

**Аналитическая справка
о результатах инновационной деятельности**

за период с 01.09.2020 по 30.06.2021

**Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение
Вторая Санкт-Петербургская Гимназия**

Ф.И.О. руководителя организации: Мардер Людмила Маратовна

Вид региональной инновационной площадки: Региональная инновационная площадка

Тема реализуемого проекта: «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией»

Этапы проекта: подготовительный (1.09.2020-1.11.2020), поисково-теоретический (1.11.2020-1.06.2021)

Ф.И.О. научного консультанта, ученая степень (звание), место работы:

Шилова Ольга Николаевна, доктор педагогических наук (профессор), профессор СПб АППО

Контактный телефон организации: 315-67-89

Адрес страницы сайта организации в Интернет, на которой размещена информация о реализуемом проекте /программе:

<http://www.2spbg.ru/pages/239/innovacionnaia-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oep-2020/>

Адрес электронной почты организации : sec-gymn@yandex.ru

1. Описание этапа инновационной деятельности (в соответствии с Программой реализации проекта ОЭР)

Государственное бюджетное общеобразовательная организация Вторая Санкт-Петербургская Гимназия (далее – Вторая Санкт-Петербургская Гимназия) ведет работу в статусе региональной инновационной площадки с 01.09.2020 г.

В соответствии с проектом ОЭР реализованы:

- подготовительный этап ОЭР, направленный на решение организационно-управленческих задач:
 - разработка комплекта локальных нормативных документов, обеспечивающих реализацию опытно-экспериментальной деятельности (<http://www.2spbg.ru/pages/255/innovacionnaia-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oepr-2020/document/>);
 - создание рабочей группы;
 - создание [страницы](#) на официальном сайте Гимназии, освещающий деятельность РИП;
- поисково-теоретический этап ОЭР, направленный на решение исследовательского вопроса «Какие изменения в образовании влияют на деятельность ОО, и как способность управлять изменениями формирует организационную готовность к изменениям?».

Для ответа на данный исследовательский вопрос решались следующие задачи:

- рассмотреть изменения по разным основаниям (системные, фундаментальные, парадигмальные, концептуальные);
- выявить факторы, влияющие на формирование готовности к изменениям в образовательной организации;
- выработать общее непротиворечивое понимание понятий, используемых в концептуальном поле «организационная готовность к изменениям»;
- сформулировать рабочее определение организационной готовности к изменениям для образовательной организации;
- разработать диагностический комплекс готовности образовательной организации к изменениям;
- создать рабочую модель организационной готовности к изменениям для образовательной организации и ее описание;
- разработать рабочий вариант алгоритма работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией;

1.1.Перечень мероприятий различного уровня, способствующих успешному решению поставленных задач и достижению целей (2020– 2021 год):

Мероприятие (уровень, название, дата)	Ссылка или краткая аннотация
<p>1. Круглый стол в СПб АППО по обмену опытом реализации проектов ОЭР «Диагностика готовности образовательной организации к изменениям» Выступление: Немирова Н.В., Шилова О.Н., Юркова Т.А. «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией»</p> <p>18 Марта 2021 год</p>	<p>В рамках круглого стола <u>обсуждены вопросы:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Что такое организационная готовность к изменениям и как управлять процессами ее развития? 2. Какие факторы влияют на формирование готовности к изменениям в образовательной организации? 3. Каким образом можно исследовать, провести стартовую диагностику готовности образовательной организации к изменениям?
<p>Петербургский международный образовательный форум 2021 года (далее – ПМОФ 2021). Дискуссионная площадка на базе Второй Санкт-Петербургской Гимназии «Управление педагогическими командами: социальные технологии и модели принятия решений» 25 марта 2021 год</p>	<p>Материалы выступлений и видеозапись панельной дискуссии.</p>
<p>ПМОФ 2021. Дискуссионная площадка на базе Второй Санкт-Петербургской Гимназии «Управление педагогическими командами: социальные технологии и модели принятия решений» Выступление: Немирова Н.В., Юркова Т.А. «Социологические исследования в ОО: особенности принятия управленческих решений (на примере Второй Санкт-Петербургской Гимназии)».</p>	<p>Выступление освещает вопрос Как управлять изменениями в образовательной организации, вызванными влияниями внешних и внутренних факторов?</p>

