

## Урок 2. Зміна – це подорож, а не схема.

(Зміна нелінійна, перевантажена непевністю і захопленням, а часом і нестерпна)

Зміна – це безконечна пропозиція в умовах динамічної складності. Інша причина, з якої не можна керувати значущими процесами, полягає у тому, що ти не знаєш, що саме матиме значення, поки не вирушиш у дорогу. Якщо зміна полягає у впровадженні однієї, добре розвинутої, перевірної інновації, єдиної в часі, то, можливо, це можна назвати схемою. Але райони і школи безперервно працюють над впровадженням такої кількості інформації, яка насторожує. Якщо хтось спробує порівняти складність ситуації із складністю планів впровадження, процес виявиться надто неорганізованим і громіздким, щоб ним керувати, повільним і часто неправильним.

Я думаю про школу в Англії, описану МакМагоном і Волласом (1992), які були залучені у процес планування розвитку школи. Досвідчені у процесах планування, працюючи разом за планом, який самі створили, вони однак зіткнулися з низкою непередбачуваних проблем: сесію з навчання персоналу довелося відкласти, через затримки з розробкою державних інструкцій, проект з тренінгу довелося призупинити, бо вчителі, які повинні були пройти його, залишали свої місця через 6 тижнів, а нових людей на ці вакансії довелося шукати упродовж кількох місяців; директор школи завагітніла і довелося домовлятися про її тимчасову заміну; уряд запропонував чимало змін, які потрібно було здійснити тощо.

Я пригадую групу в Марітаймс, в Канаді, з якою ми співпрацювали і яка дала таке визначення зміни: «Це схоже на сплановану подорож у нерозвідані води у дірявому човні з неслухняною командою».

Отже, подорож у частково знане та незнане – це влучна метафора. Як ми побачимо, багато інших уроків підтверджують і доводять правильність цього. Навіть добре розвинуті інновації все одно подорож для тих, хто вперше бере у них участь. Якщо на кону вміння і розуміння – яких завжди важко досягнути – не може бути інакше. Інші, складніші реформи, несуть у собі ще більшу непевненість, пов'язану із намаганням зробити більше, але передусім ще й з тим, що рішення не відоме заздалегідь. «Маршрут і місце призначення, - каже Стейсі (1992), - повинно само собою визначатись під час подорожі, якщо ви хочете потрапити до нових земель» (с.1). перед лицем непередбачуваної зміни «ключ до успіху» лежить у творчій діяльності зі створення нових мап» (с. 1).

Умови непевності, навчання, стурбованості, труднощів і страху перед незнаним *притаманні* будь-якому процесові змін, особливо на ранніх стадіях. Можна побачити, чому прийнятні до ризику ментальність і атмосфера вкрай необхідні. Люди не наважаться вирушити назустріч непевному, поки вони чи хтось інший не зрозуміють, що труднощі – природна частина у будь-якому сценарії змін (див. Урок 3. Проблеми – наші друзі).

Ми знаємо, що на початку труднощі нам гарантовано. Нестерпність ситуації у тому, що кінцеві стадії так само непередбачувані. Це правда, що у випадку остаточного успіху виникає величезна насолода, екстаз не відчуття завершеності, і момент глибокого задоволення собою. Із більшою моральною метою і спроможністю носія змін (частина 2) збільшуються і шанси на успіх, а не на провал. Але часом справи йдуть, радше, погано, аніж добре, навіть якщо ми робимо все правильно. А іноді вони поліпшуються, навіть якщо ми помиляємось. Оскільки динамічна складність створює несподіванки, то добре це чи погано, але існує ще й елемент талану. Безталанність входить у гру, залежно від того, як ми ставимось до цих непередбачуваних подій, а не від того, як ми можемо їх запобігти. Часом вони будуть викликати розчарування і фрустрацію, а ми не зможемо нічого і ніяк змінити. Люди, які вчаться контролювати свій внутрішній досвід, стикаючись з позитивними і негативними змінами, згодом можуть визначати якість свого життя (Цикжентміхалій, 1990). Продуктивні освітні зміни, як і саме продуктивне життя, - справді подорож, яка не закінчиться, поки ми живі.