



Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования
Ярославской области

Институт развития образования

29 ноября 2018 год

Создание и реализация программы улучшения образовательных результатов как навигатор повышения качества образования в школе

Константинова Валентина Геннадьевна, руководитель центра
образовательного менеджмента ГАУ ДПО ЯО ИРО
4852/ 23-05-70, konstantinova@mail.ru

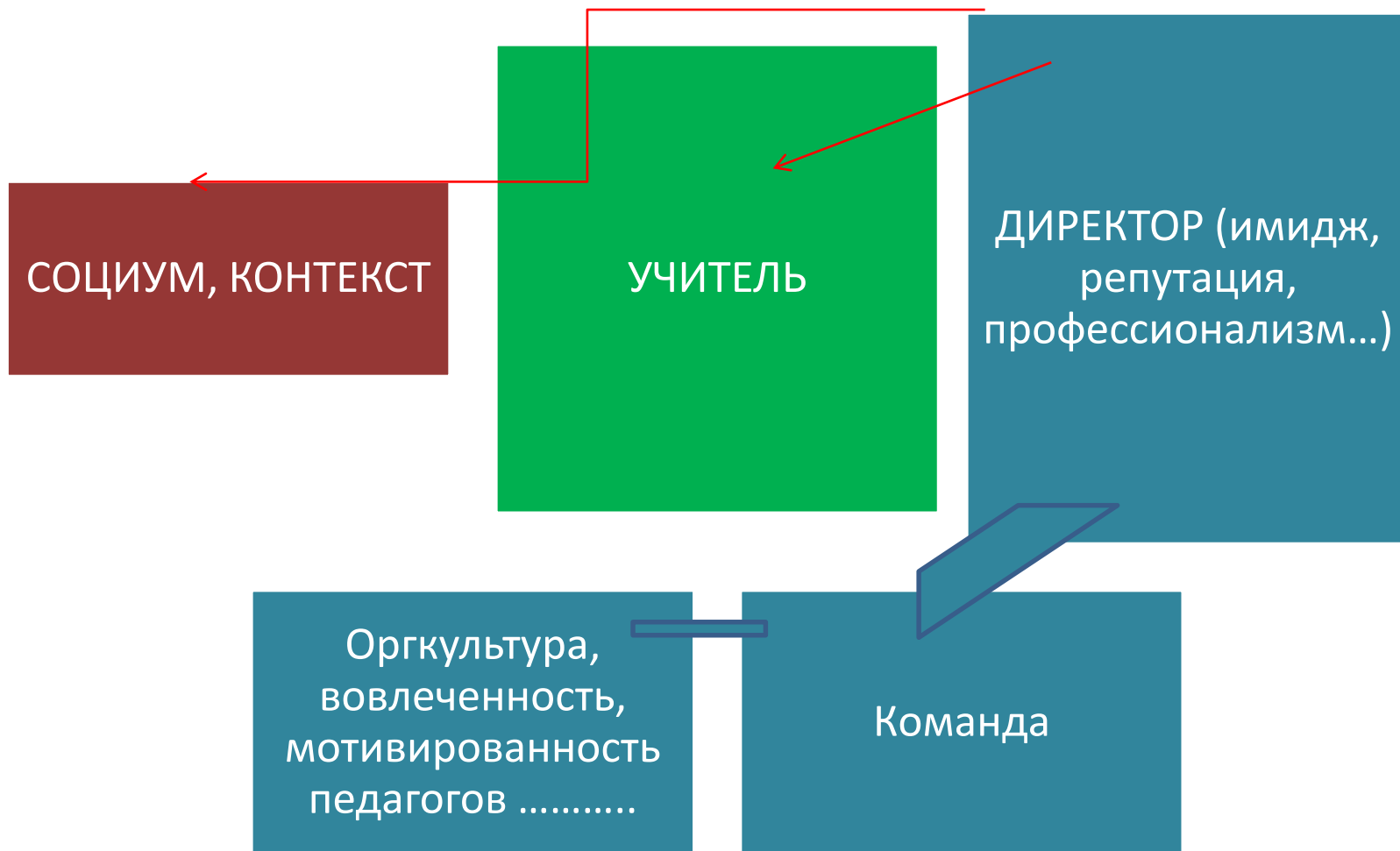


