



XIII Петербургский международный
образовательный форум



Секция 2: Механизмы формирования организационной готовности педагогического коллектива к изменениям



ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДГОТОВКИ ШКОЛЫ К ИЗМЕНЕНИЯМ



КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ?

КАК ОБЕСПЕЧИТЬ СИСТЕМНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ?

КАК ТИП ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ВЛИЯЕТ НА ХАРАКТЕР ИЗМЕНЕНИЙ?

*модератор секции Шилова Ольга Николаевна, д.п.н.,
профессор СПб АППО*



КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ?





РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Чиркова Ю.В.,

кандидат психологических наук, педагог-психолог
Второй Санкт-Петербургской Гимназии,
специальный психолог,
нейропсихолог



Пути и методы преодоления психологического сопротивления организационным изменениям

Основная задача – вовлечение наибольшего количества членов коллектива в процесс внедрения изменения





Фундаментальные индивидуальные причины сопротивления изменениям:

- **Инертность:** нежелание преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе и мотивация избегания неудач;
- **Страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями:** угроза трудовой занятости, материальных потерь, положению в компании и т.п.;
- **Отсутствие уважения и доверия к руководителям, осуществляющим изменения** по причине пренебрежительного отношения к подчиненным, отсутствия профессионального опыта и др.;
- **Демографические особенности персонала:** возраст, пол, уровень образования и квалификации.



Пути преодоления:

- **Выйти из ситуации**
- **Изменить ситуацию**
- **Найти новые способы жить в ситуации**
- **Изменить себя так, чтобы адаптироваться к ситуации**



Методы преодоления:

- **Информирование персонала**
- **Участие и вовлеченность**
- **Помощь и поддержка**
- **Обсуждение условий продолжения работы**
- **Кооптация и манипуляция**
- **Явное и неявное принуждение**



Работа с установками:

- ❖ **Непрактично**
- ❖ **Это никогда не заработает**
- ❖ **Давайте немного подождем**
- ❖ **Слишком сложно**
- ❖ **В чем смысл?**
- ❖ **Это напоминает мне...**
- ❖ **Вы недостаточно глубоко все продумали**
- ❖ **Мы уже пробовали, это не работает**
- ❖ **У нас нет ресурсов/ штата/ денег/ времени/ экспертизы/ места/ систем...**



РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тетерятникова Н.Г.,
заместитель директора по УВР
Второй Санкт-Петербургской Гимназии





РАБОТА С ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОО

Повышение квалификации

Методическая учеба

Работа над педагогическими проектами

Обновление института наставничества



МЕТОДИЧЕСКИЕ ДНИ ОБУЧЕНИЯ В ГИМНАЗИИ

- Формирующее оценивание
- Проектные умения
- Рефлексия
- Читательская грамотность....





МЕТОДИЧЕСКИЕ ДНИ ОБУЧЕНИЯ В ГИМНАЗИИ.

Мастер-классы

**Интерактивные
технологии для
познавательной
мотивации
учащихся**



**Стратегии
смыслового
чтения**



**Формирующее
оценивание**



**Проектная
деятельность**





ОБНОВЛЕНИЕ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА

Клуб молодых учителей



Психолого-педагогические тренинги

Современный урок, как искусство

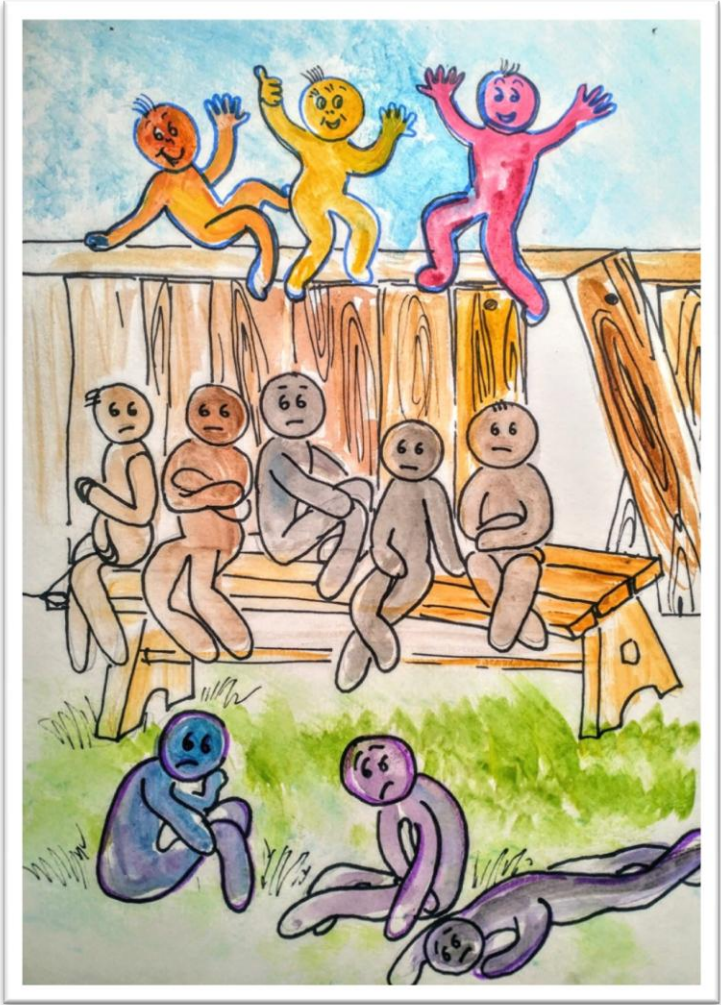
Включение в проекты Гимназии



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

Генри Форд







КАК ОБЕСПЕЧИТЬ СИСТЕМНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ?





