

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

Панфёрина Анастасия Сергеевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

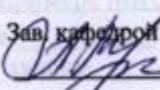
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ МКОУ «ГЛАДКОВСКОЙ СОШ»)

Направление подготовки 38.03.02 менеджмент  
Профиль «Менеджмент организации»

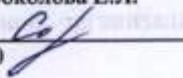
Студент Панфёрина Анастасия Сергеевна  
группа 47

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой д.э.н., профессор Лукьянова А.А.

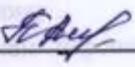
 17.06.2016  
(дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент Соколова Е.Л.

10.06.2016   
(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся Панфёрина А.С.

10.06.2016   
(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_  
(прописью)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы управления изменениями и сопротивлением персонала в условиях модернизации образования.....</b>	<b>8</b>
1.1 Изменения в образовательных организациях в условиях модернизации образования.....	8
1.2 Причины сопротивления персонала в образовательных организациях....	23
1.3 Современные концептуальные подходы и инструменты управления изменениями и сопротивлением персонала.....	30
Выводы по первой главе.....	38
<b>Глава 2. Исследование управления изменениями и сопротивлением персонала в условиях модернизации образования в МКОУ «Гладковская СОШ».....</b>	<b>41</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика МКОУ «Гладковская СОШ».....	41
2.2 Характеристика организационных изменений в МКОУ «Гладковская СОШ» и оценка готовности персонала к изменениям.....	54
2.3 Анализ управления сопротивлением персонала в условиях модернизации образования.....	64
Выводы по второй главе.....	66
<b>Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления изменениями и сопротивлением персонала МКОУ «Гладковская СОШ».....</b>	<b>69</b>
3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию управления изменениями в исследуемой образовательной организации.....	69
3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий.....	74
Выводы по третьей главе.....	77
<b>Заключение.....</b>	<b>79</b>
<b>Список использованных источников.....</b>	<b>82</b>
Приложение 1. Бюджетная смета за 2015-2016 год.....	88
Приложение 2. Анкета «Отношение персонала к изменениям в организации».....	89

## ВВЕДЕНИЕ

Образование решает главную государственную задачу: воспроизводство человеческого капитала. Значит, оно должно быть доступным, качественным и конкурентоспособным. Именно образование определяет состояние рынка труда и уровень социально-экономического развития общества.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что современное образование в Российской Федерации находится на новом этапе развития - идет его модернизация, что предъявляет повышенные требования к качеству образования. Следовательно, необходима разработка теоретически обоснованных механизмов управления, повышающих его эффективность в вопросах обеспечения развития образования.

Новые социокультурные условия России предполагают изменения во всех сферах жизни общества. Одна из первоочередных задач модернизации системы управления образованием, на мой взгляд - перераспределение и уточнение полномочий между центральными, региональными и местными органами управления.

С одной стороны, расширение прав и повышение ответственности региональных и местных органов и самих образовательных учреждений с другой, усиление ответственности федеральных органов власти за оптимальное функционирование системы образования в Российской Федерации.

Ведущее направление деятельности центральных органов в новых условиях состоит в выработке национальной доктрины и стратегии развития всей сферы, определение приоритетов на обеспечение крупных социально-педагогических экспериментов и выращивании практико-ориентированной психологопедагогической науки, мониторинг общественного мнения и информирование его о процессах развития образования.

Главное направление деятельности региональных и местных органов

управления - развитие региональных образовательных систем на основе государственных требований, местных социально-экономических условий, национальных и культурноисторических особенностей, необходимости различных типов и видов образовательных учреждений и услуг.

Особенностью современного образования является демократизация его получения, поиск, разработка и внедрение новых методов, технологий и форм обучения. На основе современной системы образования человек должен раскрыть свой творческий потенциал, развить свои способности, воспитать в себе потребность непрерывного самосовершенствования и ответственности за собственное воспитание и развитие.

Качество, конкурентоспособность профессионального образования имеют определяющее значение для успешного развития любой страны, в особенности России. Революционное изменение технологий, опирающихся на высочайший уровень интеллектуальных ресурсов, связанная с этим геополитическая конкуренция ведущих стран мира, а такие ресурсы, становятся важнейшими факторами, определяющими не только экономику, но и политику XXI века. Изменение условий развития мирового сообщества оказало значительное влияние на развитие системы управления образованием.

Программно-целевой подход к управлению предполагает осуществление взаимосогласованных изменений в управляемой и управляющих подсистемах центрального, регионального, муниципального образования как целого. Можно выделить такие основные характеристики регионального управления, как законосообразность, прогностичность, ориентированность системы на развитие образования, расширение сферы сервисных услуг, целенаправленность, гибкость и экономичность.

Составной частью демократизации управления, без которой не может быть развития образовательной системы, является реорганизация системы контроля и регулирования за качеством и эффективностью образовательного процесса. Инспектирование должно быть направлено на изучение

управленческой деятельности руководителей образовательных учреждений и конечного результата - уровня здоровья, воспитанности, развития учащихся, овладения ими базовыми и дополнительными знаниями, умениями и навыками, готовыми к продолжению образования и труду, к жизни в семье и обществе, в новых социокультурных условиях.

Цель работы: теоретическое обоснование и разработка мероприятий по совершенствованию управления изменениями в образовательной в условиях модернизации образования на примере МКОУ «Гладковская СОШ».

Из этой цели вытекает ряд задач:

- раскрыть теоретические основы управления изменениями и сопротивлением персонала в условиях модернизации образования;
- выявить причины сопротивления персонала в образовательных организациях;
- рассмотреть современные подходы и инструменты управления изменениями и сопротивлением персонала;
- дать организационно-экономическую характеристику МКОУ «Гладковская СОШ»;
- охарактеризовать организационные изменения в МКОУ «Гладковская СОШ» и оценить готовность к ним персонала МКОУ «Гладковская СОШ»;
- проанализировать управление сопротивлением персонала в условиях модернизации образования;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления изменениями и сопротивлением персонала МКОУ «Гладковская СОШ» и обосновать их эффективность.

Объектом исследования является образовательная организация на примере МКОУ «Гладковская СОШ».

Предметом исследования является совершенствование управления изменениями в образовательной организации в условиях модернизации образования МКОУ «Гладковская СОШ».

Методы исследования. Методологической основой при написании

работы являются научные методы, которые основаны на требованиях объективного и всестороннего факторного анализа экономического состояния организации. Исследования проведены с применением совокупности методов и способов научного познания. Абстрактно-логический метод позволил раскрыть теоретические аспекты оценки организационно-экономического состояния, определить основные характеристики процессов и явлений, происходящих в этой сфере. Системно-структурный метод использован для анализа организационно-экономического состояния и выявления структурных изменений.

Теоретико-методологическая основа исследования. В отечественной социологии организаций и науке управления проблемы сопротивления организационным изменениям и управленческим инновациям рассматриваются в работах Т. Е. Андреевой, О. Д. Волкогоновой, Е. А. Горбатенко, Н. А. Исаченко, Т. И. Ковалевой, А. Г. Латкина, А. А. Мешкова, А. И. Пригожина, Е. О. Россинского, Е. Г. Сазанова, И. А. Суворовой, Д. В. Щербаковой и других исследователей [1,с.34]. Среди зарубежных специалистов наиболее плодотворно в данном направлении работали такие, как М. Альберт, И. Ансофф, М. Х. Мескон, У. Оучи, Ф. Роджерс, Ф. Хедоури, Э. Шейн[2, с.56].

Изучение организационной культуры в ее взаимосвязи с проявлением и преодолением сопротивления инновациям связано с работами таких ученых, как В. И. Добреньков, А. И. Кравченко, Н. С. Субочев, В. А. Спивак, А. А. Радугин и К. А. Радугин, А. Е. Шадрин, Н. Д. Шутенко, В. В. Щербина, Е. П. Попова, А. И. Пригожин, В. В. Радаев, А. В. Тихонов, Г. П. Зинченко, М. А. Васьков, А. В. Сорокоумов; Н. В. Мартыненко [6, с.47].

Структура ВКР. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, восьми параграфов, заключения, списка использованных источников, приложений.

## **Глава 1. Теоретические основы управления изменениями и сопротивлением персонала в условиях модернизации образования**

### **1.1. Изменения в образовательных организациях в условиях модернизации образования**

Модернизация— процесс социальных изменений, за счет которых традиционные общества (их уклад жизни основан на вписывании всех инноваций в традицию и сохранение этой традиции) трансформируются в «современные» (уклад жизни основан на приветствии инноваций и постоянном переосмыслении традиции с позиций инноваций) [13,с.25].

Модернизация образования— это комплексное, всестороннее обновление всех звеньев образовательной системы и всех сфер образовательной деятельности в соответствии с требованиями современной жизни, при сохранении и умножении лучших традиций отечественного образования [22,с.71].

Это фронтальный пересмотр принципов функционирования системы образования, унаследованных от ушедшей эпохи, равно как и принципов управления данной системой [22,с.72].

Это масштабные изменения в содержании, технологии и организации самой образовательной деятельности, которая также несет в себе значительные рудименты прошлого и во многом подчинена задачам вчерашнего дня. Это, наконец, глубокие изменения в образовательном мировоззрении, все еще в немалой степени авторитарном и тоталитарном, в образовательной политике, пока еще оторванной от потребностей личности, общества, страны [24,с.53].

Роль образования на современном этапе развития России определяется задачами ее перехода к демократическому и правовому государству, к рыночной экономике, необходимостью преодоления опасности отставания страны от мировых тенденций экономического и общественного развития.

В современном мире значение образования как важнейшего фактора формирования нового качества экономики и общества увеличивается вместе с ростом влияния человеческого капитала. Российская система образования способна конкурировать с системами образования передовых стран. При этом необходимы широкая поддержка со стороны общественности проводимой образовательной политики, восстановление ответственности и активной роли государства в этой сфере, глубокая и всесторонняя модернизация образования с выделением необходимых для этого ресурсов и созданием механизмов их эффективного использования [24,с.53].

Концепция взаимосвязана с основными направлениями социально-экономической политики Правительства Российской Федерации на долгосрочную перспективу и определяет приоритеты и меры реализации генеральной, стратегической линии в предстоящее десятилетие модернизации образования [24,с.54].

Образовательная политика России, отражая общенациональные интересы в сфере образования и предъявляя их мировому сообществу, учитывает вместе с тем общие тенденции мирового развития, обуславливающие необходимость существенных изменений в системе образования:

- ускорение темпов развития общества, расширение возможностей политического и социального выбора, что вызывает необходимость повышения уровня готовности граждан к такому выбору;
- переход к постиндустриальному, информационному обществу,
- значительное расширение масштабов межкультурного взаимодействия, в связи с чем, особую важность приобретают факторы коммуникабельности и толерантности;
- возникновение и рост глобальных проблем, которые могут быть решены лишь в результате сотрудничества в рамках международного сообщества, что требует формирования современного мышления у молодого поколения;

- динамичное развитие экономики, рост конкуренции, сокращение сферы неквалифицированного и малоквалифицированного труда,
- глубокие структурные изменения в сфере занятости, определяющие постоянную потребность в повышении профессиональной квалификации и переподготовке работников, росте их профессиональной мобильности;
- возрастание роли человеческого капитала, который в развитых странах составляет 70-80 процентов национального богатства, что, в свою очередь, обуславливает интенсивное, опережающее развитие образования как молодежи, так и взрослого населения [11,с.98].

Отечественная система образования является важным фактором сохранения места России в ряду ведущих стран мира, ее международного престижа как страны, обладающей высоким уровнем культуры, науки, образования [17,с.34].

Новые социальные требования к системе российского образования.

Школа - в широком смысле этого слова - должна стать важнейшим фактором гуманизации общественно-экономических отношений, формирования новых жизненных установок личности. Развивающемуся обществу нужны современно образованные, нравственные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать ответственные решения в ситуации выбора, прогнозируя их возможные последствия, способны к сотрудничеству, отличаются мобильностью, динамизмом, конструктивностью, обладают развитым чувством ответственности за судьбу страны [24,с.61].

На современном этапе развития России образование, в его неразрывной, органичной связи с наукой, становится все более мощной движущей силой экономического роста, повышения эффективности и конкурентоспособности народного хозяйства, что делает его одним из важнейших факторов национальной безопасности и благосостояния страны, благополучия каждого гражданина [24,с.61].

Потенциал образования должен быть в полной мере использован для консолидации общества, сохранения единого социокультурного

пространства страны, преодоления этнонациональной напряженности и социальных конфликтов на началах приоритета прав личности, равноправия национальных культур и различных концессий, ограничения социального неравенства [26,с.62].

В условиях приоритетной поддержки образования со стороны государства система образования должна обеспечить эффективное использование своих ресурсов - человеческих, информационных, материальных, финансовых [26,с.62].

За последние десять лет система российского образования претерпела значительные изменения в русле общих процессов демократизации жизни общества, формирования рыночной экономики. Это стало возможным в результате последовательной реализации законодательных актов в области образования, других нормативных документов [18,с.54].

В соответствии с Законами «Об образовании» развивается автономия образовательных учреждений. Учебные заведения получили широкие возможности для гибкой адаптации к запросам и потребностям всех пользователей их образовательными и иными услугами. Одним из существенных изменений в деятельности образования стало развитие вариативности образовательных программ, что способствует возможности выбора обучаемым уровня и вида образования и большей ориентации образования на требования рынка [18,с.55].

С развитием вариативности образовательных программ значительно расширился спектр издаваемой учебной литературы. Возникла и усиливается конкуренция авторов и авторских коллективов, возросла возможность отбора наиболее качественных материалов для издания [27,с.12].

Сформировалась основная законодательная и нормативно-правовая база образования. Утверждены типовые положения всех основных видов образовательных учреждений, государственные образовательные стандарты начального, среднего и высшего профессионального образования. Принятые федеральные законы и постановления Правительства Российской Федерации

по вопросам образования, законы и другие нормативные акты субъектов Российской Федерации в основном обеспечивают правовое регулирование сферы образования, хотя по отдельным направлениям (нормативы финансирования, обеспечение самостоятельности в использовании финансовых средств, льготы и преференции образовательным учреждениям и финансирующим образование лицам и др.) требуется существенное дополнение существующего правового поля в интересах развития сферы образования [21,с.71].

Складывается и уже активно функционирует система общественных институтов управления образованием, отдельными его уровнями и секторами, учебными заведениями: родительские комитеты, попечительские советы, учебно-методические объединения, научно-методические советы, Происходящие в образовании изменения отражаются в сложившейся к настоящему времени системе образовательной статистики, которая содержит многие сведения, характеризующие состояние, а также количественные и качественные изменения, происходящие в сфере образования [23,с.72].

Главная задача российской образовательной политики - обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства [23,с.74].

Модернизация образования - это политическая и общенациональная задача, она не должна и не может осуществляться как ведомственный проект. Интересы общества и государства в области образования не всегда совпадают с отраслевыми интересами самой системы образования, а потому определение направлений модернизации и развития образования не может замыкаться в рамках образовательного сообщества и образовательного ведомства. Активными субъектами образовательной политики должны стать все граждане России, семья и родительская общественность, федеральные и региональные институты государственной власти, органы местного самоуправления, профессионально-педагогическое сообщество, научные,

культурные, коммерческие и общественные институты [24,с.75].

Цель модернизации образования состоит в создании механизма устойчивого развития системы образования.

Для достижения указанной цели будут решаться в первоочередном порядке следующие приоритетные, взаимосвязанные задачи:

- обеспечение государственных гарантий доступности и равных возможностей получения полноценного образования;

- достижение нового современного качества дошкольного, общего и профессионального образования;

- формирование в системе образования нормативно-правовых и организационно-экономических механизмов привлечения и использования внебюджетных ресурсов;

- повышение социального статуса и профессионализма работников образования, усиление их государственной и общественной поддержки;

- развитие образования как открытой государственно-общественной системы на основе распределения ответственности между субъектами образовательной политики и повышения роли всех участников образовательного процесса: обучающегося, педагога, родителя, образовательного учреждения [21,с.48].

Основой современной образовательной политики государства является социальная адресность и сбалансированность социальных интересов. Стратегические цели модернизации образования могут быть достигнуты только в процессе постоянного взаимодействия образовательной системы с представителями национальной экономики, науки, культуры, здравоохранения, всех заинтересованных ведомств и общественных организаций, с родителями и работодателями [22,с.42].

Осуществление модернизации образования затрагивает практически каждую российскую семью. Суть изменений в образовании, их цели, направления, методы должны регулярно разъясняться населению, а результаты общественного мнения должны пристально изучаться органами

управления образованием и руководителями образовательных учреждений и учитываться при проведении модернизации образования. Регионы играют значительную роль в модернизации образования, поскольку:

- реальная реформа не может ограничиваться единой программой действий по всей России в целом;

- она не может всюду проводиться по одной и той же схеме, исходить из одинакового набора задач, средств, темпов ее осуществления;

- успешное проведение реформы возможно только при сочетании разнообразия конкретных подходов в отдельных регионах и единых принципов реформы;

- чрезвычайно важное значение имеет образовательное законодательство субъектов Федерации, которое является как фактором обогащения общенационального законодательства об образовании, так и действенным инструментом развития образования в регионах [19,с.33].

Сегодня, когда основы федерального и регионального законодательства во всех сферах общественной жизни приведены в соответствие, образовательное законодательство регионов призвано решать три основные задачи:

- восполнение пробелов законодательства применительно к образовательным потребностям регионов в пределах установленного разграничения полномочий;

- экономическая и социальная поддержка образовательных систем регионов и отдельных образовательных учреждений;

- опережающая постановка и решение задач инновационного развития образования в регионах [21,с.28].

Сегодня в системе дошкольного образования происходят серьёзные изменения, которых не было с момента её создания.

В связи с введением с 1 сентября 2013 года в действие нового «Закона об образовании в Российской Федерации» дошкольное образование

становится первым уровнем общего образования. В связи с этим существенным образом меняется отношение к дошкольному образованию как к ключевому уровню развития ребёнка [26,с.19].

