

# Управление коллективом в период изменений

Робский Владимир Владимирович

преподаватель кафедры управления образовательными системами  
ИРО Краснодарского края

(специально для участников конкурса ДШК-2025)



# Признаки застоя

- Наши сотрудники деморализованы как никогда
- Веры в нашу долгосрочную стратегию нет
- Мы не верим нашему руководству
- Мы перегружены неприоритетными «срочными задачами» и дезориентированы
- Наше управление — это «конец света»...
- Мы почти потеряли коллективную уверенность.



# Как застой отражается на участниках образовательных отношений

- самоудовлетворенность
- невнимательность
- безразличие, беззаботность, пассивность
- апатия, скука, отсутствие интереса, вялость и равнодушие
- чувство изолированности или разорванных связей
- стоицизм, отсутствие энергии и покорность
- при этом **МЫ НЕ ВИДИМ СВОИХ ПРОБЛЕМ**



# Взгляд со стороны

- Расспросы аутсайдеров: (выпускники, родители учащихся, эксперты).
- Аутсайдеры в меньшей мере подвержены влиянию внутренней культуры, они лучше видят сильные и слабые стороны, настоящие и фальшивые ценности.
- Удержитесь от объяснений «как все есть на самом деле».
- Рефлексия.



# Два подхода к проведению изменений





# Структурный подход

изменения в организационном регулировании

изменения в организационной структуре

изменения в численности персонала

повышение эффективности процессов

смена зон ответственности конкретных работников



# Кадровый подход

Назначение «правильных» людей (агентов изменений) на «правильные» позиции

Проведение мероприятий по повышению квалификации (развитию) сотрудников

Стимулирование готовности сотрудников к принятию и осуществлению изменений



# Причины сопротивления изменениям

страх принятия  
решений и боязнь  
взять ответственность  
на себя

страх потерять деньги  
и власть

ригидность  
(убеждение в том, что  
«так лучше»)

недостаток или  
отсутствие  
информации

страх потерять работу

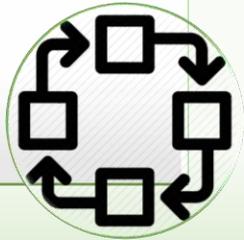
страх не справиться с  
работой или  
допустить ошибку



# Три группы интересов: не промахнись!

- регламент,
- последовательность,
- процедура

Процедурные



- взгляды,
- мнения,
- ценности,
- модели поведения

Психологические



- фактические работы,
- содержание деятельности,
- цели деятельности

По существу  
вопроса





# Мощная информационная поддержка

Начинать пропаганду  
задолго до начала  
изменений.

Ступенчатый подход  
к пропаганде:

- привлечение неформальных лидеров;
- обсуждение с лояльными сотрудниками;
- Выход на весь коллектив (на широкую аудиторию).



# Первоочередные задачи

1. Наглядно и убедительно описать существующие проблемы, обратившись при этом не только к разуму, **но и к чувствам (!!!)** сотрудников («сказать людям правду»).
2. Сформировать команду, которая может подготовить максимально подробный план преобразований с определением полномочий каждого члена группы («сплотиться под знаменем перемен»).
3. Создать захватывающий, интригующий образ будущего и постоянно вдохновлять окружающих на его реализацию («визуализировать перспективы»).



# Отношение к изменениям





# Пороги преодоления

- 1) 5% сторонников – необходимый минимум для начала проекта
- 2) 10-15% сторонников – критическая масса, достаточная для внедрения новых идей и технологий.
- 3) 30% сторонников – приводит каскадному вовлечению более половины оставшихся, а сами перемены становятся необратимыми.

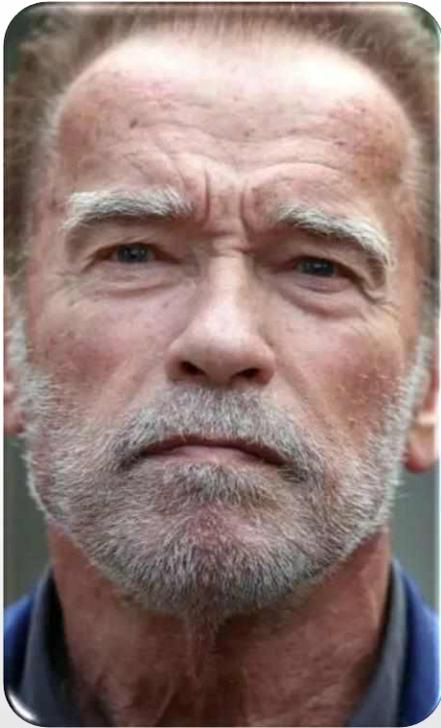


# Наиболее типичные риски

- 1) Восприятие нового проекта как очередного мимолетного мероприятия.
- 2) Информационный вакуум (вызывает у людей опасение за свое положение, недоверие к руководству).
- 3) Ключевые фигуры, на которых возлагается обязанность проводить изменения, не хотят или не могут их осуществить.
- 4) Нет единства в группе лидеров по стратегическим вопросам.
- 5) Угасание энтузиазма: небольшие проблемы создают ощущение провала.
- 6) «Розовые очки»: данные отчетов не совпадают с существующим положением дел.



В конечном счете все решает сила лидера...



Людям всегда нужен кто-то, кто будет присматривать за ними.

95 процентов людей в мире нуждаются, чтобы кто-то говорил им, что делать и как себя вести.

(Арнольд Шварценеггер)

# Спасибо за внимание!

- Сайт «Педагогический навигатор»

- <https://pednavigator.ru/>



- Педагогический навигатор | Дзен

- <https://dzen.ru/id/602fd2614fd59d229a1bd363>



- Телеграм-канал «Педагогический навигатор»

- <https://t.me/pednavigator>

