

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение лицей №226
Фрунзенского района Санкт-Петербурга

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение
средняя общеобразовательная школа № 218 Фрунзенского района Санкт-Петербурга

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение
средняя общеобразовательная школа № 312 с углубленным изучением
французского языка Фрунзенского района Санкт-Петербурга



СОГЛАСОВАНО

Заместитель главы администрации
Фрунзенского района Санкт-Петербурга

В.В. Белоцерковский
«24» 03. 2020 г.

ЗАЯВКА

на ведение деятельности образовательных учреждений
в режиме экспериментальных площадок с 01.09.2020

Тема:

**«Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления
образовательной организации»**

Директор ГБОУ лицей №226

Директор ГБОУ СОШ №312

с углубленным изучением французского языка

Директор ГБОУ СОШ №218

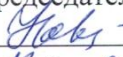
Семенова Т.В.

Симанова С.А.

Белова Е.А.



ГБОУ СОШ №218

Полное наименование по Уставу:	Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №218 Фрунзенского района Санкт-Петербурга
Руководитель ОУ:	Белова Екатерина Анатольевна
Юридический адрес:	192283, Санкт-Петербург, улица Олеко Дундича, дом.26, корп.2, литера А
Контактный телефон:	(812) 778-71-82
Факс:	(812) 778-71-82
E-mail:	school218@edu-frn.spb.ru
Сайт:	https://школа218спб.пф/
Лицензия:	Регистрационный № 3060 от 07.07.2017 г. Серия 78Л01 № 0003493. На срок: бессрочно.
Аккредитация:	Регистрационный № 816 от 19.03.2015 г. Серия 78 А 01 № 0000175. Свидетельство действует до: 19.03.2027 г.
Согласование с коллегиальным органом управления организацией, в состав которого входят представители родителей (законных представителей) обучающихся, организаций-партнеров и др.	Согласовано Совет родителей ГБОУ СОШ № 218 Фрунзенского района Санкт-Петербурга Протокол № 2 от 03.09. 2019 Председатель Совета родителей  Новосёлова Е.И. « 13 » сентября 2020 г. Подпись заверяю Директор ГБОУ СОШ №218 Белова Е.А. 

ГБОУ СОШ №312 с углубленным изучением французского языка

Полное наименование по Уставу:	Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 312 с углубленным изучением французского языка Фрунзенского района Санкт-Петербурга.
Руководитель ОУ:	Симанова Светлана Александровна
Юридический адрес:	192283, Санкт-Петербург, улица Малая Балканская, дом 36, корпус 3, литера А.
Контактный телефон:	7 (812) 417-51-46
Факс:	7 (812) 417-51-47
E-mail:	info.sch312@obr.gov.spb.ru
Сайт:	https://www.school312.spb.ru/
Лицензия:	Регистрационный № 390, 391 от 24.02. 2012 г. Серия 78 ЛОЗ № 0002058. На срок: бессрочно
Аккредитация:	Регистрационный № 705 от 11.02.2015 г. Серия 78 А 01 № 0000061. Свидетельство действует до: 16.01.2025 г.
Согласование с коллегиальным органом управления организацией, в состав которого входят представители родителей (законных представителей) обучающихся, организаций-партнеров и др.	Согласовано Совет родителей ГБОУ школа № 312 Фрунзенского района Санкт-Петербурга Протокол № 3 от 21.02. 2020 Председатель Совета родителей <i>Сидорова Т.В.</i> « 21 » <i>февраля</i> 2020 г. Подпись заверяю Директор ГБОУ школа №312 Симанова <i>С.А.</i>



СВЕДЕНИЯ ОБ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

ГБОУ лицей №226

Полное наименование по Уставу:	Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение лицей №226 Фрунзенского района Санкт-Петербурга.
Руководитель ОУ:	Семенова Татьяна Викторовна
Юридический адрес:	192071 Санкт-Петербург, ул. Бухарестская, д.33, корп.6, литер. А
Контактный телефон:	(812) 774-53-56
Факс:	(812) 774-53-56
E-mail:	info.sch226@obr.gov.spb.ru
Сайт:	http://226school.ru/glavnaya-buxarestskaya.html
Лицензия:	Регистрационный № 2884 от 11.04. 2017 г. Серия 78 ЛО2 № 0001839. На срок: бессрочно
Аккредитация:	Регистрационный № 528 от 07.03.2014 г. Серия 78 А 01 № 0000506. Свидетельство действует до: 07.03.2026 г.
Согласование с коллегиальным органом управления организацией, в состав которого входят представители родителей (законных представителей) обучающихся, организаций-партнеров и др.	Согласовано Совет родителей ГБОУ лицей № 226 Фрунзенского района Санкт-Петербурга Протокол № 2 от 21.02. 2020 Председатель Совета родителей <i>Котова С.В.</i> Котова С.В. « 20 » <i>марта</i> 2020 г. Подпись заверяю Директор ГБОУ лицей №226 Семенова Т.В.



