



XIV Петербургский международный  
образовательный форум

XIV St. Petersburg International  
Educational Forum

# Интерактивная площадка «Управление изменениями в образовательных учреждениях»

Пленарное заседание

Кравцов Алексей Олегович





# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОБРАЗОВАНИИ: ПРИНЦИПЫ, ПОДХОДЫ, ПРИОРИТЕТЫ

**Кравцов А.О.**

кандидат педагогических наук, доцент кафедры  
управления образованием и кадрового  
менеджмента РГПУ им. А.И. Герцена, эксперт  
Совета по развитию инновационной  
инфраструктуры в сфере образования при  
Комитете по образованию Санкт-Петербурга

---

# КОНТЕКСТ ИЗМЕНЕНИЙ



# Shiva-мир

Холодная война

**VUCA**

С 1980-х годов

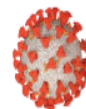
Мир стал  
непредсказуем

Изменения климата,  
Трамп, Брекзит, Covid

**BANI**

С 2020 года

Риски нарастают  
и реализуются



Изменения мирового порядка;  
СВО – один из элементов

**SHIVA**

С 2022 года

Крушение старого  
и зарождение нового мира

**V** **Volatility** / Изменчивость

**B** **Brittle** / Хрупкий

**S** **Split** / Расщепленный

**U** **Uncertainty** / Неопределенность

**A** **Anxious** / Тревожный

**H** **Horrible** / Ужасный

**C** **Complexity** / Сложность

**N** **Nonlinear** / Нелинейный

**I** **Inconceivable** / Невообразимый

**A** **Ambiguity** / Неоднозначность

**I** **Incomprehensible** / Непостижимый

**V** **Vicious** / Беспощадный

**A** **Arising** / Возрождающийся

# Источники неопределенности



“В нашем сложном мире только умные способны на проблему с разных точек зрения способны дать адекватное понимание ситуации и возможность добиться существенных изменений системы и систем.”

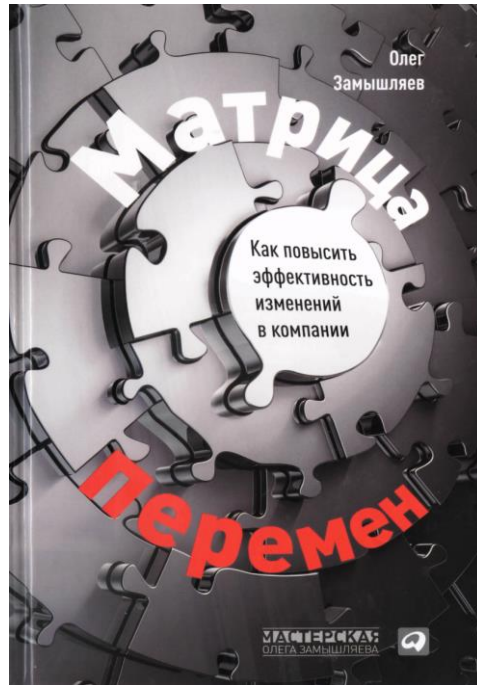
1. Мы, что знаем, в чем состоит проблема. Определения туманны или конкурируют между с и любая проблема переплетена с другими.
2. Мы не уверены, что знаем, что в действительности происходит. Информация неполна, неоднозначна и ненадежна. Люди расходятся во мнениях, как интерпретировать доступную информацию
3. Мы не уверены, что знаем, чего мы хотим. Мы все имеем много целей, которые неясны или конфликт. Разные люди хотят разных вещей. Это ведет к политическому и эмоциональному конфликту.
4. Мы не имеем необходимых ресурсов. Нехватка времени, внимания или денег делает трудные ситуаций» более хаотическими.
5. Мы не уверены, что знаем, кто что должен делать. Роли неясны, существуют разногласия относительно *того* кто за что отвечает, и положение вещей меняется, когда игроки приходят и уходят.
6. Мы не уверены, что знаем, как получить то, чего мы хотим. Даже если мы пришли к согласию с того, чего мы хотим, мы не уверены (или не согласны), что знаем, как сделать так, чтобы это произошло.
7. Мы не уверены относительно того, как определить, что мы добились успеха. Мы не уверены, что знаем, какие критерии использовать для оценки успеха. Или, если мы знаем критерий, мы не уверены в том, что знаем, как измерить результат.

