

Сессия 3. «Эффективные практики управления развитием образовательной организации на основе реализации проекта «Школа Минпросвещения России»»

Преодоление сопротивления нововведениям управленческой команды школы средствами регионального сопровождения проекта «Школа Минпросвещения России»

Снегирева Татьяна Владимировна, кандидат психологических наук, доцент, старший методист центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников на базе ГБУ ДПО «Челябинский институт развития образования», Челябинская область

Челябинск
30 ноября - 1 декабря 2023 года



Нововведения



- инновация
- новация
- изменение**

процесс преобразования (конверсия, трансформация, реорганизация) школы, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы

Соппротивление



- неприятие
- неадекватная оценка
- аффективный страх

необходим анализ причин сопротивления (психологические, организационные, социальные) и оперирование особой стратегией управления изменениями

Команда



- планирование
- коммуникация
- управление**

механизм командообразования способствует генерированию инноваций, эффективному принятию управленческих решений, преодолению сопротивления нововведениям и т.д.



Этапы развития управленческой команды: как раскрыть потенциал команды



Этап развития команды	Характеристика этапа	Роль руководителя	Ключевые вопросы
ФОРМИРОВАНИЕ	Нет единства в понимании общей цели	Проясняет ожидания и цели членов команды по отношению друг к другу и к общей цели, формирует совместное видение	Что для нас важно? Для чего мы существуем как команда?
БУРЛЕНИЕ	Цель ясна, но нет понимания как ее достичь	Снижает конфликтность и вовлекает членов команды в работу, фокусируя их на общей цели. Помогает каждому определить его вклад в совместный результат	Как мы это сделаем? Как поддержим друг друга?
НОРМИРОВАНИЕ	Команда понимает, что делать и учится взаимодействовать	Расставляет приоритеты и помогает договориться о единых нормах и правилах взаимодействия	Что для нас приемлемо, а что недопустимо?
ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ	Команда действует слажено для достижения цели	Стимулирует генерацию идей и инициативность для повышения эффективности. Не дает команде забыть о нерешенных проблемах	Что мы могли бы улучшить? Что мы хотим сделать несмотря ни на что?
ЗАВЕРШЕНИЕ/ИЗМЕНЕНИЯ	Команда разделяет ответственность за полученный результат	Выявляет достоинства и недостатки совместно деятельности. Проясняет роль каждого в достижении общей цели. Фокусирует команду на формировании общей оценки результата	Какую ценность мы получили от этого совместного опыта? Какие уроки мы извлекли?

Команда как приверженность

- ✓ *общей миссии и цели;*
- ✓ *установленным задачам по эффективности и подходам;*
- ✓ *взаимной ответственности за результат*

Поведенческие проявления руководителя:

- ✓ *сотрудничать, вместо того чтобы контролировать;*
- ✓ *делегировать больше ответственности;*
- ✓ *меньше говорить и больше слушать;*
- ✓ *давать меньше указаний и задавать больше вопросов;*
- ✓ *предоставлять конструктивную обратную связь вместо оценочных суждений*



Формула пяти шагов: видение-мотивация-навыки-ресурсы-план действий

ВИДЕНИЕ	МОТИВАЦИЯ	НАВЫКИ	РЕСУРСЫ	ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	=	ИЗМЕНЕНИЕ УСПЕХ
ВИДЕНИЕ	МОТИВАЦИЯ	НАВЫКИ	РЕСУРСЫ	ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	=	ЗАМЕШАТЕЛЬСТВО (Рассогласованность в работе команды, низкий КПД из-за того, что потенциал группы не реализован)
ВИДЕНИЕ	МОТИВАЦИЯ	НАВЫКИ	РЕСУРСЫ	ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	=	СОПРОТИВЛЕНИЕ совместному поиску решений из-за отсутствия мотивации к достижению результата
ВИДЕНИЕ	МОТИВАЦИЯ	НАВЫКИ	РЕСУРСЫ	ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	=	ТРЕВОГА по поводу недостаточной квалифицированности для решения поставленных задач
ВИДЕНИЕ	МОТИВАЦИЯ	НАВЫКИ	РЕСУРСЫ	ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	=	РАЗОЧАРОВАНИЕ (Как реакция на то, что цель не может быть достигнута из-за дефицита ресурсов (материальных, технических, временных))
ВИДЕНИЕ	МОТИВАЦИЯ	НАВЫКИ	РЕСУРСЫ	ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	=	ХОЖДЕНИЕ ПО КРУГУ (фальстарт) - Цель не достигнута, либо достигнута фрагментарно и на поверхностном уровне



Формула пяти шагов: видение («Куда идем и зачем туда идем?»)