С 1 января 2014 г. введен в действие федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования, утвержденный приказом Минобрнауки РФ от 17.10.2013 г. №1155 [26,с.20].

ФГОС ДО призван способствовать повышению социального статуса дошкольного образования, обеспечению равенства возможностей для каждого ребенка в получении качественного дошкольного образования и сохранению единства образовательного пространства Российской Федерации относительно уровня дошкольного образования [21,с.33].

Стандарт решает следующие задачи:

- охрана и укрепление физического и психического здоровья детей (в том числе их эмоционального благополучия);
- сохранения и поддержки индивидуальности ребенка, развития индивидуальных способностей и творческого потенциала каждого ребенка;
- развития нравственных, интеллектуальных, физических, эстетических качеств, инициативности, самостоятельности и ответственности ребенка, формирования предпосылок учебной деятельности;
- обеспечения вариативности и разнообразия содержания образовательных программ;
- формирования социокультурной среды, соответствующей возрастным и индивидуальным особенностям детей;
- обеспечения равных возможностей полноценного развития каждого ребенка в период дошкольного детства;
- обеспечения преемственности основных образовательных программ дошкольного и начального общего образования [12,с.90].

Что же меняется в образовательном процессе ДОУ в связи с введением ФГОС ДО?

- Введение ФГОС связано с тем, что настала необходимость

стандартизации содержания дошкольного образования, для того чтобы обеспечить каждому ребенку равные стартовые возможности для успешного обучения в школе [14,с.67].

В тексте ФГОС не употребляется слово «занятие», но это не означает переход на позиции «свободного воспитания» дошкольников. В современной теории и практике понятие «занятие» рассматривается как занимательное дело, без отождествления его с занятием как дидактической формой учебной деятельности. Занятием должна стать интересная для детей, специально организованная воспитателем специфическая детская деятельность, подразумевающая их активность, деловое взаимодействие и общение, накопление детьми определенной информации об окружающем мире, формирование определенных знаний, умений и навыков [14,с.68].

Основная программа дошкольного образования обеспечивает преемственность с примерными основными программами начального образования, чего не было ранее.

- Требования Стандарта к результатам освоения Программы представлены в виде целевых ориентиров дошкольного образования. К ним относятся следующие социальные и психологические характеристики личности ребёнка на этапе завершения дошкольного образования:

- инициативность и самостоятельность ребенка в разных видах деятельности;
- любознательность;
- способность выбирать себе род занятий, участников совместной деятельности;
- уверенность в своих силах, открытость внешнему миру, положительное отношение к себе и к другим, чувство собственного достоинства;
- развитое воображение, способность к фантазии, творчеству;
- умение подчиняться разным правилам и социальным нормам;

- способность контролировать свои движения (уровень развития крупной и мелкой моторики);

способность к волевым усилиям в разных видах деятельности [22,с.74].

Таким образом, целевые ориентиры представляют собой не оценку достижений ребенка в жестких рамках: знания, умения и навыки, а социальные и психологические характеристики возможных достижений ребенка. Важно, чтобы у ребенка к окончанию подготовительной группы в детском саду были сформированы волевая и мотивационная готовность к обучению в школе.

- Новый документ ставит во главу угла индивидуальный подход к ребенку через игру. Факт повышения роли игры как ведущего вида деятельности дошкольника и отведение ей главенствующего места положителен, так как в последние годы в связи с социальными изменениями в обществе, информатизацией, а также усиленной подготовкой ребёнка к обучению в школе из мира детства, к сожалению, игра уходит. Социальный мир ребёнка становится замкнутым, ограниченным общением с близкими людьми или виртуальным общением. Сегодня дошкольное образование призвано вернуть в детство игру [22,с.96].

Кроме игровой, ведущими видами детской деятельности станут: коммуникативная, двигательная, познавательно-исследовательская, продуктивная и др. Необходимо отметить, что каждому виду детской деятельности соответствуют определенные формы работы с детьми [22,с.97].

- Изменяется способ организации детских видов деятельности: не руководство взрослого, а совместная (партнерская) деятельность взрослого и ребенка.

Необходимо отметить, что образовательная деятельность осуществляется на протяжении всего времени нахождения ребенка в дошкольном учреждении. Это:

- образовательная деятельность в режимных моментах;

- организованная образовательная деятельность;
- самостоятельная деятельность детей.

Образовательная деятельность осуществляется в различных видах деятельности и охватывает определенные направления развития детей, которые называются образовательными областями. ФГОС определяет 5 образовательных областей:

- социально - коммуникативное развитие, направлено на усвоение норм и ценностей, принятых в обществе, развитие общения и взаимодействия ребенка со взрослыми и сверстниками, становление самостоятельности;

- познавательное развитие, предполагает развитие интересов детей, любознательности и познавательной мотивации;

- речевое развитие, включает овладение речью как средством общения и культуры, обогащение активного словаря, развитие связной, грамматически правильной речи;

- художественно - эстетическое развитие, предполагает развитие предпосылок ценностно-смыслового восприятия и понимания произведений искусства, мира природы, становление эстетического отношения к окружающему миру;

- физическое развитие, включает приобретение опыта в двигательной деятельности, становление ценностей здорового образа жизни [22,с.99].

Образовательные области соответствуют возрастным и индивидуальным особенностям детей и связаны друг с другом. Взаимосвязь образовательных областей обеспечивают формирование у ребенка целостной картины окружающего мира [22,с.99].

- Одним из принципов дошкольного образования является сотрудничество дошкольного учреждения с семьёй, а государственные стандарты являются основой для оказания помощи родителям (законным представителям) в воспитании детей, охране и укреплении их физического и психического здоровья, в развитии индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений их развития [17,с.47].

В соответствии с ФГОС ДО дошкольное учреждение обязано:

- консультировать родителей (законных представителей) по вопросам образования и охраны здоровья детей;
- информировать родителей (законных представителей), общественность, заинтересованных лиц, вовлечённых в образовательную деятельность, о целях дошкольного образования;
- обеспечить открытость дошкольного образования;
- создавать условия для участия родителей (законных представителей) в образовательной деятельности;
- обеспечить вовлечение семей непосредственно в образовательную деятельность, в том числе посредством создания образовательных проектов совместно с семьёй на основе выявления потребностей и поддержки образовательных инициатив семьи;
- создавать условия для взрослых по поиску и использованию материалов, обеспечивающих реализацию Программы, обсуждать с родителями (законными представителями) вопросы, связанные с реализацией Программы [22,с.28].

Таким образом, повышается роль родителей в работе дошкольного учреждения. Родители должны участвовать в реализации программы ДООУ, в создании условий для полноценного и своевременного развития ребенка в дошкольном возрасте и быть активными участниками образовательного процесса, а не просто сторонними наблюдателями.

Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования принят 7 февраля 2011 года [14,с.55].

Изменения с введением ФГОС связаны со следующими факторами:

- повышение уровня познавательной активности учащихся и мотивации к обучению;
- создание механизмов участия потребителей (родителей, окружающего социума) и общественных институтов в контроле и оценке качества образования;

- разработка инновационных образовательных продуктов для более качественного обучения и дальнейшего использования их учителями других школ [14,с.56].

Новый стандарт устанавливает новые требования к результатам освоения учащимися начальной школы основной образовательной программы. Они отличны от тех, которые были представлены в стандарте, принятом в 2004 году. Теперь это не только предметные результаты (ЗУНы) и общеучебные умения и действия. Помимо предметных, теперь учитель должен обеспечить и новые результаты: личностные и метапредметные (универсальные учебные действия) [15,с.76].

Требования к результатам освоения ООП НОО.

- Личностные, включающие готовность и способность обучающихся к саморазвитию, сформированность мотивации к обучению и познанию, ценностно-смысловые установки обучающихся, отражающие их индивидуально-личностные позиции, социальные компетенции, личностные качества; сформированность основ гражданской идентичности.

- Метапредметные, включающие освоение обучающимися универсальных учебных действий (познавательные, регулятивные и коммуникативные), обеспечивающие овладение ключевыми компетенциями, составляющими основу умения учиться.

- Предметные, включающие освоение обучающимися в ходе изучения учебного предмета опыта специфической для данной предметной области деятельности по получению нового знания, его преобразованию и применению, а также систему основополагающих элементов научного знания, лежащих в основе современной научной картины мира [15,с.77].

В Концепции модернизации российского образования ставится задача по формированию «целостной системы универсальных знаний, умений, навыков, а также опыта самостоятельной деятельности и личной ответственности обучающихся, то есть ключевых компетенций, определяющих современное качество содержания образования» [18,с.87].

Сегодня конкурентоспособность человека на рынке труда во многом зависит от его способности овладевать новыми технологиями, адаптироваться к изменяющимся условиям труда. Одним из ответов системы образования на этот запрос времени является идея компетентностно-ориентированного образования [29,с.25].

Метод проектов является базовой образовательной технологией, поддерживающей компетентностно-ориентированный подход в образовании. Метод проектов по своей дидактической сущности нацелен на формирование способностей, обладая которыми, выпускник школы оказывается более приспособленным к жизни, умеющим адаптироваться к изменяющимся условиям, ориентироваться в разнообразных ситуациях, работать в различных коллективах, потому что «проектная деятельность является культурной формой деятельности, в которой возможно формирование способности к осуществлению ответственного выбора» [29,с.25].

Единый государственный экзамен ЕГЭ. Решение о проведении эксперимента по единому государственному экзамену было принято в 2000 году. Эксперимент продолжается и сегодня. Задачи, которые решает ЕГЭ: повышение качества оценивания образовательных достижений учащихся, а именно предметных знаний и умений [29,с.26].

ЕГЭ решает проблемы:

- повышения квалификации учителей и управленческих кадров (ежегодно 50000 учителей и преподавателей вузов проходят подготовку в качестве экспертов ЕГЭ по системе стандартизированной проверки знаний с развернутыми ответами, затем они принимают участие в проверке работ выпускников, что как же повышает их квалификацию;

- повышает качество знаний учащихся (в Федеральном институте педагогических измерений было проведено сравнение результатов ЕГЭ 2004 и 2005 гг. которое показало, что результаты стали лучше, почти в 2 раза увеличилось количество учащихся, которые получили отличные оценки по истории, обществоведению);

- создает более комфортные условия для поступления в высшие учебные заведения (ЕГЭ одновременно является выпускным экзаменом в школе и вступительным в высшее учебное заведение);

- обеспечивает социальные гарантии доступности в получении образования [29,с.26].

Однако многие ученые выступают против ЕГЭ, видя в нем слабые стороны: несовершенство заданий, их большое количество, не совершенство формулировок, условий заданий, которые не обеспечивают однозначность проверки определенного умения и т.д. [11,с.45].

Сегодня работа над совершенствованием ЕГЭ продолжается. Принято решение о введении ЕГЭ в школах РФ в ближайшее время.

В соответствии с концепцией модернизации российского образования министерством образования РФ совместно с Российской академией образования был разработан проект концепции профильного обучения от 28.06.2002г. [11,с.46].

Профильное обучение- средство дифференциации и индивидуализации обучения. Авторы профильного обучения разработали модель создания портфолио (портфель достижений) школьников. Был проведен эксперимент по внедрению технологии портфолио [20,с.55].

Цель портфолио - представить отчет по процессу образования ученика по выбранному курсу, предпрофильной и профильной подготовке.

Задачи, которые решает портфолио:

- поддерживает высокую учебную мотивацию ученика;
- поощряет активность и самостоятельность подростков;
- расширяет возможности обучения и самообучения;
- развивает навыки оценочной и самооценочной деятельности;
- формирует умения учиться, планировать и организовывать учебную деятельность [11,с.55].

Таким образом, рассмотрев ключевые изменения в образовании, в следующем параграфе мы можем определить причины сопротивления

персонала в образовательных организациях.

## 1.2. Причины сопротивления персонала в образовательных организациях

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреватые опасностью). Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность [27,с.23].

Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств) [27,с.23].

Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах. К личным барьерам относятся, например:

- неприятие нового - люди с подозрением относятся к тому, что, как им кажется, негативно повлияет на устоявшееся положение, способы работы или условия занятости. Они боятся изменять привычную обстановку. Они могут не доверять руководителям, а значит, и не верить их заявлениям о том, что изменения проводятся для блага сотрудников и организации. У них могут быть серьезные причины, основанные на прошлом опыте. Они могут подозревать, что у руководства имеются скрытые мотивы, и чем мощнее пропаганда, чем громче торжественные заверения менеджеров, тем сильнее недоверие;

- экономический страх - страх потери денег, угроза гарантированной занятости;

- неудобство - изменения сделают жизнь более трудной;

- неопределенность - изменения могут причинять беспокойство в силу неопределенности их результатов;
- символический страх - небольшие изменения, которые могут повлиять на какой-нибудь ценный символ, например, отдельный офис или зарезервированное место на стоянке, могут являться символом начала больших перемен. Это особенно верно, когда у работников нет определенного представления о масштабе изменений;
- угроза межличностным отношениям - то, что идет вразрез с привычными социальными отношениями и стандартами группы работников, будет встречать сопротивление;
- угроза статусу или квалификации - изменения воспринимаются как понижающие статус человека или квалификацию;
- страх несоответствия компетентности - озабоченность нехваткой способности справляться с новыми требованиями или приобретением новых умений и навыков [18,с.45].

В качестве барьеров на уровне организации выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно "несинхронизированное" изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся "балансе власти";
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне [18,с.49].

Этот перечень показывает, что уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения. Вместе с тем подходы к реорганизации с расчетом на участие

коллектива, несмотря на предпочтительность, чреватые слишком большими потерями времени до того, как принимаемые меры дадут результат. Потому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жесткие меры [22,с.34].

Организация – живой организм, постоянно находящийся в динамике, как положительной, так и отрицательной. Для выживания в современном мире ей необходимо изменяться в соответствии с непостоянством внутренней и внешней среды. Привычные для организации способы работы вытесняются новыми изобретениями и открытиями [22,с.35].

В связи с глобализацией экономики и повышением конкуренции на международных и внутренних рынках, происходит сокращение числа организаций, которые являются менее эффективными и обладают значительно меньшими ресурсами, чем другие компании, занимающие значительные доли рынков [27,с.36].

Проведение организационных изменений является одним из способов, по мнению многих менеджеров ведущих компаний, выдержать конкурентную борьбу [27,с.37].

Организационное развитие в общем виде в социологии современных организаций можно описать, как процесс положительных качественных изменений в управлении организацией, отражающихся в организационной структуре, подверженной трансформации в зависимости от степени предстоящих перемен [27,с.41].

Однако не все организации способны к изменениям. Это только прерогатива сильных современных организаций, которые ведут свою деятельность в условиях современной рыночной экономики. Необходимость проводить частые организационные изменения зависит от быстроты происходящих социальных изменений и роста сложности условий окружения [31,с.42].

Если рассматривать понятие «организационное изменение», то ключевым словом является «изменение». Для того, чтобы более емко и точно

раскрыть данное понятие, необходимо проанализировать содержание дефиниции «изменение» [31,с.43].

Рассматривая значение термина «изменение» в различных толковых словарях, можно обнаружить незначительные отличия в трактовке. В словаре русского языка С.И.Ожегова говорится об «изменении» как о «поправке, перемене, изменяющую что-нибудь прежнее». Аналогичная трактовка приведена в Малом толковом словаре под редакцией В.В.Лопатина. Одним из вариантов значения «изменения» в Большом толковом словаре является «поправка, исправление, переделка» [38,с.44].

С научной точки зрения проблему изменения первым стал рассматривать философ античной Греции Аристотель. По его мнению, существует четыре вида изменений: изменение количества, места, качества, субстанции. Противоположной была точка зрения Гераклита, который утверждал, что в постоянном изменении находится абсолютно всё. В ходе эволюции данного термина, в теории развития «изменение» приобрело актуальность и стало определяться как постоянное изменение, а «неизменность» стала пониматься как медленное изменение [42,с.33].

Словарь «Экономика и финансы» дает следующее определение: «Изменение – перемены, вызванные нестабильностью общих характеристик исторической эволюции условий деятельности организации. К этим характеристикам относятся: факторы производственных и товарных рынков, географические факторы, внутрифирменные условия, внешне-политические условия» [42,с.43].

Анализ различных определений термина показал, что в научной литературе не существует однозначного толкования «изменения». На мой взгляд, изменение – это приобретение объектом более современных или потеря, утрата, прежних свойств под воздействием или влиянием процесса саморазвития [33,с.34].

Согласно определению У.П.Барнетта и Г.Р.Кэрролла: «Организационное изменение – это преобразование организации между

двумя моментами времени». Ученых прежде всего интересует содержательная сторона организационных изменений. Другие же определения, раскрытые в другой научной литературе, направлены на процесс проведения изменений. Следовательно, составляющие организационных изменений можно разделить на две части [33,с.51].

С одной стороны, содержание изменений – эмпирическое наблюдение изменений в качестве, форме, состоянии элементов организации в определенный момент времени. С другой стороны, процесс изменения – это определенная последовательность событий, совокупность причин которых привела к изменению в организации. Другими словами эффективность организационных изменений зависит от способа проведения, определяемого процессным анализом [34,с.65].

На мой взгляд, наиболее полная трактовка понятия должна звучать следующим образом: «Организационное изменение – это процесс, имеющий целевую направленность на освоение организацией моделей, ранее не функционирующий в ней для перевода самой организации или ее элементов в качественное новое состояние» [34,с.66].

Характер и глубина организационных изменений определяет различные их типы (таблица 1). Они обусловлены степенью влияния внешней среды на организацию, а также слабыми и сильными сторонами самой организации [28,с.35].

