

**Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение  
кадетская школа имени генерала Ермолова А.П. города Ставрополя**

## **МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА**

**Тренинг для административной команды.**

**Прогнозирование возможного сопротивления  
при внедрении инноваций и шаги по управлению сопротивлением  
в образовательной организации.**



Авторы – составители:  
Н.А.Панин – директор кадетской школы  
О.С.Шиловская – заместитель директора  
по УМР кадетской школы

Ставрополь, 2020

## Содержание

Пояснительная записка.....	3
Место и роль в процессе подготовки педагогического коллектива к изменениям в образовательной организации.....	4
Содержания методической разработки.....	5
Результаты работы по реализации.....	7
Заключение .....	8
Литература.....	8
Приложение 1.....	9
Приложение 2.....	11
Приложение 3.....	13
Приложение 4.....	14
Приложение 5.....	15
Приложение 6.....	16

## Пояснительная записка

### **Актуальность.**

Нововведения, характерны для любой профессиональной деятельности человека и поэтому становятся предметом изучения, анализа и внедрения. Инновации сами по себе не возникают, они являются результатом научных поисков, передового педагогического опыта отдельных учителей и целых коллективов. Этот процесс не может быть стихийным, он нуждается в управлении.

Инновации связаны с рисками. Статистика показывает, что большинство инноваций неуспешны. Программы внедрения изменений могут хорошо начинаться, но в последствии не сохраняют все выгоды, которые обещались. Один из основных рисков — трудность просчета результатов введения инноваций. Вторая проблема — инновации вызывают сопротивление.

Ввиду этого руководству учреждения следует уделять особое внимание повышению подготовленности работников к организационным изменениям. Любые перемены в жизни человека, предполагают выход из зоны комфорта. И неважно самостоятельно ли поставлена цель или является задачей поставленной руководством.

Зона комфорта в психологии – это область нашего жизненного пространства, которая дает нам чувство безопасности. Обычно она определяется привычным поведением, комфортно то, к чему привыкли. Хорошо в том мире, где все стабильно, знакомо и предсказуемо. Все дело в том, что, пребывая в зоне комфорта, человек не развивается. Когда все более-менее устраивает, большинство людей не ощущают никакой мотивации действовать, прилагать усилия, работать над собой. И если не возникает никаких предпосылок для выхода из зоны комфорта, сознание засыпает, а человек незаметно регрессирует. При длительном застое, когда долго не выходишь из зоны комфорта, даже небольшой шаг за ее пределы может вызывать настоящий стресс.

### **Своевременность.**

Потребность в инновациях возникает, когда исчерпываются традиционные ресурсы и надо искать новые.

К традиционным можно отнести материальные и финансовые ресурсы, квалификацию сотрудников, их опыт, мотивацию. Новые ресурсы — это чьи-то профессиональные амбиции, энтузиазм, идеи, которые могут стать движущей силой развития.

Практика показывает, что инновационное развитие инициируется и сопровождается кадровыми решениями (не обязательно связанными с изменениями в штатном расписании, но сопровождающимися изменениями в распределении власти и влияния).

### **Современность.**

Современная ситуация такова, что руководителям просто необходимо осваивать науку управления изменениями. Ключевой процесс в подобном управлении — работа с сопротивлением.

Изменения всегда вызывают сопротивление, которое может проявляться в различных формах, быть разной силы и продолжительности.

Всякая организация, решившись на преобразование, оказывается в ситуации неопределенности. Задача директора - не терять фокус, вдохновить всех на прорыв, даже если направление движения еще не вполне ясно.

### **Характеристика.**

В формуле успешного преодоления сопротивления ключевую роль играют три вещи:

-недовольство наличной ситуацией (понимание сотрудниками того, что «так дальше жить нельзя»),

-прояснение перспективы (построение позитивного образа будущего),

-концепция первого шага (что мы сделаем в ближайшее время?) [6].

Чтобы коллектив принял образ лучшего будущего, инициатору перемен иногда приходится приложить немалые усилия. Зато когда осознание перспективы приходит, у людей появляется энергия для движения вперед.

