

371
р-68

На правах рукописи

Фишбейн Дмитрий Ефимович

**Влияние базовых представлений работников
общего образования Российской Федерации
на процесс управления изменениями
в российском образовании**

13.00.01 – общая педагогика,
история педагогики и образования

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук



Москва – 2007

10

Работа выполнена в Федеральном государственном образовательном учреждении «Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования»

Научный руководитель

доктор педагогических наук, профессор
Ушаков Константин Михайлович

Официальные оппоненты:

доктор педагогических наук, профессор
Демакова Ирина Дмитриевна
кандидат педагогических наук,
Каспржак Анатолий Георгиевич

Р 9 - 14 05 2
НПБ им. К.Д. Ушинского
РАО

Ведущая организация

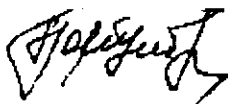
Самарский государственный
педагогический университет

Защита состоится «29» мая 2007 г. в _____ часов на заседании диссертационного совета Д 212.003.01 по защите диссертаций на соискание учёной степени доктора педагогических наук при Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования по адресу 115280 г. Москва, Головинское шоссе, д.8, корп.2.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования.

Автореферат разослан «27» апреля 2007 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Л.Н. Горбунова

Общая характеристика исследования

Актуальность исследования. Необходимость совершать быстрые изменения в системе образования в достаточно ограниченное время в условиях недостаточности ресурсов всех типов ставит перед системой управления образованием задачи повышения эффективности управления процессами изменений. При этом становится очевидно, что необходимость быстрых изменений российского образования обуславливается тем, что реформы в образовании существенно отстают от изменений, происходящих в обществе. Значимым фактором ограничения темпа изменений, в частности в общем образовании, является естественная ограниченность адаптационных возможностей участников процесса реформ к непрерывно меняющимся условиям и новым задачам.

Одним из базовых ресурсов протекающих изменений в образовании являются человеческие ресурсы системы общего образования, их способность принимать изменения и практически их реализовывать. Управленческая практика показала, что отношение педагогического корпуса к протекающим преобразованиям является существенным фактором, определяющим скорость и полноту их реализации, а также устойчивость процесса внедрения. Это отношение, и, как следствие, уровень вовлеченности педагогов в процесс перемен, определяется не только очевидными причинами (количество нагрузки, уровень заработной платы, условия работы), но имеет более глубокие основания. Эти основания лежат в области базовых представлений педагогического корпуса, и в том случае, когда изменения оцениваются педагогами как противоречащие этим базовым представлениям, преобразования сталкиваются с эффектом сопротивления изменениям.

Под термином сопротивление чаще всего понимается процесс противодействия изменениям, при котором работники организации не выражают открытого недовольства. Суть эффекта сопротивления лежит именно в области того, что сотрудники внешне не обозначают своего несогласия с фактом осуществления того или иного изменения, внутренне же отвергают его, продолжая действовать в соответствии со своими прежними убеждениями.

При этом сопротивление может быть весьма велико и существенно тормозить реализацию предполагаемых изменений. В этом случае сопротивление персонала выступает как серьёзный фактор риска при внедрении изменений. В свою очередь изучение соотношения риска и преимуществ (risk-benefit ratio) является одним из наиболее важных аспектов планирования управления изменениями, в процессе которого необходимо тщательно анализировать возможные риски внедрения изменения и выделять ресурсы для их минимизации.

Многие исследователи (А.И. Орлова, Н.А. Боровикова, Д. Джордж, Г. Джонс, М. Кетс де Врис, Д. Котлер, Л. Маллинз, Д. Ньюстром, П. Стрибл, Э.Шейн, Л. Шлезингер), отмечая, что причины сопротивления переменам могут быть

очень разнообразны, приходят к выводу, что основным источником сопротивления переменам являются ценности и нормы, присущие культуре профессионального сообщества или организации. Эти исследователи считают, что если организационные перемены в какой-либо степени противоречат ценностям и нормам, которые принято считать незыблемыми, и заставляют педагогов по-другому делать то, к чему они привыкли, то отражающая эти ценности и нормы организационная культура будет оказывать сильное сопротивление изменениям. Таким образом, понятие организационной культуры является крайне важным при оценке реакции группы на потенциальные изменения.

В современной литературе существует большое количество определений понятия организационной культуры. Различные авторы (О.С. Виханский, В.Ю. Кричевский, А.А. Погорадзе, А.А. Радугин, Т.О. Соломандина, В.А. Спивак, К. Камерон, Р. Куинн, Д. Мацумото, У. Оучи, Л. Смирнич, Ч. Ханди), давая определение организационной культуре, вкладывают в него тот или иной набор важнейших составляющих, соответствующих пониманию культуры в узком или широком смысле слова. Нами в основу дефиниции организационной культуры было положено определение Э. Шейна, который обозначал организационную культуру как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем». Центральным в этом понимании организационной культуры является понятие базовых представлений.