<p>Дискуссионная площадка на базе Второй Санкт-Петербургской Гимназии</p> <p>«Управление педагогическими командами: социальные технологии и модели принятия решений» Практикум «Наш опыт командообразования». Работа в группах</p> <p>Ведущая мастер-класса Шилова О.Н.</p> <p>25 марта 2021 год</p>	<p>Проблемное поле: Какие критерии можно предложить для оценки эффективности деятельности педагогических команд?</p> <p>В малых группах рассмотрены и обсуждены критерии, показатели и индикаторы на уровнях «Я в команде», «Мы- команда», «Команда для ОО». Все участники групп активно включились в обсуждение и представили рабочие материалы по оценке эффективности деятельности педагогической команды.</p>
<p>Общественно-профессиональная экспертиза результатов инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга в 2021 году <i>«Управление образовательным учреждением в современных условиях инновационного развития образования»</i></p> <p>Выступление: Шилова О.Н., Юркова Т.А.</p> <p>«Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией» 12 мая 2021 год</p>	<p>http://www.2spbg.ru/documents/id/ip/uprav/3.pdf</p>

1.2. Публикации 2020-2021 по теме ОЭР:

1. [Управление педагогическими командами: социальные технологии и модели принятия решений](#) (Сетевое издание "Дайджест петербургского образования", Свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл № ФС77-77081 от 28 октября 2019 г.)
2. [Управление педагогическими командами: социальные технологии и модели принятия решений](#) (Петербургский международный образовательный форум, Социальная сеть "ВКонтакте")
3. [Юркова Т.А., Немирова Н.В. Управление изменениями в Гимназии на основе анализа результатов социопедагогических исследований.](#) Передовые педагогические практики. Альманах № 7, 2021 / Передовые практики инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга: Сборник статей организаторов и участников

инновационной деятельности / Под ред. О. М. Гребенниковой, Н.К. Конопатовой, А.А. Кочетовой, С. А. Писаревой – СПб: «КультИнформПресс», 2021 – 172 с..

3. Шилова О.Н., Юркова Т.А. [«Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией»](#) От педагогического поиска – к эффективной практике: Сборник аннотированных отчетов о результатах инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга за 2020-2021 учебный год. Сборник 8. /Под ред. О.М. Гребенниковой, А.А. Кочетовой, С.А. Писаревой – СПб: «КультИнформПресс», 2021. – 88 с.

1.3. Система поддержки субъектов инновационного процесса

Во Второй Санкт-Петербургской Гимназии определен комплекс мер прямой и косвенной поддержки субъектов инновационного процесса, который включает:

- выделение ставок руководителя 2-го уровня, методиста и аналитика;
- формирование системы мер по поощрению сотрудников, включенных в работу площадки, через материальное стимулирование, горизонтальный карьерный рост, возможность повышения квалификации, индивидуальную траекторию личностного развития.

Субъекты	Формы поддержки	Информационное обеспечение
АДМИНИСТРАЦИЯ	Обсуждение вопросов эффективного управления реализацией проектов Программы развития Гимназии с целью наработки эффективных практик в среде изменений.	Информационные материалы на внутреннем сервере Гимназии, на официальном сайте Гимназии
Представитель и рабочей группы УЧИТЕЛЕЙ Гимназии	- Учет участия в инновационной работе при установлении выплат стимулирующего характера. - Внутригимназическая система повышения квалификации педагогов	

Для эффективной работы широко используются информационные ресурсы, которые включают, наряду с компьютерной и оргтехникой, современную видеоконференцсвязь. Данные ресурсы выступают составляющими системы поддержки субъектов инновационного процесса: представляют своевременную и актуальную информацию о ходе реализации ОЭР; обучают управленческую команду (администрацию) по основным и точечным вопросам формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией (<http://www.2spbgru/pages/260/innovacionnaia-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oep-2020/razrabotki/vgimn/>).

1.4.Эффективность использования ресурсов (кадровых, материально-технических, финансово-экономических, информационных и т.п.) создает условия для продуктивной работы и достижения определенных результатов.

Кадровые ресурсы:

–развитие кадрового потенциала через привлечение к генерированию новых интересных идей и проектов, в частности при разработке Программы развития Гимназии «Качество образования как основа самореализации личности» на 2021-2025 годы;

–использование существующих эффективных практик управленческой команды (администрации Гимназии) для разработки темы ОЭР;

–привлечение внимания педагогов к вопросам формирования готовности к изменениям через включение в комплексную диагностику;

–повышение квалификации управленческой команды (администрации).

Для кадрового обеспечения привлечены специалисты преподавательского и методического состава ИМЦ Адмиралтейского района, РГПУ им. А.И. Герцена, СПб АППО, СПбГУ.

Материально – техническая база соответствовала задачам подготовительного этапа:

- площадка оснащена современными средствами коммуникации, мультимедийной техникой;

– используются электронные инфозоны (3 штуки) для размещения необходимой информации;

Финансово-экономические ресурсы. привлечение средств из Фонда развития Второй Санкт-Петербургской Гимназии.