Инновации в образовательной организации затрагивают формальную и неформальную структуру организации. Это может выражаться в перераспределении полномочий, изменении профессионального статуса. Инновационные изменения ведут к охлаждению психологического климата в коллективе[5]. Существенным признаком инновационных изменений является временный кризис компетентности и ухудшение результатов на начальной стадии. Многие начинают чувствовать себя дискомфортно, особенно опытные педагоги.

### **Место и роль в процессе подготовки педагогического коллектива к изменениям в образовательной организации.**

Перемены содержат в себе множество угроз. В организации перемены могут быть чреваты: потерей статуса, уменьшением зарплаты, возрастанием ответственности, появлением новых обязанностей, с которыми трудно справиться и большинство профессионалов совершенно не жаждут перемен.

**Признаки негативного отношения к преобразованиям со стороны сотрудников** включают в себя:

-отказ от использования новых процедур;

-нежелание учиться, приобретать новую квалификацию;

-использование по возможности старых методов, приемов, способов деятельности;

-игнорирование обсуждений проходящих или планируемых изменений;

-затягивание обсуждений и требование дополнительной информации;

-увязка решения с другими вопросами;

-сосредоточение усилий на поиске ошибок;

-намеренно неверное толкование намечающихся или идущих изменений.

Нормальное развитие организации — это череда сменяющих друг друга новационных (кризисных) и приростных (стабилизирующих) этапов.

Кризис компетентности и ухудшение результатов носят временный характер. Для перехода новации в традицию потребуется значительный промежуток времени, в течение которого необходимо оказывать давление и поддержку. Это уже приростной этап.

Приростные периоды стабильного роста необходимы, поскольку когда времени на закрепление новых достижений нет, они затухают, при этом самооценка педагогов падает. Но если приростной период затягивается, возникает реальная угроза застоя.

Чем дольше длится период приростного развития, тем сложнее потом будет что-нибудь поменять в организации.

Чтобы не случилось застоя, спокойное течение жизни надо периодически «встряхивать» инновационными переменами. Определить, что этап укоренения инновации успешно пройден, можно путем наблюдения: что произойдет, если убрать давление на длительное время? Будет наблюдаться откат к старому или нет?

Последовательность стадий сопротивления изменениям: отрицание, сопротивление, исследование, традиционализация.

**1. Отрицание.** Оно может проявляться в вопросах и мнениях (высказанных и невысказанных) типа: «Зачем это делать?», «Мы раньше делали это так, и все было в порядке!», «Это ничуть не улучшит дело!». Обычно имеют место попытки действовать по-старому.

**2. Сопротивление.** Его проявлениями могут быть гнев, раздражение, даже отчаяние. На первых порах инновации приводят к ухудшению результата. Часть людей не успевает за переменами, у некоторых возникает ощущение несоответствия новым требованиям, неполной компетентности. Их самооценка начинает снижаться. Опасно форсировать перемены на начальной стадии. Если руководитель выбирает слишком высокий темп изменений, то сопротивление будет нарастать или коллектив может расслоиться.

Проблема сопротивления персонала организации изменениям во многом обусловлена тем, что данный процесс рассматривается, преимущественно, с негативной точки зрения. Для многих людей «изменения» связаны с потерей, лишением, утратой, нестабильностью. Синонимов можно привести много, но по итогу мнение одно – люди опасаются изменений [4].

**3. Исследование.** На этой стадии сотрудник внутренне согласился с неизбежностью надвигающихся перемен: «Кажется, все равно придется делать, попробуем придать этому некоторый смысл».

**4. Традиционализация** — этап, по завершении которого говорят: «Так было всегда». На этом этапе необходимо оказывать некоторое давление и поддержку для закрепления перемен.

Главной задачей для руководителя, как утверждает И. Адизес, в организации должен стать поиск способов формирования в своих сотрудниках положительного отношения к изменениям. Он должен донести до них основополагающий смысл, что изменения – это возможность для развития, возможность занять более сильные позиции [3].

#### **Содержания методической разработки.**

#### **Прогнозирование возможного сопротивления при внедрении инноваций и шаги по управлению сопротивлением в образовательной организации.**

На данный момент кадетская школа работает над программой развития образовательной организации на 2021-2024 годы. Поэтому вопросы инновационных изменений в организации, а так же риски сопротивления изменениям как никогда актуальны. Формат тренинга (англ. - train, training -обучение, воспитание, тренировка) для данной методической разработки был выбран не случайно.

