

ПРОЕКТ

опытно-экспериментальной работы по теме:

«Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией»

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

Мир, в котором мы живем, постоянно меняется. Он многополярен и разнороден. Главной чертой современной эпохи философы считают переходность, которая ставит все сферы жизнедеятельности общества в сложную ситуацию, в том числе и современную систему образования. Она испытывает, так называемый «шок настоящего», потому что современным школьникам предстоит работать по профессиям, которых пока нет; использовать технологии, которые пока не созданы; решать задачи, о которых мы можем только догадываться. Система образования призвана сыграть важную роль в переходе страны к инновационному пути развития.

Одним из путей перехода к новым реалиям является национальный проект «Образование», в котором одним из ключевых направлений выступает создание наиболее эффективных механизмов управления образовательной сферой. Безусловно, решение данной задачи также происходит в условиях различных социальных трансформаций, которые происходят со всеми участниками, входящими в систему образования РФ. В данной ситуации школы оказываются «на передовой», взаимодействуя с различными сообществами, а значит, особенно нуждаются в подготовке к происходящим системным изменениям, а руководители школ и их управленческие команды нуждаются в эффективных способах подготовки своих образовательных организаций (ОО) к меняющимся условиям, чтобы не утратить самое ценное и важное в школе - образование и воспитание ребенка.

В результате этих изменений обнаруживаются существенные проблемы в теории и практике управления образовательными системами и образовательными организациями. Так В.М. Розин¹, доктор философских наук, отмечает громоздкость системы управления образовательными организациями, их чрезмерную инерционность. Он также отмечает, что происходит нарушение связи звеньев управления, связанное, в том числе, с неразвитостью демократических процедур руководства. Данные характеристики ведут к дисбалансу между внешними, директивными и внутренними, самоорганизующимися началами жизни образовательной организации.

В сложившихся обстоятельствах остро встает вопрос о необходимости изучения и реализации организационных изменений в системе образования. Уже стало понятным, что успешные организационные изменения зачастую выводят коллективы школ на новые уровни развития, а неудачи сопровождаются ухудшением социальной ситуации, потерей денежных средств, доверия руководства и другими негативными последствиями.

Одним из важнейших факторов, влияющих на эффективность проведения изменений, считается организационная готовность к изменениям (ОГИ). Данное понятие появилось в середине 80-х годов XX века² в сфере бизнеса. В 1993 году появилась первая теоретическая концепция, посвященная о ценке и повышению готовности организации к изменениям. В настоящее время тема организационной готовности к изменениям активно разрабатывается за рубежом (А. Арменакис, Б. Дым и Х. Хасон, С. Харрис, Д. Холт, Х. Файлд, и др.) и в отечественной науке (А.А. Гридчина, Г.И. Янина, В.М. Захарова, И.В. Конева и др.). Важно отметить, что само понятие «организационная готовность к изменениям» является достаточно новым в сфере управления. Данный феномен пока не отнесен ни к одной

¹ Розин В.М. Образование в условиях модернизации и неопределенности: Концепция. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2013. – 80 с.

² Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 358 с.

научной категории, не существует комплексной модели, концепции, структуры организационной готовности; не выделены социальные аспекты, а рекомендации по управлению организационной готовностью зачастую противоречат друг другу. На практике это приводит к необъективной оценке ОГИ. Руководство может пренебрегать важными социальными факторами или, наоборот, происходит чрезмерная трата ресурсов организации для учета и управления излишним количеством факторов»³. Тем не менее, в публикациях по данной тематике описывается практический управленческий опыт организаций и результаты теоретических исследований; на рынке консалтинговых услуг появились предложения по оценке и повышению степени готовности организации к изменениям, то есть спрос на данные услуги постепенно растет⁴. Однако, исследования этой проблематики ориентированы исключительно на сферу бизнеса, а не образования, хотя потребность в разработке данного понятия и использования его в управлении образовательными организациями чувствуется очень остро.