Представление о конечном результате изменений



Организация проведения самодиагностики [Письмо Министерства образования и науки Челябинской области от 06.09.2023 № 9272 «О направлении информационно-аналитической справки по результатам стартовой самодиагностики»](#) общеобразовательных организаций в рамках проекта «Школа Минпросвещения России» и проведение анализа ее результатов для участников апробации

Проведение совещаний и семинаров по сопровождению внедрения проекта «Школа Минпросвещения России» для муниципальных координаторов и для руководителей/координаторов, управленческих команд общеобразовательных организаций – участников апробации и внедрения проекта «Школа Минпросвещения России»

1. тренд-сессии по внедрению проекта «Школа Минпросвещения России» в образовательных организациях Челябинской области для муниципальных и школьных координаторов (27 января 2023 года, 18 апреля 2023 года, 19 октября 2023 года)
2. областной семинар в рамках проекта «Школа Минпросвещения России» (29 августа 2023 года)
3. тренд-сессия «Эффективные практики участия образовательных организаций Челябинской области в региональных и федеральных проектах развития суверенной национальной системы образования»
4. День образовательной агломерации в Магнитогорском городском округе 14 сентября 2023 года
5. «ДИРЕКТОРСКИЙ ЧАС»: Методические совещания с первыми руководителями по актуальным вопросам эффективного управления школой (цикл по проекту «Школа Минпросвещения России»)



Формула пяти шагов: навыки («Чему мне необходимо научиться?»)

Обучение, формирование необходимых навыков – Подготовьте людей к этим изменениям – Изменение организационной культуры, изменения поведения со стороны руководителей и сотрудников



Организация повышения квалификации педагогических работников/управленческих команд по дополнительным профессиональным программам, учитывающих в содержании идеологию и модели внедрения проекта «Школа Минпросвещения России»

Проведены курсы повышения квалификации с привлечением 38 менторов из 21 образовательной организации с учетом результатов самодиагностики, а также содержанием ключевых условий и магистральных направлений по дополнительным профессиональным программам

- ✓ «Формирование информационно-управленческой культуры педагога в условиях цифровой образовательной среды» (педагогические работники);
- ✓ «Проектирование внутренней системы оценки качества образования как аспект профессиональной деятельности педагога общеобразовательной организации» (педагогические работники);
- ✓ «Проектирование и реализация программы развития образовательной организации в контексте федеральных и региональных трендов формирования единого образовательного пространства» (руководящие работники);
- ✓ «Обновление содержания деятельности педагога при оценивании ключевых характеристик качества подготовки обучающихся» (педагогические работники).

Количество слушателей, прошедших обучение – 1200 человек, из них 550 – целевой набор по результатам независимой оценки по выявленным профессиональным дефицитам педагогов в части оценочных и методических компетенций



Формула пяти шагов: ресурсы («Что нам нужно?»)

Ресурсы могут включать в себя всё — от *людей до финансов, информации и технологий*, — всё что необходимо для осуществления изменений



Разработка Модельных решений по формированию муниципальных программ развития системы управления качеством образования (методические рекомендации для МОУО)

Подготовлен проект *муниципального методического альбома* сопровождения педагогических команд школ Минпросвещения

Разработка Модельных решений по формированию школьных программ развития системы управления качеством образования

Подготовлен методический альбом педагогической команды школы Минпросвещения

[Проведение регионального конкурса программ развития по управлению качеством образования образовательных организаций и органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования](#)

1. [Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 14.06.2023 г. № 01/1473 «О проведении конкурса программ развития по управлению качеством образования в образовательных организациях и органах местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, Челябинской области в 2023 году»](#)
2. [Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 23.10.2023 г. № 02/2627 «Об утверждении победителей и лауреатов конкурса программ развития по управлению качеством образования в образовательных организациях и органах местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, Челябинской области в 2023 году»](#)
3. [Информационно-аналитическая справка по результатам конкурса программ развития по управлению качеством образования в образовательных организациях и органах местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, Челябинской области в 2023 году](#)

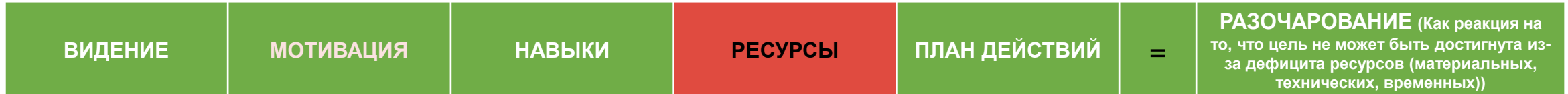
Представление, обобщение и распространение успешных практик реализации проекта «Школа Минпросвещения России» в рамках секции VIII межрегиональной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования»

Проведение двух сессий в рамках содержания проекта «Школа Минпросвещения России»
Концепция конференции <https://conf.chiro74.ru/p/kontseptsija/>
<https://conf.chiro74.ru/>



Формула пяти шагов: ресурсы («Что нам нужно?»)