Во- первых проведение тренингов основывается на определенных принципах: активности; творческой позиции (личностного изменения и развития); осознания поведения; партнерского общения; особенности работы тренера. Все эти принципы укрепляют умения работать в административной команде.

Во- вторых, в ходе тренинга происходит эффект переноса стратегий и шаблонов поведения, применяемых в жизни. Работа тренера здесь состоит в том, чтобы путем обратной связи выработать более эффективные, результативные модели поведения.

Основная идея тренинга заключается в том, чтобы показать возможности созданного в команде виртуального инновационного продукта, а так же поиск новых нестандартных решений.

**Цель тренинга:** рассмотреть повышение качества профессиональной деятельности педагогов МБОУ КШ через комплексную систему профессиональной мотивации применяя теоретические основы 8-ступенчатой модели Коттера.

**Задачи тренинга:**

- - закрепление полученных теоретических знаний;
- - приобретение практических навыков при организации виртуальной инновационной деятельности;
- - приобретение и закрепление навыков работы с нормативно-правовыми, управленческими документами;
- - раскрытие личностных качеств в коллективной работе;
- - приобретение навыков публичных выступлений в группе.

**Аудитория:** административная команда.

**План тренинга:**

- I. Вводная часть.  
Ознакомление участников с целью тренинга и с распорядком работы группы.
  
- II. Основная часть.
  - Технология управления сопротивлением (модель Коттера)
  - Критическое осмысление «нового опыта». Типы мотивации В.И. Герчикова
  - Значимость для всех участников образовательного процесса
  - Необходимые ресурсы
  - Потенциальная польза и риски
  
- III. Заключение.  
Подведение итогов тренинга, выводы.

Ход тренинга	Используемые материалы
<p><b>Введение</b></p> <p>Ввод правил</p> <p>Тренер знакомит участников с порядком поведения на тренинге, сообщает, продолжительность тренинга</p> <p>Тренер проговаривает правила работы в группе:</p> <p>Вводное слово тренера: сообщение темы, цели и задач тренинга.</p>	
<p><b>Технология управления сопротивлением (модель Коттера)</b></p> <p><b>Мини-лекция.</b></p> <p><b>Рассмотрение 8 этапов модели управления.</b> Заполнение таблицы.</p> <p><b>Дискуссия:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Как вы думаете, какую деятельность коллектива</i></li> </ul>	<p><b>Приложение 1</b></p> <p><b>Приложение 2</b></p>

*необходимо осуществлять на каждом этапе изменений?*

**Критическое осмысление «нового опыта». Типы мотивации**  
**В.И. Герчикова**  
**Мини-лекция.**

**Упражнение «Какой тип мотивации характерен для каждой из групп сотрудников? Заполнение таблицы.**

**Работа в группах.**

Ин.	Проф.	Пат.	Хоз.	Люм.

**Цель:** Выявить мотивационные стимулы и степень их значимости для разных категорий сотрудников.

**Инструкция:**

Работа может выполняться по группам или парам.

**Обсуждение:**

- Равномерно ли влияние материальных и нематериальных стимулов на группы сотрудников?
- Как вести себя администратору для мотивации сотрудников?
- Какова значимость повышения мотивации для всех участников образовательного процесса?
- Какие ресурсы необходимо затратить?
- Потенциальная польза и риски.

**Приложение 3**

**Приложение 4**

**Приложение 5**

**Приложение 6**

**IV. Завершение**

Подведение итогов тренинга, выводы.

**Перечень необходимого оборудования, инструментов и материалов.**

Раздаточный материал. Приложения 1-6, флипчарт, ватман, маркеры. Оборудование для презентации.

**Результаты работы по реализации.**

Наилучший, оптимальный результат не бывает универсальным, так как оптимальный он только для конкретных условий.

- 1) Разработка подпрограммы повышение качества профессиональной деятельности педагогов путем разработки и внедрения комплексной системы профессиональной мотивации педагогов МБОУ КШ.