В размер охвата организационных изменений входят процессы функционирования, которые разворачиваются в рамках данной структуры и нарушают динамическое развитие, а также процессы развития, которые нарушают данной равновесие. Можно отметить, что крупные и частичные изменения в одной из сфер деятельности организации оказывают влияние не только на другие сферы, но и на организацию в целом. Следует выделить параметры организации, подвергающиеся организационным изменениям: технология, продукты, оборудование, организационная структура, разделение труда, методы управления, поведенческие аспекты организации, а

также и сам процесс управления [28,с.44].

Таблица 1

### Типы организационных изменений

Наименование типа изменений	Состояние основных факторов, задающих необходимость и степень изменения
Перестройка организации	Предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может возникнуть тогда, когда организация меняет отрасль, и соответственно меняется ее продукт и место на рынке
Радикальное преобразование	Организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с другой организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной культуры
Умеренное преобразование	Осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются, прежде всего, производственного процесса, а также маркетинга
Обычные изменения	Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом
Неизменяемое функционирование	Происходят тогда, когда организация неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде

Выделяют следующие виды изменений:

– структурные изменения. К ним относятся изменения в системе распределения ответственности и полномочий, интеграционных и координационных механизмах, управленческой иерархии. При масштабной перемене в стратегии и целях организации возникает необходимость в проведении структурных изменений [36,с.25].

– изменения в целях происходят периодически, руководство в праве решать в какой степени проводить корректировку целей, связанных с изменениями внешней и внутренней среды организации [36,с.25].

– изменения в технологии и задачах представляют собой

преобразование графика работ и самого процесса [36,с.26].

– изменения в людях. К ним относят модификацию поведения персонала в организации ил расширение возможностей [36,с.27].

Главенствующую роль в осуществлении и инициировании изменений играют руководители, так как именно руководитель является ответственным лицом за разработку стратегии изменений, планирование мероприятий их осуществления тоже в их компетенции. Стиль проведения изменений имеет очень важное значение для повышения эффективности внедрения новой стратегии изменения [36,с.28] (таблица 2).

Таблица 2

Стили проведения изменений в организации

Наименование стиля	Сущность стиля
Конкурентный стиль	Делается упор на силу, максимальная настойчивость, утверждение своих прав. Основная предпосылка – разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного
Стиль самоустранения	Проявляется в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и с то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации
Стиль компромисса	Предполагает умеренное настаивание руководства на выполнение его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется
Стиль приспособления	Выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений
Стиль сотрудничества	Характеризуется тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к управлению изменений, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации

При проведении организационных изменений возникновение сопротивления организационным изменениям неизбежно.

Ансофф утверждал, что сопротивление является явлением, которое вызывает отсрочки в исполнении принятых решений, что выражается нестабильностью процесса изменений, накладывая на общий процесс дополнительные расходы [47,с.34].

Если рассматривать понятие со стороны исследователя стратегии, то

«сопротивление» проявляется в иррациональном поведении не только работника, но и всей организации, которое проявляется в отказе принимать новую изменившуюся реальность [47,с.35].

Однако, наука о поведении рассматривает данное явление как естественное или неотъемлемое проявление разноплановых отличных от других психологических особенностей личности, благодаря которым отдельные группы и индивиды взаимодействуют друг с другом [47,с.47].

### 1.3. Современные концептуальные подходы и инструменты управления изменениями и сопротивлением персонала

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменению, оказывают методы преодоления сопротивления изменениям [2,с.24].

Спектр этих методов весьма различен – от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принудительное), и пользоваться ими необходимо с учетом анализа сложившейся в данной организации ситуации, в том числе с учетом целей, задач, сроков и характера изменений, а также с учетом сложившегося баланса сил [2,с.25].

Проведение изменений должно завершиться установлением статус-кво в организации. Поэтому очень важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться того, чтобы новое положение дел оказалось не просто формально установленным, но было бы принято членами организации и стало реальностью [22,с.28].

Очевидно, что чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления им. В любой организации всегда имеются движущие и сдерживающие силы [22,с.29].

Курт Левин предположил, что при сопротивлении изменению или нововведению надо проанализировать факторы, действующие в пользу и

против этого изменения. После составления перечня всех факторов, которые могли бы содействовать сотрудничеству, а также всех факторов, которые могли бы вызвать сопротивление изменению, следующим шагом, по К. Левину, является анализ сравнительной силы этих факторов. Он установил два способа добиться принятия. Первый – увеличить давление «за» изменение. Без сомнения, вы можете подумать о множестве случаев, в которых давление далеко превосходило сопротивление. Вы можете вообразить давление положительных сторон растущим до такой степени, что отрицательные качества в конечном счете преодолеваются. Единственная опасность состоит в том, что факторы сопротивления не устраняются полностью. В результате создается давление, достаточное для того, чтобы отразить удар, – очень похоже на сжатую пружину. И действительно, К. Левин называл эту драматическую вспышку сопротивления, после того как оппозиция явно подавлена, «эффектом сжатой пружины» [14,с.34].

При наличии сопротивления возможны следующие действия. Можно отступить, если большинство управляющих не согласно. Можно преодолеть сопротивление, что может в результате привести к негативным действиям. Или же можно уменьшать сопротивление, что обычно требует меньше усилий [8,с.12].

Модель К. Левина является теоретической абстракцией и не может в чистом виде использоваться на практике.

Важно не только провести анализ поля сил, но выявить и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям – являются ли они их сторонниками или противниками. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить отдельных членов организации или же те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменениям, и уяснить их мотивы. Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация двух факторов:

- принятие или непринятие изменения;
- открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению.

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет преобладать в организации, какую позицию займут сотрудники [12,с.23].

Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям – это период до их возникновения. Поэтому для того чтобы успешно провести изменения руководителям, необходимо следующее.

- Проанализировать ситуацию в организации и предсказать, какое сопротивление может встретить предполагаемое изменение.
- Уменьшить до минимума это сопротивление (потенциальное и реальное) [12,с.34].

Задача руководителей организации заключается в создании климата доверия идущим сверху предложениям, обеспечивающего позитивное восприятие сотрудниками большинства изменений. В противном случае руководству придется применять методы принуждения, однако слишком частое обращение к ним нежелательно [19,с.33].

Если же сопротивление изменениям велико, то можно внедрять их в ограниченных масштабах, т. е. использовать так называемый «экспериментальный проект», где оговаривается, что изменения внедряются в порядке эксперимента с проведением постоянного контроля и анализа результатов. После определенного оговоренного наперед промежутка времени изменения оцениваются и в случае неэффективности от них отказываются. Такой подход позволяет создать благоприятную обстановку на наиболее трудных ранних этапах внедрения изменений [19,с.33].

Организационный стресс. Любая организация имеет определенный жизненный цикл и в силу этого обладает предельными возможностями, ограничивающими ее существование в неизменном виде конкретным периодом времени. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла организации. Причем случаются ситуации, когда организация попадает в полосу затяжного кризиса и становится неэффективной по всем

параметрам, что, как правило, приводит к банкротству, ликвидации компании. В этом случае организация находится в состоянии так называемого организационного стресса (по аналогии со стрессом человека) и к ней неприменимы те управленческие воздействия, которые бывают эффективны по отношению к организациям, находящимся в нормальном рабочем состоянии, ибо действия зачастую могут дать прямо противоположный результат [19,с.34].

Модель управления изменениями Грейнера.

Лэрри Грейнер разработал вербальную модель процесса успешного управления организационными изменениями. Согласно данной модели процесс управления организационным изменением включает 6 этапов:

Этап 1. Давление и побуждение. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению [3,с.98].

Побудительные мотивы приводят непроизвольно (без особого давления) к ощущению необходимости перемен. К таковым относятся изменения внутренних факторов: снижение производительности труда, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональные конфликты, большое количество жалоб работников и др. Изменения внешних факторов также оказывают давление на руководящий состав, вызывая потребность в изменениях. К числу таких факторов можно отнести возросшую конкуренцию, изменения в экономике государства, появление новых законодательных актов и др. [3,с.78].

Результатом работы органов управления организации на первом этапе является побуждение топ-менеджмента к действию.

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства и переориентация внимания [3,с.46].

Хотя руководство и может почувствовать необходимость перемен, но

может сложиться ситуация, когда оно не сумеет сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Как отмечает Грейнер, «вполне вероятно, что высшее руководство под сильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого, например на профсоюз или правительство» [3,с.74].

Возможно возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство [8,с.41].

В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации.

Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения. Переориентация руководства организации на внутренние проблемы позволяет перейти к диагностике проблемной области [8,с.42].

### Этап 3. Диагностика проблемной области и осознание.

На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения соответствующего положения. Согласно Грейнеру, «этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии» [5,с.55].

Однако, если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретной проблемы [5,с.56].

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению.

После того, как признано существование проблемы, руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение. Комментируя этот этап, Грейнер говорит: "Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа - отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти". Руководство организации должно взять на себя обязательства по осуществлению нового курса [5,с.57].

Этап 5. Эксперимент с новым решением и выявление.

Организация редко берет на себя риск сразу проводить крупные изменения. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах [3,с.34].

С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление [3,с.35].

Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям [8,с.46].

Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство может скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности [8,с.47].

Этап 6. Подкрепление на основе положительных результатов и согласие.

На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они

приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, "можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения". Возможные способы подкрепить согласие на новшества - похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешение тем, кто участвует в проведении изменений, принимать участие в обсуждении того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены и т. д. [46,с.25].

Теория Е и теория О организационных изменений.

В современной литературе по проблеме управления изменениями выделяются две полярные концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Это теория Е и теория О [34,с.26].

Авторы теорий профессора Гарвардской школы бизнеса: Майкл Бир – теории Е, Нитин Нория – теории О.

Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров организации [34,с.37].

Руководители, исповедующие теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание на создание структуры и систем.

Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации. В таблице 3 приведен сравнительный анализ указанных теорий.

Руководители – приверженцы теории О – в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменение корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх.

В таблице 3 представлены характеристики теории Е и теории О [34,с.43].

Таблица 3

Характеристики теории Е и теории О

№ п/п	Характеристики	Теория Е	Теория О
1	Цель изменений	Увеличение прибыли	Развитие организации
2	Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
3	Объект изменений	Структура и системы («жесткие элементы»)	Организационная культура («мягкие элементы»)
4	Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения как реакция на появляющиеся возможности
5	Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
6	Участие консультантов	Использование разработанных консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.

При выборе для практического применения той или иной теории (метода управления изменениями) учитываются следующие факторы:

- Характер и масштаб проблемы.
- Личностные характеристики сотрудников организации.
- Характер и содержание работы в организации.
- Ценностные ориентации руководства и стиль лидерства [33,с.32].

Рекомендации:

- Для достижения максимального эффекта целесообразно комбинирование жестких и мягких методов. Однако авторы теорий отмечают, что комбинировать данные методы могут лишь наиболее талантливые и подготовленные лидеры. В данном случае обеспечиваются условия для формирования гибкой и процветающей организации на длительную перспективу [33,с.36].

- С наименьшим риском лучше использовать в чистом виде или теорию Е, или теорию О.

- Можно использовать и «последовательный подход»: сначала теорию Е, а затем теорию О. На завершающем этапе организационных изменений лучше использовать теорию О.

4. Иногда на практике используется «одновременный подход», который предполагает одновременное и равное фокусирование усилий организации как на увеличении прибыли, так и на развитии организационных возможностей. Это возможно, когда генеральный директор обладает силой ума и способностью формировать идеи, а его заместитель - директор по маркетингу и продажам, - эмоционально-личностными качествами [33,с.35].

Выводы по первой главе. В теоретической части данной работы нами были рассмотрены теоретические основы управления изменениями и сопротивлением персонала в условиях модернизации образования.

Таким образом, модернизация образования— это комплексное, всестороннее обновление всех звеньев образовательной системы и всех сфер образовательной деятельности в соответствии с требованиями современной жизни, при сохранении и умножении лучших традиций отечественного образования.

Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах. К личным барьерам относятся, например:

- неприятие нового - люди с подозрением относятся к тому, что, как им кажется, негативно повлияет на устоявшееся положение, способы работы или условия занятости. Они боятся изменять привычную обстановку. Они могут не доверять руководителям, а значит, и не верить их заявлениям о том, что изменения проводятся для блага сотрудников и организации. У них могут быть серьезные причины, основанные на прошлом опыте. Они могут подозревать, что у руководства имеются скрытые мотивы, и чем мощнее

пропаганда, чем громче торжественные заверения менеджеров, тем сильнее недоверие;

- экономический страх - страх потери денег, угроза гарантированной занятости;
- неудобство - изменения сделают жизнь более трудной;
- неопределенность - изменения могут причинять беспокойство в силу неопределенности их результатов;
- символический страх - небольшие изменения, которые могут повлиять на какой-нибудь ценный символ, например, отдельный офис или зарезервированное место на стоянке, могут являться символом начала больших перемен. Это особенно верно, когда у работников нет определенного представления о масштабе изменений;
- угроза межличностным отношениям - то, что идет вразрез с привычными социальными отношениями и стандартами группы работников, будет встречать сопротивление;
- угроза статусу или квалификации - изменения воспринимаются как понижающие статус человека или квалификацию;
- страх несоответствия компетентности - озабоченность нехваткой способности справляться с новыми требованиями или приобретением новых умений и навыков.

В качестве барьеров на уровне организации выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно "несинхронизированное" изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся "балансе власти";
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;

сопротивление трансформационным процессам, навязанным консультантами извне.

По проблеме управления изменениями выделяются две полярные концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен. Это теория Е и теория О.

Руководители, исповедующие теорию Е, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание на создание структуры и систем.

Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

## **Глава 2. Исследование управления изменениями и сопротивлением персонала в условиях модернизации образования в МКОУ «Гладковская СОШ»**

### **1.1. Организационно-экономическая характеристика МКОУ «Гладковская СОШ»**

В образовательном учреждении в отличие от коммерческих организаций, где главной целью деятельности является получение прибыли, важными показателями являются показатели качества образовательных услуг. Качество образования - совокупность потребительских свойств образовательных услуг, обеспечивающая возможность удовлетворения комплекса потребностей по всестороннему развитию личности обучающихся.

К показателям качества образования относятся потенциал, т.е. квалифицированный состав преподавательского коллектива, количество учащихся, наличие современной информационной и компьютерной базы, наличие собственных и методических разработок, наличие территории; показатель полезности труда: количество учебных планов, учебников, пособий. Фонд школьной библиотеки составляет 38 755 экз.: из них учебников - 25 818 экз., справочной литературы-570 экз., художественной литературы-12 367 экз.; показатель качества труда: уровень оценки знаний учащихся в процессе обучения (таблица 4).

Таблица 4

Сравнительный анализ результатов обучения по годам

Показатели	Года		
	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Количество учащихся	1151	1062	1022
Из них: девочек	537	552	488
мальчиков	614	510	481
Число классов	46	42	39
Ср. наполняемость классов	25	25	25

## Окончание таблицы 4

Кол. чел., обуч-ся на дому	0	1	4
Детей - инвалидов	5	10	12
% успеваемости	97,0	99,0	99,6
% качества	28,4	29,0	25,8
Отличники (+ %)	23 (1,9)	17 (1,6)	18 (1,9)
На "4" и "5"	236	211	180
С одной 4 (+%)	13 (1,1)	9 (0,8)	10 (1,0)
С одной 3 (+%)	55 (4,8)	71 (6,7)	42 (4,3)
Не успевают	31	10	4

Таким образом из таблицы 4 видно, что с каждым годом уменьшается количество учащихся на 89, 93 человека соответственно, можно рассчитать среднюю численность учащихся за год, она составит 1060 человек  $((1151+1062+969) / 3)$ . Процент девочек составляет 49,6%  $((537+552+488) * 100 / (1151+1062+969))$ , мальчиков-50,4%  $((614+510+481) * 100 / (1151+1062+969))$ , соотношение 1: 1, что является нормальным для учебного заведения. Число классов с каждым годом уменьшается из-за уменьшения количества учащихся. Среднее число классов в год - 42  $(46+42+39/3)$ ; наполняемость классов является неизменной-25 человек. Есть ученики, обучающиеся на дому. В 2013-2014 гг. они составили 0,4% от общего числа обучающихся  $(4*100/969)$ . Дети - инвалиды в 2011-2012 гг. среди обучающихся составили 0,4%  $(5*100/1151)$ ; в 2012-2013 гг. этот показатель возрос до 0,9% и составил 10 человек, а к 2013-2014 гг. увеличился еще на 2 человека и составил 1,2 %.

Показатель успеваемости по годам возрастает и в 2014-2016 гг. приблизился к 100%, что говорит о повышении уровня образования. Этот показатель рассчитывается как соотношение успевающих учеников (общее число учащихся - неуспевающие) к общему числу учащихся  $((969-4) * 100/969)$ .

Показатель качества характеризуется отношением учеников, учащихся на отлично, на "4" и "5", учащихся с одной "4", с одной "3" к общему объему

числа учащихся  $(18+180+10+42) * 100/969=25,8\%$ ); этот показатель меняется по годам, но к 2013-2014 гг. существенно снизился (по сравнению с 2012-2013 гг. на 3,2%), ученики не стремятся повышать свой уровень образования, не тянутся к знаниям их не пугают плохие результаты.

Таким образом внутренняя среда учреждения состоит из того, что характерно для самого учреждения, осуществления его образовательного процесса: педагоги, учащиеся, их непосредственное взаимодействие друг с другом, их отношение с внутренним миром учреждения. Но это взаимодействие возможно лишь при влиянии факторов внешней среды.

Участники образовательного процесса являются центральным фактором.

В настоящее время в школе работают 84 преподавателя. Имеют высшее образование 80, среднеспециальное-4.

Педагогический стаж работы колеблется от 2 лет до 51 года работы в школе. Самому молодому преподавателю 23 года, самому старшему - исполнится в этом году 70 лет.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровый потенциал высокопрофессионален, устойчив, текучесть кадров в МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа относительно низкая.