ПРОЕКТ
опытно-экспериментальной работы по теме:
«Формирование организационной готовности к изменениям
в процессе управления образовательной организацией»

1. Основная идея проекта ОЭР, в т.ч. описание авторского подхода к решению проблемы.

Теоретическое обоснование проекта. Состояние перманентного изменения, в котором находится современное образование, лишает управленческие команды образовательных организаций выбора: изменяться или нет; последние события, связанные с переходом всех школ в режим дистанционного обучения, это еще раз подтверждают.

В науке управления появляются термины «организационные изменения», «управление изменениями», «организационная готовность к изменениям». В сфере управления бизнесом эта проблема рассматривается с 70-80 гг. XX века. В первые десятилетия XXI века понятие «организационная готовность к изменениям» становится междисциплинарным и применяется не только в менеджменте, но и в экономике, социологии, психологии, образовании.

По мнению исследователей, этот феномен является достаточно востребованным в практике управления, однако в настоящее время единого теоретического обоснования у него нет. В нашем исследовании мы будем опираться на понимание организационной готовности к изменениям (ОГИ) как «комплексной характеристики (или состояния) организации, определяющей степень мобилизации всех ее ресурсов в целях наиболее эффективной реализации изменения» (И.В. Халитова)¹, а также на классификацию уровней изменений К.М. Ушакова².

Поскольку «спонтанные, неуправляемые, а иногда и просто разрушительные изменения все равно происходят»³, для эффективного развития образовательной организации сегодня необходимо постоянное проведение *осознанных* изменений. В связи с этим организационная готовность к изменениям не является самоцелью, она необходима, с одной стороны, для успешного развития образовательной организации (т.е. осуществления планируемых, внутренних, «осознанных» изменений), с другой стороны, для ее «стрессоустойчивости» к внешним, в том числе негативным изменениям. По мнению И.В. Халитовой, «ОГИ позволяет спрогнозировать успешность изменений, а в более широком смысле понять, насколько жизнеспособна, конкурентоспособна, успешна организация. С одной стороны, организационную готовность можно рассматривать как условие достижения успеха изменения, как некоторую «преднастройку» к деятельности по реализации изменений, с другой стороны, – она является проявлением определенной культуры организации, профессионализма работников, т.е. результатом деятельности организации»⁴.

Планируя работу по формированию организационной готовности к изменениям, необходимо определить конечную цель, сверхзадачу изменений, «идеальный» образ организации. Для нас таким идеальным образом являются «бирюзовые организации» Ф. Лалу, главные принципы которых – высокий уровень самоорганизации сотрудников, уважение к личности человека («отношения важнее результата») и деятельностное служение общечеловеческим ценностям. Такие организации называют «организациями будущего», их приоритет – творческое развитие коллектива и творческая самореализация сотрудников.

¹ Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие механизмы и технология управления: автореферат дис. ... кандидата социологических наук. - Москва, 2016.

² Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. - М.: Сентябрь, 2004.- С.62

³ Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. С. Ю. Трапицына. —М.: Издательство Юрайт, 2016.

⁴ Халитова И.В. Там же.

Основная идея проекта

Система работы по формированию организационной готовности к изменениям выстраивается на основе взаимодействия трех образовательных организаций с разным уровнем сформированности ОГИ: низким, средним, высоким.

При реализации проекта каждая образовательная организация ставит перед собой значимые для нее цели развития, в процессе достижения которых происходит повышение уровня ОГИ. На каждом этапе работы, направленной на реализацию планируемых школой изменений, происходит фиксация и анализ ОГИ. Образовательные организации работают в тесном сотрудничестве, внедряя в свою практику положительные достижения партнеров. Кроме мониторинга планируемых положительных изменений, отслеживается степень готовности ОУ к незапланированным и, в том числе, негативным изменениям. Таким образом, при создании конечного продукта (алгоритма работы по формированию организационной готовности к изменениям) будет учтено множество факторов:

- тип образовательного учреждения (средняя общеобразовательная школа; средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением иностранного языка, лицей);
- исходный уровень организационной готовности к изменениям;
- уровень притязаний (цели развития на ближайшие три года);
- уровень изменений (образование новых подразделений, смена административных кадров, внедрение педагогических инноваций, смена или перенос организационной культуры и др.);
- место ОУ в рейтингах и его динамика в процессе формирования ОГИ;
- социальное партнерство, взаимовлияние, творческое взаимодействие в процессе достижения целей развития каждого ОУ, общей цели развития и формирования ОГИ;
- система управления, стиль управленческой деятельности, состав административных команд;
- психологический климат, особенности взаимодействия в разных педагогических коллективах.