К базовым представлениям относят суждения, верования, установки, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне и не подлежат сомнению. Базовые представления являются ядром организационной культуры и одним из источников возникновения организационных ценностей и вытекающих отсюда действий организации. Особенностью базовых представлений являются их априорность и ультимативность, а в совокупности они образуют так называемую «культурную парадигму организации». Базовые представления усваиваются индивидами и группами в процессе воспитания и деятельности, на них в большей степени влияют культурные и национальные особенности, семья. Изменение базовых представлений, которые обладают низкой динамикой, крайне затруднительно, так как перепроверка этих представлений на некоторое время дестабилизирует пространство личностных представлений. В этих обстоятельствах работники предпочитают считать, что происходящее соответствует их представлениям даже в тех случаях, когда это приводит к его искаженному, противоречивому и фальсифицированному восприятию и истолкованию. Исходя из этого, базовые представления можно считать защитными механизмами, обеспечивающими функционирование

Э. Шейн) полагают, что сущность культуры группы можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе её деятельности.

Исходя из высказанных выше предположений, представляется актуальным проанализировать базовые представления работников общего образования и осуществить сравнительный анализ базовых представлений с ценностями, лежащими в основе осуществляемых изменений в образовании.

В качестве инструмента исследования базовых представлений была взята сертифицированная специализированная методика VSM-94, разработанная Исследовательским институтом межкультурного сотрудничества (Голландия) Г. Хофстеде и использованная в глобальном международном исследовании в более чем 100 странах мира для анализа культурных различий и проблем межкультурного взаимодействия. Причина использования нами данной методики заключается в том, что она является одной из самых эмпирически проверенных методик для анализа базовых представлений и, соответственно, предоставляет возможность провести актуальные кросс-культурные сравнения, которые особенно важны в случае рассмотрения вопроса о внедрении инокультурных практик в деятельность российской системы образования.

В связи с этим, **объектом исследования** является процесс управления изменениями в российском образовании. В качестве **предмета исследования** выступает влияние базовых представлений работников общего образования на процесс управления изменениями в российском образовании.

Целью исследования является определение особенностей базовых представлений работников общего образования и установление их влияния на процесс управления изменениями в российском образовании.

Основная **гипотеза исследования** состоит в том, что потенциальные риски при реализации изменений в российском общем образовании возникают вследствие эффекта сопротивления изменениям, возникновение и сила которого зависит от особенностей базовых представлений работников общего образования.

В соответствии с этим, нами были поставлены следующие **задачи исследования**:

1. Выявить основные характеристики процесса сопротивления работников общего образования как рискообразующего при управлении изменениями.

2. На основании теоретического анализа выделить и описать основные элементы и типологии организационной культуры как источника сопротивления изменениям в российском образовании.

3. Определить особенности базовых представлений работников системы общего образования, используя сертифицированную методику VSM-94.

4. Провести сравнительный анализ базовых представлений членов различных групп внутри педагогического сообщества и сравнить полученные данные с базовыми представлениями иных групп (граждан России и других стран).

5.Выявить противоречия между базовыми представлениями работников общего образования и ценностными основами изменений, реализуемых в образовании, а также зафиксировать направления изменений, при осуществлении которых имеют место повышенные риски при их внедрении.

6.Разработать и внедрить курс соответствующей тематики и его дидактическое обеспечение в процесс повышения квалификации руководителей системы общего образования.

Теоретическо-методологическую базу исследования составили:

Теории организационной культуры К.Камерона, Р. Куинна, Д. Мацумото, У.Оучи, Л. Смирин, Ч.Ханди, Г. Хофстеде, Э. Шейна, О. С. Виханского, В.Ю. Кричевского, А.А. Погорадзе, А.А. Радугина, Т.О. Соломандиной, В.А. Спивака, К.М. Ушакова.

Концепции феномена сопротивления изменениям Н. А. Боровиковой, А. С. Бурмистрова, Т. Ю. Ковалёвой, А.И. Орлова, А. К. Парина, Д. Джорджа, Г. Джоунса, М. Кетс де Вриса, Д. Котлера, Л. Маллинза, Д. Ньюстрема, Д. О'Тула, П. Стрибла, К. Фрайлингера, Э.Шейна, Л. Шлезингера.

Положения анализа процесса изменений в общем образовании Э.Д. Днепров, В.А. Зернова, Е.Я. Когана, Я.И. Кузьминова, Э.М. Никитина, О.Е. Лебедева, В.А. Полякова, Л.Я. Рубиной, С.Ю. Степанова, И.Д. Чечель.

Общенаучные подходы – аксиологический, амбивалентный, исторический, культурологический.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования: анализ и обобщение научных идей и взглядов, изложенных в трудах по философии образования, педагогике, психологии, управлению образованием; контент-анализ национальных документов в области модернизации образования; констатирующий эксперимент; анкетирование; опрос; методы математической статистики - кластерный и корреляционный анализ. В качестве метода исследования базовых представлений работников общего образования нами была применена специализированная анкета-опросник VSM-94, полученная из научного института IRIC (Исследовательский институт межкультурного сотрудничества, Голландия) и переведённая на русский язык авторами методики. Обработка результатов проводилась в статистической программе SPSS (версия 8.0.2). Для обработки данных были применены следующие статистические процедуры: корреляционный анализ, подсчет Т-критерия для независимых выборок, тест Ливина, применение критериев на согласованность Колмогорова-Смирнова и Шапиро-Уилка.

