

**Методическая разработка «Эффективное управление сопротивлением к  
изменениям в образовательной организации»**

**МЕТОДИЧЕСКИЙ КОНСТРУКТОР**

**«МИССИЯ ВЫПОЛНИМА»**

*Принимай успех как подарок судьбы,  
а неудачу – как недостаток усилий.*

**Авторы:** Самарина Валерия Вячеславовна,  
заместитель директора по учебно-воспитательной работе  
Сухотько Ольга Николаевна,  
заместитель директора по воспитательной работе

## ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ ОБ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Полное наименование образовательного учреждения в соответствии с Уставом

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение гимназия №1

г. Светлоград Петровский городской округ Ставропольский край

Юридический адрес

356530, Ставропольский край, Петровский район, г. Светлоград, улица Комсомольская, 16

Фактический адрес

356530, Ставропольский край, Петровский район, г. Светлоград, улица Комсомольская, 16

Телефон	8(86547)35045	Факс	8(86547)3-50-60	e-mail	gim1-svetlograd@yandex.ru
---------	---------------	------	-----------------	--------	---------------------------

Учредители (название организации и/или Ф.И.О. физического лица, адрес, телефон)

Отдел образования администрации Петровского городского округа

Шевченко Наталья Анатольевна, (8-865-47) 4-03-05

356530, Ставропольский край, Петровский район, г. Светлоград, улица Ленина, 29

Имеющиеся лицензии на образовательную деятельность (в т.ч. предшествующие):

Реализуемые образовательные программы	Серия, №	Дата выдачи	Срок окончания действия
Начальное общее образование	№034525 Регистрационный номер №2142	16.12.2011г	бессрочно
Основное общее образование			
Среднее общее образование			

Свидетельство об аккредитации

Серия, №	Дата выдачи	Срок окончания действия
№ 026634, регистрационный номер №1331	02.03.2011г.	02 марта 2023 года.

Директор образовательного учреждения (Ф.И.О. полностью)

Бородаенко Владимир Алексеевич, директор, высшая квалификационная категория, Почетный работник общего образования РФ

Заместители директора ОУ по направлениям (Ф.И.О. полностью)

Самарина Валерия Вячеславовна, заместитель директора по УВР, высшая квалификационная категория

Сухотько Ольга Николаевна, заместитель директора по ВР, соответствие занимаемой должности, Почетный работник воспитания и просвещения РФ

Калашникова Наталья Сергеевна, заместитель директора по УВР, высшая квалификационная категория, Почетный работник общего образования РФ

Сидоренко Елена Владимировна, заместитель директора по УВР, соответствие занимаемой должности

Колотова Нина Васильевна, заместитель директора по АХЧ, соответствие занимаемой должности

В связи с активизацией процессов модернизации, обновление содержания, методов и форм обучения заметно увеличилось. Изменение привычного хода образовательного процесса почти всегда вызывает противодействие со стороны какой-то части педагогов. Сопrotивление персонала нововведениям может привести к снижению производительности, увеличению затрат времени и средств необходимых для введения нововведения, увеличению социальной напряженности и возникновению конфликта в общеобразовательной организации. В сложившихся условиях для современного общеобразовательного учреждения понятие «управление сопротивлением к изменениям» связано, прежде всего, с его конкурентоспособностью в контексте новой стратегии образования. При этом оно рассматривается как деятельность, направленная на повышение качества образования на рынке образовательных услуг. В связи с этим, становится все более осознанной и актуальной необходимость управления

сопротивлением к изменениям на уровне общеобразовательной организации.

Управление сопротивлением к изменениям в образовательной организации, это процесс прогнозирования, проектирования, постановки целей, определение путей их достижения; организации образовательного процесса и мотивации участников на внедрение инноваций, новшеств; контроля как процесса выявления отклонений от целей и мониторинга – системы отслеживания изменений в функционировании, развитии; регулирования и анализа результатов. Чтобы нейтрализовать возникшее сопротивление или свести его к минимуму, нужно выяснить его причины, найти пути и способы адекватной работы с педагогами, используя их индивидуальные качества. Ввиду этого администрация образовательной организации, являясь «проводником» государственной политики в области образования, для успешной, эффективной деятельности должна быть полностью информирована об инновационных ориентирах развития школы, мотивировать сотрудников, вызывать интерес к новой информации, желание обсудить, поразмыслить, внести предложения о том, как можно изменить жизнь школьного сообщества, какие проблемы можно решить, опираясь на новые концепции и подходы, каким образом изменения и новшества можно будет реализовать в рамках миссии и стратегии развития школы.

**Цель методической разработки** – предложить методический конструктор для администрации образовательных организаций, позволяющий снизить степень сопротивления педагогического коллектива внедрению нововведений.

**Задачи:**

- 1) рассмотреть виды сопротивления персонала нововведениям в общеобразовательной организации;
- 2) изучить причины сопротивления персонала нововведениям в общеобразовательной организации;
- 3) разработать пути совершенствования работы с персоналом для сведения к минимуму сопротивления нововведениям.
- 4) построить мотивационную систему для стимулирования принятия нововведений педагогами образовательной организации.

Каждая школа уникальна и неоднородна. Сопротивление педагогического коллектива тормозит развитие организации, не дает возможность получить качественные результаты. Чтобы снизить риски получения нежелаемых результатов, необходимо создать условия для развития профессиональных компетенций педагогов. Данный конструктор вариативен, позволяет учесть индивидуальность каждого общеобразовательного учреждения. Основная идея управленческой поддержки конструктора – это выявление «страхов» педагогов, проведение событий в организации, направленных на расширение коммуникационного пространства, обмен информацией, осознанность реформы, внутреннее обучение.

Мескон М.Х. выделяет три вида потенциальных угроз при осуществлении нововведений: экономические (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем); психологические (ощущение неопределённости при изменении требований, обязанностей, методов работы); социально-психологические (утрата престижа, потеря статуса и т.д.) [1]

Существует три типа сопротивления персонала: индивидуальное, групповое и организационное.