В общем виде управление изменениями можно охарактеризовать как «процесс, обусловленный факторами внешней и внутренней среды, включающий инициирование изменений: определение необходимости изменений, их планирование, формирование системы мотивации изменений, контроль, регулирование изменений и их завершающее внедрение»⁵.

Соглашаясь с позицией И.В. Халитовой, под организационной готовностью к изменениям в широком рассмотрении будем понимать «комплексную характеристику (или состояние) организации, определяющую степень мобилизации всех ресурсов организации в целях наиболее эффективной реализации изменения. ОГИ позволяет спрогнозировать успешность изменений, а в более широком смысле понять, насколько жизнеспособна, конкурентоспособна, успешна компания»⁶.

Необходимо учитывать, что процесс внедрения изменений в образовательных организациях имеет множество препятствий. Например, самыми сложными для внедрения оказываются изменения, связанные с организационной культурой⁷, потому что сотрудники оказываются неготовыми к принятию данных изменений. В такой ситуации на первое место выходят такие факторы, как: психологическая устойчивость, реакция на перемены, установки и убеждения сотрудников, влияющие на принятие и адаптацию к переменам. Игнорирование данных факторов при подготовке организации к внедрению изменений приводит к отсутствию ожидаемых результатов и снижению эффективности работы учреждения. Именно поэтому применительно к образовательной организации организационная готовность к изменениям может проявляться через комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый всеми субъектами образовательного процесса, о подходах к постановке дела, к формам отношений и к способам достижения результатов деятельности. Она воплощается в действиях управленческой команды, которая:

-имеет представление о желаемом состоянии образовательной организации (постановка цели дальнейшего развития образовательной организации для каждой группы участников образовательного процесса);

- осознает реальную ситуацию, в которой находится образовательная организация (организационный, кадровый, методический,

³ Иванов С.Ю., Тренев В.Н., Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие аспекты и технология управления / Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 49. Апрель 2015 г. – С. 93.

⁴ Иванов С.Ю., Тренев В.Н., Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие аспекты и технология управления / Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 49. Апрель 2015 г. – С. 91-104.

⁵ Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения /Р.Г.Бухбиндер. //Вестник ОмГУ.–2010.–№4

⁶ Халитова И.В. Определение структуры организационной готовности к изменениям как теоретическая и практическая задача в управлении / Вестник научно-технического развития. – 2013. – №12 (76). – С. 35-50.

⁷ Цит. по Наумцева Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики / Организационная психология. – 2016. – Т. 6. № 2. – С. 55–74.

материально-технический потенциал как отражение индивидуальности образовательной организации с учетом ее традиций, ценностей, миссии);

- имеет (или нарабатывает) опыт в ситуации перехода от реальной ситуации к желаемой (способность, опыт и потенциал для преобразований);

- формирует систему эффективной мотивации к изменениям у сотрудников образовательной организации.

Таким образом, необходимость и значимость работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией обусловлена противоречием между возможностями по её формированию, раскрытыми в результатах исследований по социологии, психологии, теории управления, и недостаточностью данных, инструментария, неразработанностью способов деятельности по управлению изменениями в образовательных организациях.

Наш проект предполагает уточнение самого понятия, определение его содержания и структуры применительно к ОО, а также разработку оценочных средств для исследования эффективности управления.

Вторая Санкт-Петербургская Гимназия имеет большой исторический опыт в управленческой практике. Такие знаковые события в российском образовании, как работа первого Попечительского Совета, проведение первого Педагогического Совета происходили в стенах нашей Гимназии. Для эффективного управления Гимназией создавались система работы предметных кафедр, структурные подразделения и службы сопровождения (центр информатизации, методическая служба, психолого-социальная служба, воспитательный отдел, отделение дополнительного образования). Исследование заявленной проблематики для Гимназии является логичным продолжением предыдущих этапов управленческой деятельности в условиях исторических изменений как системных, так и концептуальных.