- 2) Разработка Положения о нематериальном стимулировании педагогов МБОУ КШ
- 3) Увеличение количества педагогов, у которых вырос коэффициент внутренней мотивации.
- 4) Укрепление корпоративной культуры организации.
- 5) Повышение процент педагогов, повысивших квалификацию.
- 6) Составление плана работы по психологической поддержке педагогов.
- 7) Активизация участие в профессиональных конкурсах.
- 8) Увеличение количество публикаций в СМИ, на Интернет-ресурсах о деятельности педагогов.
- 9) Сохранение кадрового ресурса.
- 10) Профессиональное развитие педагогического коллектива
- 11) Совершенствование наставничества молодых специалистов.

### **Заключение.**

Независимо от того, к какой перемене стремятся люди – полученный результат необходимо поддерживать. Часто мы можем столкнуться с тем, что как только проблема начинает решаться, люди перестают делать то, что привело к улучшению[2]. Такой подход может обесценить инновационную работу. Перемену необходимо поддерживать, иначе ее результаты сойдут на нет гораздо быстрее, чем они пришли к вам.

### **Список литературы, используемой при создании методической разработки.**

1. Герчиков В.И. Управленческая команда и мотивация работников. Новосибирск: ИЭиОПП, 1992 (соавтор А. Колобов).
2. Дуэк, Кэрол Гибкое сознание: новый взгляд на психологию развития взрослых и детей / Кэрол Дуэк ; пер. с англ. Светланы Кировой. — 4-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 304 с.
3. Институт Адизеса в России: Менеджерские стили (код PAEI) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://adizes.ru/adizes-methodology/management-styles-paei/>
4. Лепешова, Е.М. Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы [Текст] / Е.М. Лепешова // Вестник образования. - 2009. - № 8. - С.23-26.
5. Лизинский В.А. «Инновации в школе» // Научно –практический журнал ЗАВУЧ для администрации школы, № 6. – 2019
6. Ушаков К. М. Диагностика реальной структуры образовательной организации // Вопросы образования. -2013.- № 4 –С.247-258.



Управление изменениями – это проверенная методология, используемая для помощи организациям успешно внедрить существенное преобразование или определенный набор изменений.

Модели управления изменениями – это конструкции, которые включают в себя основополагающую концепцию, методологию, метамодель и углубленный подход к достижению целей изменения путем преобразований, и способствуют принятию и признанию нового желаемого состояния. Существует множество моделей управления изменениями, и какая-то из них может лучше соответствовать бизнес-структуре конкретной организации. Большинство моделей управления изменениями были созданы отраслевыми экспертами или учеными и представляют собой сочетание академических теорий, исследований на местах и опыта:

- модель управления изменениями Левина;
- модель Маккинси (McKinsey) 7-s;
- теория Коттера;
- теория подталкивания;
- модель ADKAR в управлении изменениями;
- модель перехода Бриджеса;
- кривая изменений Кюблер-Росс;
- модель управления изменениями Сатир;
- 3 уровня сопротивления и изменения модель Маурера;
- модель 7-ми навыков Стивена Кови.

Модели управления изменениями помогают организациям подготовиться к предстоящим улучшениям.

Нет единственно верной стратегии или единственно-правильного способа введения инноваций. Пожалуй, универсален только следующий принцип: серьезные изменения не осуществляются одношагово.

### Модель управления изменениями Коттера

Джон Коттер создал “Модель 8-ступенчатого изменения”, чтобы улучшить способность организаций к изменениям и повысить их шансы на успех. Следуя предложенным восьми шагам, организации могут избежать неудачи и успешно осуществить намеченные изменения.

Первые три шага 8-ступенчатой модели Коттера посвящены созданию правильного климата для изменений, шаги с 4 по 6 и увязывают изменения с организацией. Шаги 7 и 8 направлены на реализацию и консолидацию изменений

#### **1 ступень. Создание ощущения срочности**

По словам Джона Коттера, этот первый шаг модели является самым важным шагом. Благодаря тому, что сотрудники осознают необходимость и срочность перемен, будет создана поддержка. Для этого необходим открытый, честный и убедительный диалог. Это убеждает сотрудников в важности принятия мер. Этого можно добиться, поговорив с ними о потенциальных угрозах или обсудив возможные решения.