**Причинами организационного сопротивления могут являться:**

- неготовность коллектива к изменениям – чаще всего это морально-психологическое неприятие нововведений;
- неудачный прошлый опыт внедрения изменений;
- неплановое вовлечение персонала;
- несоответствие изменений стратегии образовательного учреждения, его структуре, либо корпоративной культуре;
- разобщенность внешней и внутренней политики образовательного учреждения.

Сопротивление на этом уровне уменьшается с помощью системного подхода, что требует большого количества времени и больших затрат человеческих ресурсов. Администрации ОО необходимо проанализировать структуру и культуру управления ОО и внести необходимые изменения.

**Причинами индивидуального сопротивления:**

*Эгоистический интерес:* возникает когда, люди ставят свои интересы выше интересов организации, из-за нежелания брать на себя дополнительные функции, решения и новую ответственность.

*Неправильное понимание целей стратегии:* возникает, когда у персонала недостаточно информации, чтобы оценить последствия осуществления стратегии:

- сотрудники просто не понимают, зачем нужны изменения, какую пользу они принесут общеобразовательной организации и им, в частности;
- сотрудники не понимают, что требуется именно от них для введения нововведений: они просто не знают, что им делать и это вызывает недоверие и сомнение в способах введения изменений;
- не имеют общего представления о системе изменений: они знают только то, что должно измениться в частности для них, но не видят «общую картину» изменений в общеобразовательной организации.

*Различная оценка последствий осуществлений стратегии:* каждый член организации воспринимает стратегические цели и планы по-разному, чаще всего как появление дополнительных требований.

*Влияние коллектива:* большинство людей, противостоящих изменениям, изначально относятся к ним амбивалентно, видя доводы как в пользу изменений, так и против. И лишь неоправданное и (или) несвоевременное давление провоцирует их на сопротивление, поскольку они стремятся удержать хотя бы минимальный контроль над ситуацией. Нередко причины кроются в значимости и позиции референтной группы, такое негативное давление на неформальном уровне может играть большую роль в принятии решения отдельным сотрудником. Поэтому узкособственнический интерес, непонимание и недостаток доверия, различная оценка ситуации, низкая терпимость к изменениям могут «заблокировать» нововведения, если на сотрудников будет оказываться чрезмерное давление.

*Ощущение бесконтрольности ситуации:* ощущение того, что данный процесс ведет к неизвестному педагогам результату, что это нужно только тем, кто получит от этого выгоду (то есть тем, кто предлагает), а от самих сотрудников ничего не зависит, и они не могут повлиять на процесс внедрения инновации.

*Барьер профессиональной некомпетентности:* низкая терпимость к изменениям возникает, если сотрудник ощущает угрозу потерять свой статус (например, сотрудники с большим стажем работы, определенными прежними заслугами, но потерявшие гибкость и мобильность, с трудом перестраивающие свою деятельность в свете новых требований, болезненно реагирующие на необходимость что-то менять в своей работе), из-за неверия в собственные возможности опасаются, что не смогут обучиться необходимым для дальнейшей работы навыкам или выполнению нового вида работ.

*Отсутствие мотивации:* для того чтобы сотрудники были заинтересованы, их необходимо мотивировать. Что выступает в данном случае стимулом для работников? Без внутренней мотивации (желания действовать на благо учреждения, воспитанников, преданности профессии и др.), а также внешней мотивации (личной заинтересованности, привилегиях, вознаграждении) не придется говорить об активной поддержке навязываемых предложений.

*Барьер привычки:* средний возраст учителей образовательных организаций превышает 50 лет, это педагоги, у которых сформирован свой стиль работы, своя система ценностей дающая достойные показатели, им сложно адаптироваться к нововведениям и новые стратегии встречают с опаской и недоверием.

*Барьер перестраховки:* сотрудники опасаются негативных последствий изменений, стараются не предпринимать никаких действий, не рисковать.

*Стремление сохранить ценное:* по этой причине сопротивление представляет собой стремление сохранить те принятые традиции, нормы и принципы, которые сторона, оказывающая сопротивление, считает ценными и предпочтительными предлагаемым идеям, программам.

*Выгорание педагогов:* перегруженность рабочей недели; низкая оплата труда; напряженный характер работы; служебные неприятности; неудовлетворенность работой (отсутствие четкой связи между процессом обучения и получаемым результатом, несоответствие результатов затраченным силам; отсутствие навыков коммуникации и умения выходить из трудных ситуаций общения с детьми, родителями, администрацией; неумение регулировать собственные эмоциональные ситуации) ведет к эмоциональному выгоранию, возникающему в результате внутреннего накопления отрицательных эмоций без соответствующей «разрядки» или «освобождения» от них. Наблюдается ярко выраженное негативное самовосприятие, снижается профессиональная и личная самооценка, появляется чувство собственной несостоятельности, безразличие к работе.

*Отсутствие методической помощи:* если не организована теоретическая подготовка (не создана информационная база: не проведены семинары, совещания, выставки - способы передачи инноваций на теоретическом уровне), отсутствует должный уровень методического консультирования учителей, не разработаны рекомендации, памятки, большинство коллектива встречает нововведение настороженно, видя только дополнительную нагрузку.

Индивидуальное сопротивление уменьшается за счет проведения семинаров, собраний, предоставления информации, формирования общественного мнения. Большинство членов коллектива подвергается влиянию групп, но в некоторых случаях может иметь внутреннее беспокойство, для уменьшения сопротивления, зачастую, достаточно личной беседы.

Индивидуальное сопротивление может перерасти в групповое, причинами которого могут быть:

- нарушение установившихся взаимоотношений между сотрудниками;
- угроза балансу сложившейся власти, а так же авторитет коллег;
- нежелание меняться внутри коллектива;
- эффект инерции, чувство привязанности к группе;
- ломка социальных устоев и др.