Максимальный учет указанных факторов даст возможность провести полноценный эксперимент, достоверность результатов которого будет подтверждена коррелирующими данными.

В ***результате реализации*** проекта его конечный продукт: алгоритм работы по формированию готовности к изменениям, методические рекомендации для руководителей и методика оценки организационной готовности - будет создан с учетом обобщенного опыта разных образовательных организаций. В нем будет отражена работа как с внутренними, планируемыми, необходимым для достижения целей развития ОУ изменениями, так и внешними, непланируемыми, в том числе негативными; а также исследовано влияние сетевого взаимодействия на формирование ОГИ.

В результате исследования пакет будет дополнен программой семинаров-тренингов в области работы с педагогическими коллективами и административной командой по формированию организационной готовности к изменениям.

Описание механизма реализации проекта

Проект является сетевым, в нем участвуют три ОУ: ГБОУ лицей №226, ГБОУ СОШ №312 с углубленным изучением французского языка, ГБОУ СОШ №218 Фрунзенского района Санкт-Петербурга.

Выбор ОУ обусловлен следующими факторами:

- приверженностью их лидеров ценностям «бирюзовых организаций»: «организаций на основе человечности» (Ф. Лалу);
- опытом активного участия руководителей в организационных изменениях;
- нахождением на старте или на начальном этапе значимых для организации существенных изменений;
- разным уровнем сформированности ОГИ на начальном этапе эксперимента.

Уровень сформированности ОГИ был определен гипотетически на основании:

- собеседования с управленческой командой, анкетного опроса членов педагогического коллектива, выявлявших степень доверия коллектива к руководству и степень приятия (неприятия) конкретных изменений;
- анализа работы образовательного учреждения за последние три года по следующим параметрам: наличие действующего эффективного контракта; развитие сетевого партнерства; участие школы в публичных профессиональных мероприятиях (семинары, конференции, форум и др.); участие сотрудников в профессиональных конкурсах, конференциях, семинарах, публикации сотрудников; повышение квалификации сотрудников и управленческой команды.

Перед каждым ОУ, участником проекта, стоят задачи развития, связанные с реализацией серьезных разноуровневых изменений.

Так, на **базе ГБОУ лицей №226** с 1 сентября 2020 г. начинает работать вторая площадка – новое, современное, технически оснащенное здание (широкоформатные «умные классы» для изучения гуманитарных наук; лаборатории медицины, химии, физики; кабинеты программирования, робототехники и 3-D дизайна; гончарная мастерская; два бассейна, два спортзала, современный стадион и др.).

Перед лицеем стоят следующие задачи: освоение нового образовательного пространства, внедрение инклюзии, многопрофильности и ранней профориентации (WorldSkills - JuniorSkills), а главное - перенос сложившейся педагогической культуры, ценностей и традиций в новый педагогический коллектив. Изменения затронут все пять уровней (по К.М. Ушакову): изменение на уровне деятельности конкретного педагога, изменение установленных процедур, изменение структуры организации, изменение стратегии организации, ретрансляция организационной культуры.

Вектор изменений (к чему стремимся) – создание бренда образовательного учреждения.

Стартовое состояние: высокий уровень ОГИ.

Роль в сетевом взаимодействии: осмысление опыта формирования ОГИ, на его основе создание алгоритма формирования ОГИ, работа с организациями-партнерами с целью внедрения алгоритма в их деятельность с последующей его корректировкой в зависимости от результатов эксперимента. Помощь организациям-партнерам в формировании ОГИ на уровне изменения организационной культуры.

ГБОУ СОШ №312 с углубленным изучением французского языка развивается в двух направлениях: открытие русско-французского двуязычного отделения и организация образования обучающихся с расстройством аутистического спектра. Оба проекта начали реализовываться в 2019 г., таким образом, школа находится на начальном этапе планируемых изменений, которые носят стратегический характер и затрагивают первые четыре уровня. Вектор изменений – гармонизация в рамках одного ОУ разных направлений развития: работы с одаренными детьми и детьми-аутистами.