Также происходит систематическое повышение квалификации педагогов. Организация повышения квалификации по предпрофильному обучению, по профильному обучению учащихся 10-11 классов для учителей производится учреждением повышения квалификации работников образования один раз в два года.

Возглавляет МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа директор с 30 летним стажем работы, образование - высшее физическое.

Для оформления структуры, штатного состава и штатной численности в учреждении в соответствии с его уставом применяется штатное расписание. Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений,

должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. Утверждается приказом директора. Изменения вносятся в соответствии с приказом директора.

#### Анализ внешней среды

Внешняя среда очень подвижна и неопределенна. Приходится обращать внимание и считаться со всеми факторами внешней среды. Под внешней средой понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной организации, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование.

Внешняя среда является неконтролируемой, под нее необходимо подстраиваться.

Образовательное учреждение является некоммерческой организацией соответственно отсутствует конкуренция. Комплекс задач определяется директивно государством на основании разработанной Федеральной программы развития образования в соответствии с Законом Российской Федерации "Об образовании". Программа является организационной основой государственной политики Российской Федерации в области образования. Реализация целей программы обеспечивается посредством как текущего финансирования за счет бюджетов всех уровней, необходимого для устойчивого функционирования системы образования Российской Федерации, так и дополнительного целевого финансирования непосредственно мероприятий и проектов Программы, направленных на решение задач развития системы на основе достижений науки и практики (инноваций). Государство гарантирует ежегодное выделение финансовых средств на нужды образования в размере не менее 10 процентов национального дохода, а также защищенность соответствующих расходных статей федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов. Размеры и нормативы финансирования образовательных учреждений ежеквартально подлежат индексации в соответствии с темпами

инфляции.

Учреждения, состоящие на бюджетном финансировании, наравне с коммерческими являются налогоплательщиками. Известно, что бюджетное финансирование и целевые средства не облагаются налогом на добавленную стоимость, налогом на прибыль, а также некоторыми другими налогами, а предпринимательская деятельность облагается в обычном порядке. Рассмотрим, как доходы учреждений квалифицируются для целей налогообложения двумя основными налогами - налогом на прибыль и налогом на добавленную стоимость.

Для целей налогообложения налогом на прибыль необходимо учитывать перечень поступлений, относящихся к целевым средствам, установленный Инструкцией ГНС России - "О порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль бюджетными организациями (учреждениями) и представления отчетности в налоговые органы". облагаются же налогом следующие суммы: доходы бюджетных организаций, получаемые от оказания платных услуг физическим и юридическим лицам; доходы от реализации основных средств и иного имущества (разница (превышение) между продажной ценой и первоначальной или остаточной стоимостью этих средств и имущества); доходы от внереализационных операций: от сдачи имущества в аренду и субаренду; доходы от вложения свободных внебюджетных денежных средств на депозитные счета; курсовые разницы, образовавшиеся по средствам, поступившим от предпринимательской деятельности; доходы от других операций, связанных с размещением денежных средств (бюджетных и внебюджетных) на текущих счетах в кредитных организациях.

С 1 января 2001 года вступила в силу глава 21 "Налог на добавленную стоимость" части 2 Налогового кодекса РФ. Поэтому рассмотрим проблему квалификации доходов учреждения для целей обложения налогом на добавленную стоимость на основании этого нормативного акта. Согласно статье 146 Налогового кодекса РФ объектом налогообложения налогом на

добавленную стоимость признаются операции по реализации товаров (работ, услуг). Операции, не облагаемые налогом на добавленную стоимость: услуги по содержанию детей в дошкольных учреждениях, проведению занятий с несовершеннолетними детьми в кружках, секциях (включая спортивные) и студиях; реализация продуктов питания, непосредственно произведенных студенческими и школьными столовыми, столовыми других учебных заведений, столовыми медицинских организаций, детских дошкольных учреждений и реализуемых ими в указанных учреждениях.

Таким образом ключевое отличие налогообложения некоммерческих от коммерческих организаций состоит в том, что все поступления, относимые к целевым, никакими налогами не облагаются, что налагает свои требования к бухгалтерскому учету в учреждениях образования. Поступления же в качестве доходов от предпринимательской деятельности в учреждениях образования облагаются всеми налогами на тех же условиях, что и доходы коммерческих организаций.

Образовательное учреждение независимо от его организационно-правовой формы в части предпринимательской деятельности, предусмотренной уставом этого образовательного учреждения, освобождается от уплаты всех видов налогов, в том числе платы за землю.

В целях привлечения инвестиций в систему образования государство предусматривает специальную систему налоговых льгот предприятиям, учреждениям и организациям независимо от их организационно-правовых форм, а также физическим лицам, в том числе иностранным гражданам, вкладывающим свои средства, в том числе в натуральной форме, в развитие системы образования Российской Федерации. Характер, размеры и порядок предоставления этих льгот определяются законодательством Российской Федерации. Работодатели несут ответственность за повышение профессиональной квалификации работников, с которыми они находятся в трудовых отношениях. Минимальные нормативы финансовых затрат на эти цели для предприятий, учреждений и организаций независимо от их

организационно-правовых форм и форм собственности, а также порядок использования финансовых средств устанавливаются Правительством Российской Федерации.

Выше рассмотрены факторы прямого воздействия внешней среды на учреждение образования. Существуют также факторы косвенного воздействия.

Социально-культурная среда. Демографическая обстановка в стране. Уровень смертности, уровень рождаемости, традиции народа.

Таким образом данный фактор будет влиять на наполняемость классов, укомплектованность педагогического состава, обучение ведется на родном русском языке, несмотря на наличие в школе учеников других национальностей.

Политическая обстановка в стране. Государство выплачивает родителям (законным представителям) государственные пособия по уходу за ребенком до определенного законодательством Российской Федерации возраста, пособия на детей малообеспеченным семьям, многодетным и одиноким матерям (отцам), инвалидам с детства, пособия на детей.

Частичное или полное нефинансирование бюджетной сферы, как следствие забастовки учителей, вынужденные "каникулы" учеников. Снижение качества обучения, процента успеваемости в учреждении. И, наоборот, выделение бюджетом средств в полном объеме в установленные сроки стимулирует работников к более плодотворному труду, качественному подходу к обучению, возможности приобретения необходимой методической, учебной, справочной литературы, производится выплата премий, материальной помощи.

Взаимодействие происходит и со спонсорами, относящимся также к факторам внешней среды. В наше время спонсорская помощь звучит как что-то нереальное. Школа за последние три года в качестве спонсорской помощи получила телевизор и видеомаягнитофон, вот и вся помощь. Надеюсь, что ситуация изменится в лучшую сторону, а пока кто чем может. Приносят

книги ненужные из дома дети, материал для уроков труда и т.п.

После тщательного изучения теоретического материала о таких понятиях, как образование, образовательное учреждение, общего понятия целей, их видов, функций, постановки и достижения.

Основной целью, которая, по-моему мнению, и будет образовывать "ствол дерева" целей Школы является реализация образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования. "Крону дерева" образует четыре подцели:

- Воспитание у обучающихся гражданственности, патриотизма, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, семье, любви к Родине;

- Создание благоприятных условий для разностороннего развития личности, путем удовлетворения потребностей обучающихся в самообразовании и получении дополнительного образования;

- Формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, их адаптации к жизни в обществе;

- Создание основы для осознанного выбора и последующего усвоения профессиональных образовательных программ.

Для решения главной цели необходимо решить задачи по определенным направлениям, составляющим более мелкие цели являющиеся "ветвями дерева" целей, их количество может быть неограниченно.

Обеспечение высокого уровня профессионализма кадров, стабильности его развития, преемственности и благоприятного микроклимата с низким уровнем конфликтности. Для этого решаем более мелкие цели.

Стабильность развития - диагностика кадрового потенциала, обеспечение системности повышения квалификации. Таким образом необходимо отправлять на повышение квалификации тех педагогов, которые в этом нуждаются в соответствии с меняющимися программами обучения, а не просто, чтобы отправить по графику раз в 5 лет. Разработка и апробация

адаптации сотрудников, внедрение мероприятий в рамках системы управления конфликтами.

Важным фактором качества образовательного процесса и эффективности учебного заведения в целом является уровень системы мотивации педагогических работников.

Рассмотрим структуру фонда оплаты труда педагогических работников МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа. Он включает следующие составляющие:

- основная часть - оклады учителей исходя из учебной нагрузки;
- фонд доплат;
- надбавки за руководство кружками.

В таблице 5 приведены количественные данные по структуре фонда оплаты труда педагогических работников МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа в 2015-2016 учебном году.

Таблица 5

Анализ структуры фонда оплаты труда педагогических работников  
МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа

№ п/п	Составляющая фонда оплаты труда	Размер, тыс. руб.	Доля в общем объеме, %
1	Окладный фонд	261237,18	75,3
2	Фонд доплат	79598,55	23
3	Плата за руководство кружками и секциями	6060,43	1,7
	Всего	346896,16	100

Таким образом, мы видим, что основную долю (более 75 %) в структуре вознаграждения труда педагогических работников МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа занимает оклад, размер которого определяется в зависимости от объема учебной нагрузки и квалификационного разряда конкретного учителя. Значительную долю (23 %) также составляют различные доплаты и незначительную (1,7 %) - вознаграждение за руководство творческими кружками и спортивными секциями.

Учитывая, что стимулирующую роль в данной структуре вознаграждения педагогического труда выполняют преимущественно доплаты педагогам, необходимо провести более детальный анализ структуры фонда доплат.

Основными видами доплат педагогическим работникам МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа являются: доплаты за звания, высокие профессиональные достижения и знаки отличия ("Отличник просвещения", "Заслуженный учитель РФ", награждение почетной грамотой министерства образования РФ и др.); доплаты за классное руководство; доплаты за общие показатели образовательного процесса; доплаты за заведование кабинетом, мастерскими, теплицами, цветниками и т.п.; доплаты за проведение внеклассной работы с нуждающимися в этом учащимися.

В таблице 6 приведены количественные данные по структуре фонда доплат педагогическим работникам МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа на примере 2015 - 2016 учебного года.

Таблица 6

Доплаты педагогическим работникам МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа

№ п/п	Вид доплаты	Размер, тыс. руб.	Доля в фонде доплат, %
1	Доплаты за звания, высокие профессиональные достижения и знаки отличия	12057	15,2
2	Доплаты за классное руководство	23932	30
3	Доплаты за общие показатели образовательного процесса	7571	9,5
4	Доплаты за заведование кабинетом	5302	6,7
5	Доплаты за проведение внеклассной работы	4071	15,1
6	Другие доплаты	26655	33,5
	Всего	79598,55	100

На рисунке 1 схематично показана структура фонда доплат учителям школы.

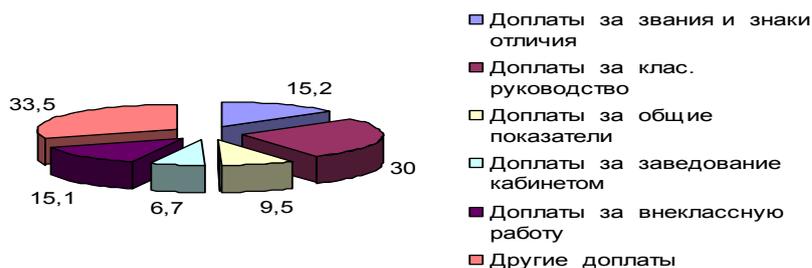


Рис. 1. Структура фонда доплат учителям школы МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа

Таким образом, наибольший вес в структуре фонда доплат занимают доплаты учителям за школьное руководство, за внеклассную работу и за звания и знаки отличия.

Анализ нагрузки представлен в таблице 7.

Таблица 7

Динамика учебной нагрузки за 3 года

№ п/п	Наименование показателя	2013-2014 учебный год	2014-2015 учебный год	2015-2016 учебный год
1	Суммарная учебная нагрузка, час.	1252	1217	1193
2	Численность педагогических работников, человек	76	74	71
3	Средняя нагрузка на одного работника, часов	16,47	16,4	16,8

На рисунке 2 схематично показана динамика средней нагрузки на одного педагогического работника МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа за три года.

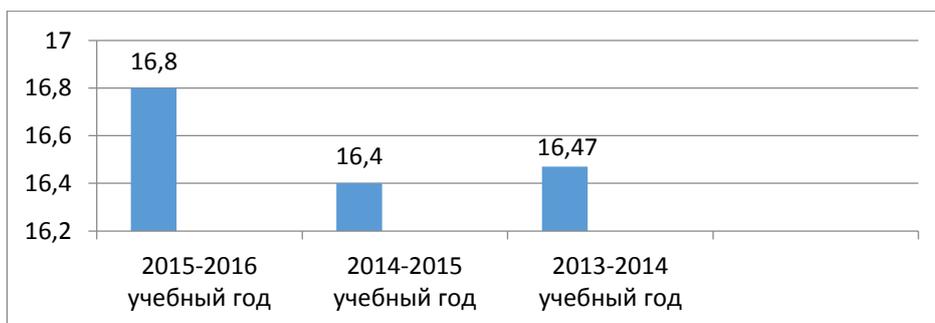


Рис. 2. Динамика средней нагрузки на одного педагогического работника МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа за три года

Таким образом, можно сделать вывод: несмотря на то, что общая учебная нагрузка по школе имеет тенденцию к снижению на протяжении последних трех лет, в то же время средняя учебная нагрузка на одного педагогического работника школы не только не снижается, а наоборот увеличилась, что свидетельствует о повышении загруженности учителей МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа.

Как известно, эффективность любой трудовой деятельности, в то числе и педагогической, в значительной степени определяется мотивацией работников. В то же время, мотивация деятельности сама по себе имеет сложную структуру, а используемые механизмы материального стимулирования и нематериальной мотивации в любой социально-экономической системе должны отвечать двум основным требованиям:

- инструменты материального и нематериального стимулирования должны способствовать повышению качества педагогического труда, его социальной эффективности, более полному выполнению работниками их основных и дополнительных обязанностей;

- удовлетворять личностные потребности педагогических работников, как материальные, так и более высокого уровня - в общении, признании, социальной значимости своей работы, причастности к профессиональному коллективу, самореализации (достижении), профессиональном развитии и карьерном росте.

В этом случае в полной мере проявляется основная функция образовательной организации - социальная функция, то есть качественное управление личностным развитием детей с одной стороны и удовлетворение потребностей высшего порядка преподавательских работников - с другой.

В таблице 8 приведен комплекс инструментов стимулирования труда педагогических работников в МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа.

Таким образом, из приведенных данных мы видим, что используемые в

МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа стимулирующие надбавки направлены на мотивацию:

- расширение должностных обязанностей, выполнение дополнительной трудовой нагрузки (доплаты за проверку тетрадей и письменных работ, за заведование теплицами, кабинетами, за выдачу заработной платы, за организацию питания школьников, организацию ремонтов и уборок).

В таблице 8 представлены виды стимулирующих надбавок работникам МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа.

Таблица 8

Виды стимулирующих надбавок работникам МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа

№ п/п	Предмет стимулирования	Стимулирующая надбавка, % к окладу
1	Классное руководство	1 - 4 классы - 15 %
		5 - 11 классы - 20 %
2	Проверка тетрадей и письменных работ	1 - 4 классы - 15 %
		Рус. язык, литература, математика, ин. язык - 15 %
		Физика, химия - 5 %
		География, история - 3 %
3	Учителям за заведование	Теплицей - 25 %
		Кабинетами - 5 %
		Мастерскими - 20 %
		Спортзалом - 10 %
4	Руководство методическим объединением	Нач. классы, рус. язык и литература, история - 10 %
		Остальные - 5 %
5	Профессиональ-ные достижения	За премирование участников профконкурсов - до 1500 р
		Награжденным значком "Отличник просвещения" - 15 %
		За звание "Заслуженный учитель РФ" - 20 %
6	Дополнительные организационные работы	За выдачу зарплаты - до 400 р
		За ремонтные работы - до 100 %
		За организацию питания школьников - до 400 р
		За организацию уборки - до 200 р
7	Стаж педагогической работы	За многолетний добросовестный труд - до 50 %
8	Инновационная активность	Внедрение инноваций в учебный процесс - до 25 %

- мотивация приверженности своей профессии (доплата за

педагогический стаж работы);

- мотивация на достижение высоких показателей в педагогической деятельности (надбавки за участие в профессиональных конкурсах, за награждение почетными знаками и званиями);

- мотивация профессионального развития, роста (надбавки за руководство методическим объединением);

- мотивация воспитательской деятельности (доплаты за классное руководство);

- мотивация творческого подхода к своей работе, развития инновационной составляющей в педагогической деятельности (надбавки за внедрение инноваций в учебный процесс).

С точки зрения удовлетворения потребностей педагогических сотрудников, их трудовая деятельность в МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа способствуют удовлетворению следующих личностных потребностей:

- потребности существования (материальные);

- потребности в общении, причастности, признании коллективом;

- потребности в самовыражении, росте.

Следует отметить, что профессию педагогического работника выбирают, как правило, люди, чьи личностные потребности ориентированы прежде всего на достижение признания коллективом, общения, социальной значимости работы и в меньшей степени - на материальное благосостояние, хотя правильное использование комплекса стимулирующих надбавок позволяет увеличить основной размер заработной платы педагогических работников более чем в 1, 5 раза.

Таким образом, система материального стимулирования педагогических работников МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа в целом спроектирована в соответствии с ее основными задачами.

## 2.1. Характеристика организационных изменений в МКОУ «Гладковская СОШ» и оценка готовности персонала к изменениям

В результате анкетирования были получены и обработаны результаты опрошенных респондентов - учителей МКОУ «Гладковская СОШ». По результатам анкетирования были получены следующие данные.