В общеобразовательной организации существуют как формальные, так и неформальные виды групп: школьные методические объединения, объединения классных руководителей, творческие и рабочие группы педагогов. Для того чтобы использовать силу самого коллектива для преодоления сопротивления нововведениям, необходимо выявить, кто является ярким сторонником изменений, а кто оказывает негативное влияние на внедрение инноваций. Работа по введению инновации рекомендуем начать с проведения научно-методического совета, в рамках которого будут озвучены основные аспекты нововведения, прокомментированы все достоинства и преимущества реализуемого проекта. И лишь после того как члены научно-методического совета, руководители школьных методических объединений принимают данное нововведение, они проводят заседания методических объединений, где знакомят педагогический коллектив с данной информацией.

Согласно модели, Г. Бекхарда, любая программа изменений основывается на следующих принципах: постановка целей, которые организация стремится достичь в результате изменений; оценка текущей ситуации в сопряженности с поставленными целями; определение того, какие меры необходимы в переходный период; разработка стратегии изменений на основании анализа факторов, которые могут повлиять на неё [3]

Сопротивление персонала является неотвратимой обратной реакцией на внедрение инноваций и его можно рассмотреть как динамичное явление. Отметим несколько этапов сопротивления, через которые проходит работник на пути к восприятию перемен

*Бездействие* (инертность) — после появления информации о новых планах многие сотрудники чувствуют себя неуверенно, проявляют нерешительность, полны сомнений. В это время следует быть очень восприимчивым и гибким к любому проявлению отношения работников.

*Отрицание нововведения* — значительная часть работников настроена скептически, не признает целесообразности осуществления разработанных планов по улучшению деятельности. Здесь можно говорить о таком психологическом барьере, как барьер традиции, который тем более выражен, чем больше времени сотрудник был включен в сложившуюся организационную систему. На данном этапе необходима уверенная активная позиция инициатора нововведения.

*Раздражение* — если осуществление запланированных изменений продолжается, то часть педагогов с раздражением могут активно протестовать против этого. На этом этапе важно не допускать возникновения эксцессов, не оказывать открытое давление на сотрудников и продолжать позиционирование инновации.

*Обсуждение и переговоры*. На данном этапе следует попытаться прийти к компромиссу (через обсуждение и переговоры) путем частичного принятия предлагаемых планов, минимизации рисков для сотрудников и обеспечения гарантии надежности.

*Спад противодействия переменам* — в связи с необходимостью перемен педагоги вынуждены принять предложения. В результате будет либо пассивное поведение, которое, в конечном счете, завершится снижением противодействия, либо же активное поведение в пользу реализации проекта.

*Принятие, одобрение перемен* — персонал имеет возможность наблюдать преимущества внедрения усовершенствований; реализация нововведения становится очевидной. Постепенно большинство сотрудников принимают изменения. Важно, чтобы те, кто полностью принимает перемены, сразу же были вовлечены в работу по осуществлению проектов усовершенствования деятельности.

#### Технология управления с сопротивлением в процессе изменений.

Этапы сопротивления	Стадии технологии	Деятельность педагогического персонала	Поддерживающие мероприятия
<b>Организационный уровень сопротивления изменениям</b>			
<i>Бездействие</i> (и инертность)	<b>Коммуникация</b> (следует быть очень восприимчивым и гибким к любому проявлению отношения работников)	Системное изучение и анализ новых документов, опыта других образовательных организаций, мнений со стороны.  Выявление проблемных вопросов, на которые хотят получить ответы.	Работа в ШМО, в формальных и неформальных группах, возникших в коллективе с использованием технологии инсерт (интерактивная система записи для эффективного чтения и размышления)
<i>Отрицание нововведения</i>	<b>Диагностика</b> (необходима уверенная активная позиция инициатора нововведения)	Педагоги определяют, что уже им известно, что не понятно.  Выражают своё отношение («выпускают пар»)  Выделяются лидеры и единомышленники	Анкетирование, опрос, интервьюирование с последующей публикацией положительных результатов в школьных средствах массовой информации

			(выпуск буклетов, памяток, школьной газеты)
<b>Практический уровень сопротивления изменениям</b>			
<i>Раздражение</i>	<b>Позиционирование инновации</b> (важно не допускать возникновения эксцессов, не оказывать открытое давление на сотрудников)	Педагоги проводят взаимобучение, которое дает большой эффект.  Идея во внутреннем обучении.	Программа «Пять шагов взаимобучения». 1-ый шаг. «Я расскажу, ты послушай» 2-ой шаг. «Я покажу, ты посмотри». 3-ий шаг. «Сделаем вместе». 4-ый шаг. «Сделай сам, я подскажу». 5-ый шаг. «Сделай сам, расскажи, что сделал».
<i>Обсуждение и переговоры.</i>	<b>Планирование инноваций</b> (следует попытаться прийти к компромиссу)	Обсуждение возможности частичного принятия предлагаемых планов, минимизации рисков для сотрудников и обеспечения гарантии надежности	Работа в мобильных, рабочих группах. Приемы взаимодействия «Оценочное окно», «ПМИ: плюс, минус, интересно».
<i>Спад противодействия переменам</i>	<b>Мониторинг</b> текущих результатов (анкетирование, опрос)	Участие в различных конкурсах: «Фестиваль открытых занятий», конкурс педагогических достижений «Воспитать человека», «Методический день», «Смотр электронных образовательных ресурсов», конкурс методических пособий, конкурс педагогической эрудиции.	Диагностика первых результатов, сравнение с первой анкетой, выявление новых насущных проблем, их корректировка
<b>Обобщающий уровень сопротивления изменениям</b>			
<i>Принятие, одобрение перемен</i>	<b>Рефлексия</b>	Оценка преимуществ внедрения усовершенствований Определение проблем и перспективы Создание новых технологий для институализации изменений. Диссеминация своего опыта	«Круглый стол: проблемы и перспективы внедрения изменения», форма проведения «Перекрестная дискуссия». Важно, чтобы те, кто полностью принимает перемены, сразу же были вовлечены в работу по осуществлению проектов усовершенствования деятельности.

Одним из результатов деятельности администрации МБОУГ №1 г. Светлогорода стало создание методического конструктора для управления сопротивлением к изменениям в общеобразовательной организации «МИССИЯ ВЫПОЛНИМА».