Проектная деятельность педагогического коллектива как один из механизмов формирования организационной готовности к изменениям

Юркова Т.А.,

кандидат педагогических наук, руководитель
ОЭП,

Учитель ГБОУ Вторая Санкт-Петербургская
Гимназия





КАК ОБЕСПЕЧИТЬ СИСТЕМНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ?

Необходимы последовательные управленческие действия, направленные на:

- ❑ развитие организационной культуры,
- ❑ организацию общешкольных или межшкольных событий, сообществ
- ❑ повышение квалификации внутри школы для команд педагогов
- ❑ реализацию педагогических проектов -> работа проектных команд.

Проектная деятельность педагогического коллектива как один из механизмов формирования организационной готовности к изменениям



Совершенствование командной работы учителей

Организация работы в проектных командах

Проектные команды

Речевая культура

Цифровая среда

Проектная деятельность

Реализация стратегии выбора

Разработка семиотических решений

Функциональная грамотность

Направления работы команд

Решение проектных задач

Чтение со смыслом

Использование ресурсов цифровой среды

Создание «банка» заданий на развитие ФГ

Освоение текстов разной природы

Применение практик вариативного выбора

Новые профессиональные компетенции



ПРОЕКТНЫЕ КОМАНДЫ В ГИМНАЗИИ

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Методические продукты

Комплект проектных задач на основе текстов: «Горе от ума», «Ревизор» и другие

Новые компетенции

- ❑ Составление метапредметных заданий на основе текста
- ❑ Диагностика мотивационного типа личности ученика
- ❑ Экспертиза сформированности метапредметных умений

РЕЧЕВАЯ КУЛЬТУРА

Методические продукты

- ❑ УМК «Саквояж путешественника»
- ❑ Конструктор заданий на развитие речевой культуры ученика (чтение, письмо, слушание, устная речь)

Новые компетенции

- ❑ Освоение стратегий смыслового чтения
- ❑ Составление заданий на развитие речевой культуры с дифференциацией по уровню сложности и виду речевой деятельности



ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА «ПРОЕКТНЫЕ ЗАДАЧИ».

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРОДУКТЫ

! Что изменилось в географии Саратова за последние 200 лет?

Проанализируйте приведенные ниже рисунки и карты и ответьте на следующие вопросы:
 Сравните карту Саратовской губернии начала XIX века и современную. Как изменились границы области? Назовите страну, с которой граничит сейчас Саратовская область на юге. Какое современное название имеет город Царицын и административным центром области он является в данный момент?

ФИО учащегося _____ Класс _____

Предметная область проекта (нужное выделить, не более двух):

литература	история	обществознание	физика	математика	география
------------	---------	----------------	--------	------------	-----------

Укажите свой мотивационный тип (нужное выделить):

активист	карьерист	испытатель	творец	проектировщик	исследователь
----------	-----------	------------	--------	---------------	---------------

Характеристика проблемы проекта:

Проблемы проекта	Мой выбор	Мотивационный тип
«белые» пятна науки, интеллектуальные проблемы		исследовательский

Жизнь дворян XIX века в литературе

Выполнение ученика 5-2 класса
 Валерия СТО Тимонина
 Влада Александр

Губительны карманы и сумочки!
 Когда ищут нас творцы,
 От двоек им челнок и челнок!
 И булавки, и бисерные лапки!

Что? Приглашают
 Три дома на вечер

И так же как
 Велит
 Вина и
 Пота и
 и тридцать
 Франц
 и Стран
 Мил и
 И язык

Ей сна нет от французских вост

Скоро Маша не моя юбка,
 Потом Москва не сажал,
 Рабенок был раво, но мил,
 Мокшег Гайбе, француз убогой,
 Чтоб не измучилась дитя,
 Умел его вести язык,
 Но дурная мадамья строгий,
 Села за шалости бранил
 И в Летний сад путь велел

Вот мой Сашка на свободе:
 Острожил по последней моде,
 как Данту поцарский одет...

Театра мой законодатель,
 Новостовой обожатель,
 Почетный гражданин души,
 Оперы полечил и театр...

ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА «РЕЧЕВАЯ КУЛЬТУРА»

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРОДУКТЫ





ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА «РАЗВИТИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ГРАМОТНОСТИ». МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРОДУКТЫ

Задача по несплошному тексту для 4 класса по математике

Область назначения: внеурочное занятие, работа с мотивированными учащимися.

