



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

Концептуальная модель формирования организационной готовности образовательной организации к изменениям: инструменты анализа и основные механизмы развития

Круглый стол
по обмену опытом реализации проектов ОЭР, связанных с вопросами
формирования организационной готовности к изменениям
в процессе управления образовательной организацией
21 октября 2021

Авторский коллектив
Второй Санкт-Петербургской Гимназии



Цель поисково-исследовательского этапа ОЭР (1-ый год работы):

Поиск ответов на исследовательские
вопросы:

- Какие изменения в образовании влияют на деятельность образовательной организации?
- Как способность управлять изменениями формирует организационную готовность к изменениям?

Татьяна Анатольевна Юркова, к.п.н.,
заместитель директора Гимназии по
научно-методической работе





Результаты 1-го работы

Создан рабочий вариант Глоссария терминов, использующихся в концептуальном поле «организационная готовность к изменениям».

Описаны факторы, влияющие на изменения, которые происходят в управленческой деятельности и педагогической практике школы.

Предложена рабочая версия модели организационной готовности ОО к изменениям.

Разработан диагностический инструментарий для определения организационной готовности к изменениям управленческой команды и педагогического коллектива Гимназии.

Предложен рабочий вариант алгоритма формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО

Татьяна Анатольевна Юркова, к.п.н.





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.*



Ольга Николаевна Шилова, д.п.н.,
профессор кафедры педагогики и
андрогики СПбАПО, научный

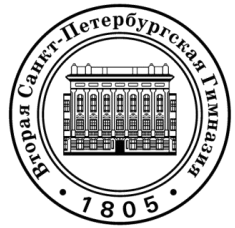


Первоначальная гипотеза исследования

Предположим, что **организационная готовность к изменениям в гимназии взаимосвязана с типом организационной культуры**, тогда возможно через определение типа организационной культуры (методики разработаны) определить /описать характеристики организационной готовности (процессуальные, организационные, технические)

Ольга Николаевна Шилова, д.п.н.,
профессор кафедры педагогики и
андрогики СПбАПО, научный
консультант Гимназии





Теоретико-методологические основы модели ОГИ

- особенности школы как социально-педагогической организации
- системный и факторный подходы, что позволяет выявить наиболее значимые факторы изменений, на которые может влиять образовательная организация, и которые определяют направления работы по определению, оценке ОГИ и управлению её развитием
- уровневая структура ОГИ

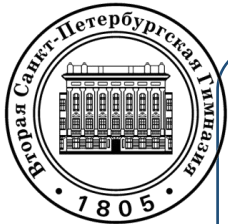


Ольга Николаевна Шилова, д.п.н.,
профессор кафедры педагогики и
андрогики СПбАПО, научный
консультант



Рабочая версия модели организационной готовности ОО к изменениям





Поиск и разработка диагностического инструментария

Цель: определение организационной готовности к изменениям управленческой команды и педагогического коллектива Гимназии.