Методический конструктор «МИССИЯ ВЫПОЛНИМА»

Категория	Причины		Пути решения
<p>Педагоги, которые отрицательно относятся к организационным изменениям и инновациям в педагогической деятельности, уделяют повышенное внимание условиям труда.</p>	<p>1. Эгоистический интерес 2. Неправильное понимание целей стратегии 3. Различная оценка последствий осуществлений стратегии</p>	<p><b>Эгоистический интерес</b></p>	<p>Внедрять систему коллективного принятия решений и коллективной ответственности за принятое решение, привлечение к участию в различных проектах, практиковать работу педагогов по подготовке различных мероприятий через творческие и мобильные группы</p>
	<p>4. Барьер профессиональной некомпетентности 5. Отсутствие мотивации</p>	<p><b>Результат:</b> регулярное сотрудничество в творческих, мобильных группах для решения проблем и обмена мнениями, через проведение круглых столов, семинаров, фестивалей.</p>	<p><b>Результат:</b> регулярное сотрудничество в творческих, мобильных группах для решения проблем и обмена мнениями, через проведение круглых столов, семинаров, фестивалей.</p>
	<p>6. Барьер привычки 7. Барьер перестраховки 8. Отсутствие методической помощи</p>	<p><b>Недостаток или неточность информации</b></p>	<p>Необходимо непрерывно информировать весь коллектив как о достигнутых успехах во внедренческом процессе, так и о трудностях. Хорошо продуманная система информации о нововведении должна быть доведена до педагогического коллектива, чтобы она вошла в их сознание как дело полезное и нужное как самим педагогам, так и обществу.</p>
	<p>9. Недостаток или неточность информации 10. Влияние коллектива 11. Ощущение бесконтрольности ситуации</p>	<p><b>Результат:</b> обучение, информирование, проблематизация деятельности, изучение нормативных документов; составление локальных актов, необходимых для проведения эксперимента. Разработка индивидуальных планов личного роста и развития. Обсуждение на заседаниях школьных методических объединений, научно-методического совета, педагогического совета.</p>	<p><b>Результат:</b> обучение, информирование, проблематизация деятельности, изучение нормативных документов; составление локальных актов, необходимых для проведения эксперимента. Разработка индивидуальных планов личного роста и развития. Обсуждение на заседаниях школьных методических объединений, научно-методического совета, педагогического совета.</p>
	<p>12. Стремление сохранить ценное 13. Выгорание педагогов</p>	<p><b>Барьер перестраховки</b></p>	<p>Для того, чтобы преодолеть недоверие, непонимание и тревожность педагогов относительно изменений в деятельности, предварительную профилактическую работу следует провести еще до внедрения нововведения. Руководство должно обеспечить работникам такие условия деятельности и такой организационный «климат», чтобы они могли со спокойствием и уверенностью принять данные изменения. Совместное проведение корпоративных мероприятий, обсуждение нововведений в неформальной обстановке должно подготовить почву для благоприятного восприятия предложения.</p>
			<p><b>Результат:</b> создание корпоративной культуры, которая подразумевают систему ценностей, норм, правил и обычаев, которые определяют индивидуальность</p>



		учреждения и служат организующим началом.		
		<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1016 199 1375 459"><b>Барьер привычки</b></td> <td data-bbox="1375 199 2186 459">Чтобы преодолеть опасения, необходимо подготовить коллектив к инновациям, разъяснить, что будет происходить. Важно вовлекать сотрудников в процесс проектирования изменений, то есть сопротивление должно устраняться еще до момента внедрения. Кроме того, нужно сформировать команду союзников изменений - и чем их будет больше, тем больше шансов пройти нововведения быстрее и без потрясений.</td> </tr> </table>	<b>Барьер привычки</b>	Чтобы преодолеть опасения, необходимо подготовить коллектив к инновациям, разъяснить, что будет происходить. Важно вовлекать сотрудников в процесс проектирования изменений, то есть сопротивление должно устраняться еще до момента внедрения. Кроме того, нужно сформировать команду союзников изменений - и чем их будет больше, тем больше шансов пройти нововведения быстрее и без потрясений.
<b>Барьер привычки</b>	Чтобы преодолеть опасения, необходимо подготовить коллектив к инновациям, разъяснить, что будет происходить. Важно вовлекать сотрудников в процесс проектирования изменений, то есть сопротивление должно устраняться еще до момента внедрения. Кроме того, нужно сформировать команду союзников изменений - и чем их будет больше, тем больше шансов пройти нововведения быстрее и без потрясений.			
		<b>Результат:</b> создание творческой, рабочей группы, где сотрудник или группа педагогов, которые скептически настроены по отношению к грядущим новшествам, могут быть введены в состав комиссии, которая работает над внедрением инноваций.		
		<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1016 587 1375 1201"><b>Отсутствие методической помощи</b></td> <td data-bbox="1375 587 2186 1201">Необходимо организовать обеспечение постоянных новостей, подогревающих интерес к нововведениям; позиционировать положительное отношение ко всем высказываниям педагогов, каждое мнение рассматривать как элемент целостной картины, который необходимо включить в общую «канву» деятельности; организовать информационную деятельность посредством форума; использовать интересы педагогов для проблематизации и постановки актуальных задач; размещение разработок уроков, интересных стратегий обучения, фото и видеоматериалов, рекомендаций. Для самообразования педагога очень важно общение с коллегами. Для того, чтобы увидеть системное улучшение в профессиональном обучении – необходимо преподавателям предоставить регулярное сотрудничество с коллегами для решения проблем и обмена мнениями. Один из эффективных путей в этом направлении – это создание профессионального сообщества.</td> </tr> </table>	<b>Отсутствие методической помощи</b>	Необходимо организовать обеспечение постоянных новостей, подогревающих интерес к нововведениям; позиционировать положительное отношение ко всем высказываниям педагогов, каждое мнение рассматривать как элемент целостной картины, который необходимо включить в общую «канву» деятельности; организовать информационную деятельность посредством форума; использовать интересы педагогов для проблематизации и постановки актуальных задач; размещение разработок уроков, интересных стратегий обучения, фото и видеоматериалов, рекомендаций. Для самообразования педагога очень важно общение с коллегами. Для того, чтобы увидеть системное улучшение в профессиональном обучении – необходимо преподавателям предоставить регулярное сотрудничество с коллегами для решения проблем и обмена мнениями. Один из эффективных путей в этом направлении – это создание профессионального сообщества.
<b>Отсутствие методической помощи</b>	Необходимо организовать обеспечение постоянных новостей, подогревающих интерес к нововведениям; позиционировать положительное отношение ко всем высказываниям педагогов, каждое мнение рассматривать как элемент целостной картины, который необходимо включить в общую «канву» деятельности; организовать информационную деятельность посредством форума; использовать интересы педагогов для проблематизации и постановки актуальных задач; размещение разработок уроков, интересных стратегий обучения, фото и видеоматериалов, рекомендаций. Для самообразования педагога очень важно общение с коллегами. Для того, чтобы увидеть системное улучшение в профессиональном обучении – необходимо преподавателям предоставить регулярное сотрудничество с коллегами для решения проблем и обмена мнениями. Один из эффективных путей в этом направлении – это создание профессионального сообщества.			
		<b>Результат:</b> эффективное функционирование взаимодействия коллег в условиях создания педагогических сообществ: методические объединения учителей учреждения и района (края), творческие и мобильные группы педагогов, объединения классных руководителей, сообщества учителей–предметников, учителей одной параллели. Популярным стало общение через скайп, по электронной почте, WhatsApp, что помогает учителям в удобное время, на		