---

# РЕАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ!?

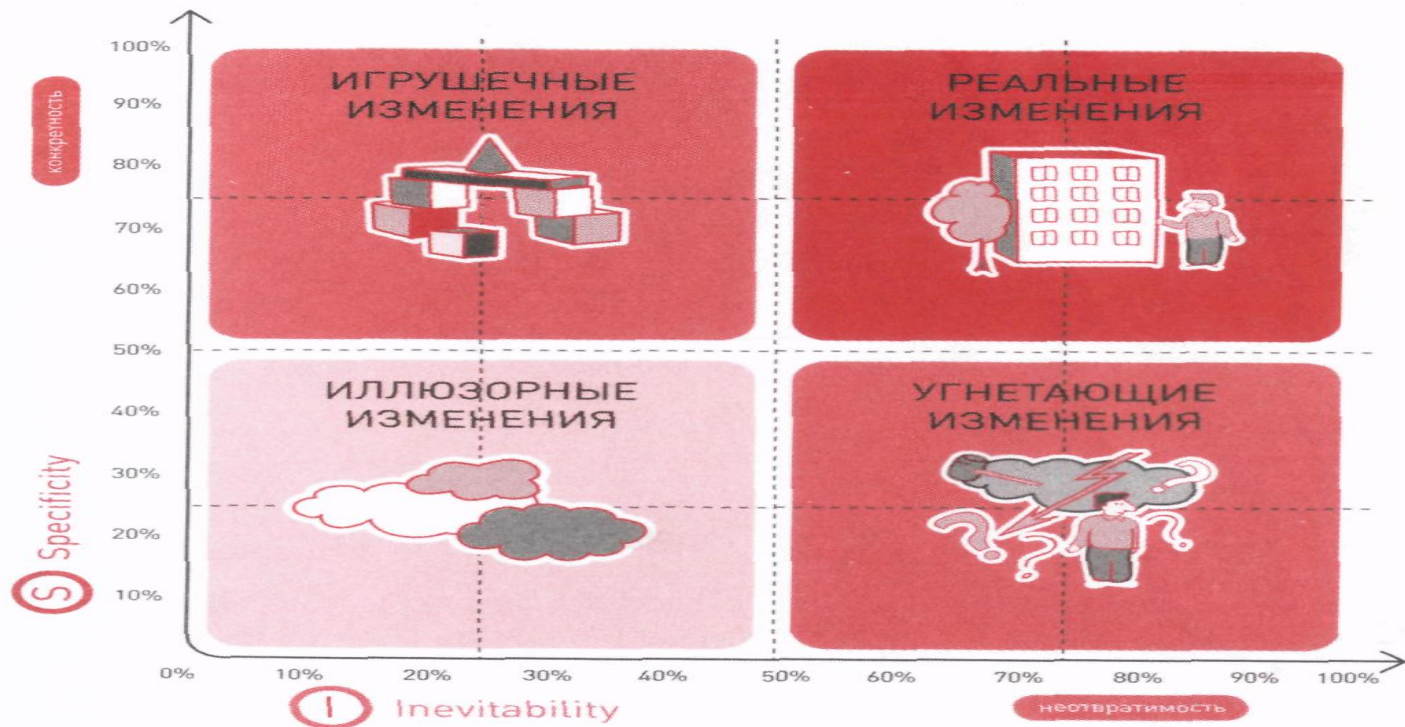


# МАТРИЦА “IS”



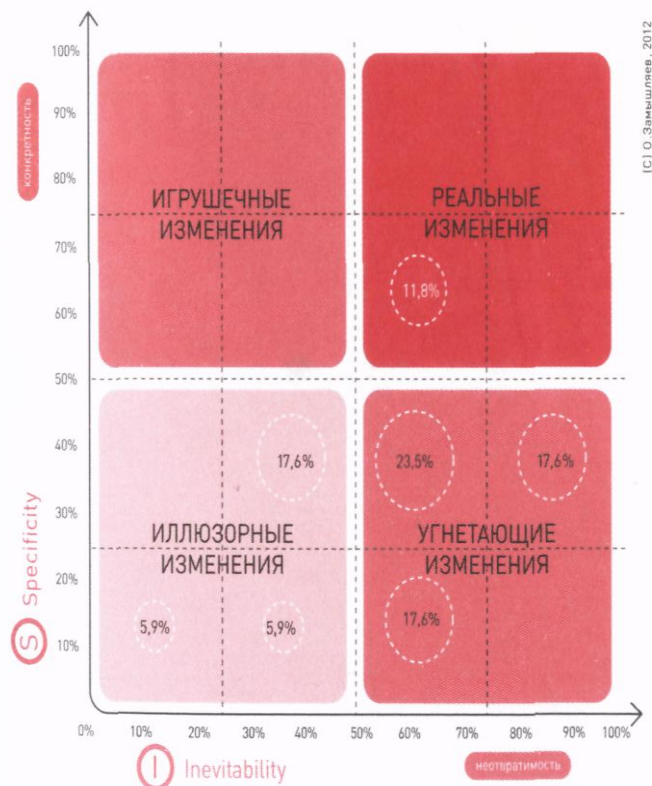
- **I (Inevitability) — неотвратимость перемен.** Этот параметр наиболее четко и правильно можно описать следующими вопросами: «Насколько решительно мое руководство настроено на внедрение данных изменений? Смогу ли я избежать перемен, проигнорировать или саботировать их?»
- **S (Specificity) — конкретность перемен.** Вопрос, определяющий этот параметр, звучит так: «Когда, как и что я должен сделать, чтобы эти изменения прошли успешно?»