Прочитайте условие задачи, проанализируйте билет и информацию в объявлении.

В 16 часов 15 минут гид приобретает билеты в музей Творчества и искусства для организованной группы. Билеты продаются строго по порядку нумерации. На рисунке изображен билет последнего члена экскурсионной группы. Номер билета первого члена группы 006198.



Над кассой было размещено объявление.

Изучите билет и объявление и ответьте на вопросы:

1. Какую сумму необходимо было бы заплатить за все билеты, если бы гид приобретала их в 15 часов 30 минут?
2. Какую стоимость билетов заплатит гид за всю группу? Приведите рассуждения к решению.
3. Какую скидку от стоимости, указанной на билете, получит в денежном выражении каждый член экскурсионной группы? Составьте математическое выражение и ответьте на вопрос.

*Какие административные здания
есть на карте города?
(французский язык)*





Проектная деятельность педагогического коллектива как один из механизмов формирования организационной готовности к изменениям

Основная идея:

готовность педагогов к изменениям формируется через различные виды объединяющей деятельности, которые поддерживаются последовательными управленческими решениями...



Алгоритм возможных управленческих действий по организации работы проектных групп

1. Обсуждение на итоговом педагогическом совете в июне проблем прошедшего учебного года и задач на следующий год.
2. На методическом совете: Определение актуальных тематик для работы проектных групп, техническое задание (регламент работы, планируемые продукты).
3. На административном Совете: планирование на год – включение мероприятий по сопровождению деятельности проектных групп
4. Подбор руководителей групп, включение в проектные группы всего коллектива (сентябрь)
5. Регулярные встречи проектной группы для обсуждения промежуточных результатов и для обучения (если необходимо)
6. Обсуждение на методических объединениях результатов работы.
7. Представление методических продуктов на педагогическом совете в июне.
8. На методическом совете: определить рекомендации по технологии внедрения продуктов в практику!!!!



КАК ТИП ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ВЛИЯЕТ НА ХАРАКТЕР ИЗМЕНЕНИЙ?





Организационная культура в контексте условий развития готовности школы к изменениям

Баранова Ю.А.,
руководитель ЦИО, учитель
ГБОУ Вторая Санкт-Петербургская
Гимназия





Организационная культура в контексте условий развития готовности школы к изменениям

Богатая событийная канва

Бережное отношение к традициям

Осознанное принятие изменений



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ БАЛ





ПОСВЯЩЕНИЕ ГИМНАЗИСТЫ





КОНКУРС ЮНЫХ МУЗЫКАНТОВ и ВОКАЛИСТОВ памяти Е.А. Мравинского





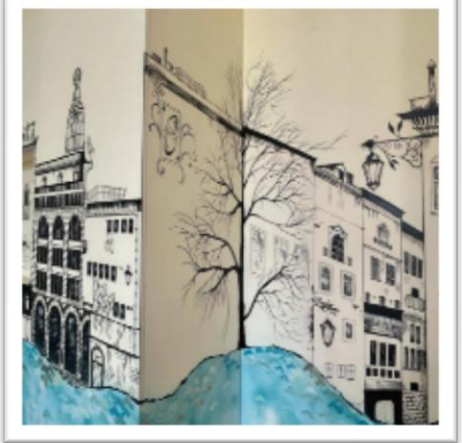
Программа «Корпоративная культура». Проект Команда единомышленников

**Ресурсная поддержка
творческих инициатив**

Литературное крыло

**Пространство Петербурга –
место взросления**







Юрий Гордон
Карта Петербурга из
цитат
«От окраины к центру.
Говорит город»





Буккроссинг во Второй Гимназии

Поэтические чтения.
День Лицея.
19 октября





ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТЕ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ ГОТОВНОСТИ ШКОЛЫ К ИЗМЕНЕНИЯМ