		<p>добровольной основе, имея доступ к Интернету, общаться со своими коллегами и единомышленниками, не только на уровне учреждения, но и за его пределами. Со стороны администрации это, безусловно, прежде всего оповещение педагогов о предстоящих мероприятиях, вебинарах, конкурсах, предоставление методических рекомендаций, решение конкретных проблем и вопросов. Со стороны педагогов-наставников – это возможность неоценимой помощи молодым специалистам по конкретному вопросу, не заставляя молодого педагога перечитывать научные труды, в результате повышение уровня профессиональной компетентности учителей общеобразовательной организации.</p>
<p>Педагоги, для которых характерны стремление к достижению успеха в профессиональной деятельности, ориентация на саморазвитие</p>	<p><b>Неправильное понимание целей стратегии</b></p>	<p>Представить предстоящие нововведения в перспективном и выгодном свете можно даже безотносительно к Вашему учреждению, например, привести примеры других учреждений, в которых данные инновации уже вводятся и что самое главное — описать результат.</p>
		<p><b>Результат:</b> организация посещения педагогами инновационных площадок, Всероссийских форумов «Педагоги России: инновации в образовании», педагогической эстафеты, фестиваля «Талант», дней открытых дверей на базе других образовательных учреждений.</p>
	<p><b>Барьер профессиональной некомпетентности</b></p>	<p>Необходимо дать педагогам гарантии в том, что данное нововведение никак изменит их статусное положение в коллективе, а их опыт и знания являются базой для того, чтобы вводимые новшества были преемственны с уже осуществляемой в учреждении деятельностью по воспитанию и развитию детей.</p>
		<p><b>Результат:</b> организовано педагогическое сотрудничество, взаимопомощь, в том числе наставничество и тьюторство.</p>
	<p><b>Ощущение бесконтрольности ситуации</b></p>	<p>Для того, чтобы устранить ее необходимо полно и ясно проинформировать персонал, ознакомить его со всеми нормативными (приказами, распоряжения и т. д.) и методическими (методические письма, рекомендации) нюансами нововведения, чтобы не осталось ни одного неясного момента. Только тогда, когда человек знает, что ему предлагают, и осведомлен обо всех условиях, он может сделать адекватный правильный выбор (принять нововведение)</p>
	<p><b>Результат:</b> повышение юридической грамотности педагогического коллектива (умение самостоятельно следить и своевременно знакомится с нормативными</p>	

		документами, регламентирующими процессы в общеобразовательной организации)	
Педагоги, ориентированные на внешнюю оценку своей работы и чувствительные к материальным стимулам		<b>Различная оценка последствий осуществления стратегии</b>	Члены коллектива должны быть достаточно полно информированы уже на подготовительной стадии о том, какие усилия от них потребуются, чтобы внедрение прошло успешно; какие трудности и неудобства их ожидают на стадии внедрения; какие проблемы могут возникнуть в процессе внедрения новшества.
		<b>Результат:</b> популяризация продуктивных инновационных идей и технологий; стимулирование инновационного самообразования и творческого роста; моральное и материальное стимулирование трудовой активности.	
		<b>Отсутствие мотивации</b>	Вводя изменения, нужно подумать о том, как мотивировать работника, заинтересованность которого в нововведениях не так очевидна, не все члены коллектива, осознают преимущества нововведений актуальность их для личных достижений, многие ждут дополнительную оплату за выполнение дополнительной работы. Если руководство ценит своих работников, и они об этом знают, то будет значительно легче преодолеть психологический барьер введения изменений в их деятельность. Мотивацию педагогов можно рассматривать не только как материальную составляющую. Необходимо регулярно отслеживать заслуги педагогов, отмечать их на совещаниях грамотами, благодарностями, похвалой. Публикация статей о заслугах педагогов в средствах массовой информации, в социальных сетях.
		<b>Результат:</b> построена мотивационная система для стимулирования принятия нововведений педагогами образовательной организации, осуществляется развитие материально-технической базы образовательного учреждения, изменения облика школы.	
<b>Выгорание педагогов</b>	Грамотная и своевременная диагностика с целью определить потенциальные возможности каждого педагога, выявить сильные стороны его личности, проблемные «точки». Педагогу нужно создать ситуацию успеха, чтобы ему интересно было работать над собой,		

