власної волі. Виходячи з логіки К. Левіна, запланована зміна складається з обґрунтованого теоретичного компоненту, групової динаміки, діяльнісного дослідження (експерименту), триступеневої моделі зміни (розморожування, зміна, замороження) та зв'язків між ними.

Розробка та імплементація нового Закону України “Про державну службу” (від 10.12.2015 р.), на нашу думку, відбувався поза рядом положень сучасних західних теорій управління змінами. У категоріях К. Левіна держава як роботодавець в односторонньому порядку змінила умови “психологічних контрактів” із державними службовцями (або зверталась до методу широких консультативних погоджень спорадично). Складно прийняти закон, який працюватиме скрізь без урахування думки зацікавлених сторін, насамперед самих працівників державного сектора. Соціолог С. Могильний, виступаючи на літній школі “Новий закон “Про державну службу” – нова якість державного управління” (29 червня 2016 р., м. Київ), зазначив, що, здійснивши моніторинг ефективності нового закону, він дійшов висновку про невеликі перспективи його дієвості у межах високих реформаторських очікувань. Вчений зауважував, що хоча процес розробки закону відбувався за участю багатьох міжнародних експертів, не було зроблено головного – не реалізовано комунікативну стратегію із усіма зацікавленими особами. Певною мірою розробники закону відштовхувались від проблем у галузі, але їхні зусилля дещо розсіялись: не було визначено майже 10 (і не більше) зрозумілих пріоритетів, у межах яких відпрацьовувався б проектний підхід. Звісно, в таких умовах досить вірогідною є поява супротиву (очевидно, на перших етапах неявного) впровадженню запланованих перетворень в систему державної служби в Україні. Наприклад, актуальний підхід до реформи державної служби включає вимогу до державних службовців щодо знання іноземної мови, однак організаційний контекст не містить релевантного запиту (тобто в цьому напрямку не є підготовленим) – багато службовців ніколи не відчували у своїй професійній діяльності потреби набувати таку мовну компетентність. При значній плінності кадрів у державному секторі працівники також не відчують чітких стимулів із організаційного контексту щодо затребуваності реалізовувати довготермінові підходи до свого професійного самовдосконалення, що, зокрема, є одним із положень актуальних змін у системі державної служби.