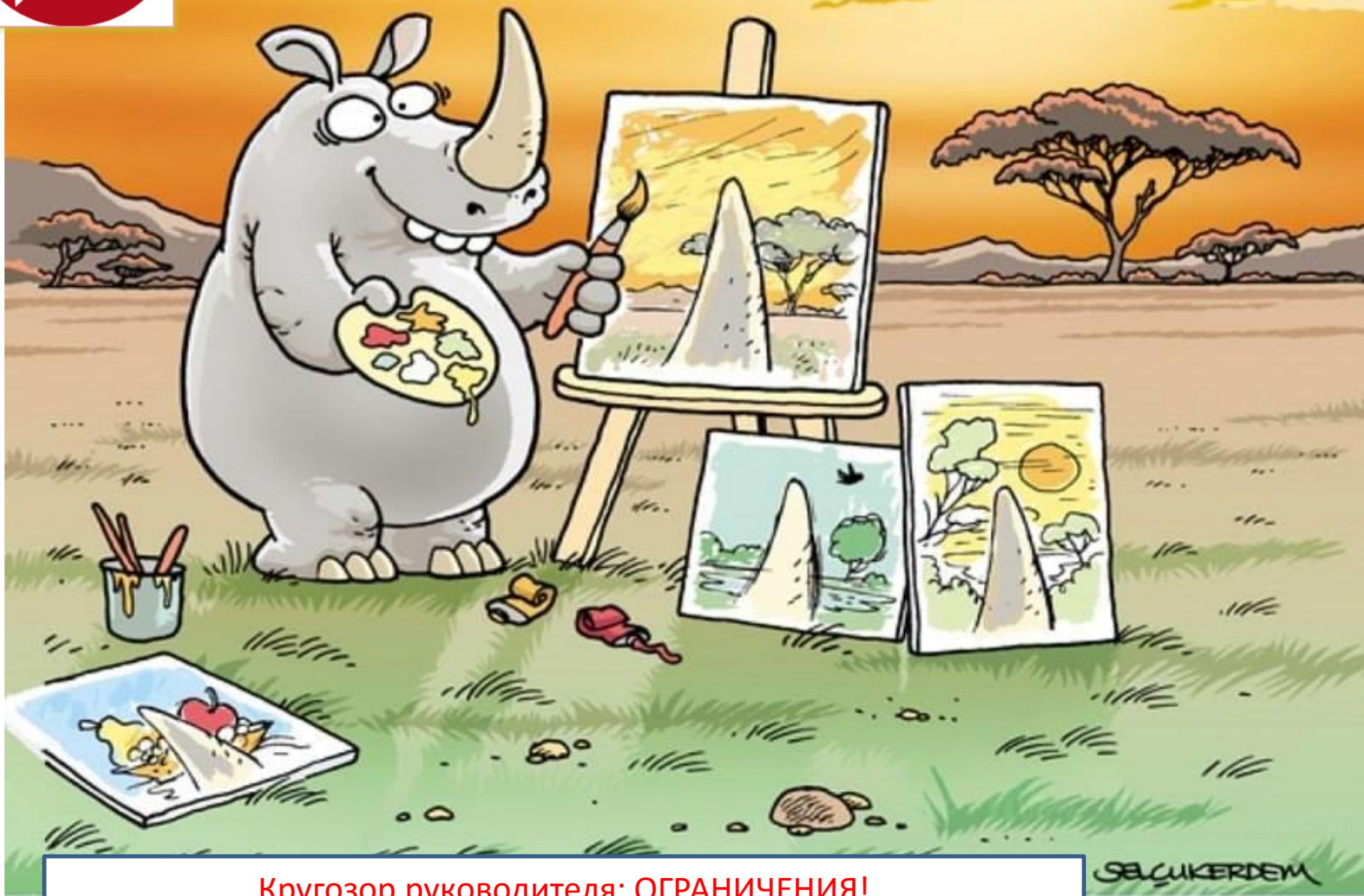
29 ноября 2018 год

**Создание и реализация программы
улучшения образовательных результатов
может гарантировать повышение качества
образования в школе?**



ФАКТОРЫ, влияющие на образовательные результаты (в том числе - результаты ГИА)





Кругозор руководителя: ОГРАНИЧЕНИЯ!

**WE DO NOT SEE THINGS AS THEY ARE.
WE SEE THINGS AS WE ARE**

@awake_spiritual



Анаис Нин, 1992, США