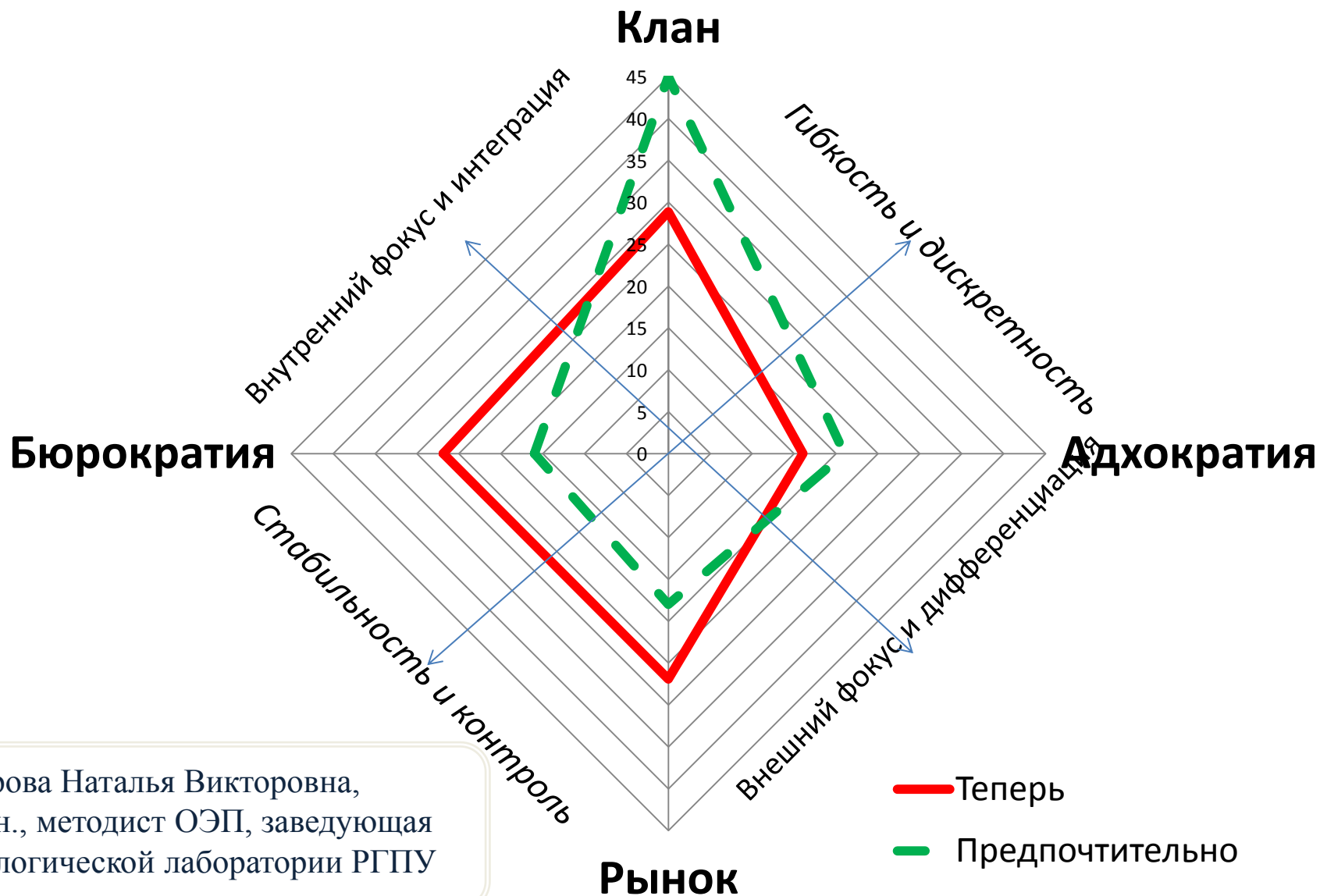
Выявление типа организационной культуры гимназии

Мнение администрации гимназии по ключевым вопросам готовности, выявленное в процессе проведения фокус-группы

Диагностика психологической готовности членов коллектива, в том числе диагностика личностного адаптационного потенциала