Опираясь на возможность использовать результаты исследований по проблеме формирования организационной готовности к изменениям, полученных для сферы бизнеса, мы осознаем ключевое отличие управленческой политики в системе образования: сохранение гуманистической направленности российской школы. Происходящие изменения не должны менять этот основной стержень.

Результаты опытно-экспериментальной работы по теме «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией» позволят найти ответы на следующие вопросы:

– с позиций общего: Каковы характеристики происходящих в образовании изменений? Что является причинами изменений в образовании, и кто выступает в качестве их основных субъектов-инициаторов? Как изменения в образовании влияют на управление школой?⁸ В чем особенности феномена «организационная готовность к изменениям» в отношении управления изменениями?

– с позиций особенного: Какие способы деятельности и средства важны, чтобы подготовить образовательную организацию к успешной деятельности в условиях изменений? Как руководителю и управленческой команде выстроить деятельность на новом уровне, чтобы усилить позитивные факторы, способствующие изменениям и уменьшить негативные? Как создать в образовательной организации среду высоких ожиданий? Как оценить эффекты работы по формированию в ОО организационной готовности к изменениям?

Основная идея проекта заключается в поиске ответа на исследовательский вопрос: **Как управлять изменениями сегодня для успеха образовательной организации завтра?** А именно, нашей целью является разработка целостного комплекса практических процедур формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией, основанных на ценностях будущего и тенденциях настоящего в развитии общества и образования. Ориентирами создания практики выступят результаты

⁸ Волков В.Н. Методология научных исследований управления школой в условиях концептуальных изменений в образовании / Управление образованием: теория и практика. – № 2 (22). – 2016. – С. 24-35.

современных социологических, социогуманитарных, психологических, педагогических исследований, а также исследований в сфере управления изменениями и рисками.

При поиске ответов на вышеобозначенные вопросы авторский подход к теме заключается в последовательной разработке ряда задач с опорой на уже полученные в других сферах науки и практики результаты, но с учетом особенностей системы образования, в том числе ее главного вектора - гуманистической направленности.

Нам необходимо провести анализ изменений, влияющих на формирование ОГИ образовательной организации, и описать теоретическую модель ОГИ, на основании которой управленческой команде будет предложен алгоритм работы по формированию организационной готовности к изменениям. Возникает необходимость выработать общее непротиворечивое понимание терминов, использующихся в концептуальном поле «организационная готовность к изменениям». Результат этой работы целесообразно представить в виде **Глоссария**. Через примеры и комментарии, которые актуальны для глоссария, появляется возможность показать своеобразие и контексты использования терминов в системе образования. Наличие глоссария также поможет использовать методику оценки организационной готовности к изменениям другими образовательными организациями, позволяя результативно работать и взаимодействовать в едином смысловом поле. Составление базовой основы Глоссария планируется на 1-ый год ОЭР, но, предполагается, что он будет развиваться и уточняться в процессе всего периода ОЭР⁹.

Обязательным этапом должно стать определение критериев и показателей формирования ОГИ, которые станут ориентиром при создании методических рекомендаций управленческой команде для формирования ОГИ образовательной организации. Эффективность разработанных методических рекомендаций необходимо проверить. С этой целью мы будем создавать методику оценки эффектов, которые получены при выполнении рекомендаций. При необходимости методические рекомендации будут откорректированы. Разработанные материалы лягут в основу создания методики оценки организационной готовности образовательной организации к изменениям. Таким образом, мы получим целостный комплекс практических процедур для решения заявленной проблемы.

В рамках экспериментальной работы предполагается опираться на стратегические задачи развития образования в РФ, лучшие традиции Санкт-Петербургской школы, на соответствующие теме результаты, ранее достигнутые Гимназией в управленческой деятельности, в т.ч. в инновационной. Результатами работы планируется оказать влияние на улучшения в управлении образовательными организациями в направлении формирования их организационной готовности к изменениям, а именно, дать в руки руководителю школы конкретный практикоориентированный и понятный инструмент решения проблем управления в условиях изменений.