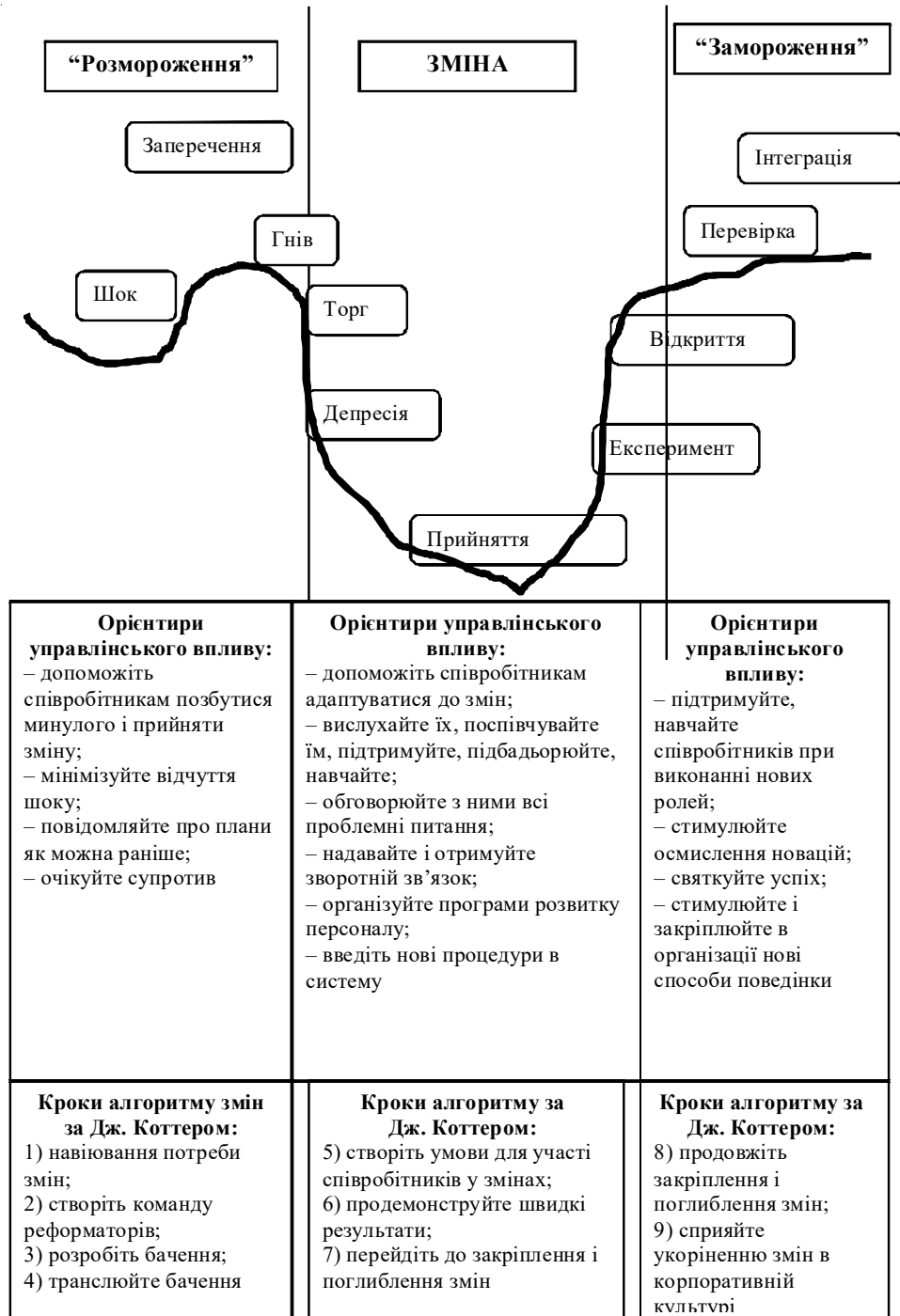


Рис. 2. Поєднання концептуальних положень етапів змін К. Левіна та алгоритму змін Дж. Коттера в практичній площині управління супротивом змінам

Приєднуючись до думки С. Могильного, зазначимо, що впровадження змін у державному секторі України особливе також іншою ознакою, яка “зі свого боку” сприяє зростанню супротиву новаціям. У контексті суворой економії коштів у сучасній Україні риторика інновацій часто використовується в тих же пропозиціях, як скорочення (оптимізація) державного сектора. Тому безпека зайнятості працівників парадоксально стає прямо пропорційна зменшенню ризику, пов’язаного з інноваціями.

Подібну паралель можемо провести і з освітньою галуззю – за останні два роки політиками висувалися багато ідей стосовно “перетворювальної” оптимізації в освіті – закриття малокомплектних сільських шкіл, загроза ліквідації методичних кабінетів при відділах освіти, реорганізації обласних інститутів післядипломної освіти педагогів, зміни механізму фінансування закладів професійно-технічної освіти і багато інших, які були зупинені на півшляху через сильний супротив у галузі. Ми не заперечуємо, що у запропонованих перетвореннях є раціональне начало і галузь освіти потребує змін, однак не у такий спосіб. Після закриття сільських шкіл виявляється, що досить проблемно на місцях довозити дітей у інші школи, звістка про можливу загрозу реорганізації інститутів післядипломної освіти вчителів у вересні 2015 р. взагалі виявилась “громом серед ясного неба”, адже альтернативного механізму підвищення кваліфікації вчителів не було ні запропоновано, ні витворено, ні проєкспериментовано; щодо фінансування закладів професійно-технічної освіти – як засвідчила практика, багато бюджетів міст обласного значення не мали для цього потрібних коштів. У категоріях К. Левіна супротив вищезгаданим освітнім змінам був наслідком невідповідності організаційного доквілля певних компонентів освітньої системи до змін. Управляючи останнім, можна модерувати опірністю змінам на індивідуальному рівні.

На думку М. Генсона, процес встановлення цілі зміни не можна розглядати окремо від поштовху, що став її причиною, і такий залежить, зазвичай, від характеристики рушій (примусового, неважливого чи суттєвого) [21]. Наприклад, поштовхом до змін може бути раптовий візит акредитаційної комісії. Метою у такому разі буде створення великої кількості паперів, а не здійснення значної зміни, спрямованої на поліпшення функціональності організації. Тому, в процесі змін важливо враховувати можливість протирічних взаємовпливів, конфронтацій та протидій різних стратегій, спрямованих на досягнення єдиної мети організаційних перетворень. Трапляється, що спроби усунути одну проблему в освіті можуть створити нові проблеми або загострити вже наявні. Наприклад, обмеження кількості учнів у класах автоматично спричиняє потребу більшої кількості шкільних приміщень та потребу наймати більше вчителів. Останнє може зумовити ситуацію, коли органи управління освітою, з метою забезпечення потрібної кількості педагогів, будуть змушені наймати вчителів без потрібних компетентностей і кваліфікації, що суперечитиме іншим вимогам освітнього законодавства (рис. 3).