Диагностика типа организационной культуры Второй Санкт-Петербургской Гимназии

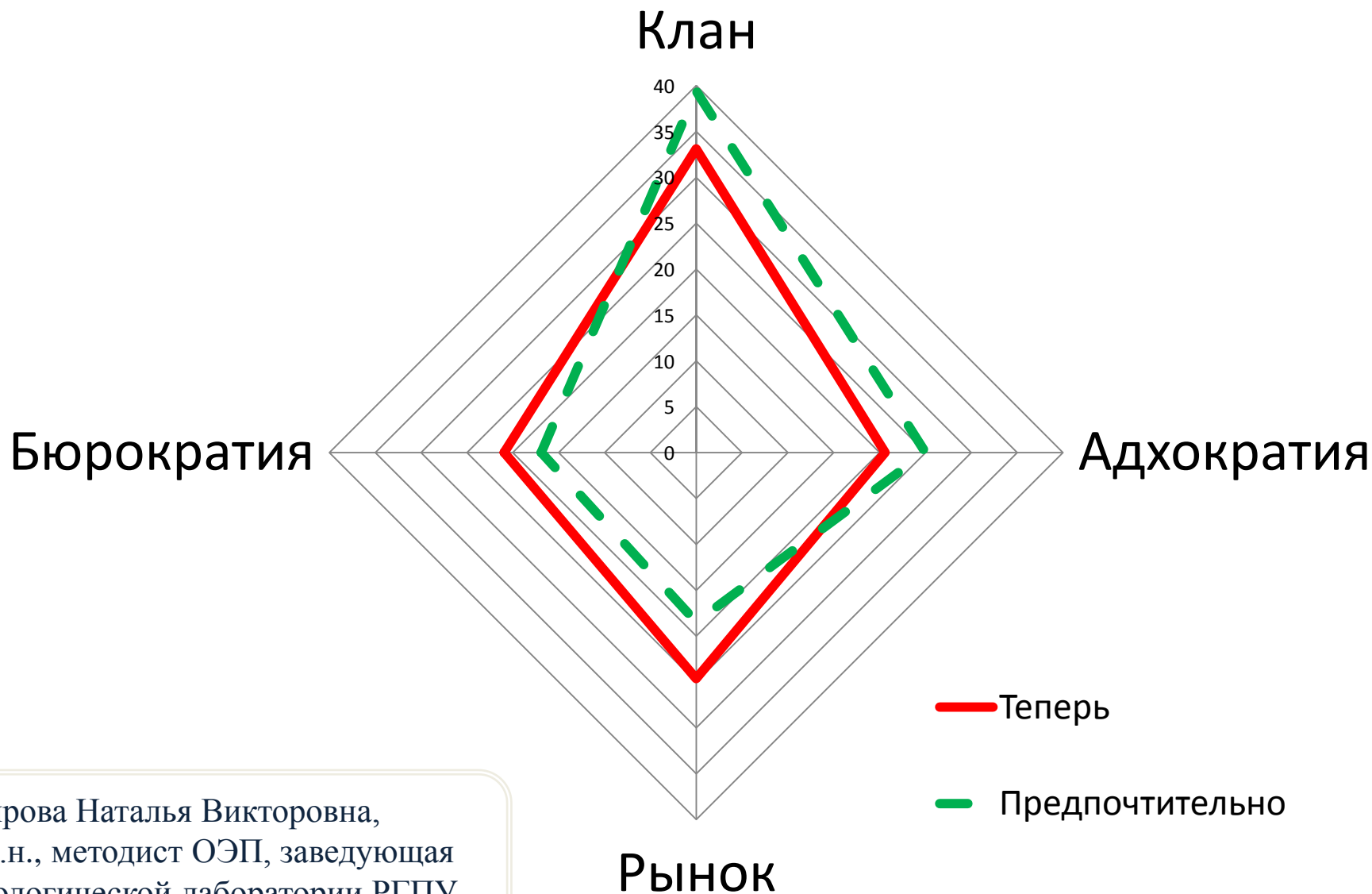
Учителя



Немирова Наталья Викторовна,
к.соц.н., методист ОЭП, заведующая
социологической лаборатории РГПУ
им. Герцена