Цель проекта ОЭР

Разработка целостного комплекса практических процедур для формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией, отражающей этапы, способы деятельности, механизмы (инструменты) становления и оценки эффектов её проявления в результатах деятельности организации.

⁹ Изменения внесены по результатам экспертизы заявки.

Задачи проекта ОЭР.

1. Рассмотреть изменения по разным основаниям (системные, фундаментальные, парадигмальные, концептуальные¹⁰) и обосновать изменения, влияющие на формирование организационной готовности к изменениям образовательной организации.
2. Выработка общего непротиворечивого понимания терминов, использующихся в концептуальном поле «организационная готовность к изменениям».
- ¹¹2. Разработать алгоритм работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией.
3. Разработать методические рекомендации для руководителей (управленческой команды) по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией.
5. Разработать и апробировать методику (включающую диагностические материалы) определения результативности применения методических рекомендаций для руководителей по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией.
6. Разработать методику оценки организационной готовности образовательной организации к изменениям.

Программа реализации проекта ОЭР:

Этап работы	Задачи этапа	Основное содержание работы и методы деятельности	Необходимые условия организации работ	Прогнозируемый результат	Средства контроля и обеспечения достоверности результатов	Материалы, подтверждающие выполнение работ по этапу	Сроки выполнения ¹²
1. Подготовительный	Подготовка документов, регламентирующих организацию опытно-экспериментальной работы	Разработка положения о рабочей группе, включающей в себя тематические группы по направлениям работы. Формирование календарного графика работ.	Информирование коллектива о деятельности ОО в режиме экспериментальной площадки (ЭП). Привлечение сотрудников, заинтересованных в тематике ОЭР	Сформированная рабочая группа, включающая в себя тематические группы по направлениям работы. Наличие календарного графика работ. Создание на сайте ОО	Приказ о создании рабочей группы, включающей в себя тематические группы по направлениям работы. Страница, освещающая деятельность	Положение об экспериментальной площадке ГБОУ Вторая Санкт-Петербургская Гимназия. Дорожная карта ведения работ по ОЭР. Положение о рабочей группе, включающей в	1.09.2020-1.11.2020

¹⁰ Волков В.Н. Методология научных исследований управления школой в условиях концептуальных изменений в образовании / Управление образованием: теория и практика. – № 2 (22). – 2016. – С. 24-35

¹¹ Изменения внесены по результатам экспертизы заявки

¹² Срок реализации проекта ОЭР не должен превышать трех лет

				страницы, освещающей деятельность ЭП	РЭП на сайте ОО	себя тематические группы по направлениям работы. Наличие страницы ЭП на сайте ОО.	
2. Поисково-теоретический, Исследовательский вопрос этапа: Какие изменения в образовании влияют на деятельность ОО и как способность управлять изменениями формирует организационную готовность к изменениям?	Рассмотреть изменения в образовании по разным основаниям (системные, фундаментальные, парадигмальные, концептуальные) и обосновать изменения, влияющие на формирование организационной готовности к изменениям образовательной организации.	Теоретический анализ и обоснование изменений, влияющих на формирование организационной готовности к изменениям ОО. Первичная диагностика уровня профессионализма управленческой команды Гимназии. Первичная диагностика сотрудников Гимназии на предмет готовности к изменениям.	Деятельность тематических групп в составе рабочей группы. Локальные акты о проведении диагностики сотрудников коллектива на предмет готовности к изменениям и диагностики уровня профессионализма управленческой команды Гимназии. Приказ о проведении первичной диагностики по готовности коллектива к изменениям. Сбор и анализ результатов исследований и диагностических методик	Гимназическая брошюра (сборник) с материалами: -выявление и обоснование изменений, влияющих на формирование ОГИ образовательной организации; -описание выбранной апробированной методики определения готовности сотрудников к изменениям; -описание выбранной апробированной методики определения уровня профессионализма управленческой команды ОО в условиях	Внешняя экспертиза материалов гимназической брошюры (сборника). Результаты первичной диагностики сотрудников коллектива на предмет готовности к изменениям. Результаты первичной диагностики уровня профессионализма управленческой команды ОО в условиях изменений.	Локальные акты о проведении диагностики сотрудников коллектива на предмет ОГИ и диагностики уровня профессионализма управленческой команды Гимназии. Приказ о проведении первичной диагностики по готовности коллектива к изменениям. Описание изменений, влияющих на формирование организационной готовности к изменениям ОО. Описание диагностик. (гимназическая брошюра).	1.11.2020-1.06.2021