Информационные ресурсы. Для информационной поддержки субъектов инновационного процесса используются официальный сайт Второй Санкт-Петербургской Гимназии (<http://www.2spbgru.ru/pages/239/innovacionnaia-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oepr-2020/>) В разделе «Опытно-Экспериментальная площадка «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией»» созданы страницы:

–«[Документы](#)» - основные документы регламентирующие ОЭР;

–«[Разработки Гимназии:](#)

[Выступление на внешних мероприятиях](#). – материалы выступлений на открытых мероприятиях;

[Материалы семинаров в Гимназии](#)» - материалы встреч рабочей группы и управленческой команды Гимназии;

– «[Публикации](#)» - освещение опыта, результатов деятельности и инновационных практик;

–«[Продукты ОЭР](#)» - представление продуктов ОЭР, заявленных в проекте. Внешняя экспертиза продуктов ОЭР.

2. Система управления инновационной деятельностью:

2.1.Перечень и обоснование разработанных локальных актов, регламентирующих деятельность организации в ходе реализации инновационного проекта

Положение Об экспериментальной площадке ГБОУ Вторая Санкт-Петербургская Гимназия (<http://www.2spbgru.ru/documents/id/ip/upravl/poloz.pdf>)

[Приказ](#) "Об организации работы Гимназии в режиме экспериментальной площадки по теме "Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией" в 2020-2021 учебном году",

[Дорожная карта](#) ведения ОЭР на 2020-2021 учебный год,

[План работы](#) на 2020-2021 учебный год

2.2. Система «внутрифирменного» повышения квалификации педагогов, участвующих в инновационной деятельности, ее влияние на рост эффективности инновационной деятельности и на деятельность организации в целом

Сотрудники гимназии	Мероприятия внутрифирменного обучения
Представители рабочей группы Гимназии	Цикл встреч с внешними специалистами по тематикам: - Диагностика типа организационной культуры учреждения; - Факторы, влияющие на изменения, значимые для Гимназии; -Отбор терминов, использующихся в концептуальном поле «организационная готовность к изменениям» для включения в Глоссарий
Управленческая команда	Цикл встреч с внешними специалистами по тематикам: -SWOT-анализ проекта по формированию организационной готовности к изменениям ОО -Составляющие модели организационной готовности ОО. -План формирования организационной готовности ОО.
Управленческая команда	Фокус-группа «Готовность управленческой команды к изменениям»
Весь педагогический коллектив Гимназии	Погружение в тему ОЭР через участие в комплексной диагностике
Педагогический коллектив Гимназии по предметным кафедрам:	Составление плана работы на 2021-2022 учебный год по реализации проектов Программы развития, отражающих мероприятия Гимназии, формирующих организационную готовность к изменениям
Педагогический коллектив Гимназии	Педагогический Совет «Работа с детьми группы риска» с элементами мастер-классов.

2.3.Наличие элементов независимой оценки качества результатов инновационной деятельности:

1. [Сертификат](#) об успешном прохождении общественно-профессиональной экспертизы результатов инновационной деятельности ОУ Адмиралтейского района СПб

2. [Выписка](#) из протокола решения экспертного совета научно-методического совета информационно-методического центра Адмиралтейского района Санкт-Петербурга
3. Консультации с заказчиком темы ОЭР из Комитета по образованию.

2.4. Организация сетевого взаимодействия и сотрудничества с другими учреждениями и организациями:

Активное сетевое взаимодействие с другими учреждениями и организациями запланировано на 2-ой год работы ОЭР в режиме апробации разработанного диагностического комплекса по выявлению уровня организационной готовности ОО к изменениям.

1-ый год ОЭР носил поисково-теоретический характер и был направлен на разработку теоретических вопросов и авторских продуктов для дальнейшего использования в сетевом взаимодействии.

3. Описание результатов, полученных в процессе инновационной деятельности:

Все продукты размещены на странице сайта Второй Санкт-Петербургской Гимназии

<http://www.2spbg.ru/pages/258/innovacionnaia-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oep-2020/produkt/> (1-ый год реализации ОЭР). Все нижеперечисленные описания составят сборник статей по итогам ОЭР 1-го года.

Продукт	Адрес публикации (ссылка)
Глоссарий терминов, используемых в концептуальном поле «организационная готовность к изменениям»	http://www.2spbg.ru/documents/id/ip/uprav1/produkt/1/1.pdf
Описание факторов (внешние и внутренние), влияющие на изменения, которые происходят в управленческой деятельности и педагогической практике школы.	http://www.2spbg.ru/documents/id/ip/uprav1/produkt/1/2.pdf
Рабочая версия модели организационной готовности ОО к изменениям.	http://www.2spbg.ru/documents/id/ip/uprav1/produkt/1/3.pdf
Рабочий вариант этапов формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО	http://www.2spbg.ru/documents/id/ip/uprav1/produkt/1/4.pdf
Диагностический инструментарий для определения организационной готовности к изменениям управленческой команды и педагогического коллектива Гимназии.	http://www.2spbg.ru/documents/id/ip/uprav1/produkt/1/5.pdf
<u>Результаты диагностики</u> Описание содержания типов культур	http://www.2spbg.ru/documents/id/ip/uprav1

Представление результата	/produkt/1/6.pdf http://www.2spbg.ru/documents/id/ip/uprav1/produkt/1/7.pdf
--------------------------	--

4.Обоснование эффективности полученных результатов

1. Непротиворечивость общепринятой уровневой модели и модели, разработанной в процессе ОЭР 1-го годы.