В качестве основных нововведений (рисунок 3), проводящихся на современном этапе, опрошенные выделили:

- всеобщее введение ЕГЭ и ОГЭ – 71,5 %
- внедрение новых методов, форм и работы (компьютерных, технологических, проектной технологии и др.) – 64 %
- новые требования к персоналу: компетенциям, приверженности, готовности к развитию и др.- 51 %
- реализация национального проекта «Образование»- 18%
- реализация комплексной программы модернизации образования -8 %
- введение нормативно-подушевого финансирования- 7%
- развитие дистанционного обучения- 11 %
- создание условий для информационного развития – 7 %
- изменение должностных обязанностей и системы управления (подчинения и координации)- 23 %
- трансформация стиля руководства и корпоративной культуры - 0
- изменения в системе материального стимулирования – 7 %
- переход на эффективный контракт – 16 %



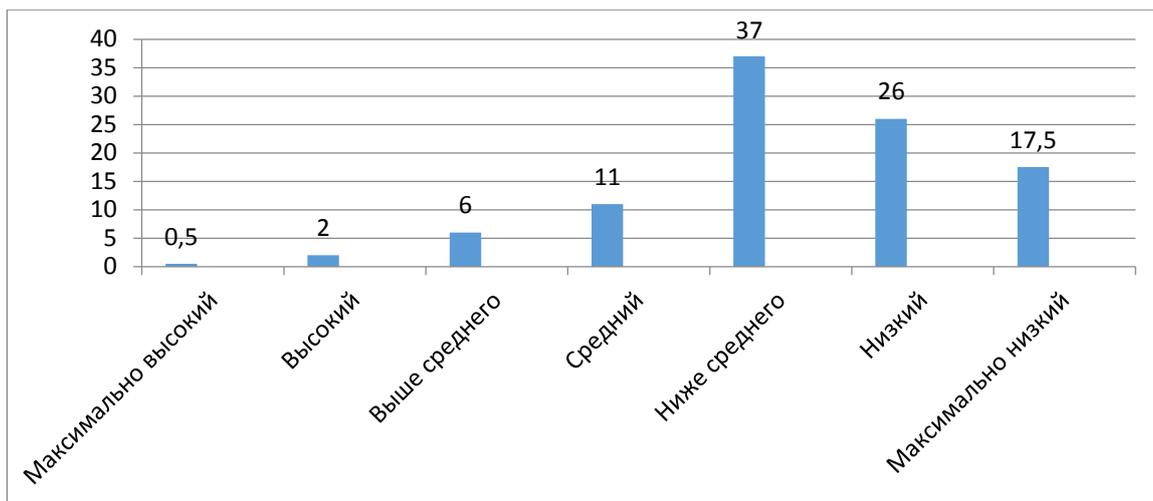


Рис. 4. Общий уровень сопротивления нововведениям в МКОУ «Гладковская СОШ», %

По результатам анкетирования среднее значение интенсивности сопротивления составляет 2,7 (по 7-балльной шкале) при стандартном отклонении 1,3013. При этом на графике видно, что большинство респондентов выбрали средние показатели, что было ожидаемо. Это объясняется тем, что средняя интенсивность сопротивления является тем допустимым значением, которое характеризует пассивное сопротивление, за пределами которого оно может превратиться в открытую конфронтацию со всеми вытекающими негативными последствиями вплоть до увольнения учителя.

Оценивая наиболее важные нововведения по 7-балльной шкале, респонденты так определили уровень неприятия этих нововведений (рисунок 5).

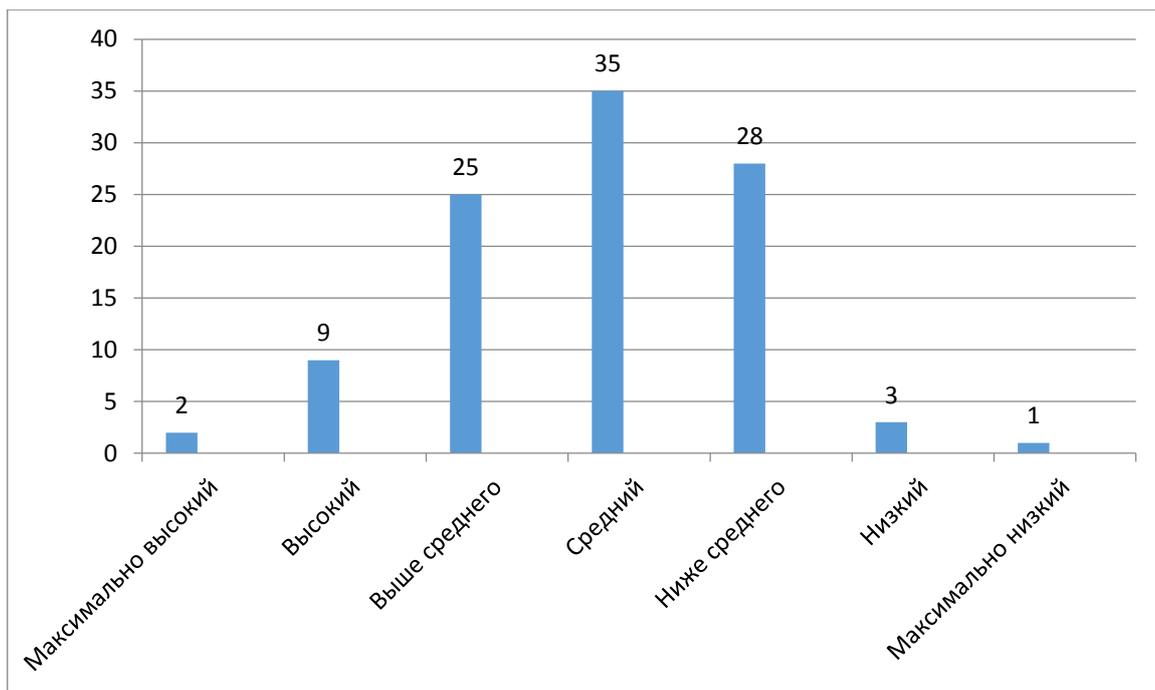


Рис. 5. Уровень неприятия нововведений в МКОУ «Гладковская СОШ»,%

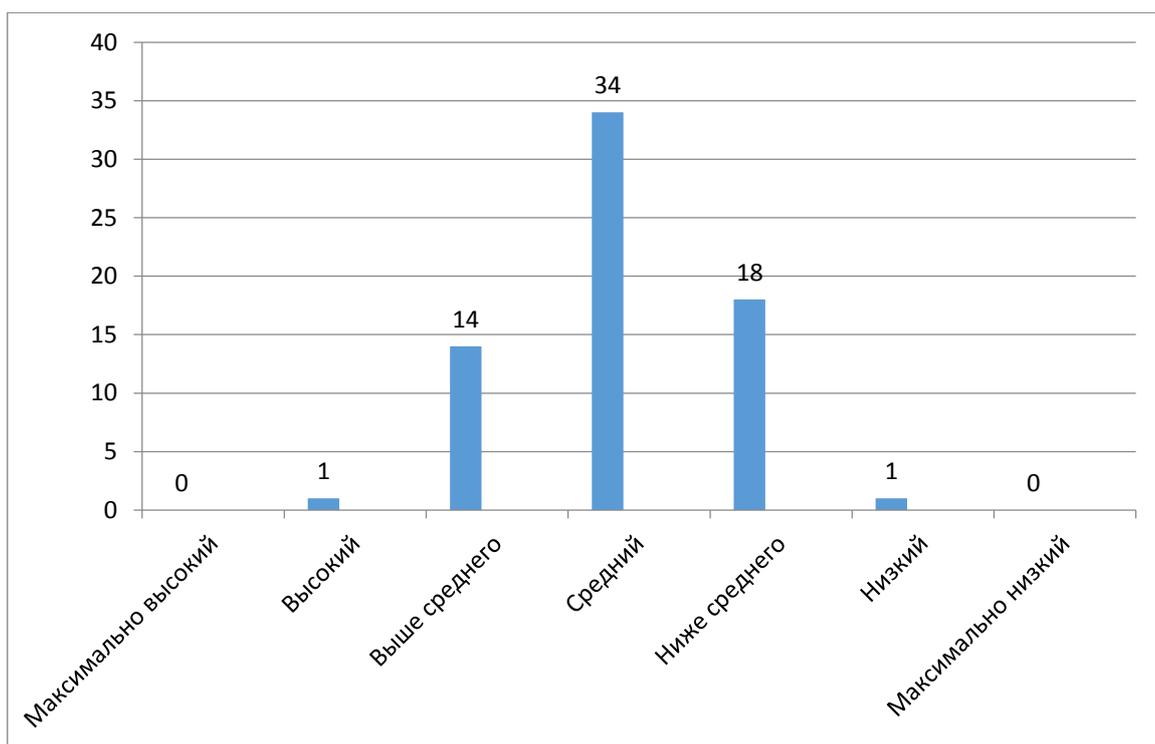


Рис. 6. Уровень внедрения новых методов в МКОУ «Гладковская СОШ»,%

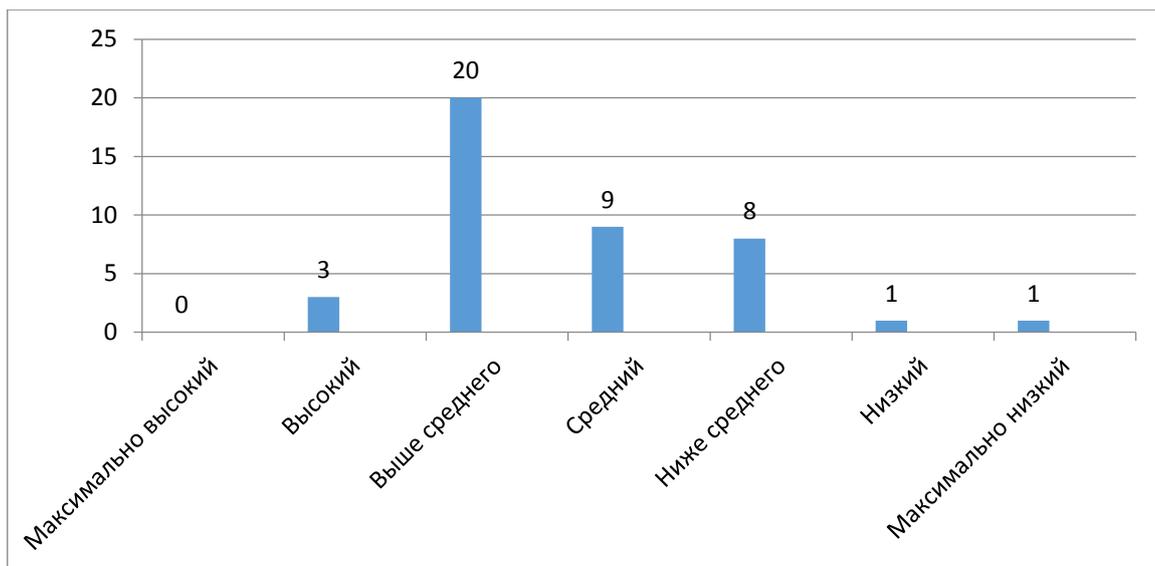


Рис. 7. Уровень новых требований к сотрудникам в МКОУ «Гладковская СОШ», %

Как видно из результатов, отмечены категории, которые более всего затрагивают рабочий процесс (респонденты могли отметить несколько вариантов). Введение новой формы проведения выпускных экзаменов может вызвать недовольство из-за необходимости повышения своей квалификации и изменения формата подготовки к ним. Переход на новый образовательный стандарт затрагивает образовательную систему учреждения во всех аспектах, так как включает в себя обновленные требования к структуре основных образовательных программ, требования к условиям реализации основных образовательных программ (кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям), требования к результатам освоения основных образовательных программ. Что касается высокой степени неприятия внедрения инноваций, связанных с технической поддержкой образовательного процесса, то это можно объяснить, проанализировав кадровый состав образовательных учреждений. Средний возраст педагога составляет 45-50 лет, придерживаясь традиционных основ преподавания, сотрудники с недоверием воспринимают новшества, не так быстро способны обучиться современным технологиям.

Из всех причин сопротивления изменениям особое внимание стоит

уделить индивидуальным, именно они наиболее сложны в преодолении.

Оценивая индивидуальные причины неприятия нововведений, учителя МКОУ «Гладковская СОШ» ответили следующим образом (рисунок 8,9)

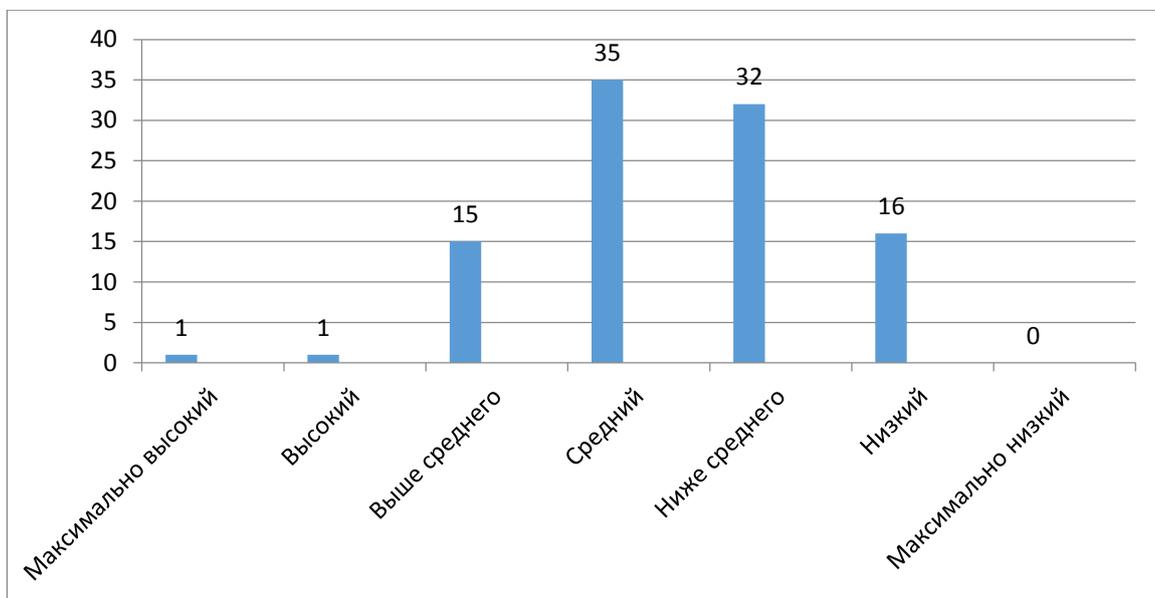


Рис. 8. Показатель инертности сотрудников МКОУ «Гладковская СОШ»,%

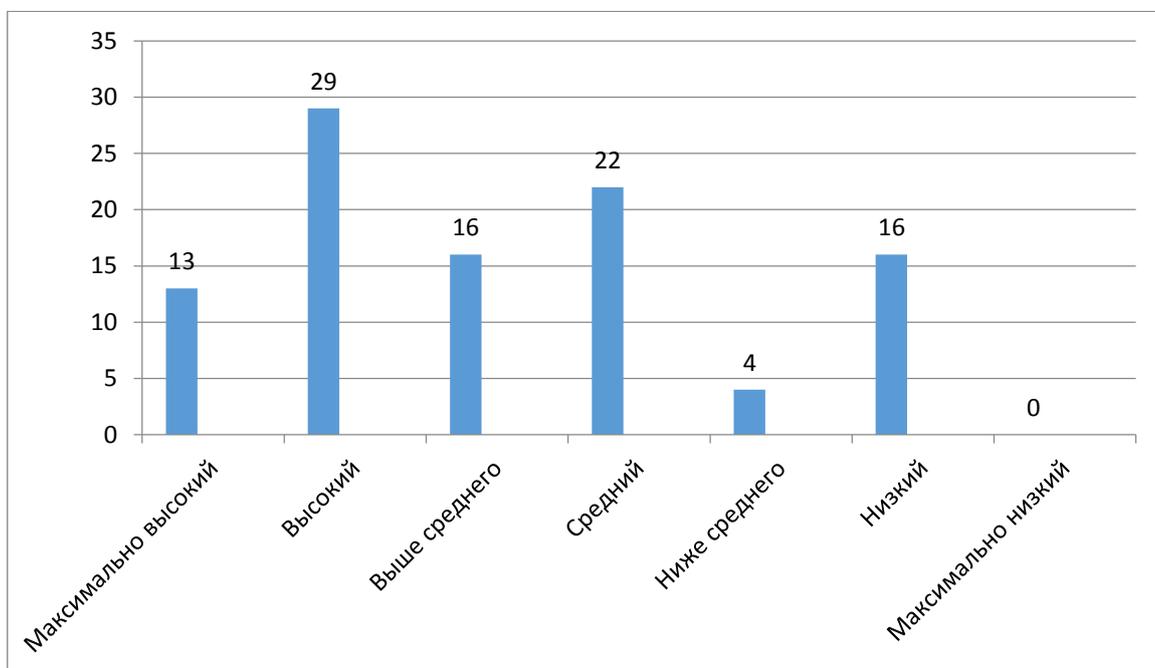


Рис. 9. Показатель страха последствий сотрудников МКОУ «Гладковская СОШ»,%

Занятость учащихся проектной деятельностью осуществляется через

внеурочную деятельность, дополнительное образование по следующим программам (таблица 9)

Таблица 9

Занятость учащихся проектной деятельностью

Направленность	Название программы	Возраст обучающихся (лет)
Художественно–эстетическая 42%	1. Театральная культура	6 – 16
	2. Вокально-хоровое искусство	7 – 17
	3. Как на нашей стороне. Хореография	7 – 16
	4. Музыкальный инструмент (Общий баян (аккордеон), фортепиано, ансамбль клавишных инструментов, ВИА)	8 – 16
	5. Художественная обработка различных материалов	6 – 17
	6. Студия изобразительного творчества	15 – 17
	7. Родники народные	6 – 17
	8. ФГОС. ВХИ	7 – 10
	9. ФГОС. КНННС	7 – 10
	10. ФГОС. Родники народные	7 – 10
	11. ФГОС. ХОРМ (Вышивка)	7 – 10
	12. ФГОС. ХОРМ (ХО глины)	7 – 10
	13. ФГОС. Театральная культура	7 – 10
Социально–педагогическая 29%	1. Основы журналистики	13 – 17
	2. Знатоки ПДД	13 – 17
	3. Эмоциональное развитие ребенка	7 – 10
	4. Юный исследователь	12 – 15
	5. ФГОС ЭРР	7 – 10
	6. ФГОС Знатоки ПДД	7 – 10
	7. ФГОС Основы журналистики	7 – 10
	8. ФГОС Расту здоровым	7 – 10
	9. ФГОС Уроки нравственности	7 – 10
Туристско–краеведческая 6%	1. Юные туристы – многоборцы	7 – 17
	2. Краеведение. Родные тропинки	11 – 17
Военно–патриотическая 3%	1. Беркут. Подготовка к военной службе	13 – 17
Научно–техническая 19%	1. Обучение основам инженерного творчества «Школа юных изобретателей» » (ТРИЗ)	9 – 16
	2. Информационная культура	7 – 16
	3. Робототехника	11 – 17
	4. ФГОС Робототехника	7 – 10
	5. ФГОС РТВ	7 – 10
	6. ФГОС Информационная культура	7 – 10
ИТОГО:		31 программа:

Результаты сдачи ЕГЭ в динамике за 3 года представлены на рисунке 10.