Стартовое состояние: средний уровень ОГИ.

Роль в сетевом взаимодействии: достижение высокого уровня ОГИ путем осмысления собственного опыта и внедрения алгоритма формирования ОГИ, созданного на основе опыта ГБОУ лицей №226. Помощь организациям-партнерам в формировании ОГИ на уровне изменения стратегии организации – освоения новых направлений развития (билингвальное отделение, работа с аутистами).

ГБОУ СОШ №218 за последние пять лет несколько раз пережила смену руководителя и административной команды, как следствие, - постоянное изменение кадрового состава. В 2019 г. директором школы стала Белова Е.А., перед ее управленческой командой стоит задача масштабных изменений на всех пяти уровнях, главный из которых – создание организационной культуры.

Направление развития, выбранное школой, - социокультурная адаптация детей-мигрантов.

Вектор изменений – создание мотивированного к развитию, доверяющего управленческой команде педагогического коллектива.

Стартовое состояние: низкий уровень ОГИ.

Роль в сетевом взаимодействии: достижение среднего уровня ОГИ путем апробации и внедрения алгоритма формирования ОГИ, созданного на основе опыта ГБОУ лицей №226, ГБОУ СОШ №312 и собственного опыта. Помощь организациям-партнерам в формировании ОГИ на всех уровнях изменения путем корректировки и дополнения работающего алгоритма.

2. Цель проекта

Разработать и апробировать систему формирования организационной готовности к изменениям в процессе реализации целей развития образовательных организаций и их сетевого взаимодействия.

3. Задачи проекта

1. Создание нормативно-организационной структуры реализации проекта с учетом возможностей сетевого взаимодействия.
2. Анализ теоретической информации и практического опыта по теме ОЭР, в том числе опыта работы ГБОУ № 642 «Земля и Вселенная».
3. Доработка диагностических материалов, проведение диагностики организационной готовности к изменениям с целью проверки гипотезы о начальном уровне ОГИ трех образовательных учреждений.
4. Отслеживание ОГИ в процессе реализации каждой образовательной организацией поставленных на данный период целей развития и сетевого взаимодействия.
5. Разработка и апробация алгоритма работы по формированию организационной готовности к изменениям с учетом опыта трех ОУ в реализации планируемых изменений, а также возникших в данный период внешних, непланируемых, в том числе, негативных изменений.
6. Создание методики оценки организационной готовности к изменениям.
7. Разработка и оформление методических рекомендаций для руководителей по формированию ОГИ.
8. Разработка и апробация в трех ОУ программы семинаров-тренингов в области работы с педагогическими коллективами и административной командой по формированию организационной готовности к изменениям.
9. Мониторинг процесса и результативности этапов ОЭР.
10. Диагностика эффективности проекта.
11. Диссеминация продуктов проекта.

Степень новизны предлагаемого решения (на основании представленного аналогового анализа)

Исследований, посвященных ОГИ в образовании, не так много, и большинство из них носит теоретический характер (Е.В. Акинфеева, Соломатин А.М., Тряпицын С.Ю. и др.).

В экспериментальных работах рассматриваются проблемы сопротивления изменениям в образовательной среде (Гундрова Н.Н.), адаптации и готовности к организационным изменениям педагогов образовательных учреждений (Бастракова Н.С., Лопес Е.Г.), управления инновациями (Мясоедова Е.А., Томилина Н.В.). Работ, в которых объектом исследования выступал бы *процесс* управления образовательной организацией, а предметом – формирование организационной готовности к изменениям, нами не обнаружено.

В проекте гимназии № 642 «Земля и Вселенная», ставшей экспериментальной площадкой по аналогичной теме в 2019 г., делается акцент на формирование организационной готовности к изменениям *с применением управленческих идей и практик из других сфер (бизнес-управления, психологии управления, социального управления и др.)*. В своем исследовании мы делаем акцент на анализ *процесса* управления изменениями,

направленными на достижение целей развития ОУ, и возможностей сетевого взаимодействия в формировании ОГИ.

Авторский подход к решению проблемы видится нам в планировании эксперимента, объединяющего три образовательных организации с разными стартовыми показателями.