			своими самообразованием. Важно: поддержать педагога эмоционально, укрепить его веру в себя.
		<b>Результат:</b>	снижение степени психического напряжения педагогических работников, положительное овладение педагогическим мастерством, высокие результаты образовательной деятельности учреждения.
		<b>Стремление сохранить ценное</b>	Необходимо понять, что именно ценное для сотрудников может быть им потеряно вследствие реализации проекта изменений, чем оно может быть компенсировано (полностью либо частично), где можно пойти на компромисс. В таком случае лучше привлечь независимого консультанта, беседа которого с педагогами может привести к более объективной информации и системному представлению видения ими ситуации нововведения.
		<b>Результат:</b>	благоприятный психологический климат в коллективе, включающий в себя все три составляющие: социальный климат (осознание целей и задач всеми участниками, соблюдение прав и обязанностей), моральный климат (ценности, традиции, принятые в коллективе, их единство, принятие, согласованность) и собственно психологический климат (неофициальные отношения в коллективе).
		<b>Влияние коллектива</b>	Одним из полезных мероприятий может быть «вентилирующее» собрание, на котором педагогам дается возможность выплеснуть все свои переживания и недовольство, услышать друг друга, доводы в пользу нововведения. Помимо снятия стресса за счет «вентиляции» эмоций, это собрание способствует сплочению группы, которая в нем участвовала, благодаря эффекту группового переживания.
		<b>Результат:</b>	Положительный пример неформального лидера может подтолкнуть сомневающихся людей к нужному решению. Обращение руководителя к педагогам за советом и поддержкой стимулирует инициативу, позволяет значительно ускорить решение проблем внедрения участие педагогов в профессиональных конкурсах, привлечение их к участию в управлении; подключение педагогов к разработке проектов и программ развития своей образовательной организации.

Использование методического конструктора «МИССИЯ ВЫПОЛНИМА» дало положительные результаты.

**Опыт работы МБОУГ №1 г. Светлограда в статусе базовой, пилотной, апробационной площадки**

№ п/п	Наименование проекта/ мероприятия, срок реализации	Статус проекта/ мероприятия, материал, выносимый на апробацию
1.	Краевая экспериментальная площадка на базе МБОУ гимназии №1 г. Светлограда Федеральный государственный стандарт второго поколения. Апробация требований к структуре основной образовательной программы начального общего образования. Срок реализации 2008- 2010 г.	Апробационная площадка Требования к структуре основной образовательной программы начального общего образования (ТЗ – 1) 1.Оценка эффективности примерной основной образовательной программы начального общего образования. 2.Оценка эффективности вариантов Базисного учебного плана начального общего образования.
<b>Результат деятельности</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рекомендации по корректировке примерной основной образовательной программы начального общего образования.</li> <li>2. Рекомендации по корректировке Базисного учебного плана начального общего образования на основе итогов апробации.</li> <li>3. Разработаны и представлены: проект образовательной программы начального общего образования муниципального общеобразовательного учреждения гимназии № 1 г. Светлограда Петровского района Ставропольского края; рекомендации по организации внеучебной деятельности (опубликованы в сборнике «Введение федерального государственного образовательного стандарта на ступени начального общего образования» (Методические материалы) / авт.-сост.: Н.Б. Погребова, О.Н.Хижнякова, Н.М. Малыгина; науч. Ред. Н.Б. Погребова; рец.: А.Ф. Золотухина, Н.Б. Ромаева. – Ставрополь: СКИПКРО, 2010, (Библиотека «Теория и практика повышения квалификации педагога»).</li> <li>4. Реализована модель организации внеурочной деятельности в МОУГ № 1 г. Светлограда в условиях введения ФГОС второго поколения.</li> </ol>		
№ п/п	Наименование проекта/ мероприятия, срок реализации	Статус проекта/ мероприятия, материал, выносимый на апробацию
2.	Апробация программ, учебников, методических пособий для учителей нового комплексного учебного курса для общеобразовательных учреждений «Основы религиозных культур и светской этики» Срок реализации 2009-2010 г.	Апробационная площадка Апробация учебно-методического комплекта учебного курса для общеобразовательных учреждений «Основы религиозных культур и светской этики»
<b>Результат деятельности</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведена информационно-разъяснительная работа с родителями о необходимости введения данного курса.</li> <li>2. Апробированы учебно-методические комплекты учебного курса для общеобразовательных учреждений «Основы религиозных культур и светской этики».</li> <li>3. Подготовлен кадровый ресурс (5 педагогов прошли КМС, 2012г. КК 2010г. 72 ч Актуальные вопросы преподавания курса «Основы религиозных культур и светской этики в общеобразовательных учреждениях Российской Федерации»). Преподаватель истории и обществознания прошел курсы повышения квалификации ФГОУ «Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования» в г. Москва. Имеет сертификат тренера-преподавателя по курсу «Основы религиозных культур и светской</li> </ol>		