Австралійський практик освітніх реформ Г. Стенлі (професор факультету освіти та соціальної роботи в Університеті Сіднея, почесний професор Мельбурнського університету) зі свого досвіду спостереження освітніх змін у штаті Новий Південний Уельс робить цікавий висновок: двома найважливішими факторами успішності освітніх змін, що впливають на стабільність результату таких, є: 1) уважне планування, підготовка до зміни; 2) системне налагодження комунікацій з учасниками змін, зокрема через нарощення здатності конвенціонального сприйняття критики [22]. До цих правил професора ми б додали ще одне – достатнє і стабільне ресурсозабезпечення освітніх змін. Адже геніальні ідеї, що претендують бути універсальними, можуть і не спрацювати



в умовах дефіциту певних ресурсів. Так, міжнародний освітній експерт Б. Левін пропонує у процесі проектування змін застосовувати таке “золоте” правило – “невелика кількість досяжних і обґрунтованих цілей зміни здатна значною мірою забезпечити її успіх” [23].

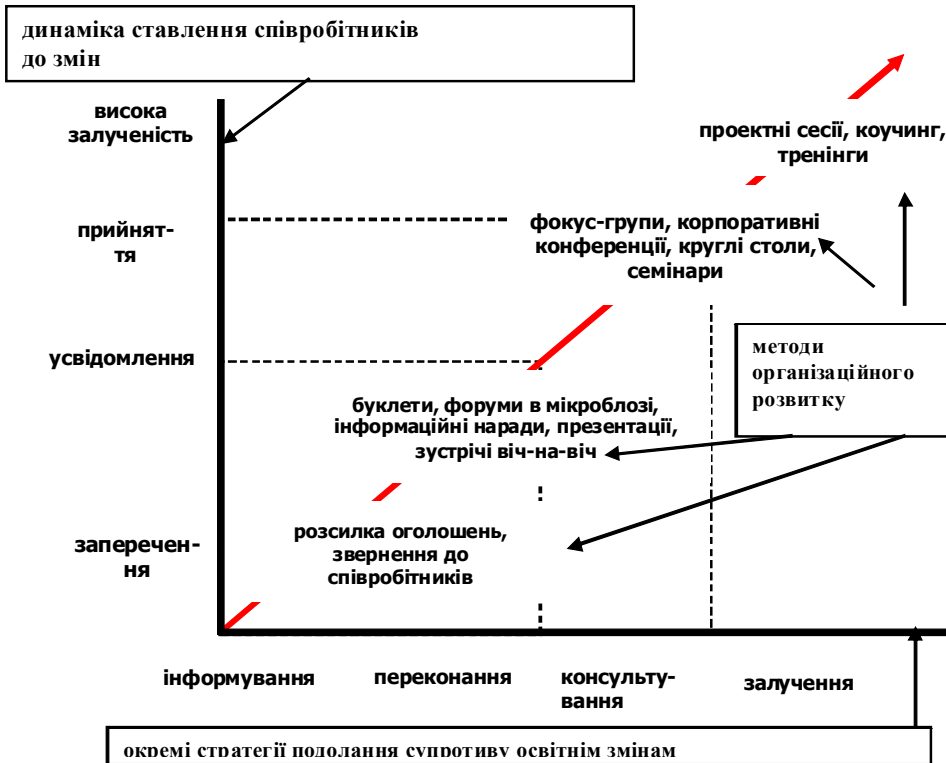


Рис. 3. Окремі методи організаційного розвитку як складові стратегій подолання опору змінам

На думку Д. Левайна та Е. Кулера, основна проблема управління освітніми змінами в тому, що цей процес ніколи не починають із внутрішньоорганізаційного контексту конкретного закладу, установи освіти. Управлінці, зазвичай, зосереджують увагу на тому, чим минуле відрізняється від перетворень, що пропонується. Такий підхід має властивість не зважати на вплив системи, яку модифікують, тому і виникають непередбачувані для ініціаторів змін проблеми [24].