**WE DON'T SEE THINGS
AS THEY ARE, WE SEE
THEM AS WE ARE.**



**Мы видим вещи не такими,
какие они есть, а такими,
как **МЫ** их видим...**



Создание Программ повышения ОР

(в 2017 г. КМ обучила 12 административных команд)

Всегда ли совпадают интересы?

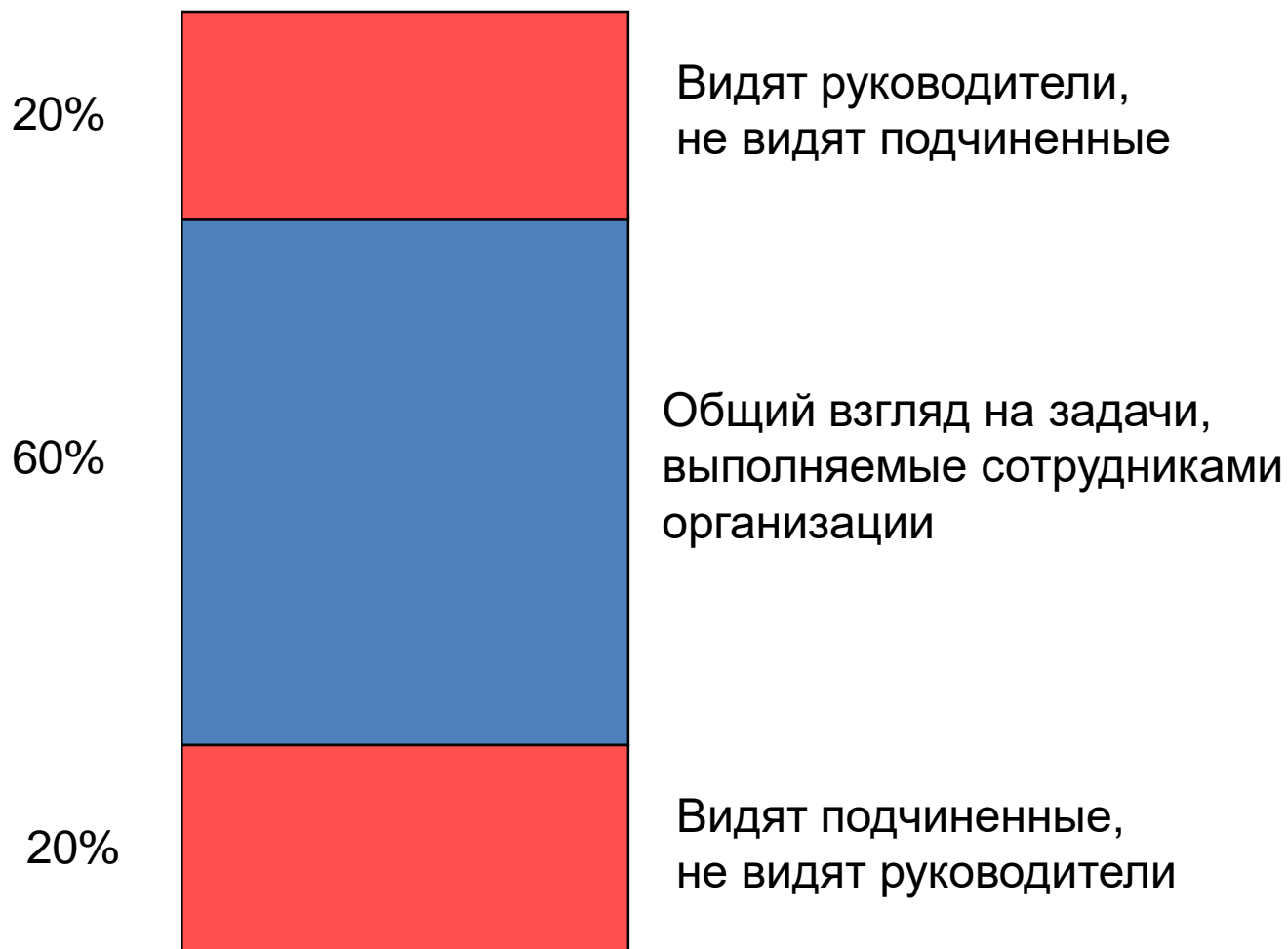
- *Что хочет руководитель школы?*
- *Что хотят те, кто участвует в разработке?*
- *Что хотят те, кто реализует Программу?*