Научная новизна и теоретическая значимость работы состоит в том, что впервые в России было проведено исследование базовых представлений работников общего образования посредством международной сертифицированной специализированной методики по оценке базовых представлений работников, использованной уже более чем в 100 странах мира. Выделены направления изменений российского образования, при реализации которых

прогнозируются повышенные риски сопротивления персонала. Выявлены подходы к определению феномена сопротивления изменениям в образовательных учреждениях.

Практическая значимость. Выявленные в результате исследования особенности базовых представлений работников общего образования являются значимыми и подлежащими учету для руководителей системы образования и образовательных учреждений при планировании рисков в процессе управления изменениями и принятии управленческих решений и их реализации. Полученные данные могут быть использованы руководителями образовательных учреждений в целях повышения эффективности деятельности учреждений, а также при работе по мотивации работников, их сплочению. Материалы диссертации могут быть использованы в курсовой переподготовке и повышении квалификации руководителей образования.

Положения, выносимые на защиту.

1. При реализации изменений в российском образовании необходимо прогнозировать риски сопротивления их внедрению, связанные с особенностями базовых представлений работников общего образования и планировать ресурсы на преодоление эффекта сопротивления изменениям.

2. Особенности базовых представлений работников общего образования должны определять темп и характер инициируемых изменений, особенности управления ими.

Достоверность результатов исследования обеспечивается оптимальным выбором методологических оснований, опорой основных положений и научных выводов на достижения педагогики и психологии, целостным подходом к исследованию проблемы, адекватностью методов исследования его цели и задачам, стратометрическим отбором выборки и точностью используемых статистических методов обработки результатов, непротиворечивостью исходных теоретических положений, практическим подтверждением основных научных выводов опытно-экспериментальной работой.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации изложены в тринадцати научных публикациях. Ряд положений диссертации апробирован в ходе работы Очно-заочной школы управления «Управление человеческими ресурсами» кафедры управления человеческими ресурсами АПК и ППРО; при проведении очно-заочных курсов повышения квалификации по программе «Управление инновационными процессами в образовании в условиях сопротивления изменениям» в г.г. Чебоксары, Брянск, Челябинск; при выступлении на заседании Учёного совета АПК и ППРО в 2004 г., а также в процессе участия автора в Международной конференции-выставке «Информационные технологии в образовании» (Москва, 2004), работе Российского образовательного форума (Москва, 2005), научно-практической конференции «Программно-целевое управление развитием системы образования региона» (Якутск, 2006).

Структура диссертации. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений. Текст диссертации иллюстрирован таблицами, схемами и диаграммами.

Основное содержание диссертации

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, рассматривается степень ее разработанности, определяются цель, объект и предмет исследования, его задачи, отмечается научная новизна и практическая значимость работы.

Первая глава «Организационная культура как источник сопротивления изменениям в российском образовании» посвящена теоретическому анализу основных элементов организационной культуры, описанию эффекта сопротивления изменениям и обзору основных направлений изменений в российском образовании, декларируемых в период с 1990 г. по 2005 г.

В первом параграфе «Понятие, основные элементы и типологии организационной культуры» анализируются подходы к пониманию организационной культуры. В отечественной литературе подходы к анализу организационной культуры рассмотрены в работах следующих авторов: А.С. Блинов, Н.Г. Веселова, О.С. Виханский, И.В. Грошев, В.М. Емельянов, П.В. Журавлёв, А.Н. Занковский, Т.Ю. Иванова, А.В. Карпов, Л.В. Карташов, В.В. Козлов, Л.А. Косторнова, В.Ю. Кричевский, М.А. Магура, А.И. Наумов, Т.В. Никонова, И.Т. Пархоменко, В.И. Приходько, А.А. Погоразде, А.А. Радугин, Ю.М. Резник, Н.Н. Слюсаревский, Т.О. Соломандина, В.А. Спивак, Ю.Г. Одегов, П.В. Юрьев. В зарубежной литературе проблема организационной культуры поднимается в работах И. Ансофф, Р. Блез, М.Бурке, Д. Гибсон, У. Гудинафф, Д. Джордж, Г. Джоунс, Н. О'Доннел-Тружиллио, С. Йошимири, К.Камерон, А.Кеннеди, Б. Карлоф, Р. Куинн, Д. Мартин, Ж.Матетон, Д. Мацумото, М. Мескон, С.Мишон, Р.Моран, У. Нойман, У.Оучи, А. Петтигрю, Т. Питерс, Р.Рюттингер, Л. Смирнич, П. Уотерман, И. Фишер, К. Фрайлингер, Л. Харрис, Ч.Ханди, А.Харрис, Д. Хескетт, Г. Хофстеде, Э.Холл, Э. Шейн, П. Штерн.