# МАТРИЦА “IS”





# РЕАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ

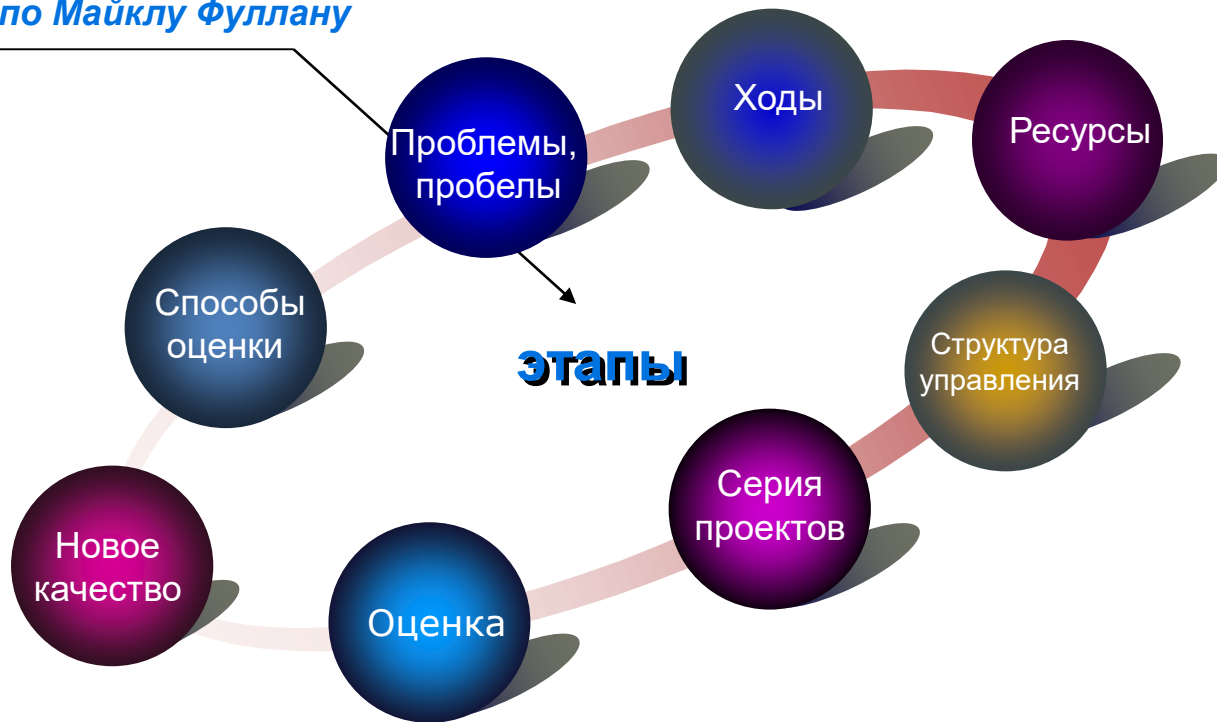


## Ситуация угнетающих изменений

- горизонтальной оси расположен ощущаемый сотрудниками уровень неотвратимости, который был измерен с помощью опроса, на вертикальной ощущаемый уровень конкретности.
- Оси разделены на четыре отрезка между точками 25, 50 и 75%.
- В разных секторах квадрантов находятся круги, диаметр которых пропорционален количеству сотрудников, ощущающих ими уровень неотвратимости и конкретности.

# Циклическая модель планирования инновационного развития

по Майклу Фуллану



# ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ И БЕЗ



---

# Три уровня управления изменениями



# Проекты изменений

---

- Это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности.
- Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании.
- Но если они представляют собой всего лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения повторно испытают ту же самую потребность.



# Программы изменений

---

- взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия.
- Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании.
- Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу.



## *Организации — проводники изменений*

---

- Так называются организации, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства.
- Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений.
- Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.



# Саморазвивающаяся организация

---

1. она приспосабливается к новым целям, как этого требуют быстрые изменения условий окружения;
2. ее члены осуществляют сотрудничество и управляют изменениями, предотвращая их разрушительное воздействие на организацию;
3. в ней есть благоприятные возможности для роста и самоусовершенствования (самоактуализации) ее членов;
4. для нее характерны свободное общение (открытые коммуникации) и высокое взаимное доверие сотрудников, поэтому противоречия разрешаются конструктивно;
5. в ней участие каждого в постановке целей и принятии решений является правилом, так что работники ощущают свою вовлеченность в планирование и управление изменениями.





---

# АЙСБЕРГ ПЕРЕМЕН



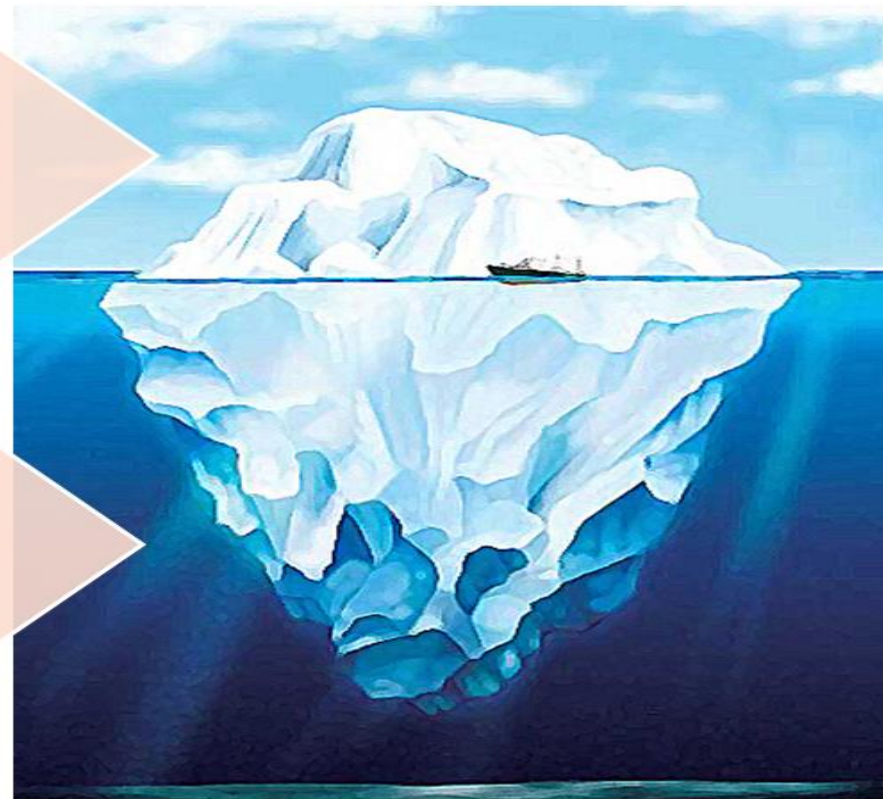
# Модель «АЙСБЕРГ» (Ф. Кругер)