#### **2 ступень. Формирование группы поддержки.**

Хорошая идея – создать проектную группу, которая могла бы заняться теми изменениями, которые хочет осуществить организация. Эта группа сможет управлять всеми усилиями и поощрять сотрудников к сотрудничеству и конструктивному подходу. Предпочтительно, чтобы эта группа состояла из сотрудников, работающих на разных должностях в разных департаментах, это позволит другим сотрудникам организации положиться на группу и идентифицировать себя с её участниками.

### **3 ступень. Создание видение перемен**

Формулирование четкого видения может помочь каждому понять, чего пытается достичь организация в согласованные сроки. Оно делает изменения более конкретными и создает поддержку для их осуществления. Увязка принятого видения со стратегией компании поможет сотрудникам достичь поставленных целей.

### **4 ступень. Информирование**

Важнейшая цель 4-го шага 8-шаговой модели изменения Kotter – создать поддержку и признание среди сотрудников. Это может быть достигнуто только путем обсуждения нового видения с сотрудниками при каждом удобном случае и серьезного отношения к их мнению, проблемам и тревогам. Новое видение должно быть полностью принято во всей организации.

### **5 ступень. Устранение преград**

Прежде чем изменения будут приняты на всех уровнях, крайне важно изменить или, при необходимости, устранить препятствия, которые могут подорвать изменения. Вступив в диалог со всеми сотрудниками, станет ясно, кто сопротивляется изменениям.

### **6 ступень. Создание краткосрочных побед**

Создайте краткосрочные цели, чтобы сотрудники имели четкое представление о том, что происходит. Когда цели будут достигнуты, сотрудники будут мотивированы дальнейшие изменения.

### **7 ступень. Консолидация улучшений**

По словам Джона Коттера, многие траектории перемен терпят неудачу, потому что победа объявляется слишком рано. Изменения – это медленный процесс и их необходимо внедрять в общую корпоративную культуру. Быстрые победы – это только начало долгосрочных перемен. Поэтому организации необходимо продолжать искать пути совершенствования. Только после того, как будут достигнуты многочисленные успехи, можно будет сказать, что перемены приносят свои плоды.

### **8 ступень. Фиксация изменений**

Последний шаг 8-ступенчатой модели Коттера. Изменения станут частью корпоративной культуры только тогда, когда они станут частью ядра организации. Изменения не происходят сами по себе. Ценности и стандарты должны соответствовать новой концепции, а поведение сотрудников должно обеспечивать плавное следование новой концепции. Сотрудники должны продолжать поддерживать эти изменения. Регулярная оценка и обсуждение достигнутого прогресса помогают закрепить эти изменения.



Мощный прорыв в осмыслении мотивации совершил Владимир Исакович Герчиков (1938–2007). Он говорил, что не стоит мотивировать персонал вообще, он — разнородный. А разнородность эта проходит по разным типам внутренней мотивации. Автор выделяет 5 чистых типов внутренней мотивации: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский и люмпенизированный. Если стимулирование персонала не учитывает существенные различия между этими типами, то оно где-то попадает в цель, где-то бьет мимо, а где-то демотивирует.

Разные типы людей по внутренней мотивации по-разному реагируют на одни и те же стимулы. Под словом «реагируют» понимается не огорчение или радость, а повышенная или пониженная трудовая отдача в ответ на предложение конкретного стимула. Не эмоции, а трудовые результаты — их повышение или понижение. В модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания. Каждый человек представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

### **Инструментальный тип.**

Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

Предпочитают конкретные договоренности по оплате труда, деньги для них существенно важнее, чем похвала, благодарности и доска почета.

Лучше всего на сотрудников с таким типом трудовой мотивации влияет четкая шкала и система материального стимулирования, причем ориентированная на такие критерии, которые зависят непосредственно от этого человека. Например, эффективный контракт или критерии стимулирующей части оплаты труда педагогов.

### **Профессиональный тип.**

Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Этот работник предпочитает самостоятельность в работе и отличается развитым профессиональным достоинством. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим педагогом в школе, вступает в профессиональные объединения вне школы, по своей инициативе участвует в конкурсах и грантовых программах, постоянно повышает свою квалификацию.