На думку дослідника А. Броменхіса, акцент інноваційної освітньої зміни знаходиться не в новій технології, що пропонується впровадити, навіть не в цілях зміни. “Серце” зміни – у відносинах та діяльності, у тому, що людям потрібно буде прийняти для зміни своїх установок та поведінки перед можливістю використання новації для досягнення конкретних цілей покращення у своїй професійній діяльності [25]. Вчений вважає, що в процесі організаційних перетворень важливим є постійний моніторинг процесу впровадження, внаслідок якого, до речі, уможливлується аналіз актуального стану та динаміки опірності освітнім змінам з боку їх учасників та застосування технологій управлінського впливу на супротив з метою його мінімізації. І чим більш нечіткими є прогнози про результат інновації, тим більш важливим є системний моніторинг процесу зміни. А. Броменхіс у своїй дисертації стверджує, що

вважає обидві стратегії ініціативи освітніх змін – “зверху вниз” (політики) та “знизу вгору” (педагоги) – однаково цінними, взаємопов’язаними, що можуть суттєво зміцнити одна одну. Але при цьому суб’єктивна релевантність зміни (“вольове поле”, відсутність опору змінам на індивідуальному рівні, що модерується організаційним контекстом) можна розглядати попередньою умовою для активної участі співробітників у процесах змін і успішної імплементації самої зміни [26]. Особливості управлінського впливу керівника на колектив з метою мінімізації сил, що протистоять зміні та підтримки рушійних сил змін відповідно до типів поведінкових моделей співробітників, відображено на рис. 4.

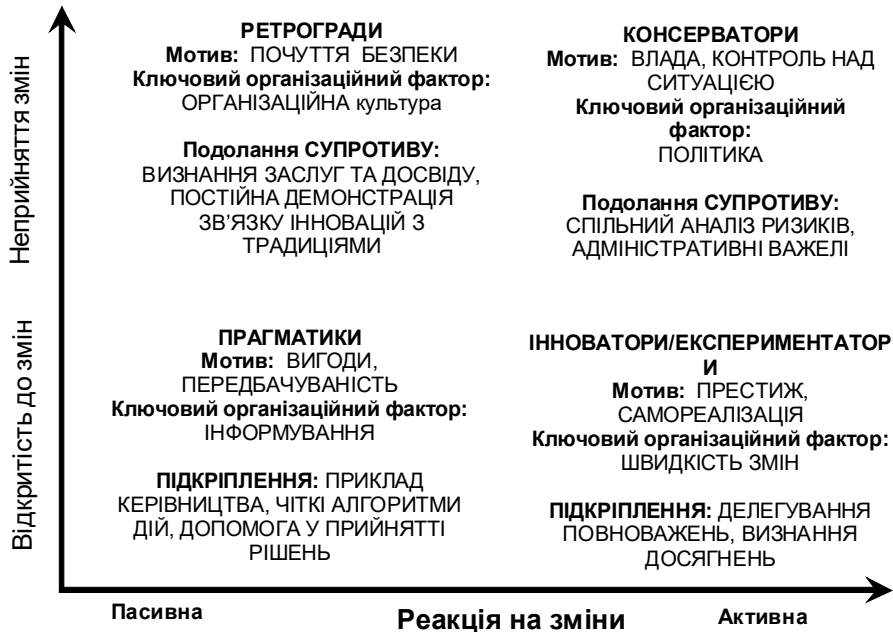


Рис. 4. Силоне поле (супротив/підтримка) змін (кореляція до типів поведінкових моделей співробітників у процесі змін)

Примітка: типи співробітників за їх ставленням до змін:

1. Експериментатор – швидко засвоює всі деталі, дуже технічний, легко захоплюється новими ідеями, типові питання: “Як це працює?”, “Який механізм дії?”.
2. Інноватор – зацікавлений, уважний, має хорошу інтуїцію, швидко засвоює принципи роботи, орієнтований на майбутнє, типові питання “Як швидко працює нова технологія?”, “Наскільки запропонована зміна краща того, що ми маємо зараз?”.
3. Прагматик – схильний до аналізу, йому подобається все розкласти на складові, бажає, щоб процес змін був ясний, логічний і передбачуваний, хоче знати всі деталі, віддає перевагу діям формату крок 1, крок 2, крок 3, типові питання: “Хто іще використовує таку новацію?”, “Які проблеми зазвичай виникають при використанні новації?”.
4. Консерватор – скептик, часто проявляє песимістичні настрої, намагається уникнути ризику та труднощів, типові питання: “Як давно новація використовується в інших організаціях?”, “Наскільки масштабною була експериментальна стадія зміни?”.
5. Ретроград – цинік, хоче, щоб його залишили в спокої, впадає у крайнощі, вважає, що всі нові продукти створюють проблеми, але жодний керівник не говоритиме про це з працівниками, типові питання – ті, які не мають жодного зв’язку із новацією, що імплементується.