Диагностика типа организационной культуры Второй Санкт-Петербургской Гимназии

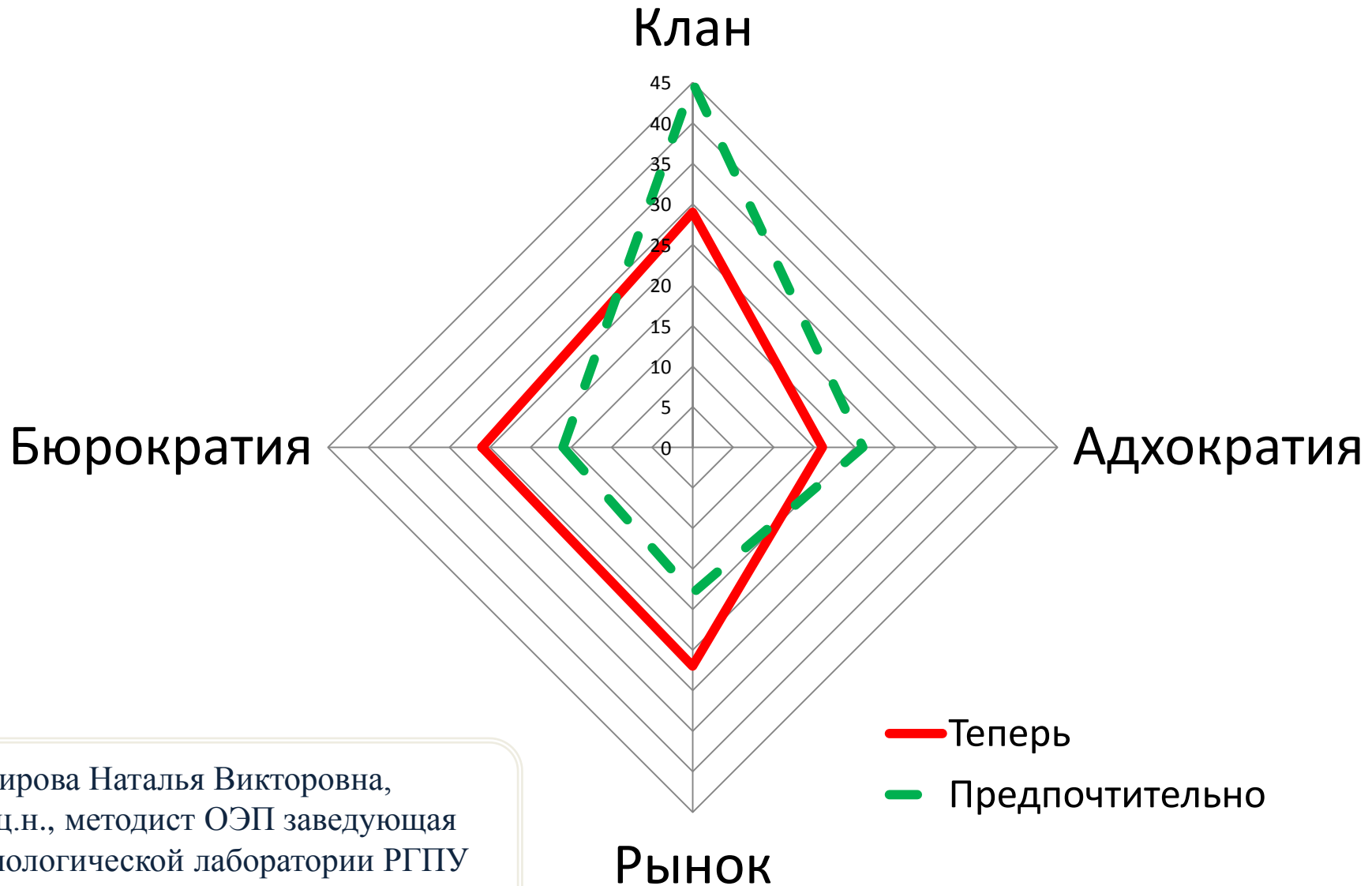
Администрация



Немирова Наталья Викторовна,
к.соц.н., методист ОЭП, заведующая
социологической лабораторией РГПУ
им. Герцена

Диагностика типа организационной культуры Второй Санкт-Петербургской Гимназии

Весь коллектив



Немирова Наталья Викторовна,
к.соц.н., методист ОЭП заведующая
социологической лабораторией РГПУ
им. Герцена

SWOT-анализ мнений членов управленческой команды (экспертного сообщества) Гимназии №2 в рамках проекта «Готовность педагогического коллектива к организационным изменениям» (6 экспертов)

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ (свойства коллектива, дающие преимущества перед другими коллективами)			ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ (свойства, ослабляющие коллектив)		
А) Демографические факторы:			К-во упомин		
□	Разновозрастный коллектив	3	□	Демографические факторы:	К-во упомин
□			□	Демографический потенциал (пол, возраст), необходима ротация	1
Б) Управленческие факторы:			К-во упомин		
□	Высокая степень самоорганизации	2	□	Управленческие факторы:	К-во упомин
	Способность подчиняться	1	□	Ригидность (неготовность к изменениям) системы управления	1
	Развитая система наставничества	1		Возрастное руководство	1
	Традиции	1		Авторитарный методы руководства	1
В) Факторы группового поведения:			К-во упомин		
□	Поддержка друг друга, сплоченность коллектива	2	□	Факторы группового поведения:	К-во упомин
			□	Разобщенность коллектива	1
				Разноуровневое разнообразие	1
В) Личностные факторы:			□		
□	Накопленный опыт адаптации в ситуации постоянных изменений, потенциальная готовность к созиданию	2		Много приезжих новых сотрудников (уровень образования и культуры не очень)	1
	Высокий интеллектуальный уровень педагогов	1		Низкий профессиональный уровень части персонала	1