Управление  
проблемами

- Затратами
- Качественно
- Временем

Управление  
изменениями  
и  
внедрениями

- управление восприятием и убеждениями
- управление властными и политическими полномочиями



## **ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ**

### **ФОРМИРОВАНИЕ ЖЕЛАНИЯ**

Постарайтесь максимально четко сформулировать почему необходимы изменения, а также почему они должны произойти в запланированный период.

### **ПОЛУЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ**

Привлеките ключевых лиц, принимающих решения, распорядителей ресурсов, а также определите тех, на кого будут воздействовать изменения.

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ДОСТИЖИМЫХ ЦЕЛЕЙ**

Сформулируйте в виде четких поддающихся измерению ожидаемых организационных результатов.

### **НАЗНАЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННЫХ И ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

Назначьте конкретных сотрудников, ответственных за различные задачи и результаты.

### **СОЗДАНИЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

Постройте организационные изменения и дайте сотрудникам умения и навыки, необходимые для их воплощения (разъяснять, обучать, контролировать понимание и выполнение).

### **ЗАКРЕПЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ**

Официально утвердить произведенные изменения (должностные инструкции, роли, бизнес-процессы, систему мотивации и др.). Суть: теперь мы работаем ТАК.



# КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

## СПОНСИРОВАНИЕ

Программа изменения имеет видимую поддержку ключевых лиц, принимающих решения на всех уровнях управления организацией, а также управляющих ресурсами организации.

## ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование производится регулярно в ходе подготовки и реализации программы. Разработанные планы согласованы между всеми участниками (спонсор, заказчик, получатель, исполнитель), цели, ресурсы, роли и риски согласованы.

## ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Определены и согласованы поддающиеся измерению индикаторы выполнения программных задач, порядок мониторинга реализации программы, а также порядок информирования основных участников преобразований о текущих результатах.

## ОБЯЗАТЕЛЬСТВО

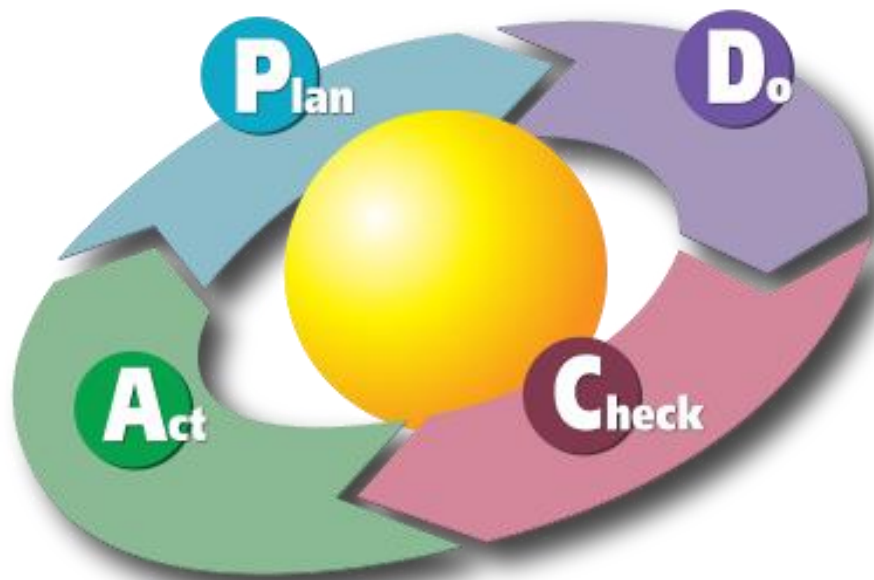
Участники проекта обсуждают и решают вопросы в атмосфере открытости, взаимного уважения и доверия.

## СТРУКТУРА ПОДДЕРЖКИ

Исполнители и получатели программы преобразований имеют необходимые поддержку и выделенные ресурсы в течение и после проведения изменений.