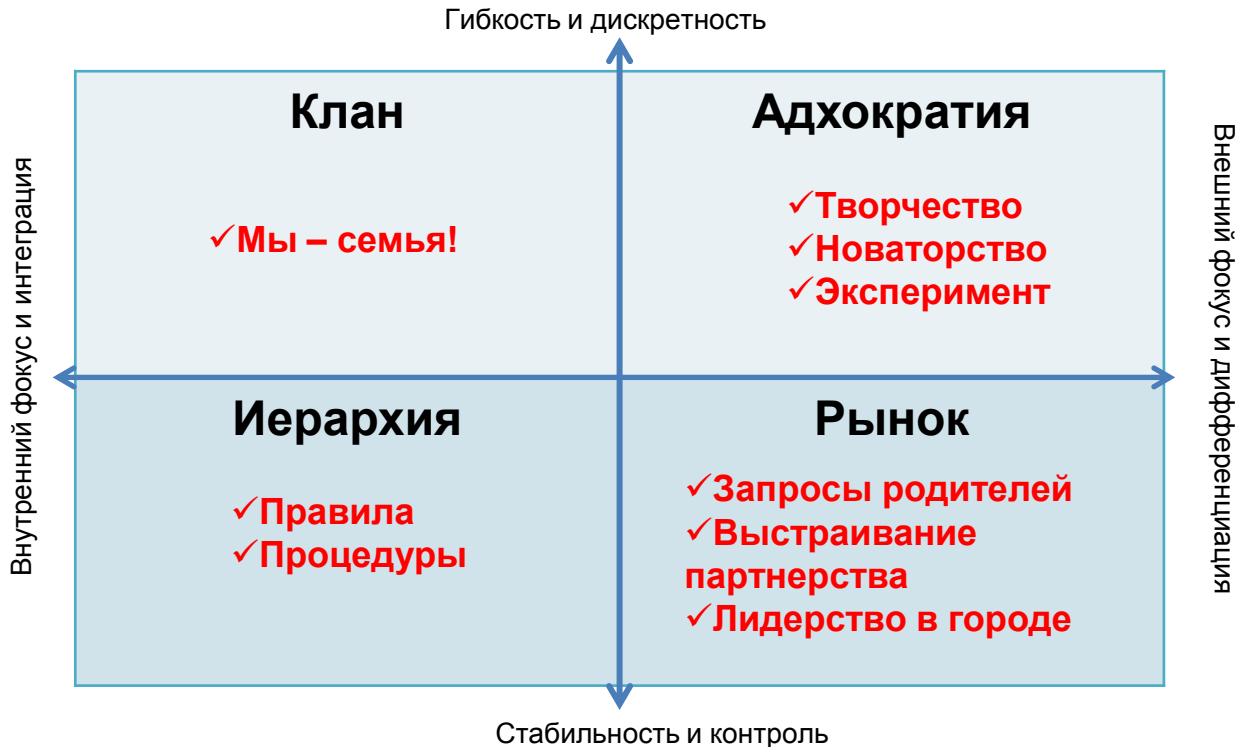
Немирова Н.В.,

кандидат социологических наук, аналитик
ОЭП Второй Санкт-Петербургской Гимназии





Диагностика организационной культуры К.Камерона и Р.Куина (OCAI)





Методика проведения ОСАИ

Анкета №1. Диагностика организационной культуры.

Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы **100-балльной оценкой** между четырьмя представленными альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Гимназии. *Весовое соотношение может быть любое (например, 0, 0, 25, 75 или 22, 7, 8, 63).* Главное чтобы в сумме варианты ответов на один вопрос давали 100 баллов.

Сначала распределите баллы в колонке **«Теперь»** (которое характеризует текущее состояние дел в Гимназии), затем ответьте на те же вопросы, но проставив баллы в колонке **«Предпочтительно»** (как вы считаете, как должны обстоять дела в Гимназии).

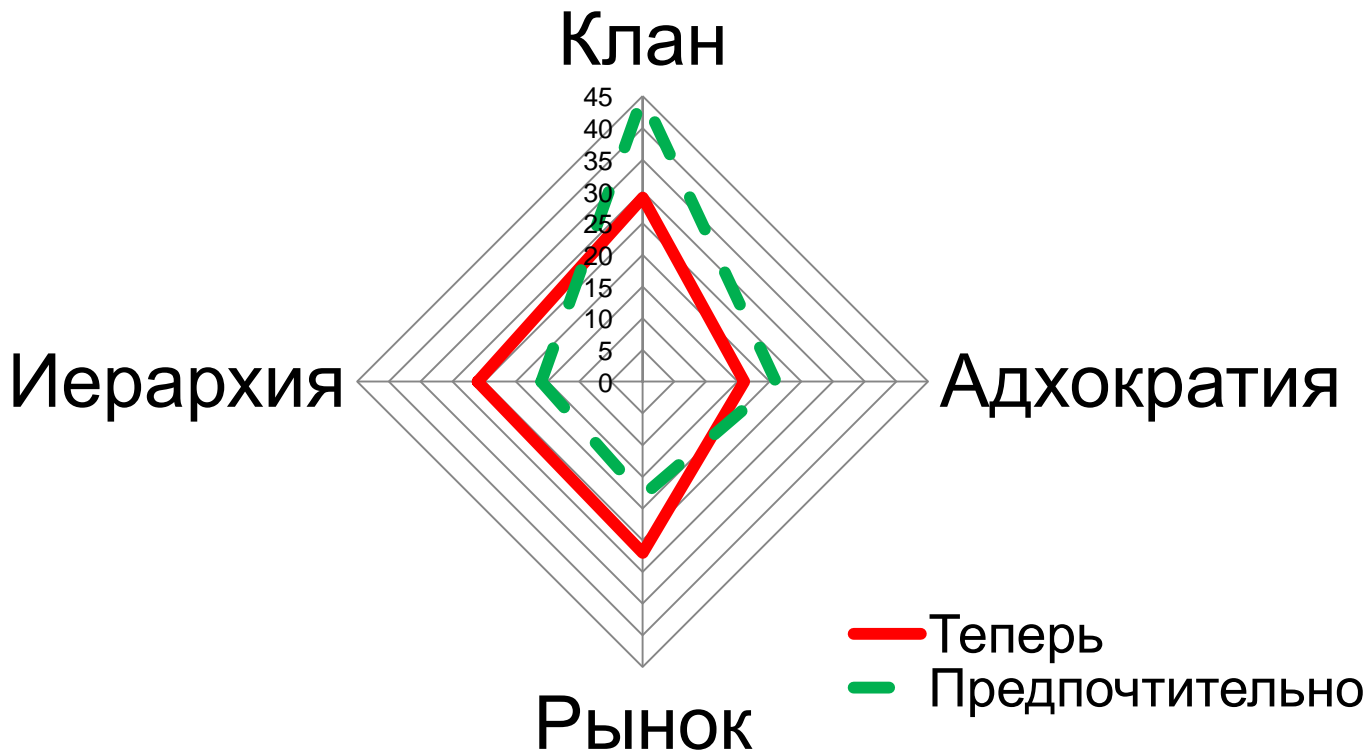
Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, **+** постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно.

	Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики		
A Гимназия уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B Гимназия очень динамична и пронизана предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C Гимназия ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D Гимназия жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами, правилами, инструкциями		
Всего:	100	100
2. Общий стиль лидерства в Гимназии		
A Общий стиль лидерства в Гимназии представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B Общий стиль лидерства в Гимназии служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C Общий стиль лидерства в Гимназии служит примером деловитости, <u>нацеленности</u> , ориентации на результат		
D Общий стиль лидерства в Гимназии являет собой пример координации, четкой организации, планового ведения дел в русле рентабельности		
Всего:	100	100

	Теперь	Предпочтительно
3. Управление персоналом		
A Стиль руководства в Гимназии характеризуется поощрением командной работы, единодушием и участием коллектива в принятии решений		
B Стиль руководства в Гимназии характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самостоятельности		
C Стиль руководства в Гимназии характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D Стиль руководства в Гимназии характеризуется гарантией занятости, требовательным подчинением, предсказуемостью и стабильностью в отношениях		
Всего:	100	100
4. Сущностная сущность Гимназии		
A Гимназия связывает воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством Гимназии		
B Гимназия связывает воедино примерженность новаторству и совершенствованию, стремление быть на передовых рубежах		
C Гимназия связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общеприняты нормы для обсуждения агрессивности (<u>нацеленности</u>) и победы		
D Гимназия связывает воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание формального кода деятельности Гимназии		
Всего:	100	100
5. Стратегические цели Гимназии		
A Развитие, развитие, поддержание высокого доверия, открытость и соучастие		
B Обретение новых ресурсов и решение новых проблем, апробация всего нового		
C Конкурентные действия, стремление к победе (быть лучшим среди других образовательных учреждений), концентрация сил ради достижения цели		
D Неизменность и стабильность. Важнее всего контроль и планомерное ведение дел		
Всего:	100	100
6. Критерии успеха Гимназии		
A Развитие человеческих ресурсов, коллективная работа, увлеченность работников делом и забота о людях		
B Обладание уникальной или новейшей технологией, лидерство, новаторство		
C Конкурентное лидерство (опережение конкурентов), победа (лучшие среди других образовательных учреждений)		
D Планомерные графики, низкие затраты, стабильные показатели		
Всего:	100	100



Организационная культура Второй Санкт-Петербургской Гимназии *весь коллектив*





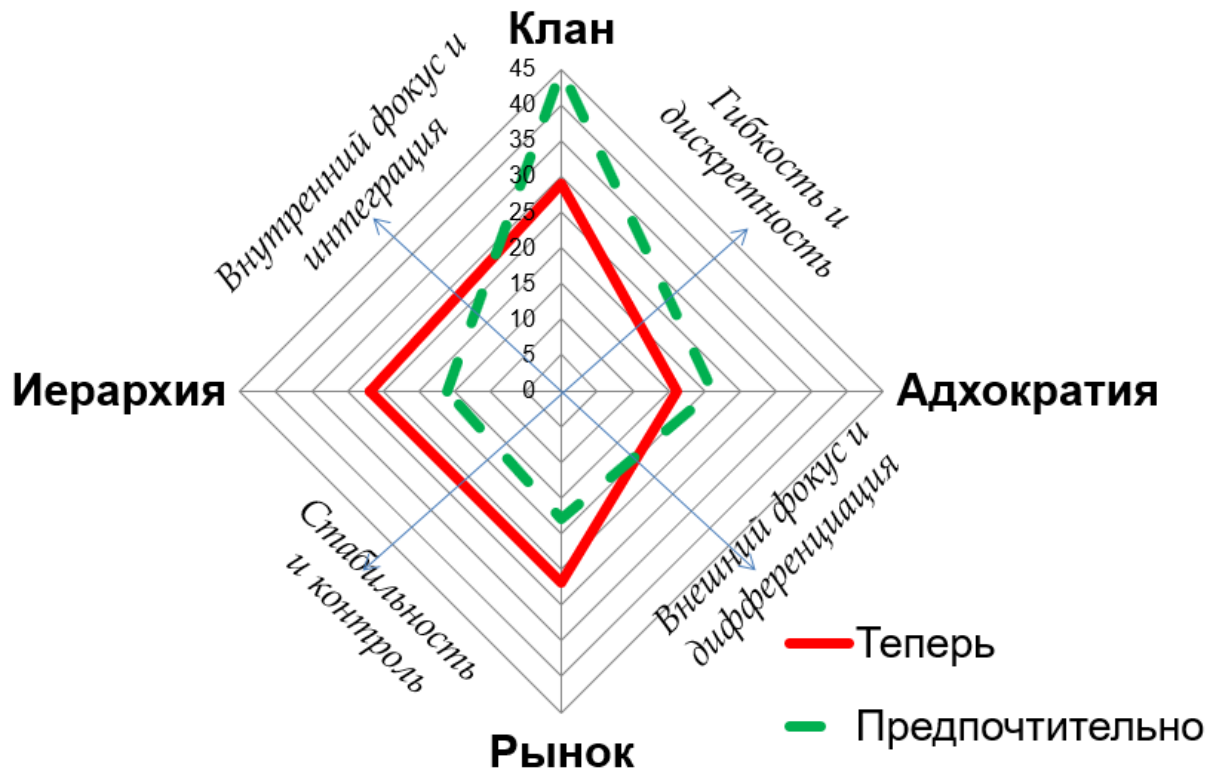
Что делать с профилем ОК?

