



Вторая Санкт-Петербургская Гимназия
1805 – 2021 г.г.

Опытно-экспериментальная работа
Формирование организационной готовности к изменениям в процессе
управления образовательной организацией
1-ый год

Представляют опыт Гимназии
Татьяна Анатольевна Юркова, к.п.н.
Немирова Наталья Викторовна, к.с.н.

Авторский коллектив
Второй Санкт-Петербургской Гимназии

Что такое «организационная готовность к изменениям»?

Проблемы понимания для образовательного сообщества:

1. Понятие относительно новое и неотстоявшееся для сферы управления.
2. Понимание понятия в науке и практике развертывается на основе анализа деятельности бизнес-структур.
3. Как осуществить интерпретационный перенос понятия в сферу образования без потери смыслов?

Глоссарий

- словарь узкоспециализированных терминов в какой-либо отрасли знаний *с толкованием*, иногда переводом на другой язык, *комментариями и примерами*.

Возможная структура статьи глоссария:

1. Определение (возможное для системы образования).
2. Контекст (дает возможность уточнить обусловленность употребления понятия в профессиональной коммуникации).
3. Пример употребления понятия.

Организационная культура

определение

- целостная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения, форм отношений и взаимодействия между сотрудниками, которые регламентируют и определяют способы их профессионального объединения для достижения поставленных руководством образовательной организации и принимаемых всем коллективом целей развития и как собственно организации, так и творческого совершенствования всех участников образовательного процесса и ближайшего социального окружения.

(Э.В. Онищенко, 2010)

Организационная культура

контекст

Понятие используется в управленческой деятельности и считается её важным компонентом, позволяющим руководителю (управленческой команде) ориентировать подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Организационная культура

пример

- комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый сотрудниками организации о подходах к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности.

Воплощается в совокупности традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения администрации, учителей, учеников, описывающих представления о способах деятельности, нормах поведения, неписанных правил, запретов, ожиданий, представлений о будущем и настоящем.

Является выражением индивидуальности образовательной организации.

(Н.В. Андреева, Л.В. Рождественская, Б.Б. Ярмахов
Шаг школы в смешанное обучение. - М.: Буки Веди, 2016.)

Организационная готовность к изменениям

рабочее понимание

- *свойство образовательной организации, характеризующее её способность к созданию условий, способствующих наиболее эффективной реализации изменений, которое воплощается прежде всего в действиях управленческой команды (администрации) и последующей трансформации организационной культуры.*

Процессы развития организационной готовности к изменениям

Диагностика типа организационной культуры в ОО

Целеполагание

(опора на научную концепцию; анализ изменений, на реализацию которых может влиять образовательная организация; выявленные проблемы)

Создание условий для реализации изменений

Мониторинг реализации условий

Содействие процессу улучшений

Анализ результатов изменений, рефлексия

Корректировка



**ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ
НА ФОРМИРОВАНИЕ ГОТОВНОСТИ
К ИЗМЕНЕНИЯМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ГИМНАЗИИ**

**СПЕЦИФИКА
СОВРЕМЕННОГО СОЦИУМА**

ГИМНАЗИЯ

Внутренние факторы, влияющие на организационную культуру

Приток молодых учителей, новых учителей из других регионов

Работа учителей в режиме многозадачности

Уровень удовлетворенности учителей

Диагностика стадии жизненного цикла Гимназии

Внутренние факторы, влияющие на профессиональные компетенции коллектива Гимназии

Решение проблем через практику командообразования

Готовность к принятию новых решений и тенденций

Необходимость создания инновационных продуктов

Адаптация к цифровой реальности

**РЕЗУЛЬТАТЫ
РЕЙТИНГОВЫХ
ИССЛЕДОВАНИЙ**

**КОГНИТИВНЫЕ И
ЛИЧНОСТНЫЕ
ИЗМЕНЕНИЯ
ДЕТЕЙ**

**РЕЗУЛЬТАТЫ
РАБОТ
РЕГИОНАЛЬНЫХ
И
ВСЕРОССИЙСКИХ**

**ИЗМЕНЕНИЯ В
ПОВЕДЕНИИ
РОДИТЕЛЕЙ,
СТИЛЕ
ОТНОШЕНИЙ СО
ШКОЛОЙ**

**ИМИДЖ
ГИМНАЗИИ**

**ИНТЕГРАЦИЯ
ЦИФРОВОЙ И
ОБЫЧНОЙ
РЕАЛЬНОСТИ**

ФАКТОРЫ ЗАПУСКАЮТ ПРОЦЕССЫ.

Внешние факторы. Примеры.