В рамках организационной науки и практики можно наблюдать устойчивый интерес исследователей и руководителей к феномену «организационной культуры» или «культуры организации». Понятие организационная культура появилось вследствие позиции рассмотрения организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения. Большинство исследователей не рассматривают организационную культуру как сумму отдельных, индивидуальных культур работников, а позиционируют это понятие как самостоятельное явление, обладающее признаками многомерности и многоплановости. В силу многоаспектности этого понятия и подходы к анализу организационной культуры также отличаются большим разнообразием. Ряд исследователей основной характеристикой организационной культуры называют её социальность (зависимость от группы людей,

которые формируют организацию), другие учёные на первый план выдвигают такую черту организационной культуры как сложность ее изменения, третьи – неформальный характер организационной культуры. При этом большая часть исследователей фиксирует, что рассмотрение организационной культуры невозможно без внимания к производственным ценностям людей. Организационная культура, таким образом, представляет собой нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые наблюдаются в производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укоренившимся ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом.

Центральным в этом понимании организационной культуры является понятие базовых представлений людей. К базовым представлениям относят суждения, верования, установки, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне и не подлежат сомнению. Базовые представления являются ядром организационной культуры и источником возникновения ценностей и действий организации. Их особенностью являются априорность, ультимативность, а в совокупности они образуют так называемую «культурную парадигму организации». Изменение базовых представлений крайне затруднительно, так как перепроверка представлений на некоторое время дестабилизирует пространство личностных представлений. Люди предпочитают считать, что происходящее соответствует их представлениям даже в тех случаях, когда это приводит к его искажённому, противоречивому и фальсифицированному восприятию и истолкованию. Исходя из этого, базовые представления можно считать защитными механизмами, обеспечивающими функционирование группы. Большинство исследователей полагают, что сущность культуры группы можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе её деятельности.

В данном параграфе кроме анализа вышеназванных подходов к пониманию феномена организационной культуры также рассматриваются вопросы возникновения культуры организации и теории типологий организационной культуры.

Во втором параграфе «Подходы к определению эффекта сопротивления изменениям» анализируется специфика процесса противодействия изменениям. В теоретическом плане проблема сопротивления изменениям в отечественной литературе представлена следующими авторами, разрабатывающими тот или иной аспект в рамках данной темы: Н.А. Боровикова, А.С. Бурмистров, Т.Ю. Ковалёва, А.И. Орлов, А.С. Парина и др. Более полно теории процесса сопротивления внедрению изменений разработаны в зарубежной литературе (Д. Джордж, Г. Джоунс, М. Кетс де Врис, Д. Котлер, Л. Маллинз, Д. Ньюстром, Д. О'Тул, П. Стрибл, К. Фрайтингер, Э.Шейн, Л. Шлезингер и др.).

Все исследователи процесса сопротивления изменениям отмечают, что анализ этого феномена сопряжён с определёнными трудностями в силу того,

что сопротивление само по себе трудно диагностировать. Во-первых, сопротивление чаще всего не выражается открыто, а во-вторых, в случае, если то или иное изменение не повысило эффективность деятельности организации, то чётко определить, в чём причина этого факта сложно.

Анализ литературы по данной проблеме выявляет факт отсутствия единого понимания причин сопротивления изменениям. Часть исследователей отмечают, что для многих людей изменения связаны с потерей уверенности, которую им приносила их работа. Их пугает неизвестность, и они держатся за старые модели поведения, даже если понимают, насколько они вредны. Те, кто ждёт, что им придётся освоить новую работу или больше трудиться, могут бояться, что им не хватит навыков и выносливости для осуществления перемен. Некоторые могут бояться исчезновения хороших условий работы или ощущения свободы. Других же пугает, что изменения повлекут за собой потерю ответственности и власти с последующим изменением их положения. Их страшит возможная потеря статуса, прав, привилегий, которые могут принести с собой перемены. Третьи могут считать изменения осуждением их прошлой работы. Более того, перемены иногда угрожают существующим союзам, так как могут быть связаны с потерей важных контактов и друзей. Необходимо отметить и то, что в литературе рассматривается такой подход к анализу противодействия переменам, при котором сопротивление изменениям воспринимается как прерогатива не только подчинённых, но и самого руководителя. Руководитель, принимая решение о нововведении, также испытывает множество страхов и угроз, поэтому имеет не меньше оснований для сопротивления. Больше того, сопротивление подчинённых - это лишь материализация сопротивления их руководителя.

В третьем параграфе «Обзор основных направлений стратегических изменений в образовании, декларируемых в период с 1990 г. по 2005 г.» представлены результаты анализа официальных документов Министерства образования РФ (в настоящее время Минобрнауки РФ), распоряжений Правительства РФ, регламентирующих процесс изменений в российском образовании. Нами были рассмотрены следующие программные документы: указ «О первоочередных мерах по развитию образования Российской Федерации»; федеральный закон «Об образовании» и добавленные позже поправки к нему; федеральная программа «Развитие образования в России»; «Основные положения концепции очередного этапа реформирования системы образования в Российской Федерации»; «Национальная доктрина образования»; «Концепция структуры и содержания общего среднего образования в 12-летней школе»; постановление «О проведении эксперимента по совершенствованию структуры и содержания общего образования»; решение коллегий Министерства образования РФ «О мероприятиях по подготовке и проведению эксперимента по структуре и содержанию общего образования», «Об экспериментальном базисном учебном плане общеобразовательных учреждений РФ»; Федеральная

целевая программа развития образования на 2006 – 2010 годы; Концепция модернизации российского образования на период до 2010 г. Анализ указанных выше документов выявил наличие трёх временных этапов процесса реформирования российского образования: 1990 – 1997 г.г., 1997 – 2000 г.г., 2001 – 2010 г.г.