			определения ОГИ сотрудников ОО и уровня профессионализ ма управленческой команды ОО в условиях изменений.	изменений; -результаты диагностик; -гlossарий организационной готовности к изменениям в системе образования ¹³ . (рабочий вариант)..		Описание гlossария ОГИ (на сайте). ¹⁴	
	Разработать алгоритм работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией.	Поиск и анализ существующих практик результативного реагирования на изменения в образовательных организациях. Адаптация выделенных теоретических механизмов к реалиям применения в ОО. Выделение обязательных и инвариантных компонентов ОГИ для образовательных организаций.	Организация оперативного взаимодействия тематических групп и структурных подразделений Гимназии. Проведение обзорно- проблемных семинаров. Локальный акт об организации оперативного взаимодействия структурных подразделений Гимназии при выполнении ОЭР.	Наличие теоретической модели ОГИ и рабочего варианта алгоритма работы по формированию ОГИ в процессе управления ОО. Представлены в брошюре.	Внешняя и внутренняя экспертиза теоретическо й модели ОГИ и рабочего варианта алгоритма работы по формировани ю организацион ной готовности к изменениям в процессе управления ОО.	Локальный акт об организации оперативного взаимодействия структурных подразделений Гимназии при выполнении ОЭР. Материалы обзорно- проблемных семинаров на сайте Гимназии. Брошюра с описанием алгоритма работы.	
3. Деятельностно-	Разработать и описать критерии и	Выбор и обоснование	Деятельность тематических	Брошюра с описанием	Внутренняя и внешняя	Материалы проектировочны	1.06.2021- 1.06.2022

¹³ Изменения внесены по результатам экспертизы заявки

¹⁴ Изменения внесены по результатам экспертизы заявки.

<p>практический</p> <p>Исследовательский вопрос: Как действовать руководителю, чтобы уменьшить негативные влияния и усилить позитивные?</p>	<p>показатели формирования организационной готовности к изменениям, на основании которых руководитель и управленческая команда может определять степень её сформированности в процессе управления ОО.</p>	<p>критериев и определение показателей. Анализ критериев и показателей формирования ОГИ для организации в целом, определение их целесообразности и прагматичности относительно особенностей ОО.</p>	<p>групп в составе рабочей группы. Проведение проектировочных семинаров.</p>	<p>критериев и показателей формирования организационной готовности к изменениям для образовательной организации.</p>	<p>экспертиза разработанных критериев и показателей.</p>	<p>х семинаров на сайте Гимназии. Матрица критериев и показателей формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО (брошюра).</p>	
	<p>Разработать методические рекомендации для руководителей и управленческой команды по формированию ОГИ в процессе управления образовательной организацией.</p>	<p>Разработка методических рекомендаций с опорой на результаты исследований по проблеме формирования ОГИ и опыт работы Гимназии. Текущая диагностика сотрудников Гимназии на предмет готовности к изменениям.</p>	<p>Организация оперативного взаимодействия тематических групп и структурных подразделений Гимназии. Проведение проектировочных семинаров. Приказ о проведении текущей диагностики по готовности коллектива к изменениям.</p>	<p>Наличие рабочего варианта методических рекомендаций для руководителей и управленческой команды по формированию ОГИ в процессе управления образовательной организацией. Положительные отзывы двух рецензентов.</p>	<p>Отзывы двух рецензентов на рабочий вариант методических рекомендаций. Оценка ОГИ в Гимназии через диагностику готовности сотрудников к изменениям.</p>	<p>Приказ о проведении текущей диагностики по готовности коллектива к изменениям. Текст рабочего варианта методических рекомендаций для руководителей и управленческой команды по формированию ОГИ в процессе управления образовательной организацией.</p>	
<p>4. Апробационный</p> <p>Исследовательский вопрос:</p>	<p>Организация взаимодействия с ОУ района и города по апробации методических рекомендаций для</p>	<p>Поиск партнеров, заключение договоров. Разработка порядка апробации методических</p>	<p>Согласование процесса апробации с заинтересованными сторонами.</p>	<p>Наличие партнеров для взаимодействия с целью апробации методических</p>	<p>Договоры с партнерами. Положение о порядке апробации методических</p>	<p>Аналитическая справка по апробации методических рекомендаций для</p>	<p>1.06.2022-август 2023года</p>