# ЦИКЛ ДЕМИНГА

---



# УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ в логике ЦИКЛА ДЕМИНГА



# «5W+1H»

---

## 5W:

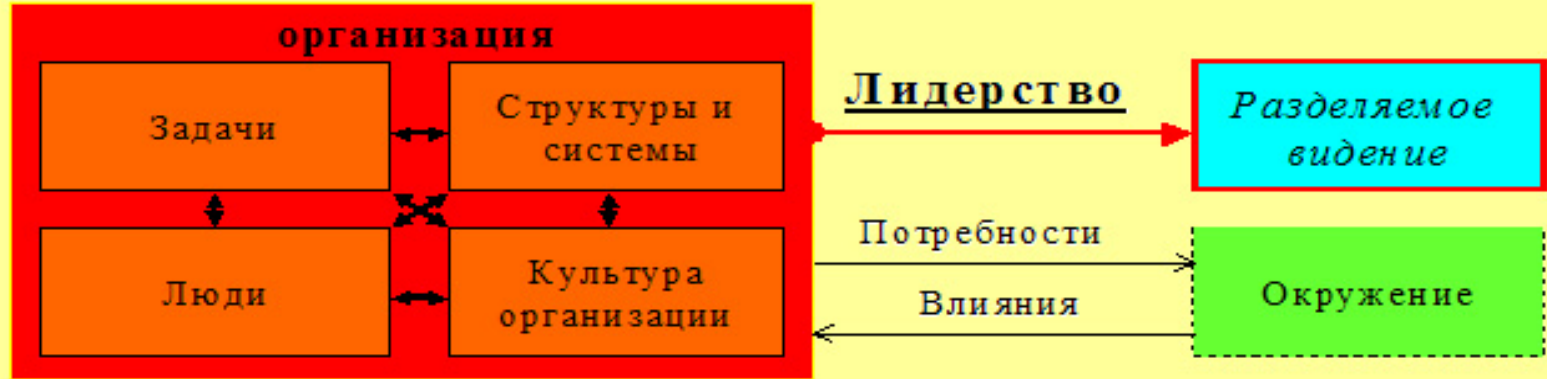
1. **What?** – ЧТО нужно сделать?
2. **Why?** – ЗАЧЕМ это нужно сделать?
3. **Who?** – КТО это должен сделать?
4. **Where?** – ГДЕ это следует делать?
5. **When?** – КОГДА это следует сделать?

## 1H:

1. **How?** – КАК это следует делать?



# Модель согласования: Д. Надлера и М. Тушмена;



Основные элементы	Текущее состояние	Желаемое состояние в будущем



---

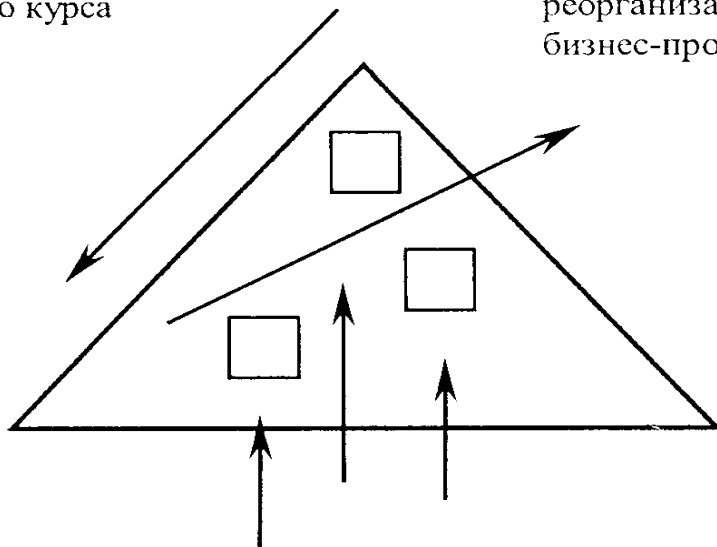
# ТРЕХМЕРНОЕ ПРОСТРАНСТВО ПЕРЕМЕН



# Интегрированный подход к управлению изменениями

1. Сверху вниз:  
определение  
общего курса

3. Межфункциональное  
направление:  
реорганизация ключевых  
бизнес-процессов



2. Снизу вверх: массовое участие  
сотрудников в решении вопросов  
повышения эффективности

## ТРЕБОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОДХОДА

---

- *Сфокусированность*
- *Интегрированность.*
- *Сбалансированность.*
- *Командная работа.*



## «Естественные законы изменений»

---

- 1. Цель реформ — повышение эффективности**
- 2. Выбор стратегии и реорганизация корпоративной структуры имеют значение.**
- 3. Команды сотрудников — основные строительные элементы.**
- 4. Процесс преобразований основывается на ценностях компании.**
- 5. Преобразования должны быть эволюционными и основаны на развитии новых навыков.**
- 6. Необходимость концентрации усилий на ограниченном количестве целей.**



# *Три стадии процесса изменений*

---

- **принятие перемен**
- **осуществление инноваций**
- **включение инноваций в общую практику (изменения становятся постоянными)**



# ПРИНЯТИЕ ПРЕМЕН

---

- 1. «Для чего изменять?» «К чему образование должно подготовить обучающихся?»**
- 2. Формулирование нового качества, к которому в результате должны привести изменения. Это видение нового качества, разделяемое всеми участниками процесса, оказывает значительное влияние на действенность осуществляемых инноваций.**
- 3. Сверка соответствия имеющихся условий (ресурсы, система управления) требуемому новому уровню качества.**
- 4. Становятся очевидными пробелы, несоответствия существующей и желаемой систем.**
- 5. Есть ли измерители системы, где они применяются, ресурсы на измерения.**



# СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЮ



# ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

---

- 1. Команда проекта вырабатывает и разделяет общее видение**
- 2. Общее видение необходимо для успеха, развивается через воздействие между членами команды**
- 3. Принятие видения всеми вовлеченными в работу людьми позволяет достигать соглашения по основным вопросам**
- 4. При последующей диссеминации инновации выработанное проектной командой общее видение является неотъемлемой частью диссеминационного пакета и, как правило, не отчуждается без дополнительного тренинга и включения в совместную работу авторов инновации и диссеминационной команды**





---

# Типичные иррациональные ошибки при управлении изменениями (К.Айкен, С.Келле)



## 1. РУКОВОДИТЕЛИ В СВОИХ ДЕЙСТВИЯХ ИСХОДЯТ ИЗ СЛЕДУЮЩЕГО УБЕЖДЕНИЯ: ТО, ЧТО МОТИВИРУЕТ МЕНЯ — МОТИВИРУЕТ БОЛЬШИНСТВО СОТРУДНИКОВ.

---

- Например, часто озвучиваемые миссии стараются донести информацию о компании до своих клиентов, но совсем не мотивирует большинство сотрудников.
- Danah Zohar утверждает, что сотрудников организаций в равной степени мотивирует пять способов влияния (факторов):
  - ❖ на людей, общество;
  - ❖ на обучающихся;
  - ❖ на организацию;
  - ❖ на педагогический коллектив;
  - ❖ на себя лично (зарплата, развитие, карьера).
- Исходя из этого наблюдения убедительная история изменений должна охватывать возможность влияния сотрудников на все пять факторов.



## 2. РУКОВОДИТЕЛИ СПУСКАЮТ ВНИЗ ГОТОВУЮ ИСТОРИЮ ИЗМЕНЕНИЙ

---

- Рационально мыслящие руководители считают, что если они знают ответ — следует просто сообщить его подчиненным и не за чем тратить время на дискуссии и открытие подчиненными «прописных истин».
- Но когда люди вложили усилия в создание чего-то, когда они сами сделали выбор их приверженность возрастает в пять раз.
- Поэтому необходимо позволять сотрудникам создавать самостоятельно собственную историю изменений. Это с одной стороны требует значительного времени, но с другой, придает энергию сотрудникам для изменений.



### 3. РУКОВОДИТЕЛИ ОПИРАЮТСЯ ТОЛЬКО НА НЕДОСТАТКИ ОРГАНИЗАЦИИ.

---

- Благодаря современному бизнес-образованию принят подход к решению проблем, основанный на поиске причин и виновных.
- Но исследования показывают, что истории изменений, основанные на негативе вызывают усталость и сопротивление сотрудников.
- Психологи открыли закономерность self-serving bias, свидетельствующую о том, что люди о себе лучшего мнения, чем они есть на самом деле.
- Это подталкивает использовать другой подход к изменениям, основанный на:
  - ❖ открытии лучшего в организации; в
  - ❖ отображении того хорошего, что может быть;
  - ❖ проговаривании и проектировании планов;
  - ❖ создании этого желаемого.
- Поэтому менеджеры должны использовать, как положительные так и отрицательные сообщения.



## 4. ЛИДЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ СЧИТАЮТ, ЧТО ОНИ УЖЕ СООТВЕТСТВУЮТ НОВЫМ ТРЕБОВАНИЯМ

---

- Здесь речь идет о том, что руководители желают, чтобы преобразовывались все вокруг, а они оставались прежними.
- Слышали ли вы когда-нибудь, чтобы руководитель спросил своих подчиненных: что я должен делать по-другому?
- Организация — это система взаимосвязанных элементов, а лидеры являются одним из наиболее влиятельных. Когда они занимают указанную позицию — «своей же рукой убивают» изменения.



## 5. ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРОВ СЧИТАЕТСЯ ГЛАВНЫМ ТРЕБОВАНИЕМ ДЛЯ УСПЕШНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

---

- Успех изменений зависит не только от того, как убедительны несколько руководителей организации, а от того, как воспринимают сотрудники идею изменений.
- Для положительного отношения последних необходимо сбалансировать влияние лидеров со всеми четырьмя описанными выше условиями.



## 6. ДЕНЬГИ САМЫЙ ЛЕГКИЙ СПОСОБ МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ.

---

- Пытаясь найти способ мотивировать широкий круг сотрудников, руководители останавливаются на денежных компенсациях. К сожалению это не работает по нескольким причинам.
- Финансовая мотивация подстегивает результативность выполнения рутинных работ, но тормозит умственную и творческую работу (к которой относятся изменения).
- У разных сотрудников разные ожидания и задобрить всех деньгами трудно.
- Таким образом денежная мотивация оказывается самым дорогим способом.



## 7. РЕЗУЛЬТАТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДОСТИГНУТ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ.

---

- Сотрудники не будут действовать против своих интересов. Если у них в процессе изменений возникнет ощущение несправедливости — на преобразованиях можно поставить крест.
- Поэтому руководители должны отслеживать отношение сотрудников к изменениям в зависимости от результатов для них.
- Это можно определить наблюдая за взаимоотношениями сотрудников между собой и с клиентами.





## 8. ВАЖНО, ЧТО ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ СОТРУДНИКИ, А НЕ ДУМАТЬ.

---

- Программы изменения включают обучение навыкам и часто могут оставлять за скобками мысли и чувства сотрудников.
- Но если убеждения работника противоречат новым подходам к взаимоотношениям, то сотрудники будут стараться вернуть принятые ранее правила и требования.
- Поэтому руководители должны учитывать мнения, мысли сотрудников и работать с ними.