Материально-техническая база учреждения позволяет применять инновационные образовательные технологии в образовательном процессе, разнообразить формы и методы обучения, совершенствовать здоровьесберегающую среду на современном уровне.

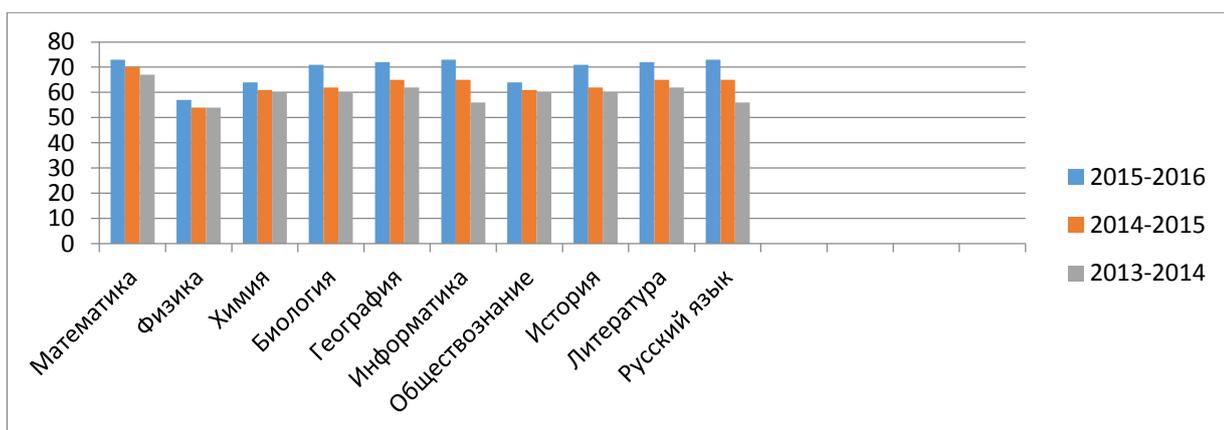


Рисунок 10

Результаты сдачи ЕГЭ в динамике за 3 года

Результаты сдачи ОГЭ в динамике за 3 года представлены на рисунке

11.

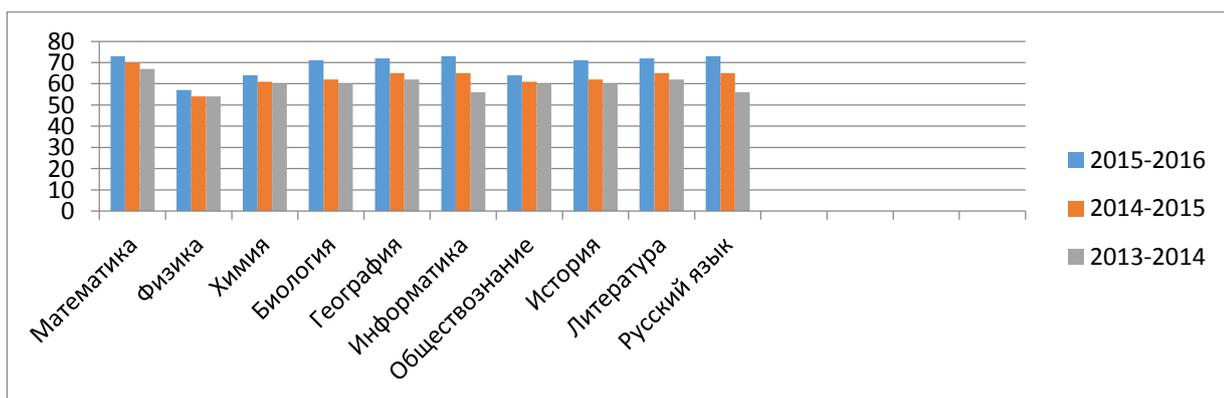


Рисунок 11

Результаты сдачи ОГЭ в динамике за 3 года

Учебный процесс в школе осуществляется в типовом двухэтажном здании общей площадью 2470,16 кв.м., в качестве пристроя имеется спортивный зал и столовая. Имеется 4 кабинета начальных классов, 2

кабинета русского языка и литературы, кабинет математики, кабинет информатики, кабинет английского языка, кабинеты химии, физики, истории, музыки, обслуживающего труда. В целом все кабинеты школы находятся в удовлетворительном состоянии: произведены косметические ремонты. В трех кабинетах на современном уровне отремонтированы потолки и заменено освещение, в 2-х кабинетах заменены оконные блоки на пластиковые, полностью освободились от обойных покрытий стен, в кабинете физики постелили линолеум.

Образовательный процесс в школе оснащен учебным оборудованием, учебно-методическими комплексами, техническими средствами обучения в соответствии с реализуемыми образовательными программами.

Школа имеет довольно хорошую материально-техническую, учебно-методическую и кадровую базу. Образовательное учреждение более, чем на 70 % обеспечено необходимой школьной мебелью (ученические столы и стулья).

В школе функционируют 4 кабинета начальных классов, которые оборудованы современной мебелью, регулируемые по росту столами и стульями. Во всех кабинетах есть необходимая мебель для демонстрационного и дидактического материала, оснащены новыми классными досками, в одном из кабинетов имеется телевизор и DVD-плеер, в одном аудиомэгнитофон, в двух кабинетах — ноутбуки, сканеры и принтеры и другие технические средства обучения.

В средней и старшей школе оборудованы на современном уровне кабинеты: кабинет биологии, оснащенный интерактивным комплексом, имеются наборы учащихся для проведения лабораторных работ; кабинет химии, в котором имеются два световых стенда «Таблица растворимости веществ» и «Периодическая система химических элементов», комплекс для учителя «Дидактика», комплекты минилабораторий на каждый стол, тематические таблицы, пособия на DVD и CD, учебно-познавательная

литература, компьютер, мультимедийный проектор и демонстрационный экран; кабинет математики, с оборудованным местом для учителя (компьютер, мультимедиапроектор и экран), сканер, новая классная доска; компьютерный кабинет на основании договора с Димитровградским филиалом СГА, оснащенный 13 компьютерами. Выработан механизм использования компьютерного класса в обучающих целях. Согласно утвержденного расписания, в компьютерном классе проводятся уроки с использованием электронных образовательных изданий. Кроме этого оборудовано рабочее место учителя (компьютер + проектор) в кабинетах искусства, иностранного языка, физики.

По многим предметам приобретены новые наглядные пособия и оборудование за счет средств субвенций, для проведения уроков имеются учебные компакт-диски по предметам, в результате увеличился средний уровень обеспеченности необходимым учебным оборудованием с 40 до 55 %, но в тоже время повысился уровень требований к оснащению образовательного процесса. В школе обеспечен высокоскоростной доступ в сеть Интернет, постоянно функционирует электронная почта, имеется свой сайт. Показатель ученик/компьютер по школе составляет 11/1. На настоящий момент в школе 16 компьютеров, 8 из которых объединены в локальную сеть.

Для эффективного ведения административной работы в кабинете завучей по учебно-воспитательной работе и по воспитательной работе, в бухгалтерии имеются компьютеры, множительная техника и принтеры.

Актового зала в школе нет (не предусмотрен проектом), поэтому для развития речевых навыков учащихся смонтирована сцена в зале столовой. Материальная база для занятий по дополнительному образованию и проведения внеклассной работы имеет необходимую музыкальную аппаратуру: пианино, микрофоны, музыкальный центр, цифровой фотоаппарат, телевизор.

### 2.3. Анализ управления сопротивлением персонала в условиях модернизации образования

Результаты анкетирования педагогических работников по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации» представлены на рисунке 12.

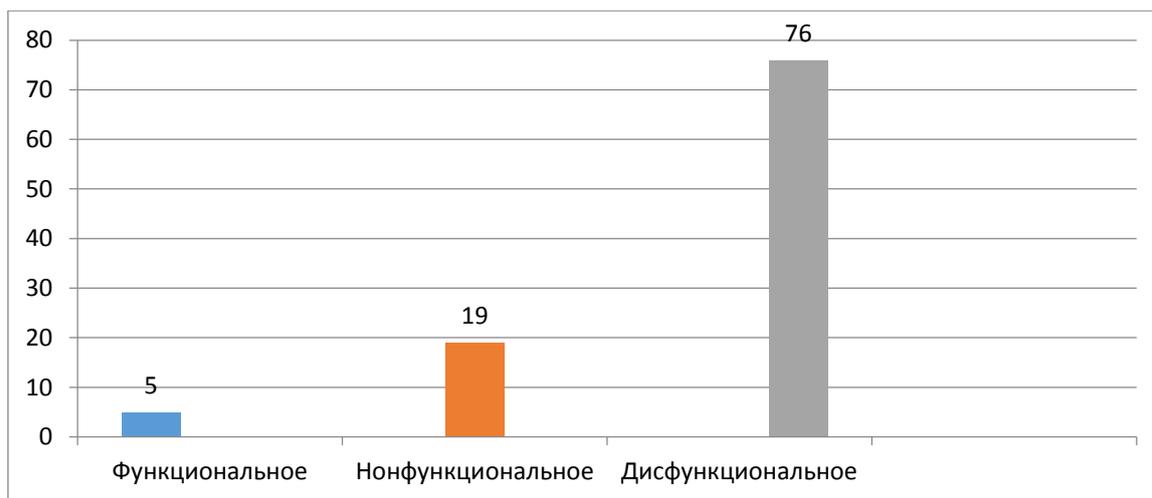


Рисунок 12. Результаты анкетирования педагогических работников по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации» (%).

Всего было опрошено 42 педагога, включая администрацию образовательной организации.

Как можно увидеть из рисунка, отношение по типу «функциональное» у 5% педагогов (2 человека). Это значит, что у данных педагогов присутствует осознание и оценка необходимых перемен. Сотрудники принимают участие во внедрение нововведений, стараются активно продвигать их в жизнь, руководить ими.

У 19% педагогов (8 человек) отношение по типу «нонфункциональное». Это значит, что данные сотрудники занимают выжидательную позицию. Они просто ждут, чем все закончится. Степень готовности низкая, нужно проводить подготовительную работу.

У 32% педагогов (32 человека) отношение по типу «дисфункциональное». Это значит, что данные сотрудники противодействуют проводимым изменениям, могут оказать явное или

скрытое сопротивление.

Проведенный анализ управления сопротивлением персонала показал, что в условиях модернизации образования МКОУ «Гладковская СОШ», несмотря на широту направлений, имеет следующие недостатки в управлении сопротивлением персонала:

- Для мотивации педагогических работников школы используются преимущественно только инструменты материального стимулирования и не используются возможности нематериальной мотивации, в то время как известно, что одного только денежного вознаграждения, особенно при небольших размерах надбавок, явно недостаточно. Использование механизмов нематериальной мотивации для педагогической мотивации особенно актуально, так как в структуре удовлетворенности трудом этой категории работников социально-личностные потребности (потребности высшего порядка) преобладают над потребностью в материальном благосостоянии.

- В условиях высокой потребности российского образования в инновациях, в развитии форм и методов обучения учащихся, необходимо достаточно эффективное стимулирование инновационной активности педагогических работников. В то же время в мотивационном комплексе МКОУ «Гладковская СОШ» явно недостаточно внимания уделяется стимулированию творчества педагогических работников школы, стремления к освоению и внедрению в учебный процесс образовательных инноваций.

В связи с вышеизложенным, предлагается провести мероприятия по совершенствованию системы мотивации в МКОУ «Гладковская СОШ» в указанных направлениях:

- активное использование публичной похвалы и признания успехов учителей: организовать ежеквартальные общие открытые собрания коллектива школы с анализом показателей отчетного периода и публичным признанием достижением отдельных преподавателей";

- ввести корпоративные (внутри школы) награды, например, "лучшему

педагогу", "за творческие заслуги", "лучшему классному руководителю" с ежегодным вручением почетных грамот и переходящих кубков;

- внедрить в практику издание ежемесячной стенгазеты, издаваемой редколлегией учеников с помещением в ней репортажей о жизни школы, о проблемах и перспективах образовательного процесса, нововведениях, поздравления с праздниками учителей и классных руководителей, а также репортажи о конкретных учителях и их достижениях.

- расширение для учителей возможности повышать свою квалификацию, получать дополнительные знания, например, в области информационных технологий (работа на персональном компьютере, разработка электронных презентаций, работа с использованием интернет-ресурсов) и использовать их в образовательном процессе. А также обучение учителей проектной технологии и использованию в образовательном процессе.

Внедрение предложенных рекомендаций по развитию мотивации работников МКОУ «Гладковская СОШ» позволит:

- повысить мотивацию педагогических работников к качественному выполнению своих основных и дополнительных обязанностей;

- повысить удовлетворенность трудом работников (главным образом за счет повышения степени удовлетворения вторичных потребностей);

- повысить инновационную активность педагогических работников, стимулировать их стремление к внедрению образовательных инноваций в учебный процесс.

Выводы по второй главе. Во главе нашего исследования было проведено исследование управления изменениями и сопротивлением персонала в условиях модернизации образования в

МКОУ «Гладковская СОШ».

- Была дана организационно-экономическая характеристика МКОУ «Гладковская СОШ»: кадровый потенциал высокопрофессионален, устойчив, текучесть кадров в МКОУ Гладковская средняя общеобразовательная школа

относительно низкая, происходит систематическое повышение квалификации педагогов.

#### Анализ внешней среды

Образовательное учреждение является некоммерческой организацией соответственно отсутствует конкуренция. Комплекс задач определяется директивно государством на основании разработанной Федеральной программы развития образования в соответствии с Законом Российской Федерации "Об образовании". Далее дана характеристика организационных изменений в МКОУ «Гладковская СОШ» и оценка готовности персонала к изменениям

По результатам анкетирования были получены следующие данные.

В качестве основных нововведений, проводящихся на современном этапе, опрошенные выделили:

- всеобщее введение ЕГЭ и ОГЭ – 71,5 %
- внедрение новых методов, форм и работы (компьютерных, Технологических, проектной технологии и др.) – 64 %
- новые требования к персоналу: компетенциям, приверженности, готовности к развитию и др.- 51 %
- реализация национального проекта «Образование»- 18%
- реализация комплексной программы модернизации образования -8 %
- введение нормативно-подушевого финансирования- 7%
- развитие дистанционного обучения- 11 %
- создание условий для информационного развития – 7 %
- изменение должностных обязанностей и системы управления (подчинения и координации)- 23 %
- трансформация стиля руководства и корпоративной культуры - 0
- изменения в системе материального стимулирования – 7 %
- переход на эффективный контракт – 16 %

Оценивая по 7-балльной шкале общий уровень неприятия (сопротивления) нововведений, респонденты высказались следующим

образом:

0,5 % опрошенных определили его как максимально высокий, 2% - высокий, 6 %- выше среднего, 11 %- средний, 37 %- ниже среднего, 26 % опрошенных определили его как низкий, 17,5 % как максимально низкий.

Далее представлены результаты анкетирования педагогических работников по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации».

Всего было опрошено 42 педагога, включая администрацию образовательной организации.

- Отношение по типу «функциональное» у 5% педагогов (2 человека). Это значит, что у данных педагогов присутствует осознание и оценка необходимых перемен. Сотрудники принимают участие во внедрение нововведений, стараются активно продвигать их в жизнь, руководить ими.

- У 19% педагогов (8 человек) отношение по типу «нонфункциональное». Это значит, что данные сотрудники занимают выжидательную позицию. Они просто ждут, чем все закончится. Степень готовности низкая, нужно проводить подготовительную работу.

- У 32% педагогов (32 человека) отношение по типу «дисфункциональное». Это значит, что данные сотрудники противодействуют проводимым изменениям, могут оказать явное или скрытое сопротивление.

Проведенный анализ управления сопротивлением персонала дал обоснование мероприятиям по совершенствованию управления изменениями в исследуемой образовательной организации.

### **Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления изменениями и сопротивлением персонала МКОУ «Гладковская СОШ»**

#### **3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию управления изменениями в исследуемой образовательной организации**

Для совершенствования управления изменениями сопротивлением персонала в исследуемой организации разработана программа управления изменениями, основанная на модели К. Левина (приложение 3).

Мероприятия по программам Красноярский краевой институт повышения квалификации будут проходить в рамках годового плана институт повышения квалификации, дистанционно.