4. Программа реализации проекта ОЭР

Этап работы	Задачи этапа	Основное содержание работы и методы деятельности	Необходимые условия реализации работ	Прогнозируемый результат	Средства контроля и обеспечения достоверности результатов	Материалы, подтверждающие выполнение работ по этапу	Сроки выполнения
1. Подготовительный	Создание нормативно-организационной структуры реализации проекта с учетом возможностей сетевого взаимодействия.	Рабочие встречи управленческих команд ОУ-партнеров: заключение договоров о сотрудничестве; создание творческой группы по реализации проекта, включающей представителей трех ОУ, распределение обязанностей, составление совместного плана реализации проекта и плана для каждого ОУ.	Административный ресурс; технические условия (возможности дистанционного общения).	Сформированная творческая группа; утвержденный функционал; дорожная карта ОЭР с учетом сетевого взаимодействия.	Размещенная информация на сайтах ОУ в разделе «Инновационная деятельность».	Договоры о сотрудничестве; приказы о творческой группе; утвержденный функционал творческой группы; дорожная карта ОЭР; план работы по проекту для каждого учреждения.	01.09.2020-01.11. 2020
2. Аналитико-диагностический	1. Анализ теоретической информации и практического	1. Изучение теоретический и практических разработок в	Сформированная творческая группа по реализации проекта;	Выводы по п.1-3.	Размещенная информация на сайтах ОУ в разделе	Публикация по теме исследования с описанием	01.11.2012-01.01.2021

	опыта по теме ОЭР, в том числе опыта работы ГБОУ № 642 «Земля и Вселенная». 2. Доработка диагностических материалов, проведение диагностики организационной готовности к изменениям с целью проверки гипотезы о начальном уровне ОГИ трех образовательных учреждений.	области формирования организационно й готовности к изменениям (подходов, факторов, условий влияния, способов диагностики и т.д.) в разных сферах деятельности, в т.ч. – в образовании. 2. Изучение опыта работы по теме ОЭР ГБОУ гимназии № 642 «Земля и Вселенная», организация рабочей встречи с творческой группой гимназии. 3. Доработка на основе изученного теоретического материала и практического	технические условия (компьютерный класс, интернет и др., доступ к информации); наличие временного ресурса.		«Инновационная деятельность».	методики диагностики ОГИ и результатов диагностического исследования (определение уровня ОГИ на начальном этапе эксперимента). Аналитическая справка о результатах инновационной деятельности.	
--	---	---	---	--	-------------------------------	---	--

		опыта диагностических материалов по сформированнос- ти ОГИ. 4. Проведение диагностики уровня сформированнос- ти ОГИ в трех ОУ-партнерах.					
3. Экспери- менталь- ный	1. Отслеживание ОГИ в процессе реализации каждой образовательной организацией поставленных на данный период целей развития с учетом сетевого взаимодействия.	1.Деятельность ОУ-партнеров ГБОУ лицей №226 1)Работа, направленная на – перенос организационн ой культуры на коллектив второй площадки; – освоение нового образовательно го пространства (материально- технических возможностей второй площадки);	Налаженная система взаимодействия творческой группы проекта и управленческих команд школ- партнеров; Наличие материально- технических и временных ресурсов для организации семинаров и диагностических процедур.	Выводы по п.4	Размещенная информация на сайтах ОУ в разделе «Инновационная деятельность».	Материалы семинаров, материалы диагностики, публикации об опыте работы каждого ОУ. Аналитическая справка о результатах инновационной деятельности.	01.01.2021- 01.06.2022

		– введение многопрофильности, ранней профориентации, инклюзии. 2)Проведение семинара «Роль ОГИ в достижении целей развития образовательной организации и совершенствовании ее организационной культуры» совместно со школами-партнерами. ГБОУ СОШ №312 1)Работа, направленная на – развитие билингвального отделения; – развитие ресурсного центра по работе с детьми с расстройством					
--	--	--	--	--	--	--	--

		аутистического спектра. 2) Проведение семинара «Роль ОГИ в разновекторном развитии образовательного учреждения» совместно со школами-партнерами. ГБОУ СОШ №218 1) Работа, направленная на – создание системы работы по социокультурной адаптации детей-мигрантов; – формирование организационной культуры педагогического коллектива. 2) Проведение семинара «Роль ОГИ в работе с проблемными обучающимися					
--	--	---	--	--	--	--	--