- Определение сущностного и доминирующего типа культуры;
 - Выявление роли той или иной модели культуры;
 - Измерение влияния культуры на деятельность;
 - Оценить влияние культуры на деятельность:
 - Стилем лидерства;
 - Типами менеджмента;
 - Управлением персоналом;
 - Управлением качеством.
 - Сравнение культурных моделей с культурой ОК Кафедры;
 - Определение соответствия культурных моделей общим тенденциям культуры организации.
- Закономерности:**
- ✓ Различие в типах культур более чем на 5 пунктов является существенным;
 - ✓ Администрация предпочитает краткость;
 - ✓ Культура не доминирует ни в одной из структурных единиц.
- Согласовано:**
- Каждая структурная единица **ОО** может иметь свою ОК:
 - ✓ Структурные подразделения (кафедры, отделы);
 - ✓ Проектные группы;
 - ✓ Неформальные объединения учителей.





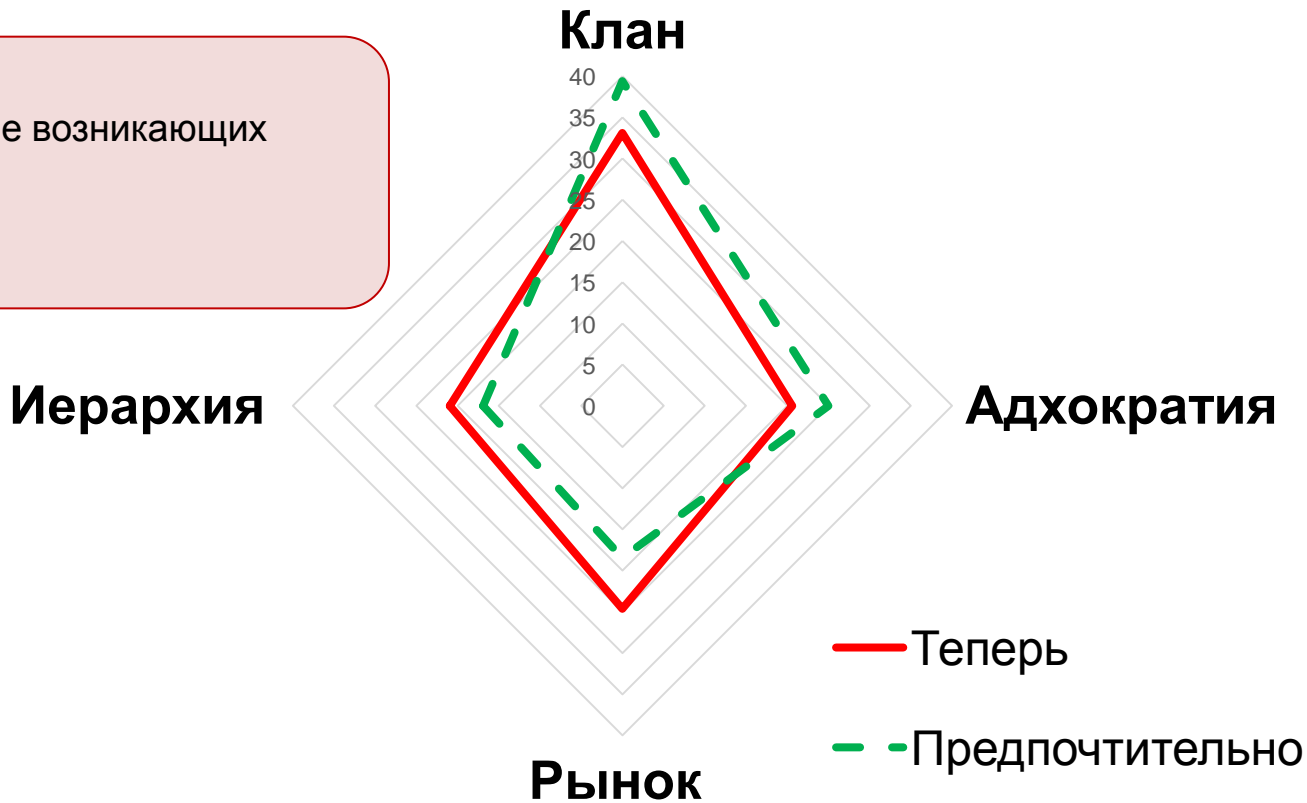
Организационная культура Второй Санкт-Петербургской Гимназии *учителя*