Какие эффекты проявляются при выполнении рекомендаций, и как их измерить?	руководителей и управленческой команды.	рекомендаций для руководителей и управленческой команды, включающая протокол апробации.		рекомендаций для руководителей и управленческих команд.	рекомендаций для руководителей и управленческих команд.	руководителей и управленческой команды.. Скорректированный алгоритм работы по формированию ОГИ в процессе управления ОО и методические рекомендации для руководителей и управленческих команд.	
	Разработать методику апробации методических рекомендаций для руководителей и управленческих команд. по формированию ОГИ в процессе управления образовательной организацией с целью диагностики результативности её применения	Формирование банка диагностических материалов. Определение групп субъектов ОО для участия в диагностике. Коррекция методических рекомендаций. Финальная диагностика уровня профессионализма управленческой команды Гимназии. Финальная диагностика сотрудников Гимназии на предмет готовности к изменениям.	Участие субъектов ОО-партнеров и сотрудников Гимназии в апробации методических рекомендаций. Приказ о проведении финальной диагностики по готовности коллектива к изменениям.	Внутренняя экспертиза методики апробации. Наличие протоколов проведения диагностики результативности и методики.	Наличие диагностического инструментария. Оценка ОГИ в Гимназии через диагностику готовности сотрудников к изменениям. Результаты финальных диагностик.		
5. Обобщающий Исследовательский вопрос: Как измерить организационную готовность образовательной организации к	Разработать методику оценки организационной готовности образовательной организации к изменениям.	Анализ и обобщение результатов ОЭР, полученных на предыдущих этапах проекта.	Проведение проектировочных и обобщающих семинаров.	Текст методики оценки организационной готовности образовательной организации к изменениям.	Внешняя экспертиза методики оценки ОГИ образовательной организации.	Готовая к публикации методика оценки организационной готовности образовательной организации к изменениям. Положительные отзывы двух	1.01.2023-31.08.2023

изменениям?						внешних рецензентов
	Оформить и представить продукты ОЭР.	Уточнение и оформление продуктов ОЭР.	Наличие заявленных продуктов проекта.	Итоговое оформление продуктов ОЭР	Публикация на официальном сайте ОО заявленных продуктов проекта.	Все заявленные продукты ОЭР: - глоссарий организационной готовности к изменениям в системе образования ¹⁵ ; - алгоритм работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО; - критерии и показатели формирования организационной готовности к изменениям, на основании которых руководитель (управленческая команда) может определять степень её сформированности в процессе управления ОО; - методические рекомендации

¹⁵ Изменения внесены по результатам экспертизы заявки.

						для руководителей (управленческой команды) по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО; -методика оценки организационной готовности образовательной организации к изменениям.	
--	--	--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Конечные продукты ОЭР

1. Алгоритм работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией.
2. Методические рекомендации для руководителей (управленческой команды) по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией
3. Методика оценки организационной готовности образовательной организации к изменениям.
4. Глоссарий организационной готовности к изменениям в системе образования¹⁶

Предложения по распространению и внедрению результатов проекта ОЭР в образовательную практику

Результаты могут быть использованы в любой образовательной организации.