<p>этики». Учителем проведено обучение на курсах повышения квалификации в г. Благодарном по теме: «Освоение инновационных методик в области учебного проектирования по курсу ОРК и СЭ».</p> <p>4. Разработана тематика исследовательских работ, методические карты, проблематика семинаров, комплекс проблемных и познавательных заданий для преподавания курса. Были представлены: открытый урок по модулю «Основы светской этики» курса ОРК и СЭ, тема «Добродетель и порок», 4 класс, 2010г.; открытый урок по модулю «Основы светской этики» курса ОРК и СЭ, тема «Рождество Христово. История праздника. Церковные песнопения», 5 класс, 2012г.</p> <p>5. В 2009-2010гг. опубликованы методические рекомендации: по преподаванию курса Основы православной культуры и светской этики; ОРКСЭ по разработке творческого проекта с учащимися 4-5 классов.</p> <p>6. Участие в районной научно-практической конференции младших школьников «Первые шаги в науку» с исследовательской работой «Особый культ почитания апостола Андрея Первозванного в России»</p> <p>7. Педагоги используют информационно-методические и практические материалы для эффективной организации учебного процесса комплексного курса «Основы религиозных культур и светской этики»</p>		
№ п/п	Наименование проекта/ мероприятия, срок реализации	Статус проекта/ мероприятия, материал, выносимый на апробацию
3.	Исследовательская деятельность как путь вхождения подростка в пространство культуры. Срок реализации 2008 – 2012 гг.	Муниципальная экспериментальная площадка, научный руководитель гл. специалист МОСК Спасибова С.И.
<b>Результат деятельности</b>		
<p>1. Повышение культуры исследовательской деятельности педагогов, стимулирование мотивированных к исследовательской деятельности детей; обучающихся.</p> <p>2. Расширение системы олимпиад, конкурсов; обучение обучающихся в очно-заочных школах, обеспечивающих доступность качественных программ (центр одаренных детей г. Ставрополя «Поиск», заочная школа МФИ, заочная школа при МГУ). Развитие дистанционных связей с учреждениями дополнительного образования. Расширился спектр элективных курсов, разработано и лицензировано 3 элективных курса: «За страницами учебника алгебры», «Мир как единое целое», «Экспериментальная физика».</p> <p>3. Разработка программ проектно-исследовательской деятельности обучающихся отряда «Эрудит» в различных профильных сменах пришкольного оздоровительного лагеря с дневным пребыванием детей и их реализация.</p> <p>4. Выпуск сборника уроков-исследований.</p>		
№ п/п	Наименование проекта/ мероприятия, срок реализации	Статус проекта/ мероприятия, материал, выносимый на апробацию
4.	«Модель реализации государственно-общественного управления через деятельность ученического самоуправления»	Региональная стажировочная площадка ФЦПРО по направлению «Реализация во всех субъектах Российской Федерации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» в 2014 году по подмероприятию «Создание условий для распространения моделей государственно-общественного управления образованием и поддержка программ развития регионально-муниципальных систем дошкольного образования», научный руководитель Дробот А.А., к.п.н., доцент кафедры психолого-педагогических технологий и менеджмента в образовании СКИПКИПРО

<b>Результат деятельности</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Овладение нормативно-правовой базой реализации государственно-общественного управления через деятельность ученического самоуправления.</li> <li>2. Демонстрация возможностей государственно-общественного управления через деятельность ученического самоуправления и включить в активную деятельность слушателей курсов.</li> <li>3. Совершенствование уровня профессиональных компетенций педагогических и управленческих работников ОУ в разработке стратегии развития ГОУ организацией с помощью инструментария стратегического менеджмента.</li> <li>4. Формирование общепедагогических компетенций педагогических и управленческих работников системы образования по организации целостного образовательного процесса в общественно-активной школе, по организации ученического самоуправления.</li> </ol>		
<b>№ п/п</b>	<b>Наименование проекта/ мероприятия, срок реализации</b>	<b>Статус проекта/ мероприятия, материал, выносимый на апробацию</b>
5.	Апробации профессионального стандарта педагога в базовых образовательных организациях по реализации Федеральной целевой программы развития образования (сентябрь 2015 год – январь 2017год)	Внедрение стандарта профессиональной деятельности педагога (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель) профиль/подпроект «Начальное образование»
<b>Результат деятельности</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Размещены информационные статьи на сайте учреждения, СМИ об успешной профессиональной деятельности педагогов гимназии.</li> <li>2. В гимназии проведены мероприятия информационного сопровождения: обсуждение профессионального стандарта в рамках педагогического совета; заседаний методических объединений педагогов, проведено самообследование педагогов по вопросу знания стандарта и владение компетенциями в соответствии со стандартом; сформирован запрос в области повышения квалификации педагогических работников гимназии; проведены мероприятия по выявлению, изучению и распространению опыта эффективной профессиональной деятельности педагогических работников, в том числе посредством мастер-классов, семинаров.</li> <li>3. 100 % педагогов прошли повышение квалификации по различной тематике: «Управление общеобразовательным учреждением в условиях внедрения ФГОС ООО», «Современные образовательные технологии в условиях реализации ФГОС НОО», «Интерактивные учебные пособия серии «Наглядная школа» как элемент формирования информационно-мультимедийной среды в начальной школе в свете требований федерального государственного образовательного стандарта», «Проектирование и распространение государственно-общественного управления образовательной организацией в условиях ФГОС ОО», «Инклюзивный подход в образовании».</li> <li>4. Проведена процедура самооценки педагогами своей квалификации в соответствии с уровнями профессионального стандарта педагога в учреждении.</li> <li>5. Разработана система стимулирования педагогов организации к эффективной образовательной деятельности, выявления и распространения успешного педагогического опыта.</li> <li>6. Проведены мероприятия, направленные на популяризацию деятельности педагогов-победителей, призеров конкурсов профессионального мастерства.</li> </ol>		
<b>№ п/п</b>	<b>Наименование проекта/ мероприятия, срок реализации</b>	<b>Статус проекта/ мероприятия, материал, выносимый на апробацию</b>
6.	«Апробация и внедрение учебно-методического комплекта «Система Л.В. Занкова» как инструмента	Сетевая «Экспериментальная площадка Федерального государственного автономного учреждения «Федеральный