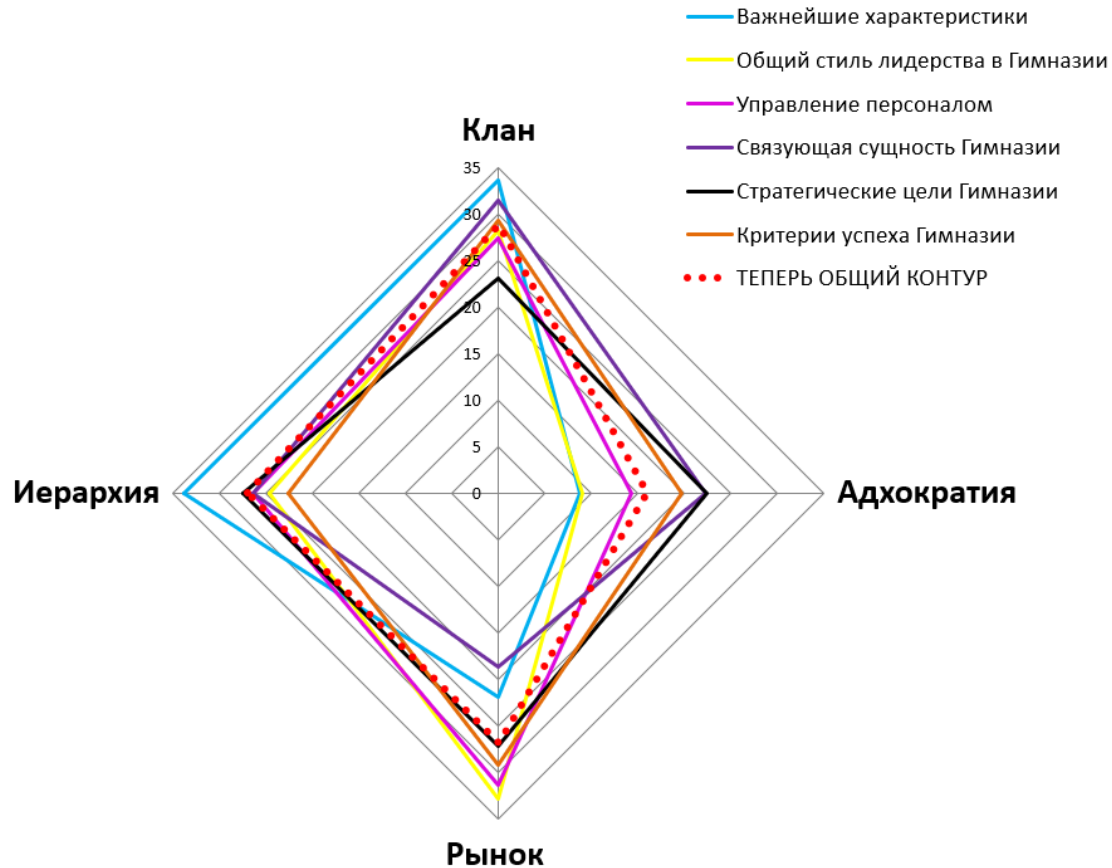
Организационная культура Второй Санкт-Петербургской Гимназии *администрация*

- ✓ Нет правил!
- ✓ Творческое осмысление возникающих образцов
- ✓ Интерпретация
- ✓ Диалог с коллективом





Соотношение атрибутов и типа организационной культуры Гимназии (**ТЕПЕРЬ**)