	Ожидание изменений	1	□	Личностные факторы:	К-во упомин
□			□	Сложность предвидения новых идей	1
□				Стремление участников проектов к формальному исполнению заданий	1
□				Желание индивидуальной выгоды	1
□				Отсутствие понимания изменений	1
□				Страх и настороженность перед новшествами	1
□				Непонимание новшеств	1

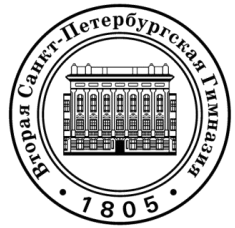
Немирова Наталья Викторовна,
к.соц.н.,

SWOT-анализ мнений членов управленческой команды (экспертного сообщества) Гимназии №2 в рамках проекта «Готовность педагогического коллектива к организационным изменениям» (6 экспертов)

ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ		ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ	
(внешние факторы, создающие дополнительные возможности коллектива)		(свойства, ослабляющие позитивные свойства коллектива)	
А) Взаимодействие с внешними партнерами:		А) Сложность изменений:	
□	Высокий уровень доверия у внешних партнеров к Гимназии	□	Сложность в определении изменений, на которые мы должны реагировать, на какие не должны реагировать, чтобы сохранить устойчивость
	Готовность гимназии к сотрудничеству		Изменения информационного поля
	Ресурсная поддержка извне		Нежелание выходить за рамки сложившихся взаимодействий (а надо наладить отношения с ВУЗами и ОПО)
	Дружеские наработанные связи		Требование результата без учета возможностей
Б) Факторы группового поведения:			Зависимость образовательного учреждения от формализма внешней среды
□	Часть коллектива обладает высоким профессиональным уровнем	Б) Взаимодействие с родителями и обучающимися:	
В) Взаимодействие с родителями и обучающимися:		□	Изменения родительского сообщества
□	Заинтересованность в детях и родителях		Стереотипы восприятия и отношения к школе
Г) Образовательные технологии:			Желание части детей и родителей отрицательно влиять на изменения
□	Возможности новых образовательных технологий		

Немирова Наталья Викторовна,
к.соц.н.