РЕЗУЛЬТАТЫ
РЕЙТИНГОВЫХ
ИССЛЕДОВАНИЙ

Овладение педагогическим инструментарием
для обеспечения однородности результатов
учащихся

РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТ
РЕГИОНАЛЬНЫХ И
ВСЕРОССИЙСКИХ

Построение системы формирования
функциональной грамотности

ИМИДЖ
ГИМНАЗИИ

Сохранение репутации Гимназии как одного из
ведущих лидеров в образовании

КОГНИТИВНЫЕ И
ЛИЧНОСТНЫЕ
ИЗМЕНЕНИЯ
ДЕТЕЙ

Совершенствование педагогического
инструментария для взаимодействия с
современным учеником

ИЗМЕНЕНИЯ В
ПОВЕДЕНИИ
РОДИТЕЛЕЙ,
СТИЛЕ
ОТНОШЕНИЙ СО
ШКОЛОЙ

Отработка механизмов взаимодействия с
родителями

ИНТЕГРАЦИЯ
ЦИФРОВОЙ И
ОБЫЧНОЙ
РЕАЛЬНОСТИ

Использование возможностей ресурса
цифровой среды

ФАКТОРЫ ЗАПУСКАЮТ ПРОЦЕССЫ.

Внутренние факторы. Примеры

Приток молодых учителей, новых учителей из других регионов



Движущая сила развития коллектива (способ преодоления сопротивления)

Работа учителей в режиме многозадачности



Оптимизация в решении задач, в т.ч. через электронный документооборот

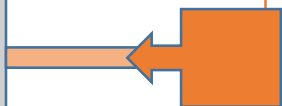
Диагностика стадии жизненного цикла Гимназии



Удерживать баланс между гибкостью и контролем

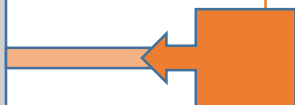
ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ СИСТЕМЫ внутренним ФАКТОРАМ. ПРИМЕРЫ

Решение проблем через практику командообразования



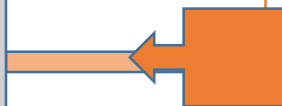
Недостаток опыта для организации командной работы, сложности во взаимодействии участников

Готовность к принятию новых решений и тенденций



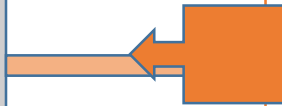
Сопротивление коллектива

Необходимость создания инновационных продуктов в процессе ОЭР



Снижение инициативности участников, сложности в интеграции продуктов ОЭР

Адаптация к цифровой реальности



Недостаточный уровень владения цифровым инструментарием, сопротивление коллектива

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

КОГНИТИВНЫЕ И
ЛИЧНОСТНЫЕ
ИЗМЕНЕНИЯ
ДЕТЕЙ

Совершенствование педагогического инструментария для взаимодействия с современным учеником

Диагностическая работа: результаты? Удовлетворяют/не удовлетворяют?

ДИАГНОСТИКА: опрос учеников «Твои затруднения на уроках»

ДИАГНОСТИКА: выявление учителей-мастеров, владеющих приемами работы

Создание команды учителей-мастеров по направлению «Работа с детьми группы риска»

Проведение обучающих мастер-классов командой учителей-мастеров для всех педагогов Гимназии

ДИАГНОСТИКА: выявление инициативных учителей, готовых использовать приемы работы

Методическое сопровождение инициативных учителей

Вовлечение в процесс других учителей...

Диагностика готовности к изменениям: психолого-педагогический аспект

- Социально-психологическая готовность организации
- Психологическая готовность педагогического коллектива
- Персональная психологическая готовность педагога

Диагностический комплекс

Рабочий вариант

- Изучение особенностей организационной структуры Гимназии
- Изучение особенностей сетевого взаимодействия в Гимназии
- Изучение адаптационного потенциала педагогов Гимназии
- Кластерная диагностика ценностно-смысловой сферы педагогов

Диагностика готовности: социологический аспект.
Первоначальная гипотеза исследования

Готовность к организационным изменениям в гимназии зависит от типа организационной культуры, и следовательно, через методику диагностики мы изначально определяем тип организационной культуры.

Типологии и методики, используемые в менеджменте и социологии организации:

1. Рамочная конструкция типологии культур К.Камерона и Р. Куина
2. Профили организационной культуры Т. Дила и А. Кеннеди
3. Типология Г. Хофстеда
4. Схема специфических отраслевых культур Р.Рюттингера
5. Типология М. Бурке
6. Типология М.К. Врие и Д. Миллера
7. Типология культуры организации С. Ханди
8. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса
9. И другие

Выбранный подход не учитывал следующих характеристик:

1. Предложенные методики ориентированы на бизнес-модели.
2. Цель диагностики в рамках бизнес-моделей увеличение прибыли предприятия.
3. Часть методик ориентированных на диагностику состояния корпоративной культуры не учитывают готовность организации к изменениям.
4. Социология и психология: предметная дилемма.

Этапы диагностики готовности к организационным изменениям

1. Построить рамочную конструкцию конкурирующих ценностей культур на основе типологии К. Камерона и Р. Куина.
2. Провести формализованный электронный опрос учителей и администрации Гимназии (учитывая психологические методики диагностики типа личности и готовности к организационным изменениям).
3. Создание модели, демонстрирующей зависимость типа организационной культуры и готовности к организационным изменениям в образовательной организации.