- ***Ключевой вопрос: Почему наша школа в этом списке? – в чем интерес ИРО и учредителя?***
 - **ГДЕ ИНТЕРЕСЫ СОВПАДАЮТ?**



ВЗГЛЯД РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ НА ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ЗАДАЧИ

(материалы Ю.К.Балашова и А.Г.Коваля)





Навигатор

повышения качества
образования в школе

- **Этимология**

от лат. navigator «мореплаватель, мореход» далее из navigare «плыть», далее из navis «корабль», из праиндоевр. *нау- «лодка», + agere «приводить в движение, гнать»

(восходит к праиндоевр. *аг- «гнать, двигать»).

Смысл: ТО, ЧТО ПРИВОДИТ В НАПРАВЛЕННОЕ ДВИЖЕНИЕ! (Куда двигаться? Как двигаться? Где взять ресурсы?)



Создание и реализация программы улучшения образовательных результатов

- 12 школьных команд
5 из Ярославля
7 из Некрасовского МР

12 Программ создано.

Реализуется сколько? –

Реально (неформально) реализуется?

1/3 ?



ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ:

Что мешает в реализации

программы улучшения образовательных результатов?

- Нехватка времени у команды – **НЕТ!**
 - Перегруженность педагогов
НЕТ!

МЕШАЕТ

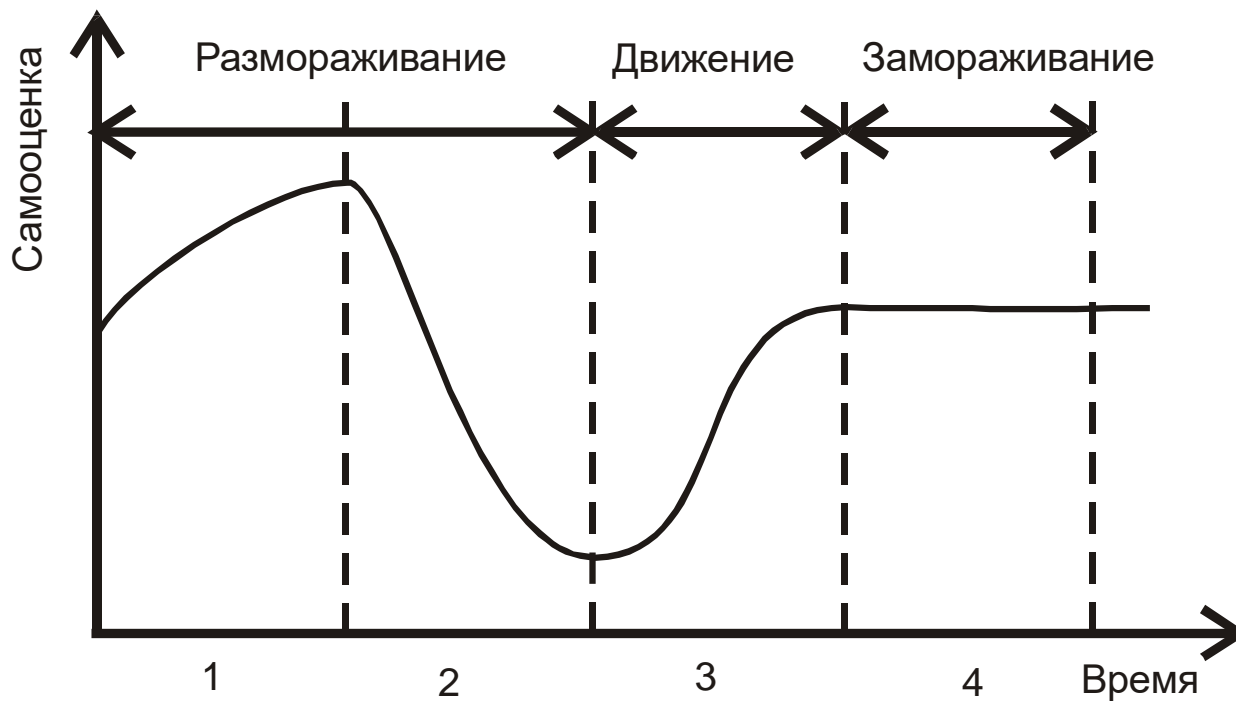
- Падение интереса управленческой команды после завершения обучения

ДОКАЗАТЕЛЬСТВА? – ниже!



Этапы реакции сотрудника на НОВОВВЕДЕНИЯ (автор нем. Психолог Курт Левин)

- Время прохождения этих этапов у различных людей различно.
- Коллектив при этом неизбежно расслаивается на тех, кто «поспеваает» за переменами, и тех, кто «не поспеваает».





Стратегия упорного действия вопреки противодействию (теория К.М. Ушакова)



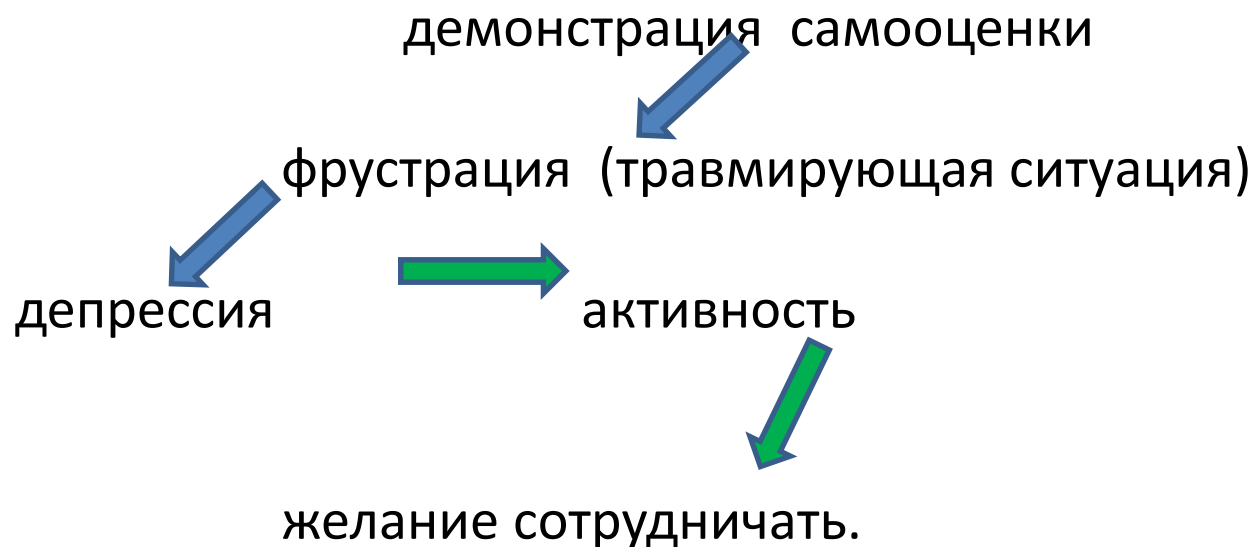
- Персонал сопротивляется **нововведениям**.
- **Реализация нового представляет довольно сложную проблему.**
- Вынужденные действия руководителя:
 - оказывать сильное и постоянное давление,
 - лично вмешиваться,
 - создавать системы контроля.
- Трата драгоценного времени!