		(слабоуспевающими, мигрантами, детьми С ОВЗ)» совместно со школами-партнерами. 2. Деятельность творческой группы по реализации проекта 1) Проведение диагностики ОГИ: фиксация изменений по отношению к стартовому уровню. 2) Работа над созданием конечных продуктов ОЭР.					
4. Обобщающий	1. Разработка и апробация алгоритма работы по формированию организационной готовности к изменениям с учетом опыта трех ОУ в	Разработка и описание алгоритма (описания системы) работы по формированию ОГИ с учетом опыта трех ОУ в реализации	Информационное и материально-техническое обеспечение.	Создание конечного продукта	Размещенная информация на сайтах ОУ в разделе «Инновационная деятельность».	Алгоритм работы по формированию организационной готовности к изменениям с учетом опыта трех ОУ в реализации планируемых	01.09.2022-01.01.2023

	реализации планируемых изменений, а также возникших в данный период внешних, непланируемых, в том числе, негативных изменений.	планируемых изменений, а также возникших в период проведения ОЭР внешних, непланируемых, в том числе, негативных изменений.				изменений, а также возникших в данный период внешних, непланируемых, в том числе, негативных изменений.	
	2. Создание методики оценки организационной готовности к изменениям.	Оформление пакета материалов диагностики	Информационное и материально-техническое обеспечение; материалы диагностики	Создание конечного продукта	Размещенная информация на сайтах ОУ в разделе «Инновационная деятельность».	Методика оценки организационной готовности к изменениям.	
	3. Разработка и оформление методических рекомендаций для руководителей по формированию ОГИ.	Разработка и оформление методических рекомендаций для руководителей по формированию ОГИ	Информационное и материально-техническое обеспечение.	Создание конечного продукта	Размещенная информация на сайтах ОУ в разделе «Инновационная деятельность».	Методические рекомендации для руководителей по формированию ОГИ.	
	4. Разработка и апробация в трех ОУ программы семинаров-тренингов в области работы с	Разработка, апробация и оформление программы семинаров-тренингов в области работы с	Информационное и материально-техническое обеспечение.	Создание конечного продукта	Размещенная информация на сайтах ОУ в разделе «Инновационная деятельность».	Программа семинаров-тренингов в области работы с педагогическими коллективами и административ-	

	педагогическими коллективами и административной командой по формированию организационной готовности к изменениям.	педагогическими коллективами и административной командой по формированию организационной готовности к изменениям.				ной командой по формированию организационной готовности к изменениям.	
5. Рефлексивный	1. Диагностика эффективности проекта. 2. Диссеминация продуктов проекта.	Проведение диагностики ОГИ на заключительном этапе эксперимента по заявленным критериям; организация диссеминации продуктов проекта на районном и городском уровне.	Информационное и материально-техническое обеспечение.	Подтверждение эффективности проекта; материалы диссеминации,	Размещенная информация на сайтах ОУ в разделе «Инновационная деятельность».	Материалы диагностики ОГИ на заключительном этапе проекта Аналитическая справка о результатах инновационной деятельности Отчетные материалы по ОЭР	01.01.2023-01.09.2023

5. Конечные продукты ОЭР

1. Алгоритм (описание системы) работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией.
2. Методические рекомендации для руководителей по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией.
3. Методика оценки организационной готовности к изменениям.
4. Программа семинаров-тренингов в области работы с педагогическими коллективами и административной командой по формированию организационной готовности к изменениям (по инициативе разработчика).

Обоснование целесообразности разработки дополнительного продукта

Выбор дополнительного продукта обусловлен его практической значимостью: возможностью использования в системе повышения квалификации педагогов, в том числе, внутрикорпоративной. Сетевое взаимодействие в рамках реализации проекта ОЭР позволит апробировать «Программу семинаров-тренингов в области работы с педагогическими коллективами и административной командой по формированию организационной готовности к изменениям» и наполнить ее конкретным методическим содержанием (сценарии, планы, вопросы, задания, диагностические материалы).

6. Предложения по распространению и внедрению результатов проекта ОЭР в образовательную практику

Распространение результатов проекта может быть организовано через:

- сайты и социальные сети ОУ-партнеров;
- сайт ГБУ «ИМЦ» Фрунзенского района;
- публикацию материалов – конечных продуктов ОЭР;
- выступления на региональных семинарах, конференциях, круглых столах, форуме;
- организацию и проведение семинаров, конференций районного и регионального уровня;
- публикации в научно-методических журналах.