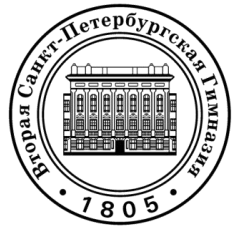


Психологические аспекты готовности педагогического коллектива к изменениям

- адаптационный потенциал педагогов
- ценностно-смысловые аспекты деятельности педагогического коллектива в условиях постоянных изменений

Голунова Ольга Гавриловна, педагог-психолог Гимназии





Диагностический комплекс для изучения психологических особенностей готовности педагогического коллектива

1. Методика А.Ю. Козыревой «Ваш творческий потенциал»;
2. «Опросник профессиональной приверженности» (С.А. Минюрова, А.И. Калашников);
3. Авторский опросник «Анкета вовлеченности в инновационную деятельность ОУ» (Думчева А.Г.);
4. Модифицированная методика «Тест цветowych метафор» (И.Л. Соломин)
5. Методика экспертных оценок степени вовлеченности в инновационную деятельность ОУ (структурированное интервью с экспертами)

Методы обработки данных:

Однофакторный дисперсионный анализ, факторный анализ, частотный анализ, содержательно-смысловой анализ

Голунова Ольга Гавриловна, педагог-психолог Гимназии



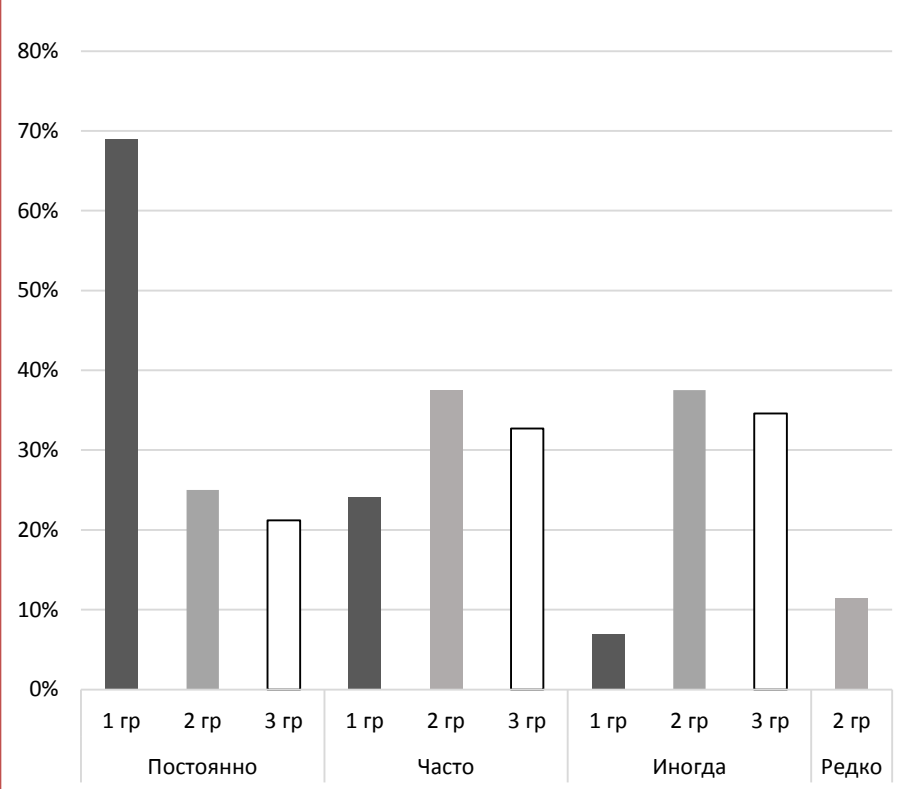


Методика исследования вовлеченности педагога в инновационную деятельность ОУ

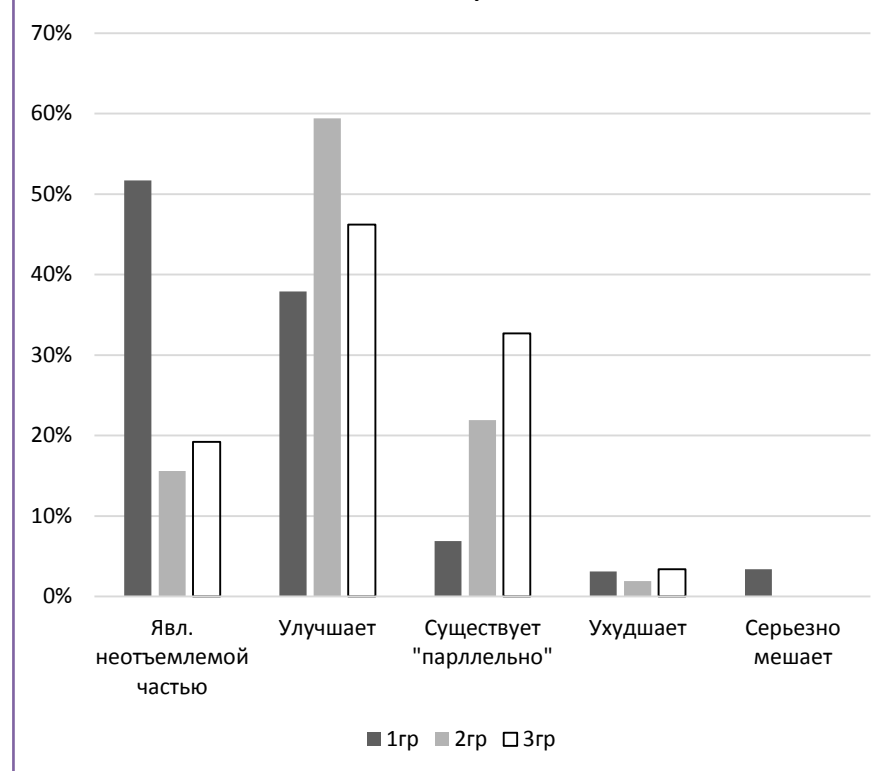
Параметр: Степень вовлеченности в инновационную деятельность:

- 1. полнота*
- 2. эмоциональная вовлеченность*

Полнота вовлеченности педагогов в инновационную деятельность



Эмоциональная вовлеченность педагогов в инновационную деятельность





Методика исследования вовлеченности педагога в инновационную деятельность ОУ

Параметр: Предпочитаемые типы профессиональной активности

«ТВОРЕЦ»

«НАЛАДЧИК»

«ПОМОЩНИК»

«ИСПЫТАТЕЛЬ»

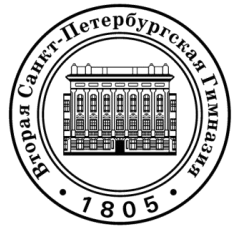
«МЕТОДИСТ»

• Фактически востребованные

• Желаемые

• Отвергаемые

Голунова Ольга Гавриловна, педагог-психолог Гимназии



Методика А.Ю. Козыревой «Ваш творческий потенциал»

- любознательность
- вера в себя
- ПОСТОЯНСТВО
- амбициозность
- слуховая память
- зрительная память
- НЕЗАВИСИМОСТЬ
- способность к абстрагированию
- сосредоточенность