Анализ содержательного наполнения декларируемых на каждом этапе направлений реорганизации выявил следующие основные позиции реформирования образования. В первую очередь, это обновление содержания образования (индивидуализация обучения, переход к личностно-ориентированному обучению, уменьшение учебной нагрузки школьников, информатизация обучения, изменение форм и содержания физического воспитания, разработка и внедрение новых учебных комплектов) и реформирование экономики образования (предоставление возможности осуществления ОУ платных образовательных услуг, переход от постатейного финансирования к другим формам бюджетирования школ). Также в документах фиксировалась необходимость изменений в сфере управления образованием (развитие общественно-государственных форм управления, предоставление ОУ статуса юридического лица) и структурной перестройки системы образования (реструктуризация сети сельских школ, внедрение дистанционных и других форм обучения, развитие многообразия типов общеобразовательных учреждений).

Вторая глава «Анализ базовых представлений работников общего образования Российской Федерации, их влияние на процесс управления изменениями» посвящена анализу базовых представлений педагогов как фактора, влияющего на процесс управления изменениями в российском образовании.

В первом параграфе «Анализ методики базовых представлений работников Г. Хофстеде как источника организационной культуры» описывается подход голландского учёного Г. Хофстеде к оценке сущностных характеристик базовых представлений людей. Данная модель основана на анализе ценностного аспекта культуры организации и предполагает рассмотрение следующих культурных параметров.

1. Параметр «Властная дистанция». Данный культурный параметр представляет собой различия между способностью руководителя изменять поведение подчиненных и способностью подчиненных влиять на поведение руководителя. Иными словами, при большой дистанции власти руководитель однозначно воспринимается подчиненными как лидер, и его решения не обсуждаются, а принимаются как само собой разумеющееся - подчиненные лояльно относятся к неравноправию в распределении власти. При малой же дистанции власти грань между подчиненными и руководителем существует чисто номинально, реально же все чувствуют себя равноправными.

2. Параметр «Индивидуализм – Коллективизм». Данный параметр объясняет, каким образом человек действует и принимает решение: исходя из собственных интересов (индивидуализм) или исходя из интересов группы

(коллективизм). Коллективистские культурные ценности стимулируют большую податливость индивида по отношению к политике организации и большую конформность поведения в группе. Коллективизм также поощряет высокую степень доверия к групповой работе и ориентацию на группу при достижении целей организации.

3. Параметр «Стремление к избеганию неопределённости». Данный параметр определяет, каким образом чувствует себя человек в ситуации неопределённости (свободы выбора). Культура, не воспринимающая неопределённости, стремящаяся избежать ее - та, где люди ведут себя активно, демонстрируя даже некоторую агрессивность, они обычно эмоционально относятся к происходящему и нетерпимы к изменениям и инакомыслию. Культура, воспринимающая неопределённости, - другая. Здесь люди ведут себя менее агрессивно, они чаще задумываются по поводу происходящего, демонстрируют принятие стрессовых ситуаций. В культурах, обладающими высокими показателями избегания неопределённости, возникают тщательно разработанные правила и ритуалы, которые все прекрасно знают и которые становятся составной частью организации и нормальным способом действий в её пределах. Культуры с низкими показателями избегания неопределённости в меньшей степени озабочены выработкой правил и ритуалов, позволяющих справляться со стрессом и тревогой, которые возникают в ситуации неопределённости.

4. Параметр «Мужественность – Женственность».

Г. Хофстеде определяет мужественность как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе (группе) считаются ассертивность (настойчивость, напористость) и не придается особого значения заботе о людях. Женственность определяется как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе (группе) считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и качество жизни. В мужественной культуре одобряется решительность, индивидуализм, стремление к риску, к новизне, к материальному успеху, к обучению. В такой культуре много тщеславия и соперничества. Женственная культура пронизана кооперативным духом, заботой о слабом, взаимовыручкой и помощью, в ней существует четкое стремление к надёжному, стабильному положению, безопасности и к качеству жизни, сохраняются традиции. Люди в культурах с высоким показателем мужественности ценят лидерство, независимость и самореализацию, тогда как в культурах с низким показателем мужественности этим понятиям уделяют меньше внимания.

На основе изучения данных параметров и строится настоящее исследование.

Во втором параграфе «Исследование базовых представлений работников общего образования» описывается методология проведённого исследования и представляются основные результаты исследования. Для измерения культурных параметров был использован количественный метод получения ре-

зультатов с использованием специализированной анкеты-опросника VSM-94, полученной из Исследовательского института межкультурного сотрудничества (IRIC), Голландия.