7. Ресурсное обеспечение

Кадровый состав, готовый к ведению ОЭР

Управленческая команда проекта

Семенова Татьяна Викторовна, директор ГБОУ лицей № 226, Почетный работник общего образования РФ, победитель конкурса «Лучший руководитель государственного образовательного учреждения Санкт-Петербурга»;

Берестовицкая Светлана Эрленовна, доктор педагогических наук, заместитель директора по воспитательной работе ГБОУ лицей №226, Почетный работник общего образования РФ, дважды победитель конкурса «Лучший учитель» рамках приоритетного национального проекта «Образование», дважды победитель и дважды лауреат конкурса «За нравственный подвиг учителя»;

Романова Елена Борисовна, заместитель директора по учебной работе ГБОУ лицей №226, лауреат районного конкурса педагогических достижений в номинации «Мастерство учителя», победитель в номинации «Творческая группа»; призер V, VII, VIII и победитель IX и XII районных туров фестиваля «Использование ИКТ в образовательной деятельности»; победитель городского семинара-фестиваля «Mimio как инструмент творческого процесса познания»;

Симанова Светлана Александровна, директор ГБОУ СОШ №312 с углубленным изучением французского языка, Почетный работник общего образования РФ, депутат муниципального образования «Балканский»;

Попова Евгения Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент, учитель ресурсного класса ГБОУ СОШ № 312;

Тиханина Оксана Петровна, заместитель директора по УВР ГБОУ СОШ № 312, лауреат районного конкурса педагогических достижений в номинации «Мастерство учителя»;

Белова Екатерина Анатольевна, директор ГБОУ СОШ № 218, победитель районного конкурса педагогических достижений в номинации «Мастерство учителя»;

Авдюшкина Марина Александровна, заместитель директора по УВР ГБОУ СОШ №218, победитель районного конкурса педагогических достижений в номинации «Методическое сопровождение образовательного процесса».

Педагогические коллективы ОУ-партнеров

ГБОУ лицей №226	ГБОУ СОШ №312	ГБОУ СОШ №218
Всего педагогических работников – 67 Имеют ученую степень – 4 педагога; Имеют высшую квалификационную категорию – 28 педагогов; победители, лауреаты, дипломанты городского конкурса педагогических достижений – 3 педагога; победители, лауреаты, дипломанты районного конкурса педагогических достижений – 12 педагогов; победители конкурсов в рамках Национального проекта «Образование» - 7 педагогов.	Всего педагогических работников – 71 Имеют ученую степень – 1 педагог; Имеют высшую квалификационную категорию – 17 педагогов; победители, лауреаты, дипломанты городского конкурса педагогических достижений – 2 педагога; победители, лауреаты, дипломанты районного конкурса педагогических достижений – 3 педагога; победители конкурсов в рамках Национального проекта «Образование» - 2 педагога.	Всего педагогических работников – 59 Имеют ученую степень – 2 педагога; Имеют высшую квалификационную категорию – 18 педагогов; победители, лауреаты, дипломанты районного конкурса педагогических достижений – 2 педагога.

Предложение по кандидатуре научного руководителя

ФИО	Место работы, должность, ученая степень, ученое звание (при наличии)	Описание опыта работы, соответствующего теме проекта ОЭР	Список публикаций за последние 5 лет, соответствующих теме проекта ОЭР
Берестовицкая Светлана Эрленовна	доктор педагогических наук, заместитель директора по воспитательной работе ГБОУ лицей №226; методист по инновационной деятельности	Берестовицкая С.Э. является экспертом Совета по образовательной политике СПб, разработчиком инновационного проекта, победившего в конкурсе «Инновационные школы» в рамках приоритетного национального проекта «Образование» в 2014 г. В ее диссертационном исследовании «Содействие школы	Берестовицкая С.Э. Проект "Погружение в культурные эпохи": смысл, содержание, возможности // Воспитание школьников. - №7.- 2019.- CD-Диск.

	ГБУ «ИМЦ» Фрунзенского района.	мировоззренческому самоопределению старшеклассников», практическая часть которого реализовывалась на базе ГБОУ лицей №226 под ее непосредственным руководством, содержится материал, посвященный управленческой составляющей работы ОУ. Светлана Эрленовна, в качестве заместителя директора по воспитательной работе, занимается проблемой организационных изменений в своей непосредственной практической деятельности. Проект «Погружение в культурные эпохи», реализуемый в лицее в последние четыре года под ее руководством, решает одну из важнейших управленческих проблем – проблему мотивации коллектива. Эта проблема отражена в ее публикации.	
--	--------------------------------	--	--

Имеющаяся в организации материально-техническая база, соответствующая задачам планируемой ОЭР: ОУ обеспечены высокотехнологичным оборудованием, в наличии технические средства поддержки коллективного взаимодействия в малых группах; технические средства дистанционного обучения; средства ИВТ.