Что происходит при «навязывании»?

© Типичные фазы действий и поведения при «навязывании»:



Важно: время прохождения этих фаз у всех различно: от нескольких минут до нескольких месяцев.



Возможная модель реакции человека на «навязываемые» ему изменения.

Пять этапов реакции людей:

- 1. Отрицание** («Зачем это делать?», «Мы раньше делали это так, и все было в порядке!», «Это ничуть не улучшит дело!»)
- 2. Сопротивление** (Не хочу – не буду!)
- 3. Исследование** (А что будет, если это сделать? Как это сделать?)
- 4. Вовлеченность** (Как это сделать лучше?)
- 5. Традиционализация** (Привыкли! Будем так делать!)



! Опасность этапа ИССЛЕДОВАНИЕ:

Нехватка энергии руководителя может обернуться тенденцией к затуханию инноваций.



Как действовать руководителю?

- Не говорить слишком быстро «нет» новым идеям,
- Выделить приоритеты, краткосрочные цели.
- Постоянно и энергично следить за процессом,
- **Организовывать поддержку ИНТЕРЕСА и ДИНАМИКИ!**

Всеми способами !!!

Этап: Традиционализация

- Изменения входят в повседневную жизнь.



- Реакция педагогов:

Буду так делать! Мне это стало привычным.