## 9. Мы потратились на обучение и это залог успеха.

---

- Обучения навыкам недостаточно для успешных изменений. Этот процесс должен быть итеративным и включать практическое использование новых методов.
- К тому же необходимо учитывать, что выполняя оперативную работу сотрудники сталкиваются с нехваткой времени и сил на применение приобретенных навыков.
- Задача руководителей снизить барьеры на пути практического использования этих навыков и создать системы вознаграждения за их применение.



М. ФУЛЛАН

*«Силы перемен. Измерение глубины образовательных реформ». Нью-Йорк, 1993*



## Урок 1. Нельзя управлять значимыми процессами (чем сложнее перемены, тем меньше мы можем на них влиять).

---

- **Руководство нужно.** Оно обязано определять политику, устанавливать нормы и следить за процессом. Но невозможно управлять достижением сложных целей в значимых переменных.
- Здесь решающее значение имеют умения, творческое мышление и самоотверженные действия. Руководства недостаточно, и чем больше ты хочешь сделать его четким, тем ограниченнее становятся цели и способы.
- Маррис пишет про эту проблему так: “Те, кто имеет власть, почему-то действуют так, будто им нужно только пояснить, а когда их пояснения не воспринимаются сразу, то они не обращают внимания на оппозицию и выражают полное пренебрежение к жизни всех остальных, кроме себя.
- Реформаторы уже усвоили некие истины и выработали формулировки, имеющие смысл только для них. Если они отбирают у исполнителей шанс сделать то же самое, они принимают их за кукол на ниточках своих концепций”.

## Урок 2. Перемены – это путешествие, а не схема (перемены нелинейны, перегружены неопределенностью, а временами невыносимы).

- Итак, перемены – это предложение бесконечного количества вариантов в условиях динамичной сложности. И ты не знаешь, что именно будет иметь значение, пока не отправишься в путь.
- Даже хорошо разработанные инновации – это все равно экстремальное путешествие для тех, кто впервые в них участвует. Ведь на кону умение и понимание, а их всегда тяжело достичь. Иные, более сложные реформы несут в себе куда большую неопределенность. Перед лицом непредвиденного успех скрыт в творческой деятельности по созданию “новых карт”.
- Мы знаем, что вначале трудности нам гарантированы. Несносность ситуации в том, что конечные стадии тоже непредсказуемы. Правда, в случае окончательной победы возникают огромное наслаждение, почти экстаз, чувство завершенности и момент глубокого удовлетворения собой.
- От мотивации и способностей носителя перемен напрямую зависят шансы на успех или на провал. Но временами дела идут скорее плохо, чем хорошо, даже если мы делаем все правильно. А иногда они улучшаются даже тогда, когда мы ошибаемся.
- Поскольку динамичная сложность создает неожиданности, то, хорошо это или плохо, существует еще и элемент везения. Везение входит в игру в зависимости от того, как мы относимся к непредвиденным событиям, даже если не можем их предупредить.
- Достойные образовательные перемены, как и достойная жизнь, – подлинное путешествие, которое не заканчивается, пока мы живы.

## Урок 3. Проблемы – наши друзья (проблем не избежишь, но без проблем ничему не научишься и не достигнешь успеха).

---

- Мы не сможем развить свое умение действовать в сложных ситуациях, если не будем сталкиваться с проблемами. Эффективная организация радостно встречает проблемы, а не избегает их.
- Очень часто проблемы, связанные с переменами, игнорируют, отрицают или воспринимают как повод обвинять и защищаться.
- К проблемам следует относиться серьезно, а не связывать их с “сопротивлением” или неуважением и неправильностью других.
- Чтобы справиться с тревогами, советует Соул, «**НУЖНО УВЕЛИЧИВАТЬ ЭТУ ТРЕВОЖНОСТЬ НЕУДОБНЫМИ ВОПРОСАМИ, ПОКА НЕ ВЫЯВИТСЯ ИСТОЧНИК ТРУДНОСТЕЙ**». Обычно мы действуем наоборот: декларируем риторичные истины и скрываем конфликты.
- Анализ каждой проблемы – двигатель для личного роста. Это бесценный процесс поиска, похожий на жонглирование шариками – компонентами решения.
- Словом, проблемы – наши друзья, но только если мы что-то делаем с ними.



## Урок 4. Предвидение и стратегическое планирование придут со временем (преждевременные формулировки взглядов и планирование – напрасная трата сил).

- I. Предвидение необходимо для успеха, но оно приходит не сразу по двум причинам.
- II. Во-первых, для формирования правильного видения нужно иметь достаточный рефлексивный опыт. Предвидение возникает в действии, а не предшествует ему. (И даже тогда оно остается временным, нуждающимся в дальнейшем переосмыслении.)
- III. Во-вторых, общее видение, необходимое для успеха, должно развиваться через динамичное взаимодействие между рядовыми членами организации и лидерами. Этого не произойдет, если понимание вещей заранее окончательно установлено.
- IV. Видение приходит позже потому, что процесс объединения личного и общественного требует времени. Сенге так отображает напряжение между личным и коллективным идеалами:

“Общие воззрения необходимы для обучающейся организации, потому что они обеспечивают энергию обучения. Освоение принципиально новых вещей совершается только тогда, когда люди из всех сил стремятся достичь чего-то, что имеет для них большое значение. Идея увеличения творческих возможностей становится абстрактной и лишенной содержания, пока люди не будут охвачены предвосхищением чего-то такого, чего они очень хотят достичь”.