У всех ОУ, участников проекта, есть выделенная линия Интернет, создана локальная сеть, сайт ОУ, странички учреждений в социальных сетях, сайты учителей.

Финансовое обеспечение реализации проекта ОЭР: за счет бюджетного финансирования.

Необходимо выделение трех ставок: научного руководителя ОЭР методиста и аналитика для каждого ОУ.

8. Критерии и показатели эффективности ОЭР, описание мониторинга реализации проекта ОЭР, а также управления ходом ОЭР на основании результатов мониторинга.

Критерии и показатели эффективности ОЭР

	Критерии	Показатели	Способы оценивания
1.	Достижение целей развития ОУ на данный период	Реализация запланированных в программе ОЭР мероприятий; соблюдение сроков и объема выполняемых видов деятельности в рамках ОЭР.	Наличие стратегических и тактических документов: Программы развития, Правил корпоративной этики, положений и др., регламентирующих экспериментальную деятельность.
2.	Рост организационной культуры	Рост показателей по позициям «Эффективного контракта»;	Анализ показателей процедуры «Эффективного контракта»; Количественные показатели

Программы развития, Правил корпоративной этики, положений и др., регламентирующих экспериментальную деятельность.										
Анализ показателей процедуры «Эффективного контракта».										
Количественные показатели совместных мероприятий, наличие соглашения о сотрудничестве.										
Анализ рейтингов образовательных организаций.										
Анкетирование педагогов и родителей.										
Включенное педагогическое наблюдение.										
Качественный и количественный анализ участия и публикационной активности.										
Повышение квалификации сотрудников										

Управления ходом ОЭР на основании результатов мониторинга

Представленная процедура мониторинга позволяет своевременно отслеживать сроки реализации одного действия (задачи), а также то, как выполнение этих задач отражается на всей системе деятельности опытно-экспериментальной площадки.

Таким образом, четкое представление о связях между действиями позволяет заранее предвидеть проблемы, которые могут возникнуть вследствие возникающих отклонений от плана, и принять необходимые меры, то есть сделать управление «прогностичным».

Если после составления диаграммы окажется, что к требуемому сроку все подготовительные работы не могут быть закончены, нужно решать, как можно сократить время разработки и реализации каких-то подготовительных работ или же увеличить число участников проектов, находящихся на критическом пути, обеспечив выполнение ряда работ в рамках их реализации параллельно.

Комплексный проект по ведению мониторинга принимается коллегиальным решением руководителей всех трех организаций-партнеров и после этого утверждается приказом директора школы по каждой организации.

По завершении каждого из пяти этапов ОЭР ответственные за реализацию программы ОЭР корректируют планы на следующий период.

9. SWOT-анализ возможностей проведения ОЭР

	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	– Государственная политика в области образования: поддержка со стороны отдела образования и Комитета по образованию; – рост потребности в области повышения качества управления образованием; – востребованность сетевого взаимодействия в области образования.	– Внешних угроз проведения ОЭР, кроме форс-мажорных обстоятельств, не выявлено.
	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	– Большой опыт инновационной работы руководителей и управленческих команд школ-партнеров; – высокая мотивированность администрации школ-партнеров к внедрению инноваций и сетевому взаимодействию; – творческий потенциал педагогических коллективов школ-партнеров; – сильный научно-методический потенциал команды проекта (1 доктор наук, 5 кандидатов наук); – стабильность и качество педагогического обеспечения (педагоги всех трех школ обеспечены нагрузкой, не ищут подработку и могут профессионально развиваться, в том числе посредством организации курсов на базе ОУ-партнеров); – наличие материально-технической базы для совместной реализации проекта (высокотехническое оборудование второй площадки ГБОУ лицей 226, позволяющее организовать коллективное взаимодействие, дистанционное обучение и др.).	Общие – Отсутствие опыта сетевого взаимодействия в реализации инновационных проектов; – возможное сопротивление коллективов реализации образовательных инноваций; Школ-партнеров – недостаточный опыт работы в должности директора руководителя ГБОУ СОШ №218; – слабая мотивированность к инновационной деятельности педагогического коллектива ГБОУ СОШ №218; – возможные сложности адаптации нового педагогического коллектива второй площадки ГБОУ лицей №226; – недостаточная готовность коллектива ГБОУ СОШ №312 к реализации разнонаправленных целей развития

Директор ГБОУ лицей №226

Директор ГБОУ СОШ №312

с углубленным изучением французского языка

Директор ГБОУ СОШ №218

Семенова Т.В.

Симанова С.А.

Белова Е.А.