Одна из основных задач совершенствованию управления изменениями и активизации инновационных процессов – это развития системы мотивации педагогических работников в данном учебном заведении. Каждый учитель должен быть заинтересован и мотивирован к использованию современных и перспективных новшеств в сфере образования. В частности, для этих целей рекомендуется использовать директорский фонд, который в настоящее время распределяется относительно произвольно.

Одним из перспективных направлений в образовательных инновациях является активное внедрение в образовательный процесс элементов информационно-компьютерных технологий.

Учителям, применяющим информационно-компьютерные технологии (ИКТ) на своих уроках, производить оплату за счет стимулирующих надбавок.

Однако при увеличении количества учителей, активно применяющих информационно-компьютерные технологии, надбавка каждому учителю будет снижаться, так как фонд остается неизменным. На первом этапе (пока ИКТ-педагогов мало) эта система будет эффективной, а по мере увеличения

количества педагогов, активно применяющих информационно-компьютерные технологии, мотивирующее влияние надбавок будет снижаться.

Для распределения надбавок более целесообразно ввести ИКТ-рейтинг учителей. Рейтинг должен быть динамическим (например, пересчитываться раз в неделю) и открытым (например, выставляться на сайте). Рейтинг рассчитывается исходя из количественных и качественных показателей, например:

- Количество подготовленных и проведенных уроков с использованием информационно-компьютерных технологий.

- Разнообразие технологий (чтобы не получилось, что все уроки - это уроки-презентации).

- Количество материалов, выставленных на сайт в методическую копилку, электронное портфолио учителя и его учащихся.

- Участие в ИКТ-конкурсах как самого учителя, так и его воспитанников.

- Повышение квалификации в области информационно-компьютерных технологий.

- Количество сертификатов по информационно-компьютерным технологиям.

- Привлечение родителей к информационно-компьютерным технологиям (например, классный руководитель осуществляет связь с родителями через интерактивный сайт или предметник проводит ИКТ-конференции, форумы, конкурсы).

- Работа с социумом: проведение открытых Интернет-конференций, электронные газеты и журналы.

Надбавки в этом случае назначаются исходя из среднего рейтинга за прошлый учебный год. Таким образом, присваивать отдельные ИКТ-звания не очень продуктивно. Место в рейтинге - это уже и есть звание. И только тем учителям, которые долго находятся на вершине рейтинга, можно

присваивать определенные почетные звания.

Когда педагог смотивирован на применение информационно-компьютерных технологий, он сам легко смотивирует своих воспитанников, так как работа с компьютерной техникой для ребенка является сама по себе мотивацией.

Учитель, смотивированный на применение информационно-компьютерных технологий (ИКТ-рейтинг, аттестация, повышение квалификации, надбавки к заработной плате и др.), будет стимулировать учащихся к использованию информационно-компьютерных технологий в образовательном процессе:

- Оформление работ в электронном виде.;
- Создание презентаций, сайтов и т.д.;
- Участие в Интернет-конференциях, конкурсах, фестивалях;
- Создание учебных предметных тестов.
- Использование Интернет-ресурсов для подготовки домашних заданий.
- Использование технологий дистанционного обучения.

Мотивировать учителей можно не только повышением заработной платы, но и улучшением рабочих условий: то есть новая техника, приобретенная школой, распределяется среди учителей согласно ИКТ-рейтинга. Тот, кто работает с информационно-компьютерными технологиями больше и лучше других, автоматически получит в свой класс компьютер, а со временем и ноутбук, проектор, интерактивную доску и т.п. Также ИКТ-активным учителям будет выделяться больше Интернет-трафика.

В школе предлагается создать систему выездных семинаров с использованием информационно-компьютерных технологий. Семинары сами по себе являются средством мотивации, так как организованы так, что участие в них является приятным и престижным. С другой стороны, данные семинары поднимают ИКТ-уровень учителя.

Чем выше уровень учителя (по ИКТ-рейтингу), тем выше уровень

семинара, на который он может попасть. Например, семинары начального уровня проводятся в школе, семинары второго уровня - с выездом в профилакторий (бесплатно для учителя) и т.д. По итогам каждого семинара выдаются сертификаты (внутришкольные), которые идут в зачет ИКТ-рейтинга учителя.

Таким образом, предложенные рекомендации позволят значительно активизировать и эффективно развивать инновационный потенциал каждого конкретного учителя и школы в среднем и как следствие - обеспечивать более качественное обучение и развитие школьников.

### 3.2. Эффективность предложенных мероприятий

На данном этапе возможно рассчитать только плановый экономический эффект, так как фактический экономический эффект определяется на стадии внедрения.

Эффективность программы, представленной в параграфе 3.1 мы определили при помощи расчета экономического эффекта.

Экономический эффект — разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.

Расчет результата экономического эффекта осуществляется по формуле:

$$R = \frac{x}{200} \cdot 100 \%$$

где  $x$  - количество баллов, соответствующее сумме баллов по критериям.

Таким образом, итоговые баллы по программе (52) делим на 200 и умножаем на 100%. Получаем предполагаемую эффективность программы управления изменениями.

$$R = 52:200*100$$

$$R = 26\%$$

Таким образом, мы можем увидеть предполагаемую эффективность программы управления изменениями, которая составит 26%.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий, был составлен прогноз результатов анкетирования по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации».

Усредненный прогноз результатов анкетирования по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации» представлен в таблице 11.

Таблица 11

Усредненный прогноз результатов анкетирования по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации»

Отношение к изменениям в организации							
№	Утверждение	Значение*					
		1	2	3	4	5	6
1	Я стараюсь делать так, чтобы изменения касались меня как можно меньше		-				
2	Я не вовлечен в организационные изменения в должной мере	-					
3	Я ищу «козла отпущения», когда изменения меня беспокоят	-					
4	Люди, знающие меня, могли бы сказать, что я деятельный человек					+	
5	Я не выражаю своего мнения по поводу изменений	-					
6	Я саботирую те изменения, которые, по моему мнению, уводят организацию от цели					+	
7	Я использую систематические методы для проведения изменений**						+
8	По отношению к изменениям я занимаю нейтральную позицию	-					
9	По моему мнению, в том, что я испытываю беспокойство по поводу изменений, виноваты другие	-					
10	Я пытаюсь идти на два шага вперед, предвидя грядущие изменения					+	
11	Мое отношение к изменениям: «Поживем – увидим»	-					
12	Если я не согласен с изменениями, открыто заявляю об этом					+	
13	Мой основной подход к изменениям – решение возникающих проблем						+
14	Я не пользуюсь чей-либо поддержкой, проводя изменения				+		
15	Я активно саботирую те изменения, с которыми не согласен	-					
16	Я человек, который проводит изменения случайно	-					
17	Обычно я «иду в ногу» с организационными изменениями						+

18	Если в ходе изменений возникают проблемы, то в этом виноват кто угодно, но только не я	-					
19	Я стараюсь предвидеть изменения, которые коснутся моей работы						+
20	Я не стою в стороне от происходящих изменений						+
21	Пассивное сопротивление – моя нормальная реакция на изменения	-					
22	Я предвижу потенциальные барьеры в достижении поставленных целей					+	
23	При проведении любых изменений – я гиперактивный лидер					+	
24	Я использую скрытые методы для срыва ненужных изменений				+		
25	У меня есть собственный подход к оценке необходимости изменений					+	
26	Я никогда не поддерживаю изменения активно	-					
27	Я открыто отвергаю изменения	-					
28	Я ищу решения проблем, которые возникают в ходе изменений					+	
29	Я принимаю участие в собраниях, касающихся проведенных изменений						+
30	Я скрываю свое несогласие с изменениями	-					

Далее подсчитан средний планируемый результат анкетирования по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации» (рисунок 13)

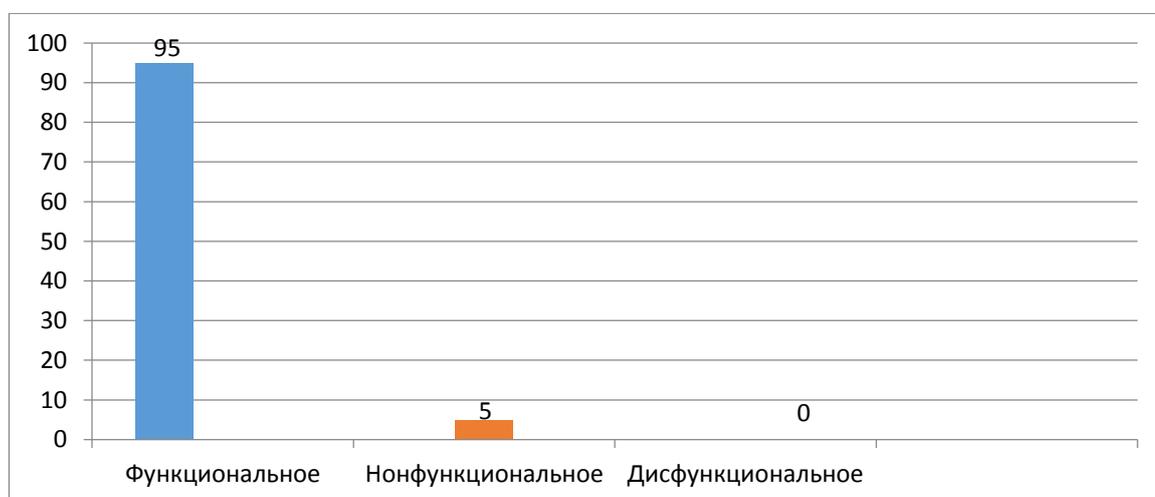


Рисунок 13. Средний планируемый результат анкетирования по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации»

Как можно увидеть из рисунка, планируемые результаты анкетирования по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации» после реализации программы управления изменениями в организации будут выглядеть следующим образом.

- Отношение по типу «функциональное» составит 95% педагогов (40

человек). Это значит, что у данных педагогов присутствует осознание и оценка необходимых перемен. Сотрудники принимают участие во внедрение нововведений, стараются активно продвигать их в жизнь, руководить ими.

- У 5% педагогов (2 человека) отношение по типу «нонфункциональное». Это значит, что данные сотрудники занимают выжидательную позицию. Они просто ждут, чем все закончится. Степень готовности низкая, нужно проводить подготовительную работу.

- Отношение по типу «дисфункциональное» не прогнозируется.

Таким образом, организация, в которой показатель F (функциональный) – доминирующий, характеризуется высокой готовностью к изменениям.

Выводы по третьей главе. В данной главе составлена программа управления изменениями, основанная на модели К. Левина.

Программа включает следующие мероприятия:

- Семинар-тренинг "Технология АМО - технология ФГОС".

- Педагогический совет «Проблемы и перспективы развития личностно-ориентированного обучения на современном этапе».

- Представление и обсуждение школьной модели стратегии реализации изменений.

- Программа для педагогических работников общеобразовательных учреждений «Методическая поддержка педагогов по использованию ИКТ в образовательном процессе».

- Программа для учителей начальной школы общеобразовательных учреждений «Информационно-образовательная среда начальной школы в условиях реализации ФГОС НОО: технологии и ресурсы».

- Открытые уроки и мастер-классы.

- Аналитический семинар по итогам реализации школьной модели стратегии реализации изменений.

Далее определена эффективность программы, рассчитан экономический

эффект, который в результате составил 26%.

Далее составлен прогноз результатов анкетирования по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации».

Планируемые результаты анкетирования по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации» после реализации программы управления изменениями в организации будут выглядеть следующим образом.

- Отношение по типу «функциональное» составит 95% педагогов (40 человек). Это значит, что у данных педагогов присутствует осознание и оценка необходимых перемен. Сотрудники принимают участие во внедрение нововведений, стараются активно продвигать их в жизнь, руководить ими.

- У 5% педагогов (2 человека) отношение по типу «нонфункциональное». Это значит, что данные сотрудники занимают выжидательную позицию. Они просто ждут, чем все закончится. Степень готовности низкая, нужно проводить подготовительную работу.

- Отношение по типу «дисфункциональное» не прогнозируется.

Таким образом, организация, в которой показатель F (функциональный) – доминирующий, характеризуется высокой готовностью к изменениям.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях организационные изменения являются характерным атрибутом жизни любой организации, а сопротивление изменениям - неизбежный процесс.

В работе были рассмотрены теоретические аспекты процесса изменений с точки зрения нескольких ученых, рассмотрены основные виды изменений.

Используя теоретический материал, была сделана попытка исследования причин сопротивления изменениям сотрудниками образовательных организаций.

В результате проведенного анкетирования было выделено три уровня причин сопротивления персонала организационным изменениям, которые в какой-то степени оказывали влияние на работу образовательной организации.

Проанализировав результаты опроса педагогов и руководителей, был сделан вывод, что у обеих категорий есть четкое понимание проблем, связанных с внедрением новшеств, а также вариантов их решения. В дальнейшем предполагается проследить зависимость уровня сопротивления изменениям от образования, стажа работы, возраста респондентов. Данные выводы позволят выбрать наиболее адекватные технологии преодоления сопротивления изменениям в образовательной организации.

Основная гипотеза исследования: сопротивление инновациям вызывается комплексом причин:

- индивидуальными причинами (инертность, страх потерять рабочее место и т.п.);
- чувством групповой солидарности или неблагоприятного психологического климата;
- влиянием информационного или этического фактора;
- отсутствием или недостаточностью необходимых ресурсов,

вследствие инерции привычных форм работы и делового взаимодействия;

- недостаточным умением персонала эффективно действовать, негибкостью организационных структур- нашла свое подтверждение.

Наибольшее влияние на сопротивление сотрудников организационным изменениям оказывают: на индивидуальном уровне – инертность и страх перед реальными или воображаемыми негативными последствиями изменений, на групповом – групповые нормы и сплоченность, противоречащие нововведениям. Сопротивление изменениям обусловлены, прежде всего, инертностью и высокой групповой сплоченностью, а в сфере управления человеческими ресурсами – жесткой структурой компании.

Общая интенсивность сопротивления работников изменениям связана, в первую очередь, с психологическими причинами. В группе психологических причин выделяются две взаимосвязанные подгруппы – индивидуально-психологические и социально-психологические причины сопротивления.

Основными индивидуально-психологическими причинами сопротивления являются инертность, страх перед реальными или воображаемыми негативными последствиями изменений и негативное отношение к организации; основными социально-психологическими причинами выступают групповые нормы, сплоченность и боязнь потери власти подразделения. В качестве организационных условий выделяются характеристики организации, которые выступают препятствиями (барьерами) при проведении изменений: жесткая структура организации, особенности организационной культуры, несовершенная система коммуникаций, отсутствие ясной стратегии развития и неэффективное управление организационными изменениями.

В совокупности эти причины могут способствовать возникновению барьеров на пути инновационных изменений. Преодоление каждого барьера порождает необходимость разработки специфических способов,

которые образуют первичный инструментарий, позволяющий эффективно работать с препятствиями на пути инноваций.

Руководителю образовательной организации необходимо тщательно продумывать способы внедрения организационных изменений в практику с целью уменьшения сопротивления на индивидуальном и групповом уровнях.

Также была составлена программа управления изменениями, основанная на модели К. Левина.

Программа включает следующие мероприятия:

- Семинар-тренинг "Технология АМО - технология ФГОС".
- Педагогический совет «Проблемы и перспективы развития личностно-ориентированного обучения на современном этапе».
- Представление и обсуждение школьной модели стратегии реализации изменений.
- Программа для педагогических работников общеобразовательных учреждений «Методическая поддержка педагогов по использованию ИКТ в образовательном процессе».
- Программа для учителей начальной школы общеобразовательных учреждений «Информационно-образовательная среда начальной школы в условиях реализации ФГОС НОО: технологии и ресурсы».
- Открытые уроки и мастер-классы.
- Аналитический семинар по итогам реализации школьной модели стратегии реализации изменений.

Далее определена эффективность программы, рассчитан экономический эффект, который в результате составил 26%.

Далее составлен прогноз результатов анкетирования по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации».

Планируемые результаты анкетирования по анкете «Отношение персонала к изменениям в организации» после реализации программы управления изменениями в организации будут выглядеть следующим

образом.

- Отношение по типу «функциональное» составит 95% педагогов (40 человек). Это значит, что у данных педагогов присутствует осознание и оценка необходимых перемен. Сотрудники принимают участие во внедрение нововведений, стараются активно продвигать их в жизнь, руководить ими.

- У 5% педагогов (2 человека) отношение по типу «нонфункциональное». Это значит, что данные сотрудники занимают выжидательную позицию. Они просто ждут, чем все закончится. Степень готовности низкая, нужно проводить подготовительную работу.

- Отношение по типу «дисфункциональное» не прогнозируется.

Таким образом, организация, в которой показатель F (функциональный) – доминирующий, характеризуется высокой готовностью к изменениям.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аджемян Г. Инновационные технологии на уроках математики / Г. Аджемян // Учитель.- 2011. №2. – С. 13-14.
2. Аксенов Е.П. Финансовый менеджмент: закономерности, этапы развития // Финансовый менеджмент. – 2011. - № 4. – С. 14 – 23.
3. Алексеева Л. Инновационные технологии как ресурс эксперимента /Л.Алексеева // Учитель.- 2012. №3. – С.28-29.
4. Ангеловски К. Учителя и инновации: книга для учителя / К. Ангеловски. – М.: Просвещение, 2012. – 159с. - ISBN 5-09-003073-1
5. Антонова Н.В. Психология управления. – М.: Высшая школа экономики, 2010. – 272 с.
6. Барышева А. Инновационный менеджмент. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 384 с.
7. Бакулевская Л.В. Сущность современного финансового менеджмента и его влияние на развитие финансовой стратегии организации // Экономические науки. – 2009. - № 4. – С. 189 – 195.
8. Бахрамов Ю.М., Глухов В.В. Финансовый менеджмент. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
9. Бадиев С. От традиций – к инновациям (к вопросу о сущности технологий обучения) С. Бадиев // Учитель.- 2013. №6. – С.7-9.
10. Бартенев А.Н. Авторская мастерская как форма образовательной деятельности/ А.Н Бартенев. // Профессиональное образование.- 2011. № 4. – С.4-5.
11. Бобылкина М. Традиции и инновации в воспитательной системе гимназии / М.Бобылкина // Учитель.- 2014. №2. – С.44-46.
12. Бодров А.Н. Инновации в профессиональном образовании / А.Н. Бодров // Профессиональное образование.- 2015. № 8. – С.9.
13. Бурмистрова А.С. Информационные ресурсы для профессионального образования / А.С.Бурмистрова // Инновации в профессиональной школе. – М.: АПО, 2014. -52 с.