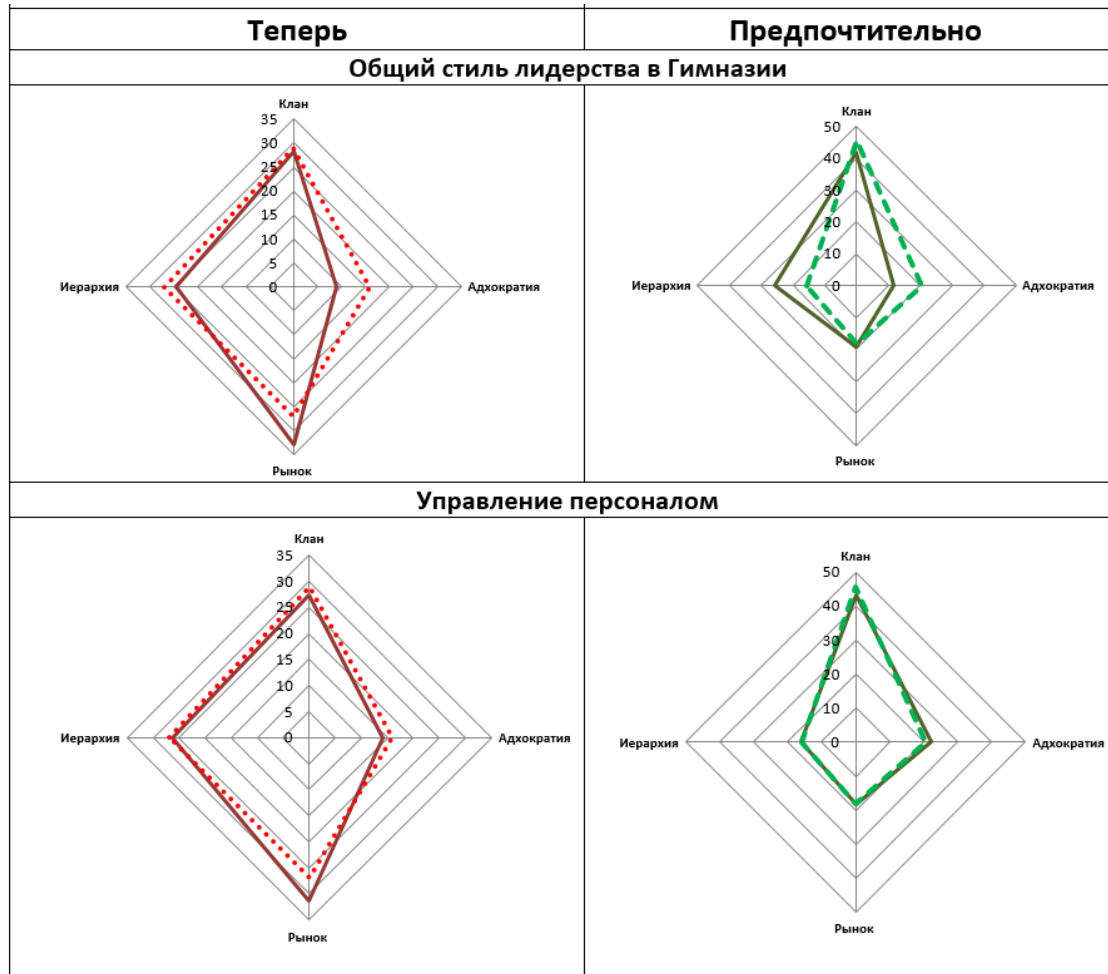


Соотношение атрибутов и типа организационной культуры Гимназии (**ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО**)





Соотношение атрибутов ОК Гимназии





Клановая культура

Повысить Понизить

Оставить прежним

Предполагает...

Проведение неформальных встреч и праздников (дни рождения, юбилейный стаж и др.).

Не предполагает...

Панибратства между администрацией школы и учителями.

Иерархическая культура

Повысить Понизить

Оставить прежним

Предполагает...

1. Есть правила заполнения и сдачи отчетности.
2. Устав школы, регламентирующий поведение учеников и обращения их родителей.

Не предполагает...

Бумажную волокиту и бесконечные ненужные, формальные отчеты.

Адхократическая культура

Повысить Понизить

Оставить прежним

Предполагает...

Администрация давала учителям больше свободы при организации и планировании внеклассных мероприятий

Не предполагает...

Хаоса. Всегда должен быть завуч/зам.директора, с которым можно решить вопрос, а не шпыняли от одного к другому.

Рыночная культура

Повысить Понизить

Оставить прежним

Предполагает...

Диалог с родителями.
Ориентацию на успехи и опыт других школ.

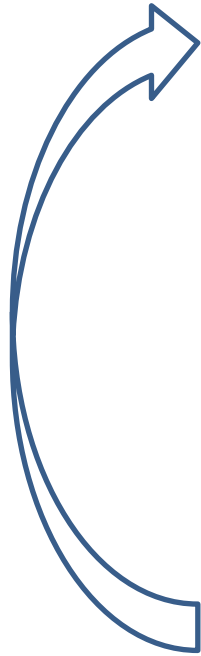
Не предполагает...

Постоянную гонку за показателями.

И
З
М
е
н
е
н
и
е



Шаги по изменению ОК



1. Диагноз нынешнего состояния
2. Определение будущего типа ОК
3. Осмысление результатов диагностики
4. Распространение историй иллюстраций
5. Стратегия действия
6. План реализации изменений



XIII Петербургский международный
образовательный форум



Секция 2: Механизмы формирования организационной готовности педагогического коллектива к изменениям