Опрос работников общего образования проводился с марта по июль 2004 года. Всего было опрошено 2 245 человек. Заполнить анкету предлагалось различным категориям работников сферы образования. Из них наибольшую представленность имеют следующие группы: руководители образования, учителя, психологи, социальные педагоги. Необходимо отметить, что особое внимание было обращено на группу руководителей образования, среди которых выделялись отдельные группы руководителей 1-го уровня (органы управления образованием, институты повышения квалификации), 2-го уровня (директора школ) и 3-го уровня (зам. директора школ). Исходные данные были организованы в электронную таблицу и с ними были произведены следующие статистические операции: корреляционный анализ, подсчет Т-критерия для независимых выборок, тест Ливина, применение критериев на согласованность Колмогорова-Смирнова и Шапиро-Уилка.

Анализ результатов анкетирования позволил выделить особенности базовых представлений работников общего образования. Полученные результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты анкетирования работников общего образования

Властная дистанция	Коллективизм-индивидуализм	Избегание неопределённости	Мужественность - женственность
32	46	93	12

Оценка полученных результатов проводилась исходя из следующей шкалы: 0 — крайне сильное предпочтение коллективизма, 100 — крайне сильное предпочтение индивидуализма; 0 — крайне выраженное стремление к малой властной дистанции, 100 — крайне выраженное стремление к большой властной дистанции; 0 — принятие неопределенности, 100 — крайне сильно выраженное избегание неопределенности; 0 — крайне сильное предпочтение женственности, 100 — крайне сильное предпочтение мужественности. При этом значения от 0 до 40 — слабая степень выраженности показателя, от 41 до 60 — средняя степень выраженности показателя, от 61 до 100 — высокая степень выраженности признака.

Применение обозначенной выше шкалы к полученным результатам позволяет сделать вывод о предпочтениях работников общего образования определённых базовых представлений. Исходя из данных исследования педагоги ориентированы на небольшую (ближе к средней) дистанцию влас-

ти, средний коллективизм, сильное избегание неопределённости, большую женственность.

Полученные результаты были соотнесены с результатами опросов по аналогичной методике в других профессиональных и национальных группах. Также были проанализированы особенности базовых представлений различных групп внутри педагогического сообщества (пол, возраст, уровень образования, стаж и ряд других).

В третьем параграфе «Анализ результатов исследования базовых представлений работников общего образования» обозначена трактовка результатов исследования базовых представлений педагогов. Полученные значения параметров «дистанция власти» и «коллективизм-индивидуализм» носят средний характер и не могут оцениваться как критические значения. Трактовка значений данных параметров может носить лишь предположительный характер. Значения же параметров «избегание неопределённости» и «мужественность – женственность» могут быть оценены как критические и предоставляют возможность чётко зафиксировать ценностные предпочтения российского учительства.

Большое значение параметра «избегание неопределённости» является знаком того, что культура большинства образовательных учреждений достаточно консервативна. Полученные результаты могут говорить и о том, что изменения в российском образовании, начавшиеся в 90-х годах прошлого века и не прекращающиеся до сих пор, создали ситуацию «усталости» от большого количества перемен. Педагоги, избегая неопределённости, выражают желание стабильности и снижения темпа изменений. Состояние неопределённости является некомфортным для большинства педагогов, в силу этого они стараются избежать этой ситуации. Этим фактом, например, может объясняться выражение неприятия многими членами педагогического корпуса того, что в каждой предметной области учителем одновременно могут использоваться множество учебных комплектов. Педагогические работники высказывают желание фиксации одного - двух стандартных учебных комплектов, что приведёт к уменьшению неопределённости. Также большое значение именно этого параметра позволяет объяснить сопротивление учительства в вопросе внедрения в практику работы вариативных форм обучения (дистанционное обучение, экстернат и ряд других форм).

Ориентация опрошенных респондентов на большую женственность демонстрирует явное стремление педагогов к надёжному, стабильному положению и безопасности. Кроме того, данный результат говорит о том, что приоритетом для большинства педагогов являются не достижения и успехи, а взаимопомощь и качество взаимоотношений внутри коллектива. Также полученные данные по этому параметру позволяют предположить, что ситуация конкурентности вряд ли приемлема для российских учителей, так как доминирует ориентация на солидарность и равенство. Этот факт подвергает

сомнению возможность достижения цели по воспитанию конкурентоспособной личности учащегося, так как сами педагоги избегают среды соперничества. Полученные данные по этому параметру также позволяют объяснить причины сопротивления педагогов внедрению личностно-ориентированного обучения. Указанный подход к обучению предполагает ориентацию на свободу выбора учащегося, его индивидуальную траекторию развития. Российские же педагоги не ориентированы на индивидуализм, опасаются рисков, возникающих при свободе выбора.