Американський вчений Дж. Еллсворт стверджує, що навіть найефективніші зусилля змін, як правило, зустрічають деякий опір [27]. На думку інших теоретиків Ж. Залтмана і Р. Данкена, уважне стратегічне планування запланованої зміни на основі широкої бази емпіричних даних про вихідний стан системи можуть значною мірою нівелювати силовий вплив причин(и) опору [28]. Супротив може народжуватися з укорінених цінностей і переконань (організаційний контекст – проблема консерватизму організаційної культури) або через відсутність впевненості, що система здатна до успішної зміни (джерелом цього може бути як силове, так і вольове поле). Оскільки серед причин опору змінам на індивідуальному рівні, які найчастіше називають співробітники, є такі: 1) інновація може розмити статус працівника у професійній спільноті; 2) індивіду не вистачатиме знань або навиків, щоб імплементувати зміну і працювати по-новому [29], наголосимо, що ми узагальнили методи організаційного навчання, що допоможуть на різних етапах впровадження зміни вирішити проблему під номером 2 (див. рис. 3).

На думку дослідника Д. Елі, більшість причин прояву супротиву змінам пов'язана з середовищем, у якій реалізується зміна. Теоретик переконує, що більш чітка заява про прихильність до курсу змін з боку вищих керівників (або більш очевидна участь топ-менеджменту та менеджерів середньої ланки у змінах та їх всіляка підтримка змін на практиці) є дуже необхідною [30]. Також, на думку вченого, важливо надати учасникам змін максимум можливостей для професійного розвитку, щоб допомогти навчитися використовувати нові технології, що передбачає зміна. Також, на думку Д. Елі, у процесі змін необхідно передбачити їх стабільне ресурсне забезпечення, зокрема часове. Адже учасники змін повинні мати можливість навчитися новому, послідовно адаптувати, інтегрувати зміну у свою професійну практику та переосмислити її при потребі. Учасники змін мають бути добре вмотивованими впроваджувати зміну – зовнішньо чи внутрішньо, залежно від індивідуальних особливостей [31].

Проблему впливу зовнішньої мотивації державних службовців на їх готовність впроваджувати зміни детально досліджено у праці датського вченого К. Якобсена. Вчений стверджує, що винагорода за добре виконану роботу і санкції за погану як інструменти зовнішньої мотивації є досить дієвими у публічному секторі [32]. Звісно, державні службовці (насамперед у сфері освіти) також є добре вмотивованими через внутрішні чинники (значущі робочі завдання, можливість допомогти іншим людям) [33], однак ресурс такої мотивації не використовується у системі публічного управління у повному обсязі. Відсутність стимулів насправді часто згадується як бар'єр для інновацій у державному секторі. Деякі автори стверджують, що пропозиції додаткових зовнішніх нагород державним службовцям за інноваційність сприятиме підвищенню їх творчої продуктивності [34]; інші, навпаки, стверджують, що службовці перестануть бути творчими, тому що отримуватимуть винагороду за короткострокові вигоди, а не заради довготермінового ефекту [35]. Наприклад, доведено, що мотивація шкільних вчителів до участі у прогресивних перетвореннях негативно пов'язана із інструментом санкцій [36].

Ряд сучасних теоретиків переконані, що зовнішня мотивація загалом позитивно пов'язана із залученістю співробітників у зміни та мінімізацією супротиву [37]. Наприклад, дослідник К. Йесперсен стверджує, що відсутність ясності мети в багатьох публічних організаціях (насамперед в умовах змін) означає, що фінансові стимули можуть позитивно впливати на інноваційну діяльність публічних управлінців, тому що сприятимуть зростанню чіткості цілей розвитку, що підтримують організаційну мету [38]. Цей висновок важливий для України в контексті імплементатії нового закону про

державну службу та його дієвості на місцях. Якщо державні менеджери зможуть використати фінансові стимули для чіткого пояснення співробітникам важливості нововведень, їх ролі в покращенні умов праці – таким чином вони зможуть суттєво поліпшити внутрішній клімат організації для імплементації змін. Розширення можливостей для творчого процесу участі з боку керівництва – один із найскладніших, але досить дієвий стратегічний підхід подолання супротиву освітнім змінам [39].