14. Бухарова Г.Д., Жуков Г.Н., Берсенева Н.В. Роль методической службы в условиях инновационной деятельности ОУ СПО// Г.Д. Бухарова, Г.Н. Жуков, Н.В. Берсенева // Журнал «Профессиональное образование». Приложение «Педагогическая наука – практике. Новые исследования». – 2015. №1. С. 36-44.

15. Буянова Н.В., Михайлова Н.Н. Образовательные технологии в профшколе/ Н.В. Буянова, Н.Н. Михайлова // Инновации в профессиональной школе. – М.: НИИ РПО, 2015. -56 с.

16. Вершинин С.И. Инновационная среда в колледжах как фактор развития профессионального образования / С.И. Вершинин // Профессиональное образование.- 2015. №11. – С.3.

17. Вершинин С.И. Колледжи Москвы: стратегии развития / С.И. Вершинин // Профессиональное образование.- 2015. № 8. – С.9.

18. Воронин А.В. Конкурентная стратегия инновационного профессионального образования / А.В. Воронин // Профессиональное образование.- 2013. № 7. – С.6-7.

19. Гершман М.А. Инновационный менеджмент. – М.: Маркет ДС, 2010. – 200 с.

20. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 412 с.

21. Гизятова А.Ш. Место экономического анализа в деятельности организаций как самостоятельного направления в системе экономических наук // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. - № 18. – С. 70 – 72.

22. Голубева Л.В. Инновационные подходы в управлении методической работой / Л.В. Голубева //Справочник заместителя директора по научно-методической работе/ Л.В. Голубева. - Волгоград: Учитель, 2016. – С.26-29.

23. Голубева Л.В. Место и значение инновационной деятельности в процессе профессионального саморазвития учителя / Л.В. Голубева //Справочник заместителя директора по научно-методической работе/ Л.В.

Голубева. - Волгоград: Учитель, 2016. – С.3.

24. Голубева Л.В. Педагогический совет на тему «Защита инноваций»/ Л.В. Голубева //Справочник заместителя директора по научно-методической работе/ Л.В. Голубева. - Волгоград: Учитель, 2016. – С.59-68.

25. Грудо Т.А. Модель инновационной деятельности учреждения профобразования / Т.А.Грудо // Профессиональное образование.- 2011. № 7. – С.8.

26. Данилина Л. Инновационное пространство развития и совершенствования личности / Л. Данилина // Учитель.- 2011. №2. – С.40-42.

27. Джуринский А.Н. Концепции и реалии мультикультурного воспитания: сравнительное исследование / А.Н. Джуринский // Инновации в профессиональной школе. – М.: АПО,2011. -60 с.

28. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. Инновационный менеджмент. – Ростов на/Д: Феникс, 2009. – 448 с.

29. Егоров О. Инновационная школа. Вчера, Сегодня. Сегодня. Завтра / О. Егоров // Народное образование. – 2012. № 7-8. – С. 212-215.

30. Ендовицкий Д.А. Новый взгляд на содержание финансового менеджмента // Бухгалтерский учет. – 2011. - № 10. – С. 121 – 122.

31. Ендовицкий Д.А. Организационная структура финансового менеджмента публичной компании // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. - № 31. – С. 2 – 7.

32. Ермакова Л. В режиме инновационного развития / Л.Ермакова // Учитель.- 2012. №3. – С.26-27.

33. Ермоленко В. Моделирование инновационной деятельности педагогов по совершенствованию содержания образования / В.Ермоленко // Учитель. – 2012. .№ 5. – С. 30-34.

34. Ефимов В.Ф., Захарова Е.А. Из опыта изучения и формирования готовности учителей к инновационной работе / В.Ф. Ефимов, Е.А. Захарова // Завуч.- 2012. №6. – С.121-135.

35. Захарова Л.Н. Психология управления. – М.: Логос, 2010. – 376 с.

36. Зарубина В., Данилов С. Региональная модель реализации инноваций / В. Зарубина, С. Данилов // Учитель.- 2012. №4. – С.32-36.
37. Иванчук С.Г. Подушевое финансирование – единственный инструмент бюджетного субсидирования / С.Г.Иванчук // Профессиональное образование.- 2014. № 8. – С.14-15.
38. Ильин В.В., Сердюкова Н.А., Алексеев В.Н., Ермилов В.Г. Финансовый менеджмент. – М.: Омега-Л, 2011. – 560 с.
39. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Проспект, 2010. – 1024 с.
40. Кушубакова Б.К. О сущности финансового менеджмента и его информационном обеспечении // Аудит и финансовый анализ. – 2010. - № 2. – С. 336 – 341.
41. Коваленко Н.В. Педагогический совет «Итоги работы школы за \_\_\_/\_\_\_учебный год. Традиции и инновации в жизни школы: направления деятельности на перспективу» / Н.В. Коваленко // Завуч.- 2014. №5. – С.12-18.
42. Козлов В.В., Мануйлов Г.М., Фетискин Н.П. Психология управления. – М.: Академия, 2011. – 224 с.
43. Корчагин Н.В. Системно-функциональная технология деятельности мастера производственного обучения по формированию у учащихся профессионального училища правовой культуры / Н.В. Корчагин // Профессиональное образование // Научные исследования в образовании – 2015. №11.- С.41-49.
44. Костыко Г.С. Организация развивающего пространства в учреждении профессионального образования / Г.С. Костыко //Инновации в профессиональной школе.- М.: НИИ РПО, 2015. – С. 48.
45. Козаченко Т. В режиме инновационного развития / Т. Козаченко // Учитель.- 2015.№6. – С. 55-57.
46. Крыжко В.В., Павлютенков Е.М. Психология в практике менеджера. – СПб.: Каро, 2002. – 304 с.

47. Кульневич С.В. Управление современной школой. Выпуск II. Организация и содержание методической работы. Практическое пособие для школьной администрации, руководителей методических объединений, методистов, учителей, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК. // С.В.Кульневич, В.И. Гончарова, Т.П. Лакоцетина. – Ростов-н/Д: Учитель, 2013. – 288 с. - ISBN 5-87259-231-0

48. Найденова Р.И., Виноходова А.Ф. Финансовый менеджмент. – М.: Кнорус, 2009. – 208 с.

49. Никишина И.В. Инновационная деятельность современного педагога: методическое пособие. – Волгоград, 2015.

50. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность. – М.: Экзамен, 2004. – 320 с.

51. Тебекин А.В. Инновационный менеджмент. – М.: Юрайт, 2013. – 480 с.

52. Хомерики О.Г. Развитие школы как инновационный процесс: Методическое пособие для руководителей общеобразовательных учреждений/ О.Г. Хомерики, М.М. Поташник, А.В. Лорнесов. – М.: Новая школа, 2011. – 64с. ISBN 5-7301-0039-6.

53. Хуртова Т.В. Инновационные технологии обучения / Т.В. Хуртова //Обучающие семинары: методическая поддержка компетентностного обучения/ Т.В. Хуртова. – Волгоград: Учитель, 2011. – С. 145-148.

54. Якобсон А.Я. Инновационный менеджмент. – М.: Омега-Л, 2012. – 176 с.

# Приложение 1

## Бюджетная смета за 2015-2016 год (сканированный вариант)

Наименование	Код строки	Код по бюджетной классификации Российской Федерации						Сумма
		раздела	подраздела	Целевой	Вид расходов	КОСГУ	Код аналитического	В рублях
*	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>ОБЩЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ</b>								<b>16141000,00</b>
<b>Общее образование</b>	<b>806</b>	<b>07</b>	<b>02</b>	<b>022 70 59</b>				<b>2229300,00</b>
Зарплата	806	07	02	022 70 59	111	211		120000,00
Прочие выплаты	806	07	02	022 70 59	112	212		7000,00
Выплаты на выплаты по оплате труда	806	07	02	022 70 59	111	213		36000,00
Услуги связи	806	07	02	022 70 59	242	221		19000,00
Транспортные услуги	806	07	02	022 70 59	244	222		31000,00
Коммунальные услуги	806	07	02	022 70 59	244	223		1297000,00
Работы, услуги по содержанию имущества	806	07	02	022 70 59	244	225		91000,00
Прочие работы, услуги	806	07	02	022 70 59	244	226		83000,00
Прочие расходы	806	07	02	022 70 59	851	290		197000,00
Прочие расходы	806	07	02	022 70 59	852	290		14300,00
Увеличение стоимости материальных запасов	806	07	02	022 70 59	244	340		334000,00
<b>Общее образование</b>	<b>806</b>	<b>07</b>	<b>02</b>	<b>022 93 06</b>				<b>13244000,00</b>
<b>СУБВЕНЦИИ</b>								
Зарплата	806	07	02	022 93 06	111	211		9721000,00
Выплаты на выплаты по оплате труда	806	07	02	022 93 06	111	213		2936000,00
Увеличение стоимости основных средств	806	07	02	022 93 06	244	310		411000,00
Увеличение стоимости материальных запасов	806	07	02	022 93 06	244	340		176000,00
<b>"Развитие системы отдыха, оздоровления и занятости детей и молодежи ХМР" на 2014-2015 г.г.</b>	<b>806</b>	<b>07</b>	<b>07</b>	<b>022 20 36</b>				<b>170300,00</b>
Зарплата	806	07	07	022 20 36	111	211		0,00
Выплаты на выплаты по оплате труда	806	07	07	022 20 36	111	213		0,00
Работы, услуги по содержанию имущества	806	07	07	022 20 36	244	225		2000,00
Прочие расходы	806	07	07	022 20 36	852	290		0,00
Увеличение стоимости материальных запасов	806	07	07	022 20 36	244	340		168300,00
<b>Выплате школьников 1-4 кл. на 2016г.</b>	<b>806</b>	<b>07</b>	<b>07</b>	<b>022 93 05</b>				<b>140000,00</b>
Увеличение стоимости материальных запасов	806	07	02	022 93 05	244	340		140000,00
<b>Организация "Школьные дни" на 2013-2015 г.г.</b>	<b>806</b>	<b>07</b>	<b>09</b>	<b>022 20 35</b>				<b>15000,00</b>
Увеличение стоимости основных средств	806	07	09	022 20 35	244	310		15000,00
Увеличение стоимости материальных запасов	806	07	09	022 20 35	244	340		0,00
<b>Оздоровление детей на 2016 год</b>	<b>806</b>	<b>07</b>	<b>07</b>	<b>022 93 08</b>				<b>191000,00</b>
Увеличение стоимости материальных запасов	806	07	07	022 93 08	244	340		191000,00
<b>Районная целевая программа</b>	<b>002</b>	<b>02</b>	<b>02</b>	<b>022 20 26</b>				
Работы, услуги по содержанию имущества	806	07	09	022 20 26	244	225		33400,00
Прочие работы, услуги	806	07	09	022 20 26	244	226		20000,00
Увеличение стоимости материальных запасов	806	07	09	022 20 26	244	340		10000,00
<b>Долгосрочная целевая программа «Энергоэффективность и повышение энергетической эффективности в Херольском муниципальном районе на 2010-2015 г.г.»</b>	<b>806</b>	<b>07</b>	<b>09</b>	<b>139 20 28</b>				<b>43000,00</b>
Работы, услуги по содержанию имущества	806	07	09	139 20 28	244	225		25000,00
Работы, услуги по содержанию имущества	806	07	09	139 20 28	244	340		18000,00
<b>Программа "ИНТЕРНЕТ"</b>	<b>806</b>	<b>07</b>	<b>02</b>	<b>112 20 39</b>				<b>45000,00</b>
Услуги связи	806	07	02	112 20 39	242	221		45000,00
<b>Программа "Доступная среда на территории ХМР" 2015-2017 годы</b>	<b>806</b>	<b>07</b>	<b>09</b>	<b>031 20 23</b>				<b>0,00</b>
Работы, услуги по содержанию имущества	806	07	09	031 20 23	244	225		

Анкета «Отношение персонала к изменениям в организации»

Отношение к изменениям в организации		Значение*					
№	Утверждение	1	2	3	4	5	6
1	Я стараюсь делать так, чтобы изменения касались меня как можно меньше						
2	Я не вовлечен в организационные изменения в должной мере						
3	Я ищу «козла отпущения», когда изменения меня беспокоят						
4	Люди, знающие меня, могли бы сказать, что я деятельный человек						
5	Я не выражаю своего мнения по поводу изменений						
6	Я саботирую те изменения, которые, по моему мнению, уводят организацию от цели						
7	Я использую систематические методы для проведения изменений**						
8	По отношению к изменениям я занимаю нейтральную позицию						
9	По моему мнению, в том, что я испытываю беспокойство по поводу изменений, виноваты другие						
10	Я пытаюсь идти на два шага вперед, предвидя грядущие изменения						
11	Мое отношение к изменениям: «Поживем – увидим»						
12	Если я не согласен с изменениями, открыто заявляю об этом						
13	Мой основной подход к изменениям – решение возникающих проблем						
14	Я не пользуюсь чей-либо поддержкой, проводя изменения						
15	Я активно саботирую те изменения, с которыми не согласен						
16	Я человек, который проводит изменения случайно						
17	Обычно я «иду в ногу» с организационными изменениями						
18	Если в ходе изменений возникают проблемы, то в этом виноват кто угодно, но только не я						
19	Я стараюсь предвидеть изменения, которые коснутся моей работы						
20	Я не стою в стороне от происходящих изменений						
21	Пассивное сопротивление – моя нормальная реакция на изменения						
22	Я предвижу потенциальные барьеры в достижении поставленных целей						
23	При проведении любых изменений – я гиперактивный лидер						
24	Я использую скрытые методы для срыва ненужных изменений						
25	У меня есть собственный подход к оценке необходимости изменений						
26	Я никогда не поддерживаю изменения активно						
27	Я открыто отвергаю изменения						
28	Я ищу решения проблем, которые возникают в ходе изменений						
29	Я принимаю участие в собраниях, касающихся проведенных изменений						
30	Я скрываю свое несогласие с изменениями						

\* Шкала оценки: 1 – почти никогда; 2 – редко; 3 – не очень часто; 4 – иногда; 5 – очень часто; 6 – почти всегда.

## Окончание приложения 2

Интерпретация результатов опроса персонала		
Типы отношений	Описание	№ вопросов
Функциональное (F)	Осознание и оценка необходимых перемен. Сотрудники принимают участие во внедрение нововведений, стараются активно продвигать их в жизнь, руководить ими. Организация, в которой показатель F – доминирующий, характеризуется высокой готовностью к изменениям.	2,4,7,10,13,16,19,23,26,29,31,34
Нонфункциональное (N)	Сотрудники занимают выжидательную позицию. Они просто ждут, чем все закончится. Степень готовности низкая, нужно проводить подготовительную работу	1,6,8,11,14,17,20,22,25,28,32,35
Дисфункциональное (D)	Сотрудники противодействуют проводимым изменениям, могут оказать явное или скрытое сопротивление	3,5,9,12,15,18,21,24,27,30,33,36

## Приложение 3

### Программа управления изменениями, основанная на модели К. Левина

Этап управления изменениями по модели К.Левина	Мероприятие	Цель	Сроки	Ресурсы	Ответственные
Этап 1 "Размораживание"	1 Семинар-тренинг "Технология АМО - технология ФГОС"	представление интерактивной технологии обучения, соответствующей ФГОС, освоение активных методов обучения (АМО).	сентябрь 2016	9500 р. (за счет стимулирующих выплат)	Администрация школы
	2 Педагогический совет «Проблемы и перспективы развития личностно-ориентированного обучения на современном этапе»	- повышение квалификации педагогических работников в условиях введения ФГОС; - подведение промежуточных итогов работы педагогического коллектива в режиме работы опорной площадки по реализации регионального проекта «Школа адаптации»	ноябрь 2016	7200 р. (за счет стимулирующих выплат)	Администрация школы
Этап 2 "Движение"	1 Представление и обсуждение школьной	Подробное планирование изменений на уровне школы	октябрь 2016	В рамках функциональных обязанностей (заработная	Администрация школы

Продолжение приложения 3

	модели стратегии реализации изменений			плата)	
	2. Программа для педагогических работников общеобразовательных учреждений «Методическая поддержка педагогов по использованию ИКТ в образовательном процессе»	Внедрение теоретических знаний в учебную практику	декабрь 2016-май 2017	0 р. (Обучение проводится дистанционно)	Красноярский краевой институт повышения квалификации
	3. Программа для учителей начальной школы общеобразовательных учреждений «Информационно-образовательная среда начальной школы в условиях реализации ФГОС НОО: технологии и ресурсы»				
	4. Открытые уроки и мастер-классы	Внедрение теоретических знаний в учебную практику, демонстрация педагогического опыта	декабрь 2016-май 2017	17800 р. (за счет стимулирующих выплат)	Администрация школы

### Окончание приложения 3

<p style="text-align: center;"><b>Этап 3</b> <b>"Замораживание"</b></p>	<p style="text-align: center;">1 Аналитический семинар по итогам реализации школьной модели стратегии реализации изменений</p>	<p style="text-align: center;">Подведение итогов</p>	<p style="text-align: center;">июнь 2017</p>	<p style="text-align: center;">В рамках функциональных обязанностей (заработная плата)</p>	<p style="text-align: center;">Администрация школы</p>
<b>ИТОГО</b>				<b>34.500 р.</b>	-