Ресурсы могут включать в себя всё — от *людей до финансов, информации и технологий*, — всё что необходимо для осуществления изменений



Ведение раздела «Школа Минпросвещения России» на официальном сайте регионального координатора

Раздел «Школа Минпросвещения России»
<https://chiro74.ru/shkola-minprosveschenija-rossii/>

Размещение успешных практик (методических материалов, статей в сборниках, научно-методическом журнале, видеопрезентаций и др.) на официальном сайте регионального координатора

Размещены видео, презентационных материалов сессий, семинаров и видеоконсультации на информационно-образовательной платформе «Отличная школа74.ru»
<https://newschool.rcokio.ru/lessons/teacher/60/discipline/65>

Содержательные аспекты программы развития в рамках самодиагностики проекта «Школа Минпросвещения России»
<https://newschool.rcokio.ru/lessons/teacher/66/discipline/62/klass/31/lesson/676>

Создание и ведение чата в телеграмме для муниципальных координаторов и координаторов общеобразовательных организаций – участников апробации и внедрения проекта, включая оперативное решение поставленных федеральным координатором задач в текущем режиме

Консультирование муниципальных координаторов и координаторов общеобразовательных организаций; школьных управленческих команд



Формула пяти шагов: план действий (Что? Кто? Когда? Как?)

План действий переводит видение в конкретные цели и задачи, распределяет этапы, обязанности и желаемые результаты процесса изменений

ВИДЕНИЕ	МОТИВАЦИЯ	НАВЫКИ	РЕСУРСЫ	ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	=	ХОЖДЕНИЕ ПО КРУГУ (фальстарт) - Цель не достигнута, либо достигнута фрагментарно и на поверхностном уровне
---------	-----------	--------	---------	---------------	---	---

Формирование Дорожной карты апробации и внедрения проекта «Школа Минпросвещения России»

[Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 09.12.2022 № 02/2807 «Об утверждении дорожной карты апробации и внедрения проекта «Школа Минпросвещения России» в систему общего образования Челябинской области в 2022-2023 годах»](#)

Разработка Модельных решений по формированию муниципальных программ развития системы управления качеством образования (методические рекомендации для МОУО)

Модель научно-методического сопровождения общеобразовательных организаций по внедрению проекта «Школа Минпросвещения России»: организационная структура с примерным распределением функций по научно-методическому сопровождению общеобразовательных организаций по внедрению проекта «Школа Минпросвещения России» в Челябинской области
Муниципальная **дорожная карта** комплексного сопровождения общеобразовательных организаций в рамках проекта «Школа Минпросвещения России»

[Организация деятельности межмуниципальных проектных групп в рамках образовательной агломерации](#)

1. Письмо Министерства образования и науки Челябинской области от 08.02.2023 г. № 0282 «О проведении семинара «О Дорожной карте межмуниципального взаимодействия в решении задач эффективного управления качеством образования на 2023 год (в рамках образовательной агломерации)» 16 февраля 2023 года
2. Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 27.02.2023 №01/459 «Об утверждении **Комплексной Дорожной карты межмуниципального взаимодействия** в решении задач эффективного управления качеством образования в рамках образовательной агломерации по обеспечению эффективного управления качеством образования на 2023 год»
3. Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 21.03.2023 №02/654 «Об утверждении состава муниципальных проектных групп в рамках образовательной агломерации по обеспечению эффективного управления качеством образования на 2023 год»



Формула пяти шагов: мотивация (стимулы - «Что мне это даст? / Что это значит для меня?»)

Оценка эффективности процесса изменений - вознаграждение за принятие изменений



Основные затруднения при реализации проекта «Школа Минпросвещения России»:

- ✓ Низкая мотивация управленческих команд общеобразовательных организаций в сфере инновационной образовательной политики (в рамках проекта) как следствие инерции привычных форм и методов работы
- ✓ Отсутствие/недостаточность командной информационной открытости руководителя школы (стремление к сотрудничеству с другими руководителями)
- ✓ Сопротивление нововведениям, вызванное неопределенностью Проекта с точки зрения нормативного закрепления на федеральном уровне (изменения как угроза квалификации, занимаемому статусу, несоответствия компетентности – как результат страх нехватки способности для выполнения новых требований)

Сессия 3. «Эффективные практики управления развитием образовательной организации на основе реализации проекта «Школа Минпросвещения России»»

Преодоление сопротивления нововведениям управленческой команды школы средствами регионального сопровождения проекта «Школа Минпросвещения России»

Снегирева Татьяна Владимировна, кандидат психологических наук, доцент, старший методист центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников на базе ГБУ ДПО «Челябинский институт развития образования», Челябинская область

Челябинск
30 ноября - 1 декабря 2023 года



ГБУ ДПО

ЧИРО



support@chiro74.ru



8 (351) 217-30-89



<https://chiro74.ru>

<https://conf.chiro74.ru/>



454091, г. Челябинск, ул. Комсомольская, д. 20А
ул. Блюхера, 91