Стратегічні підходи до управління супротивом змінам узагальнено у табл. 2. Вірогідність успішності організаційних змін з врахуванням змінної супротиву можна також передати через формулу 1:

$$V = (C \times P \times M) / S, \quad (1)$$

де  $V$  – вірогідність зміни;

$C$  – кризовий стан організації і ступінь незадоволення колективу наявною ситуацією;

$P$  – конвенціональне бачення майбутнього стану вихідної системи, підкріплене доказами про дієвість запланованих перетворень;

$M$  – чіткі управлінські дії (непротирічний проект впровадження, проінформованість і розуміння персоналом програми дій);

$S$  – показник супротиву змінам.

Таблиця 2

## Стратегічні підходи до подолання супротиву

Стратегічні підходи до подолання супротиву	Передумови змін	Переваги підходу	Недоліки підходу
1	2	3	4
Широка інформаційна кампанія	Дефіцит інформації у співробітників або її неправильна інтерпретація	За умов наведення переконливих доказів дієвості та нагальності зміни співробітники починають поступово долучатись у процес змін	Потребує багато часу, якщо потрібно охопити велику кількість співробітників, та масштабної бази актуальних емпіричних даних як про дієвість зміни, так і про вихідний стан вітчизняної освітньої системи
Забезпечення широкої участі співробітників у процесах змін на всіх етапах (“учасницька терапія”)	Дефіцит інформації в ініціаторів проекту щодо програми змін і прогнозованого супротиву з боку персоналу	Учасники підтримують зміни і надають релевантну інформацію для подальшого планування процесу перетворень	Потребує дуже багато часу, якщо учасники мають неправильні уявлення щодо цілей змін
Стимулювання і підтримка програм професійного розвитку з індивідуальним підходом та супроводом	Супротив через складність індивідуальної адаптації до окремих компонентів змін	Надання допомоги при адаптації і врахування індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей змін	Вимагає багато часу, а також значних витрат, що може призвести до невдачі проекту перетворень

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
Домовленості та угоди	Супротив груп у системі управління організацією, що бояться втратити свій вплив і статус в процесі перетворень	Надання певних привілеїв в обмін на підтримку змін може виявитися відносно простим способом подолання супротиву	Часто вимагає багато витрат, може виявитися суперечливим і неприйнятним для інших груп через вірогідність перетворення у кулуарні перемовини
Кадрові призначення	Несамодостатність або велика затратність інших підходів	Через кадрові перестановки супротив швидко мінімізується без значних витрат	Може бути загроза для стабільного розвитку, реалізації проєктів змін у майбутньому через недовіру зацікавлених осіб до політики “кадрових чисток”
Примус	Гострий дефіцит часу чи відсутність авторитету, підтримки, лідерських якостей в ініціаторів змін	Загроза санкцій зменшує супротив, робить можливою швидку реалізацію змін	Пов’язана з ризиком, зумовлює стійке негативне сприйняття організаторів проєкту та пасивний (або неявний) супротив

### Висновки

Силові поля підтримки та супротиву змінам є важливим елементом організаційного довкілля. Основною причиною неуспіху організаційних змін у працях сучасних дослідників названо супротив змінам. На сучасному етапі у західній науці концептуалізувався підхід, за яким джерело супротиву змінам вбачається не в конкретній людині, а в організаційному контексті, що, своєю чергою, містить величезний ресурс для модерації індивідуальної психологічної готовності працівників до змін. Водночас такий підхід потребує подальших наукових досліджень.

Щоб змінити поведінку працівників у процесі змін, керівникам потрібно змінювати свої підходи до управління ситуацією змін. Окремі особи і групи будуть більше залучатися у зміни, якщо вони відчуватимуть, що мають реальне право вибирати в процесі змін спосіб їхньої імплементації та тип управління процесом перетворень.