Руководитель может ставить перед такими сотрудниками все более сложные задачи и предоставлять свободу в выборе средств достижения целей. Чаще всего «профессионалы» вместо денег будут признательны за то, что руководство публично их оценивает как лучших из лучших. Нерегулярные премии воспринимаются ими как «подачки» и больше демотивируют.

### **Патриотический тип.**

Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, готовность взвалить на себя дополнительную работу ради достижения результатов общего дела.

Главная награда — всеобщее признание незаменимости в организации. Исключительно лояльны к школе, в которой работают (перейти в другую — для них стресс). Очень часто цементируют организационную культуру, являются ее носителями и хранителями. Однако они часто бывают менее эффективны, чем сотрудники с инструментальной, профессиональной или хозяйской мотивацией. Для них важна идея на уровне веры в лидера и/или в успех. Оплата труда является слабым мотиватором.

### **Хозяйский тип.**

Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу и других сотрудников. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации, вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять: он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их. Они хорошие организаторы, любят власть и умеют ею пользоваться.

Они рассуждают примерно так: «Поставь мне задачу, дай полномочия, коллектив, ресурсы и оценивай по результату, принимай работу под ключ». Из них получаются хорошие заместители, руководители подразделений. Любые наказания, взыскания действуют демотивирующе.

### **Люмпенизированный тип.**

Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация, и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление — минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. Живет по принципу «день прошел — и ладно».

В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Он удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся другие работники. Он чрезвычайно зависим от руководителя. К нему применим административный стиль управления: постоянный контроль, угрозы, депремирование, выговоры.



### Основные методы преодоления сопротивления членов коллектива.

**1. Метод предоставления информации.** Зачастую сотрудники оказывают сопротивление изменениям в силу неосведомленности и предрассудков. Особенно широко этот метод стоит применять при внедрении совершенно новых, качественно отличающихся технологий и программ. Как правило, если сотрудники вникают в суть дела и получают ответы на вопросы, то в дальнейшем они активно участвуют в преобразованиях.

**2. Метод стимулирования.** Заключается в создании новых дополнительных условий работы, что может привлечь сотрудников к участию в проекте или процессе изменения. Сотрудник должен увидеть выгоду в проведении изменений.

**3. Метод вовлечения.** Этот метод предполагает использование имеющихся кадров в реализации преобразований. Плюсом такого метода является одновременное информирование персонала, т.е. объединение двух методов. Однако он требует дополнительной подготовки вовлекаемых участников, что опять же требует большого количества времени.

**4. Метод переговоров.** Этот метод используется в том случае, если сотрудники уже имеют некоторое количество информации о преобразованиях, но боятся негативных последствий для себя (потеря должности или определенных преимуществ). Это недоверие сравнительно легко ликвидировать путем применения метода стимулирования или предоставления гарантий. Но это также может вызвать большие расходы, кроме того, предоставление привилегий определенным сотрудникам может вызвать недовольство среди остального персонала.

**5. Метод принуждения.** Применяется в крайних случаях – в период острого кризиса или угрозы банкротства. Достоинством является быстрое внедрение и реализация изменений. Но у этого метода много негативных моментов: возникновение острой социальной напряженности, безынициативность, массовый уход кадров из организации.



Модель 8-ступенчатого изменения. Технология управления сопротивлением.

Этапы изменений	Стадии технологии	Организация деятельности педагогического коллектива, администрации школы	Поддерживающие мероприятия, необходимые ресурсы
1	Создание ощущения срочности		
2	Формирование группы поддержки		
3	Создание видение перемен		
4	Информирование		
5	Устранение преград		
6	Создание краткосрочных побед		
7	Консолидация улучшений		
8	Фиксация изменений		



## Приложение 5

Осуществление действий по мотивации труда – занятие достаточно сложное. Мотивационная сфера становится динамичнее, а потому влиять на нее руководителю становится сложнее. Тем не менее, он должен создать среду и изыскать возможности, которые помогут достичь педагогам высокого уровня мотивации.