В четвёртом параграфе «Использование тематики и результатов исследования в системе повышения квалификации руководителей образования» представлена разработанная и апробированная образовательная программа повышения квалификации руководителей образования «Управление инновационными процессами в образовании в условиях сопротивления изменениям». Актуальность курса связана с тем фактом, что работа руководителя в условиях высокого темпа отраслевых изменений требует специфических навыков, отсутствие которых существенным образом снижает эффективность деятельности возглавляемой им организации. Большое количество изменений, которые происходят в образовательных учреждениях, требует от руководителя высокой степени адекватности своих действий возможностям организации, состоянию ее человеческих ресурсов. Также руководителю необходимо обладать навыком оценки рисков при управлении изменениями, в первую очередь риска сопротивления персонала, при этом изучить способы преодоления этого сопротивления, такие как локализация масштаба изменения, включение педагогов в процесс обсуждения стратегии и тактики реализации изменений и ряд других.

Теоретической основой курса является в силу высокой неоднородности обстоятельств деятельности образовательных учреждений ситуационная концепция управления, предполагающая отсутствие инвариантных эффективных моделей управления, изучение особенностей организации и конкретной ситуации, возможность выбора способа управления, адекватного этим условиям. При построении курса это нашло свое отражение в наличии множества альтернативных подходов и способов оценки состояния организации.

В заключении формулируются основные выводы, полученные в ходе исследования базовых представлений и их влияния на процесс управления изменениями в российском образовании. Проведённое исследование влияния базовых представлений работников общего образования на процесс управления изменениями в российском образовании позволяет сделать следующие выводы:

1. Выявлены следующие основные характеристики процесса сопротивления работников общего образования иницилируемым изменениям: трудность диагностики наличия сопротивления, зависимость от культуры организации, в первую очередь от базовых представлений педагогов. Зафиксированы ти-

личные формы сопротивления изменениям и предложены управленческие методы преодоления эффекта сопротивления изменениям.

2. В результате теоретического анализа было установлено, что основными элементами организационной культуры являются стратегия (цели, философия) организации, нормы (стандарты) поведения, базовые представления работников. Ядром организационной культуры являются базовые представления, оказывающие непосредственное влияние на эффект сопротивления изменениям. Для оценки базовых представлений были избраны подходы Г. Хофстеде, по теории которого базовыми представлениями является отношение человека к дистанции власти, индивидуализму-коллективизму, избеганию неопределённости, мужественности-женственности.

3. Исследование особенностей базовых представлений работников общего образования выявило их следующие признаки:

- Ориентация на небольшую (ближе к средней) властную дистанцию, что обнаруживает предпочтение «компетентной» власти (желаемые отношения между руководством и подчинёнными строятся не на власти приказа, а на уважении к личности и равенстве).

- Средний уровень коллективизма (индивидуализма), что может говорить о том, что работники общего образования стали в большей степени осознавать свои личные интересы и проявлять независимость и самостоятельность. При этом ценность группы как оплота и защиты по-прежнему сохраняется. Полученные данные опровергают широко распространённое мнение о высоком уровне коллективизма, доминирующем в российской культуре.

- Крайне сильно выраженная ориентация на избегание неопределённости. Подобная позиция педагогов демонстрирует, что стратегические изменения в образовании, начавшиеся в 90-х годах прошлого века и не прекращающиеся до сих пор, создали ситуацию «усталости» от большого количества и высокого темпа перемен. Педагогические работники, избегая неопределённости, выражают желание стабильности и снижения темпа изменений.

- Крайне сильно выраженная женственность культуры демонстрирует явное стремление педагогов к надёжному, стабильному положению и безопасности. При таких условиях приоритетом для большинства педагогов являются не достижения, конкуренция и успех, а взаимопомощь и качество взаимоотношений внутри коллектива.

4. Сравнительный анализ данных по специфике базовых представлений работников общего образования с имеющимися данными по базовым представлениям граждан России других профессиональных и социальных групп показал, что базовые представления педагогов существенным образом не отличаются от базовых представлений россиян других профессиональных групп. При этом необходимо отметить, что опросы по выявлению базовых представлений россиян проводились другими исследователями не по стандартизированной методике и имели меньшее количество опрашиваемых

респондентов. Сравнивая итоги анализа полученных в результате анкетирования работников общего образования данных с данными, полученными посредством проведения опросов по аналогичной методике среди граждан других стран, можно сделать следующие выводы: в культурах стран, опыт которых часто рассматривается в России как успешный, а вследствие этого заимствуется, господствуют существенно отличные базовые представления. Наличие обозначенных выше отличий в базовых представлениях означает наличие рисков в виде сопротивления изменениям при переносе на российскую почву ряда инокультурных практик. Сравнительный анализ базовых представлений членов различных групп внутри сообщества работников общего образования продемонстрировал следующие особенности групп педагогов. Педагоги-женщины значительно тяжелее воспринимают неопределённость, чем педагоги-мужчины; с увеличением возраста и стажа педагога наблюдается его большее стремление к позициям коллективизма и женственности; наименьшее стремление к избеганию неопределённости среди всех групп опрашиваемых по отношению к социально-профессиональному статусу проявляют директора школ; педагогические работники, имеющие наградную характеристику «Почётный работник общего образования Российской Федерации», демонстрирует значительно большее, чем другие группы, стремление к избеганию неопределённости и женственности; серьёзных отличий в базовых представлениях у представителей групп в зависимости от размера населённого пункта, размера заработной платы не обнаружено.