Проблема управління освітніми змінами в тому, що цей процес зазвичай не розпочинається із внутрішньоорганізаційного контексту конкретного закладу, установи освіти. Однак саме підготовленість внутрішнього контексту організації до змін (відчуття спільності і спільної мети, довіра до безпосереднього керівника, ефективні внутрішні комунікативні мережі, послідовна підтримка проєктів змін з боку керівника, культура інноваційності та стабільне ресурсозабезпечення (часове, матеріально-технічне) новацій, партисипаторне управління тощо) є запорукою мінімального супротиву змінам.

Процес успішного впровадження зміни потребує заохочення демократичних цінностей та участі працівників у вирішенні соціальних і організаційних конфліктів, нових підходів до учасницького управління, а також реалізації широких програм професійного самовдосконалення персоналу з індивідуальним підходом. У цьому контексті доцільно

згадати важливу категорію змін – “групова динаміка” (та правило К. Левіна: простіше змінити індивідів, зібраних у групу, чим змінювати всіх окремо один від одного).

Зміни, інноваційні перетворення є екстраординарною поведінкою у публічних організаціях. Тому, в процесі змін для публічних управлінців особливо важливим є наявність чіткого сигналу для забезпечення інноваційної діяльності. Останні дослідження західних вчених доводять, що публічні управлінці добре реагують як на зовнішні (чітка справедлива нагорода), так і внутрішні стимули до впровадження змін (значущі, цікаві професійні завдання, можливість творити добро для суспільства, допомогти іншим людям), що позитивно відображається на мінімізації супротиву змінам. До того ж, тут фінансові нагороди за довгостроковий успіх є ефективнішими в процесі мотивації участі у реформаторських перетвореннях, ніж схеми фіксованої ставки заробітної плати.

Надмірний контроль всередині організації руйнує внутрішні процеси, пов’язані із прийняттям інновацій (насамперед у сфері освіти). Створення системи методологічного, науково-методичного супроводу модернізації національної освіти неможливе без прогнозування тенденцій інноваційного розвитку системи освіти на основі результатів моніторингових досліджень. Збір дієвих аргументів на доведення нагальності тієї чи іншої освітньої зміни, своєю чергою, неможливий без масштабних всеукраїнових досліджень вихідного стану вітчизняної освітньої системи і комплектування баз даних про це. Ефективне використання цих даних, можливість широкого експериментального етапу зміни також суттєво сприятиме підготовленості аналізованого організаційного контексту до імплементації перетворень.

#### Список використаної літератури

1. Kotter J. Leading change: Why transformation efforts fail / J. Kotter // Harvard Business Review [Text]. — 1995. — Vol. 73(2). — P. 60.
2. Erwin D. Resistance to organizational change: Linking research and practice / D. Erwin, A. Garman // Leadership & Organization Development Journal [Text]. — 2010. — Vol. 31(1). — P. 43.
3. Hardy R. Reframing resistance to organizational change / R. Hardy, C. Thomas // Scandinavian Journal of Management [Text]. — 2011. — Vol. 27(3). — P. 328.
4. Choi M. Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development / M. Choi, W. Ruona // Human Resource Development Review [Text]. — 2011. — Vol. 10(1). — P. 58.
5. Burnes B. Understanding Resistance to Change – Building on Coch and French / B. Burnes // Journal of Change Management [Electronic resource]. — 2015. — Vol. 15. — № 2. — Access mode : <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2014.969755>.
6. Школа очима батьків, вчителів та директорів шкіл (за результатами соціологічного опитування) [Електронний ресурс] / Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. — 2015. — Режим доступу : <http://www.dif.org.ua/ua/publications/press-relizy/-shkola-ochima-batkvanja.htm>.
7. Там само.
8. Burnes B. Understanding Resistance to Change...
9. Школа очима батьків, вчителів та директорів шкіл...
10. Пономарёв Н. Образовательные инновации. Государственная политика и управление [Текст] / Н. Пономарёв, Б. Смирнов. — М. : Издательский центр “Академия”, 2007. — С. 28.