Факторы мотивации, насколько бы разнообразны они не были, можно свести к нескольким:

- признание и одобрение;
- личностное развитие;
- безопасные и комфортные условия для работы;
- значимость деятельности;
- справедливость в оценке результатов работы;
- заработная плата, включающая стимулирующие выплаты;
- социальный пакет [1]

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная (люмпенская)
Негативные (наказание, угроза потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый

<b>Организа- ционные (содержа- ние, условия и организа- ция работы)</b>	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
<b>Карьера, развитие</b>	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
<b>Участие в совладен- ии и управлен- ии</b>	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

## Приложение 6

Формы и методы мотивации и стимулирования работников общеобразовательной школы

<b>Группа методов</b>	<b>Потребности и мотивы</b>	<b>Методы и приемы мотивирования</b>
<b>Административные</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- страх перед увольнением;</li> <li>- страх перед наказанием;</li> <li>- желание иметь стабильную работу;</li> <li>- желание формального признания заслуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- издание приказов и распоряжений;</li> <li>- объявление выговоров и благодарностей;</li> <li>- разработка и утверждение должностных инструкций и других регламентных документов;</li> <li>- аттестация педагогов;</li> <li>- предоставление дополнительных отпусков;</li> <li>- разумное распределение учебной нагрузки</li> </ul>
<b>Экономические</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение своего существования;</li> <li>- желание быть социально защищенным в случае болезни или потери трудоспособности;</li> <li>- желание быть защищенным в случае экономических спадов;</li> <li>- мотив справедливости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- премирование из внебюджетных фондов;</li> <li>- присвоение надбавок;</li> <li>- построение системы финансового поощрения (с обозначенными критериями);</li> <li>- предоставление возможных льгот (оздоровление, турпоездки и т.д.);</li> <li>- предоставление социального пакета (больничные, отпускные и т.д.)</li> <li>- предоставление возможности коммерческой деятельности на территории школы (репетиторство, платные кружки)</li> </ul>



<b>Социально-психологические</b>	<p>Мотивы признания и самоуважения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- получения уважения, признания заслуг;</li> <li>- достижения успеха;</li> <li>- желание карьерного роста;</li> <li>- потребность в признании незаменимости, уникального вклада в труд;</li> <li>- потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства; - др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации;</li> <li>- аттестация на более высокую квалификационную категорию;</li> <li>- предоставление возможности в престижных классах, по экспериментальным программам;</li> <li>- привлечение к управленческой деятельности в составе различных советов, комиссий и т.д.;</li> <li>- включение в резерв руководящих кадров;</li> <li>- перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях;</li> <li>- предоставление дополнительных полномочий;</li> <li>- организация внутришкольных конкурсов, направление на городские конкурсы;</li> <li>- рекомендация на присвоение званий;</li> <li>- благодарственные письма, грамоты</li> </ul>
	<p>Мотивы безопасности и комфорта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание иметь безопасное и комфортное рабочее место;</li> <li>- желание иметь удобный режим работы;</li> <li>- желание спокойной работы без стрессов и конфликтов;</li> <li>- уверенность в завтрашнем дне;</li> <li>- др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие профсоюзной организации, коллективного разговора;</li> <li>- четкие должностные инструкции;</li> <li>- своевременное предоставление информации о проверках;</li> <li>- составление удобного расписания занятий;</li> <li>- корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация поддержки с их стороны</li> </ul>
	<p>Мотивы принадлежности, общения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- чувствовать себя частью группы;</li> <li>- потребность в неформальном общении с коллегами</li> <li>- потребность в неформальном общении с руководством;</li> <li>- др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение статуса образовательного учреждения;</li> <li>- поддержка существующих традиций;</li> <li>- совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.п.);</li> <li>- поздравление со знаменательными событиями в жизни педагога;</li> <li>- привлечение к общественной работе;</li> <li>- привлечение педагогов к коллективному анализу проблем организации</li> </ul>
	<p>Мотивы самореализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание иметь интересную работу;</li> <li>- возможность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поручение желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий;</li> <li>- предоставление возможности</li> </ul>

	<p>реализовать свои идеи, планы;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- желание профессионального и личностного роста;</li><li>- др.</li></ul>	<p>регулярно повышать квалификацию, направление на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- привлечение к участию в инновационной деятельности;</li><li>- поощрение инициатив, самостоятельности, организация внутришкольных конкурсов;</li><li>- включение в коллективную деятельность (в составе творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов)</li></ul>
--	---	--