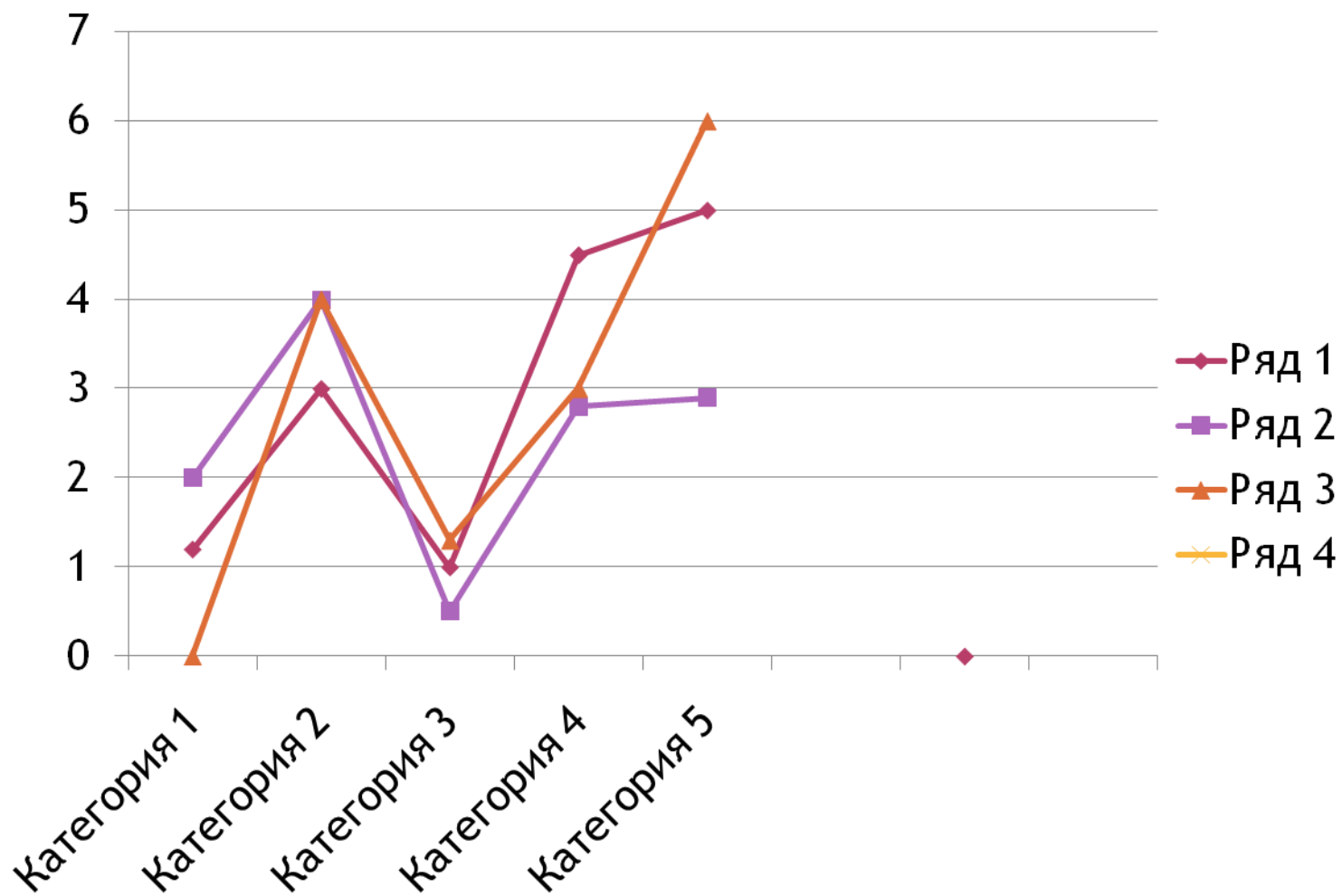
График сопротивления

(педагоги 1 и 2 действуют в разном режиме и с разной скоростью)





График сопротивления (коллектив движется примерно в одном режиме)





Создание и реализация программы улучшения образовательных результатов может стать навигатором повышения качества образования в школе,

если созданы 5 условий

(Питер Сенге)

- 1.**
- 2.**
- 3.**
- 4.**
- 5**



Пять основных условий существования обучающейся организации (learning organization)

**Личное
мастерство**

**Создание
общего
видения**

**Командное
обучение**

**Когнитивные
модели**

**Системное
мышление**



Как управлять процессом реализации Программы?

Как организовать работу НАВИГАТОРА?

ПРИМЕР: Фактор 1.

**Личное
мастерство**

Что делаем?
(продумываем план)

**Что для этого
нужно?**
(обеспечиваем
условия, ресурсы,
система обратной
связи)

**С какими
трудностями
столкнемся?**

Чем рискуем?
(превентивные меры)



Три категории знания имеют место в управлении



НАВИГАТОР

← **«Знать как»**
(практическое знание),

← **«Знать почему»**
(теоретическое знание) и

← **«Знать что»**
(стратегическое знание)

Из выступления С.О. Шуваловой, директора МУ ДПО ИОЦ г. Рыбинск на региональном семинаре «Организационно-управленческие механизмы поддержки СОПП в образовательной организации», 14.10.2016 г. Рыбинск



Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования
Ярославской области

Институт развития образования

**Коллеги,
успехов в навигации!**

27 ноября — 30 ноября 2018 года

Институт развития образования Ярославской области