Calibri 11 A A Шрифт

Общий Выравнивание Число

Условное форматирование Форматировать как таблицу стилей

Вставить Удалить Формат Ячейки

Сортировка и фильтр Редактирование

fx 3

ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТЬ				позн акт		ВЕРА В СЕБЯ				ПОСТОЯНСТВО				АМБИЦИОЗНОСТЬ		СЛУХОВАЯ ПАМЯТЬ				ЗРИТЕЛЬНАЯ ПАМЯТЬ			
1	6	7	8	СР ЗНАЧ	СТ ОТКЛ	2	3	4	5	СР ЗНАЧ	СТ ОТКЛ	9	15	СР ЗНАЧ	СТ ОТКЛ	10	СР ЗНАЧ	12	13	СР ЗНАЧ	СТ ОТКЛ	11	СР ЗНАЧ
2	2	3	3	2,5	0,5774	2	2	2	2	2	0	2	3	2,5	0,70711	3	3	2	3	2,5	0,7071	3	3
2	2	1	1	1,5	0,5774	1	1	1	1	1	0	2	3	2,5	0,70711	1	1	3	2	2,5	0,7071	3	3
2	2	2	3	2,25	0,5	3	3	2	3	2,75	0,5	1	1	1	0	3	3	3	3	3	0	3	3
3	2	3	3	2,75	0,5	3	3	3	3	3	0	3	3	3	0	3	3	2	2	2	0	3	3
3	2	1	3	2,25	0,9574	3	3	1	2	2,25	0,9574	2	3	2,5	0,70711	3	3	3	2	2,5	0,7071	3	3
3	1	1	3	2	1,1547	2	2	2	2	2	0	2	1	1,5	0,70711	3	3	2	2	2	0	2	2
3	2	1	3	2,25	0,9574	2	2	2	1	1,75	0,5	2	1	1,5	0,70711	3	3	2	2	2	0	1	1
3	2	2	3	2,5	0,5774	3	3	2	2	2,5	0,5774	2	1	1,5	0,70711	3	3	3	3	3	0	3	3
3	2	2	3	2,5	0,5774	2	2	2	2	2	0	2	1	1,5	0,70711	1	1	2	1	1,5	0,7071	2	2
2	2	3	3	2,5	0,5774	2	2	2	3	2,25	0,5	3	3	3	0	1	1	2	2	2	0	3	3
3	2	1	3	2,25	0,9574	1	2	1	3	1,75	0,9574	3	3	3	0	3	3	3	2	2,5	0,7071	3	3
3	3	1	3	2,5	1	3	3	3	3	3	0	2	1	1,5	0,70711	3	3	3	2	2,5	0,7071	3	3
1	3	3	3	2,5	1	1	2	2	2	1,75	0,5	2	3	2,5	0,70711	3	3	2	2	2	0	2	2
3	3	3	3	3	0	3	2	1	2	2	0,8165	2	3	2,5	0,70711	3	3	3	2	2,5	0,7071	3	3
3	3	3	3	3	0	3	2	3	3	2,75	0,5	2	3	2,5	0,70711	1	1	3	3	3	0	3	3
3	2	3	3	2,75	0,5	2	2	2	1	1,75	0,5	2	3	2,5	0,70711	2	2	2	2	2	0	1	1
3	2	2	1	2	0,8165	2	2	2	2	2	0	3	1	2	1,41421	3	3	1	1	1	0	2	2
3	3	3	3	3	0	2	2	2	2	2	0	3	3	3	0	3	3	3	2	2,5	0,7071	3	3
2	2	1	2	1,75	0,5	1	1	1	2	1,25	0,5	2	2	2	0	3	3	3	2	2,5	0,7071	3	3
2	3	3	3	2,75	0,5	2	2	2	1	1,75	0,5	3	3	3	0	3	3	2	2	2	0	3	3
3	2	3	3	2,75	0,5	2	2	2	3	2,25	0,5	2	3	2,5	0,70711	3	3	3	2	2,5	0,7071	3	3
3	2	1	3	2,25	0,9574	3	2	1	3	2,25	0,9574	2	1	1,5	0,70711	3	3	3	3	3	0	3	3
3	2	3	2	2,5	0,5774	2	2	1	3	2	0,8165	2	3	2,5	0,70711	3	3	2	3	2,5	0,7071	3	3
3	2	3	3	2,75	0,5	2	3	1	1	1,75	0,9574	2	1	1,5	0,70711	3	3	2	1	1,5	0,7071	2	2



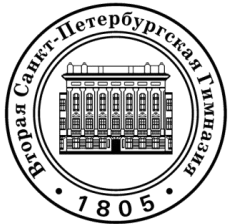
«Методика исследования лояльности педагогов»

«Опросник профессиональной приверженности» (С.А. Минюрова, А.И. Калашников)

- профессиональная аффективность
- профессиональная стабильность
- профессиональная активность

Голунова Ольга Гавриловна, педагог-психолог Гимназии





Методика экспертных оценок степени вовлеченности в инновационную деятельность ОУ (структурированное интервью)

«Новаторы»

«Реализаторы»

«Поддерживающее большинство»

«Скептическое большинство»

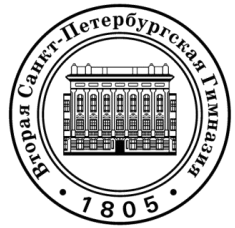
«Колеблющиеся»

«Консерваторы»

(классификация по К.Ангеловски)

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ ИТОГ: выделение качественно разнородных групп педагогов, вовлеченных в инновационные процессы





Модифицированная методика «Тест цветowych метафор»

- отношение к себе как субъекту изменений
- отношение к различным факторам деятельности в ОУ
- устойчивость – изменчивость
- отношение к новому
- эмоциональный фон