	развития универсальных учебных действий у учащихся 1-2-х классов» в 2016-2017, 2017-2018 учебных годах.	институт развития образования»
<b>Результат деятельности</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение эффективности нового УМК «Система Л.В. Занкова» (для 1-2 классов) как инструмента развития у обучающихся начальных классов универсальных учебных действий на основе освоения предметного содержания основной образовательной программы.</li> <li>2. Разработка методических и диагностических материалов, позволяющих изучать динамику формирования УУД у младших школьников на начальном этапе обучения.</li> </ol>		
<b>№ п/п</b>	<b>Наименование проекта/ мероприятия, срок реализации</b>	<b>Статус проекта/ мероприятия, материал, выносимый на апробацию</b>
7.	Проект «Билет в будущее» в рамках федерального проекта «Успех каждого ребенка» в 2019 году	В 2019-2020 учебном году в целях достижения показателей регионального проекта «Успех каждого ребенка» приняли активное участие в проекте по ранней профессиональной ориентации учащихся 6 – 11-х классов общеобразовательных организаций «Билет в будущее» (приказ министерства образования Ставропольского края от 13.09.2019 № 1388-пр).
<b>Результат деятельности</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение мотивации обучающихся к труду.</li> <li>2. Оказана адресная психологическая помощь обучающимся гимназии в осознанном выборе будущей профессии.</li> <li>3. Ориентированность учащихся на реализацию собственных замыслов в реальных социальных условиях.</li> <li>4. Учащиеся гимназии посетили профориентационные мероприятия в Ставропольском многопрофильном колледже, Ставропольском государственном аграрном университете, Пятигорском государственном университете, Невинномысском государственном гуманитарно-техническом институте. Познакомились со специальностями, реализуемыми в учреждениях, приняли участие в мастер-классах, а также в инфо-квестах компетенций «Эстетическая косметология», «Туризм», «Дизайн», «Строительство», «Правоохранительная деятельность».</li> </ol>		
8.	Региональный проект «Цифровая образовательная среда».	В 2018-2020 гг. в рамках федерального проекта «Цифровая образовательная среда» с целью создания к 2024 безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех видов и уровней (распоряжение правительства Ставропольского края от 26 октября 2018 года №441-рп).
<b>Результат деятельности</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получены 2 мультимедийных интерактивных комплекса и 30 планшетных ноутбуков, 2 многофункциональных устройства и 8 ноутбуков.</li> <li>2. Оборудованы два учебных кабинета, организовано активное использование данного оборудования для преподавания физики и информатики.</li> <li>3. 3 педагога освоили программу профессиональной переподготовки «Специалист по информационно-коммуникационным и цифровым технологиям в образовательных учреждениях»</li> </ol>		
<b>№ п/п</b>	<b>Наименование проекта/ мероприятия, срок реализации</b>	<b>Статус проекта/ мероприятия, материал, выносимый на апробацию</b>



9.	Школьная цифровая платформа персонализированного обучения	Апробация школьной цифровой платформы персонализированного обучения и реализации индивидуальных траекторий обучения и оценки результатов, на базе организаций, реализующих программы основного общего образования (поручение Президента РФ от 30.01.2019: Правительству РФ с участием ПАО «Сбербанк»).
<b>Результат деятельности</b>		
1. Принята заявка на участие в проекте 5 и 6 классов. 2. 20 педагогов МБОУГ №1 в августе 2020г. пройдут обучение для реализации проекта.		

В 2017 году гимназия №1 вошла в топ 50 лучших общеобразовательных организаций Ставропольского края, обеспечивающих высокий уровень качества образования. На протяжении последних двух лет педагоги гимназии являются активными участниками краевого фестиваля – конкурса педагогических инновационных практик. В сборнике материалов Всероссийской научно-практической интернет-конференции г. Ставрополя «Качество современного образования: традиции, инновации, опыт реализации» были опубликованы работы педагогов МБОУГ №1 г. Светлограда.

**Здоренко С.А.** Организация проектно-исследовательской работы в начальной школе как одно из условий реализации требований ФГОС НОО

**Здоренко С.А.** Формирование внутригрупповых отношений как способа социализации детей

**Кузякина Н.П.** Правосознание и правовая культура общества как основа российской государственности

**Кузякина Н.П., Лысенко И.И.** Урок обществознания по теме «Коррупция как социально-политическое явление»

**Николаенко О.Н.** Эффективные условия развития психических познавательных процессов младших школьников в процессе обучения

**Костюченко М.В.** Возможности формирования и развития универсальных учебных действий на уроках литературного чтения и предметах эстетического цикла средствами межпредметной интеграции

**Калашникова Н.С.** Мониторинг метапредметных универсальных учебных действий в системе развивающего обучения Л.В. Занкова

**Зубенко Ж.П.** Эффективные приемы орфографической грамотности младших школьников на уроках русского языка

**Самарина В.В.** Модель «Тандем единомышленников» – средство реализации родительского соуправления

**Алейникова Е.В.** Модель организации инклюзивного образования детей с ограниченными возможностями детей, реализующая АООП НОО в условиях общеобразовательной школы

**Кудрявцева Ю.К.** Нормативно-организационные механизмы работы с обучающимися, проявившими выдающиеся способности в условиях современной образовательной организации

Таким образом, можно сделать вывод, что управление изменениями в школе представляет сложный процесс прогнозирования, проектирования, постановки целей, определение путей их достижения, организации образовательного процесса и мотивации участников на внедрение инноваций. Проблемы профессионализма учителя, его готовность к личностному развитию и решению сложных задач, нуждаются в пристальном внимании руководителя образовательной организации. Современному педагогу необходимо перестраивать не только методы и формы своей работы, но и

собственное сознание в соответствие с гуманитарными смыслами и антропологическими идеями образования.

Важно помнить: на каком бы этапе жизненного и профессионального пути ни находился учитель, он никогда не может считать свое образование завершенным, а свою профессиональную концепцию окончательно сформированной. Методический конструктор «МИССИЯ ВЫПОЛНИМА» является высокоэффективным инструментом для управления сопротивлением к изменениям в общеобразовательной организации.

Будем учиться и работать вместе, тогда любое взаимодействие принесет хороший результат, что подтверждают слова успешного промышленника и изобретателя Генри Форда: «Собираться вместе – это начало. Оставаться вместе – это прогресс. Работать вместе – это успех».

#### **Список использованных источников**

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ // М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоруи. - М.: Вильямс, 2015.
2. Михайлова О.Б. Психологические причины сопротивлению персонала нововведениям в организации // Акмеология. 2012. № 2 (42).
3. Паркин, М. Сказки для управления изменениями // М. Паркин. - М.: Добрая книга, 2007.
4. Портнова Н.Ю. Сопротивление персонала организационным изменениям и методы его преодоления // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире: сборник статей Международной научно-практической конференции. - М.. 2016.
5. Тринитатская О.Г., Хлебунова С.Ф., Сироткин О.Е., Тихонова О.Н. Сопротивление организационным изменениям в школе: оценка и средства преодоления // Интернет-журнал «Мир науки» 2017, Том 5, №2
6. Управление школой: организационные и психолого-педагогические аспекты: Словарь-справочник / Под. ред. А.М. Моисеева, А.А. Хвана. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015.
7. Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий.- М.: сентябрь, 2004 . Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ. – М.: сентябрь, 2011