11. Фединець Н. Управління опором змінам в організації [Електронний ресурс] / Н. Фединець. — Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/27\\_SSN\\_2012/Economics/6\\_117115.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_SSN_2012/Economics/6_117115.doc.htm).
12. Там само.
13. Burnes B. Understanding Resistance to Change...
14. Ibid.
15. Erwin D. Resistance to organizational change... — P. 43.
16. Burnes B. Kurt Lewin's field theory : A review and re-evaluation / B. Burnes, B. Cooke // International Journal of Management Reviews [Text]. — 2013. — Vol. 15(4). — P. 411.
17. Coch L. Overcoming resistance to change / L. Coch, J. French // Human Relations [Text]. — 1948. — Vol. 1. — P. 522.
18. Ibid. — P. 524.
19. Burnes B. Understanding Resistance to Change...
20. Ibid.
21. Генсон М. Е. Керування освітою та організаційна поведінка [Текст] / Марк Е. Генсон. — Львів : Літопис, 2002. — С. 243.
22. Stanley G. Seven Principles for Change Management / G. Stanley // Faculty of Education and Social Work University of Sydney [Paper presented at [Electronic resource] : "Sustainable Leadership in Education"]. — 2006. — Access mode : [http://sydney.edu.au/education\\_social\\_work/professional\\_learning/resources/papers/StanleyG\\_06\\_SustainableLeadership.pdf](http://sydney.edu.au/education_social_work/professional_learning/resources/papers/StanleyG_06_SustainableLeadership.pdf).
23. Education Change Management. Advice on effective education change management. PPTA Toolkit [Text]. — [S. p.] : New Zeland Post Primary Teachers Association, 2012. — P. 3.
24. Levine D. The Change Process and Its Implications in Teaching Thinking / D. Levine, E. Cooper // Dimensions of Thinking and Cognitive Instruction [Text]. — Hillsdale : Erlbaum, 1989. — P. 22.
25. Brummelhuis A. Models of Educational Change: The Introduction of Computers in Dutch Secondary Education [Text] / A. Brummelhuis. — [S. p.] : Delden NL, 1995. — P. 90.
26. Ibid. — P. 91.
27. Ellsworth J. Surviving change: A Survey of Educational Change Models [Text] / J. Ellsworth. — N.-Y. : Syracuse University ; Eric Clearinghouse on Information and Technology, 2000. — P. 22.
28. Zaltman G. Strategies for planned change [Text] / G. Zaltman, R. Duncan. — N.-Y. : Wiley, 1977. — P. 22.
29. Ibid. — P. 22.
30. Ely D. Conditions that facilitate the implementation of educational technology innovations / D. Ely // Journal of Research on Computing in Education [Text]. — 1990. — Vol. 23. — P. 301.
31. Ibid. — P. 301.
32. Jacobsen C. Performance Management in the Public Sector: Does It Decrease or Increase Innovation and Performance? / C. Jacobsen, L. Andersen // International Journal of Public Administration [Text]. — 2014. — Vol. 37. — P. 1012.
33. Kjeldsen A. Dynamics of public service motivation [Text] / A. Kjeldsen. — Aarhus, Denmark : Politica, 2012. — P. 22.

34. Eisenberger R. Can salient reward increase creative performance without reducing intrinsic creative interest? / R. Eisenberger, S. Armeli // *Journal of Personality and Social Psychology* [Text]. — 1997. — Vol. 72(3). — P. 657—663.

35. Fernandez S. Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector / S. Fernandez, T. Moldogaziev // *Journal of Public Administration Research and Theory* [Text]. — 2013. — Vol. 23(1). — P. 167.

36. Jacobsen C. Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation / C. Jacobsen, J. Hvitved, L. Andersen // *Public Administration. Advance Online Publication* [Electronic resource]. — 2013. — Access mode : <http://doi:10.1111/padm.12024>.

37. Jacobsen C. *Performance Management in the Public Sector...* — P. 1013.

38. Bysted R. Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behavior: Comparing private and public employees / R. Bysted, K. Jespersen // *Public Management Review* [Electronic resource]. — 2014. — Vol. 16(2). — Access mode : <http://doi:10.1080/14719037.2013.806576>.

39. Jacobsen C. *Performance Management in the Public Sector...* — P. 1020.

*Стаття надійшла до редакції 23.08.2016  
Схвалена до друку редколегією 21.09.2016*

## I. Semenets-Orlova

### ACTUAL STRATEGIES FOR OVERCOMING RESISTANCE TO EDUCATIONAL CHANGES

**The author has analyzed problematic aspects of force field resistance to educational changes as an important element of organizational environment. On the basis of an organizational development analysis conducted by Western theorists, the author has identified different tools and directions of administrative activity which influence the increase in force field support for changes in public sector establishments and institutions. Various strategies for overcoming resistance to change implementation at organizational and individual levels are determined.**

**Key words:** change, educational change, public management of educational changes, force field support for educational changes, resistance to educational changes, strategic management.