## Урок 5. Индивидуализм и коллективизм одинаково важны (нет однозначного выбора между изоляцией и коллективным мышлением).

- Продуктивная образовательная переменная – это процесс преодоления изоляции, но без однозначного перехода к групповому мышлению.
- Педагогику долго называли профессией одиночек, часто в пренебрежительном тоне. Профессиональная изоляция учителей ограничивает доступ к новым идеям, приводит к накоплению стресса, не дает увидеть успех и насладиться им; узаконивает существование некомпетентности и вредит ученикам и самим учителям. Изоляция поддерживает консерватизм и сопротивление инновациям.
- Когда решение проблем ограничивается опытом отдельного человека, когда изоляция расширяется, мы должны спросить себя, какие особенности наших школ этому способствуют. Для комплексных изменений нужно, чтобы многие люди работали над проникновением в суть решений, направляя усилия на общее действие.
- Но мы часто доводим хорошую идею до крайности. Сотрудничество провозглашается панацеей.
- Двигаясь к сотрудничеству, мы не должны терять из поля зрения то хорошее, что скрыто в индивидуализме. Способность думать и работать самостоятельно необходима для образовательных реформ. Новейшие идеи нередко приходят со стороны оппозиционной части группы. Поддержание связи с нашим внутренним голосом, личная рефлексия нужны для успешных перемен. Уединение необходимо, чтобы справиться с переменами.





## Урок 6. Не действуют ни централизация, ни децентрализация (нужны обе стратегии – сверху вниз и снизу вверх).

- Мы уже десятилетия назад знали, что перемены, направленные сверху вниз, не действуют.
- Но индивидуальные решения также не действуют, так как маленькие группы сверх меры увлекаются управлением и страдают частыми приступами уныния, когда их бросают на произвол судьбы. Даже после успешных периодов они все равно не могут удержаться, если не уделяется внимание централизации. И наоборот.
- Многие лидеры убедились, что контроль сверху – это иллюзия. Никто не может контролировать сложную организацию сверху. Главный вопрос – как достичь контроля без контролирования?
- Другими словами, локальная и центральная части нужны друг другу. Требуются двухсторонние отношения с давлением, поддержкой и непрерывными переговорами. Это приводит к взаимному влиянию верхов на низы и низов на верхи.



## Урок 7. Связь с более широкой средой обязательна для успеха (лучшие организации учатся вовне так же, как и внутри).

---

- Многие организации тяжело трудятся над своим внутренним развитием, но не способны занимать активную обучающуюся позицию в окружающей среде. Это фатальное явление старо, как эволюция.
- Смит высказывает такое утверждение: “Чтобы организация была жизнеспособна, она должна обладать системой, представляющей одновременно и себя, и контекст, в котором она пребывает. Вот тут и появляется неравновесие. Социальная система, создающая парадоксальные условия и поддерживающая неравновесные состояния (скажем, вдохновляющая на разнообразие и одобряющая противоположные взгляды), имеет больше шансов познать себя при помощи постоянного пересмотра своих суждений и игры своим внутренним напряжением”.
- Чтобы процветать, организации нужно активно взаимодействовать с окружающим миром, отвечать на злободневные вопросы. Нужно принимать во внимание государственную политику, но не обязательно воплощать ее подробно, если хочется защитить себя от возможной несправедливости.
- Надежды и напряжения в окружающем мире таят в себе зерно будущего развития. Успешная организация обладает многими «антеннами», чтобы уловить и воспринять требования перемен, которые постоянно звучат вокруг. Она относится и к внутреннему, и к внешнему окружению с одинаковым уважением.



## Урок 8. Каждый является носителем перемен (перемены слишком важны, чтобы предоставлять их экспертам; личные размышления и мастерство – вот высшая защита).

---

Есть две причины, по которым человек, включенный в процесс совершенствования, вынужден быть носителем моральных перемен:

- ❖ Первая – никто не может до конца осознать происходящее в динамичной, сложной системе перемен. Итак, мы не можем перекладывать ответственность на одного человека.
- ❖ Вторая – условия для перемен не могут быть созданы самостоятельно формальными лидерами. Каждый педагог ответственен за помощь в создании организации, способной к личному и коллективному поиску, к обновлению. Иначе не достичь успеха.
- ❖ В современном обществе лидеры сформированы старой системой. Не похоже, что у них есть идеи, созвучные новому мышлению.
- ❖ Только благодаря личностям, предпринимающим действия, направленные на изменение мира, еще остаются шансы на глубокие перемены.
- ❖ Если так будет продолжаться, образовательная система просто убьет себя, так как она больше приспособлена к сохранению status quo, но одновременно сталкивается с общественными надеждами на перемены.
- ❖ Если профессионалы образования хотят что-то изменить, а это желание лучших из них, то одного желания мало.
- ❖ Перемены требуют двигателя, и этот двигатель – **личности, умелые носители перемен**. Они толкают окружающих вперед, поддерживают связь с единомышленниками, чтобы сформировать критическую массу, способную сдвинуть общую ситуацию.