5. В процессе осуществления таких изменений в российском образовании как внедрение технологий личностно-ориентированного обучения, предоставление юридической и финансовой независимости образовательным учреждениям, внедрение дистанционных и других форм обучения, изменение учебно-воспитательного процесса в целях воспитания конкурентоспособной личности можно прогнозировать повышенные риски, вследствие вероятного возникновения эффекта сопротивления. Для успешного внедрения технологий личностно-ориентированного обучения, ценностной основой которого являются индивидуализм, у педагогов недостаточен уровень предпочтения индивидуализма и мужественности. Руководители российских школ сопротивляются предоставлению возглавляемым ими учреждениям юридической и финансовой независимости в силу того, что плохо выдерживают тот большой уровень неопределённости, который следует из повышенной самостоятельности. Проведённое исследование позволило выявить и ряд общих причин трудностей с внедрением изменений в российских образовательных учреждениях. В первую очередь, реформы в образовании как таковые, независимо от их ценностной основы, наталкиваются на очень высокое стремление к избеганию неопределённости у российских педагогов. Высокая тревожность российского учительства предопределяет их отношение к любому изменению как угрозе для их и так неустойчивого положения в обществе.

6. В результате проведенного исследования был создан курс «Управление инновационными процессами в образовании в условиях сопротивления изменениям» и его дидактическое обеспечение. Данный учебный курс прошёл апробацию в системе повышения квалификации руководителей образования и был успешно внедрен в практику деятельности кафедры управления человеческими ресурсами АПК и ППРО.

Проведённое исследование, в целом подтвердив выдвинутую гипотезу, позволило научно обосновать причины появления рисков при реализации изменений в российском общем образовании. Указанные риски возникают вследствие эффекта сопротивления изменениям, возникновения и сила которого зависит от особенностей базовых представлений работников общего образования.

Вместе с тем, результаты исследования влияния базовых представлений работников общего образования на процесс управления изменениями в российском образовании не исчерпывают всех проблем в сфере изучения причин недостаточной эффективности внедрения изменений в образовательной сфере общества. Представляется перспективным при продолжении исследования рассмотреть и другие причины возникновения сопротивления нововведениям, кроме обсуждаемых в данной работе особенностей базовых представлений педагогических работников. В этом контексте могут быть изучены причины индивидуального сопротивления педагогов и продуманы варианты управленческих стратегий по решению указанной проблемы.

Основное содержание и результаты исследования отражены в следующих публикациях:

1. Властная дистанция: что с ней делать молодому руководителю // Директор школы. 2003. № 8. С. 30-32 (0,15 п.л.).

2. Мужественность и женственность: два вектора организационного поведения // Директор школы. 2004. № 1. С. 14-17 (0,17 п.л.).

3. «Война за таланты»: как привлечь в школу молодых педагогов? // Директор школы. 2004. № 2. С. 14-16 (0,17 п.л.).

4. Поощрение, не требующее материальных затрат, а лишь доброты и внимания // Директор школы. 2004. № 4. С.29-31(0,17 п.л.).

5. Кто кого пережитрит, или «Игры» руководителя и «контригры» подчиненных // Директор школы. 2004. № 7. С.31-35 (0,15 п.л.).

6. Базовые представления педагогического сообщества: данные одного исследования // Директор школы. 2005. № 2. С.10-14 (0,17 п.л.).

7. Практикум эффективного управления: как мы осуществляем контроль // Директор школы. 2006. № 7. С. 22-26 (0,2 п.л.).

8. Практикум эффективного управления: как мы относимся к подчинённым // Директор школы. 2006. № 8. С. 23-26 (0,2 п.л.).

9. Практикум эффективного управления: сопротивление переменам // Директор школы. 2006. № 9. С. 31-37 (0,4 п.л.).

10. Практикум эффективного управления: вопросы педагогов и ответы руководителя // Директор школы. 2006. № 10. С. 24-28 (0,25 п.л.).

11. Основная функция руководителя школы: управление изменениями // Народное образование. 2007. № 1. С. 100-108 (0,5 п.л.).

12. Компакт-диск Практикум эффективного управления. Выпуск 1. Принятие управленческих решений и контроль в организации. ООО «Издательская фирма «Сентябрь», 2005 (9,8 Мб).

13. Компакт-диск Практикум эффективного управления. Выпуск 2. Инновации в школе: методы преодоления сопротивления. ООО «Издательская фирма «Сентябрь», 2005 (9,8 Мб).

Лицензия серия ЛР № 021321 от 14.01.99.
Формат 60х90/₁₆. Объем 1,5 п.л.
Гарнитура Times New Roman Cyr.
Печать офсетная. Бумага офсетная.
Тираж 120 экз. Заказ № 78.

Издательство Академии повышения квалификации
и профессиональной переподготовки работников образования
125212, Москва, Головинское шоссе, д. 8, кор. 2

Отпечатано в типографии Академии повышения квалификации
и профессиональной переподготовки работников образования.
107014, Москва, ул. Короленко, д. 2/23.

№ 1 5287

1

24085 4/107