Голунова Ольга Гавриловна, педагог-психолог Гимназии



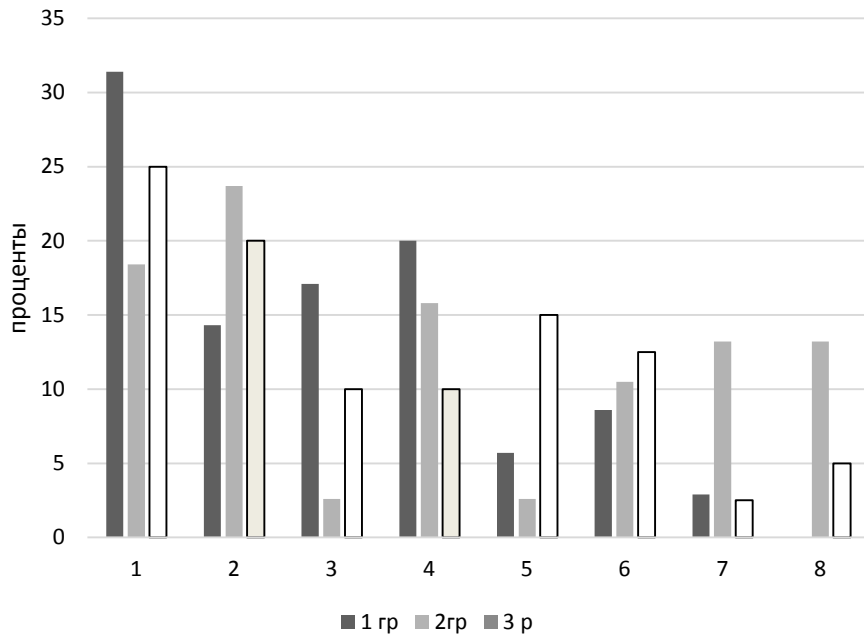
1	2	3	4	5	6	7	8

Методика цветowych метафор.

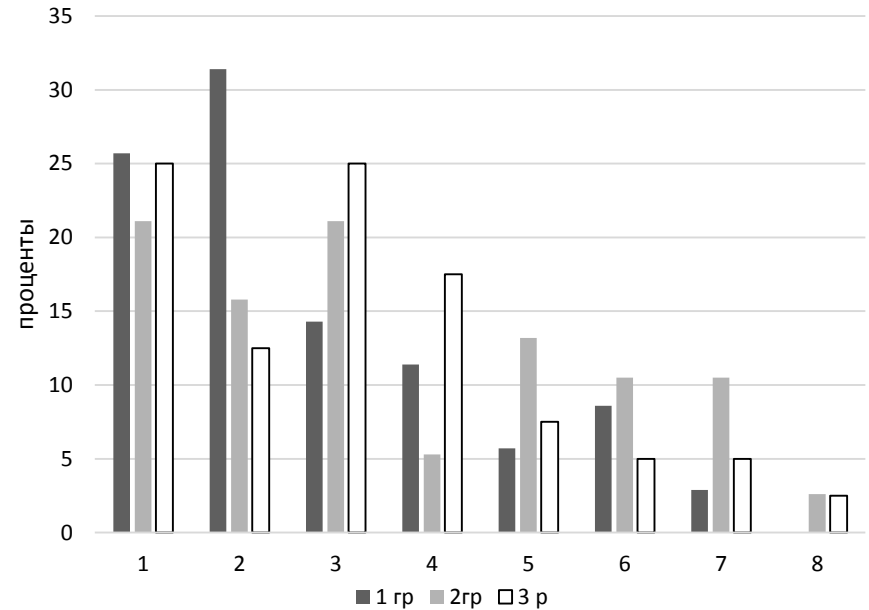
ИНСТРУКЦИЯ 1. Данная методика предназначена для исследования Ваших представлений.

Перед Вами имеется восемь цветов, пронумерованных цифрами от 1 до 8. В таблице ниже напечатаны несколько десятков названий понятий. Вам предлагается обозначить каждое из этих понятий с помощью одного из данных цветов. Для этого в столбике «№ цвета».....

"Инновационная технология"



"Инициатива"



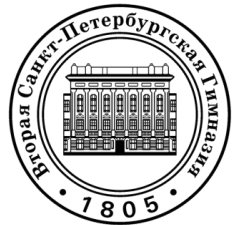
Команды педагогов Гимназии в реализации направлений работы, являющихся реакцией на изменения

Развитие речевой культуры через четыре вида речевой деятельности: слушание, говорение, чтение, письмо

Формирование и оценка функциональной грамотности учащихся через составление общего банка заданий от предметных кафедр

Развитие проектного мышления через решение проектных задач





Задачи 2-го года экспериментальной деятельности

Деятельностно-практический этап

Исследовательский вопрос: Как действовать руководителю, чтобы уменьшить негативные влияния и усилить позитивные?

Апробация диагностических материалов в ОУ разных типов (*тип организационной культуры, психологическая готовность педагогического коллектива, готовность управленческой команды*) и анализ полученных результатов

Разработка программы повышения квалификации «Профессиональное развитие учителя: управление изменениями» и ее апробация

Разработка и описание критериев и показателей формирования организационной готовности к изменениям

Разработка рабочего варианта методических рекомендаций для руководителей и управленческой команды по формированию ОГИ в процессе управления образовательной организацией.





Собраться вместе есть начало.
Держаться вместе есть прогресс.
Работать вместе есть успех.

Генри Форд