В ходе 1-го этапа опытно-экспериментальной работы предложены следующие направления работы по определению, оценке организационной готовности к изменениям (далее – ОГИ) и управлению её развитием с учетом возможного охвата основных информационных полей ОО:

– *готовность управленческой* команды гимназии, которая является ведущей в развитии ОГИ и проявляется в действиях управленческой команды;

– *психологическая* готовность педагогического коллектива, значимость которой важна не только как отношение человека к изменениям, но учитывает и разные адаптационные возможности членов коллектива;

– *социальная* готовность организации (как готовность взаимодействовать в едином ценностно-смысловом континууме), определить и оценить развитие которой можно на основе выявления типа организационной культуры ОО.

Как результат предложена динамическая модель развития ОГИ образовательной организации, см. описание. Графически модель выглядит как три взаимопересекающиеся окружности, каждая из которых представляет три основных информационных поля ОО, в которых определены направления работы ОО по развитию ОГИ.

Центральная заштрихованная область пересечения визуально отражает степень развития ОГИ: чем больше площадь пересечения, тем больше согласована и результативна работа по выделенным направлениям и, следовательно, выше уровень развития ОГИ. Возможно предположить, что заштрихованные зоны пересечения двух окружностей с большой степенью вероятности могут являться зонами командообразования, т.е. создания и работы управленческой и педагогических команд, выступающих драйверами развития разных видов готовности.

Данная модель не противоречит общепринятой уровневой модели, предложенной С.Ю. Ивановым, В.Н. Трениным и И.В. Халитовой (см. описание): психологическая готовность в силу того, что все люди разные, формируется в основном на индивидуальном уровне; готовность управленческой команды (и создаваемых педагогических команд) формируется на групповом уровне; тип оргкультуры, определяющий социальную готовность – на уровне организации.

2. Выделенные основные виды готовности ОГИ образовательной организации позволили обосновать выбор и сузить поле поиска, отбора и адаптации диагностических методик их выявления и оценки.

Анализ результатов диагностики показал:

- Уровень организации: социальная готовность. Использовалась диагностика организационной культуры К.Камерона и Р.Куина (OCAI). В основе ее четыре стержневых ценности: БЮРОКРАТИЯ – формализация и структурирование; РЫНОК: ориентация на внешнее окружение, на результат; КЛАН: сплоченность, соучастие, общие ценности; АДХОКРАТИЯ: динамичность, новаторство, опережающие время решения. Представленные стержневые ценности попарно противоположны друг другу. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, т. е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация — внешней направленности.

Данная [рамочная конструкция](#) позволяет сузить и четко сфокусировать поиск ключевых измерений культуры. На ней построена диагностика организационной культуры ОО.

[Полученные результаты](#) помогают проанализировать ситуацию в Гимназии в плане социальной готовности. Мы имеем ситуацию на текущий момент и желаемую, ту, к которой стремится коллектив. Наблюдается стремление коллектива Гимназии к большей свободе, динамичности в реализации проектов для решения актуальных проблем, связанных с изменениями, вызванными внешними и внутренними факторами.

- Групповой уровень: готовность управленческой команды. Анализ готовности управленческой команды ([ссылка](#)) показывает стремление управленческой команды к стабилизации всех составляющих рамочной конструкции и обеспечению устойчивости образовательной системы Гимназии
- Индивидуальный уровень: психологическая готовность. Результаты диагностики ([ссылка](#)) на этом уровне подтверждают теорию о разном уровне адаптационного потенциала людей и о различной мотивационной готовности к изменениям.

На основе этих данных мы получили представление о готовности Гимназии к изменениям на разных уровнях и можем выстраивать систему обоснованных мероприятий по формированию ОГИ в ОО.

различной мотивационной готовности к изменениям.

На основе этих данных мы получили представление о готовности Гимназии к изменениям на разных уровнях и можем выстраивать систему обоснованных мероприятий по формированию ОГИ в ОО.

Руководитель организации



/Мардер Людмила Маратовна/

Научный консультант



/Шилова Ольга Николаевна/

«1 » июля 2021 г.