Внедрение результатов проекта ОЭР в образовательную практику планируется через разные форматы мероприятий, направленных на представление опыта и обучение: семинары, конференции, видеоконференции (в том числе всероссийские видеоконференции в рамках программы «Гимназический Союз России»), публикации в информационно-методических сборниках разного уровня, в сборниках и брошюрах Гимназии, публикации на сайте Гимназии.

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

¹⁶ Изменения внесены по результатам экспертизы заявки

Критерий	Показатель	Система мониторинговых мероприятий ОЭР	Управление ходом ОЭР Возможные управленческие решения при неудовлетворительных результатах
1.Удовлетворенность участников ОЭР ее реализацией	1. Доля педагогов, принимающих участие в ОЭР, удовлетворенных данным участием (на основании анкетирования).	1). <u>3-й Деятельностно-практический этап. 2-ой год работы</u> Анкетирование участников ОЭР	1.Пересмотр системы стимулирования. 2.Введение новых позиций для мотивации. 2.Корректировка состава тематических групп. 3.Введение новых участников ОЭР.
	2. Доля школ-партнеров среди заключивших соглашение с Гимназией, давших положительный отзыв и готовых внедрять наши материалы	2). <u>Итоговый показатель. 5-ый этап Обобщающий. 3-ий год работы.</u> Анкетирование участников ОЭР	
		<u>Итоговый показатель. 5-ый этап Обобщающий. 3-ий год работы.</u>	
2.Результативность	1. Положительные отзывы экспертов на разработанный алгоритм работы по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО.	<u>2-ой поисково-теоретический этап 1-ый год ОЭР</u> Внешняя экспертиза обоснования выявленных изменений, влияющих на формирование организационной готовности к изменениям ОУ.	1. привлечение дополнительных внешних консультантов для корректировки материалов по тематике, получивших неудовлетворительную экспертизу. 2.организация дополнительных внутренних семинаров по обсуждению проблем.

		<p><u>2-ой поисково-теоретический этап 1-ый год ОЭР</u> Экспертиза выбранной методики определения готовности сотрудников к изменениям на основе результатов проведенной диагностики.</p>	<p>3. Организация работы по уточнению теоретической модели ОГИ.</p>
	<p>Положительная экспертиза методических рекомендаций для руководителей (управленческой команды) по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления ОО.</p>	<p><u>3-ий Деятельностно-практический этап. 3 год ОЭР.</u> Положительные отзывы экспертов на рабочий вариант методических рекомендаций для руководителей (управленческой команды) по формированию ОГИ.</p>	<p>1. привлечение дополнительных внешних консультантов для корректировки материалов по тематике, получивших неудовлетворительную экспертизу. 2. организация дополнительных внутренних семинаров по обсуждению проблем. 3. изменение состава соответствующей тематической группы</p>
	<p><u>4-ый Апробационный этап. 3-ий год ОЭР.</u> Внутренняя экспертиза методики апробации методических рекомендаций для руководителей и управленческой команды.</p>	<p>1. привлечение дополнительных внешних консультантов для корректировки материалов по тематике, получивших неудовлетворительную экспертизу.</p>	
	<p><u>4-ый Апробационный этап. 3-ий год ОЭР</u> Доля школ-партнеров по апробации методических рекомендаций для руководителей и управленческой команды, давших высокую оценку</p>	<p>1. Организация работ по корректировке методических рекомендаций.</p>	

		методических рекомендаций.	
		<u>Итоговый показатель.</u> 5-ый этап Обобщающий. 3-ий год работы	
	Положительные отзывы экспертов на разработанные критерии и показатели формирования организационной готовности к изменениям для образовательной организации.	<u>3-ий Деятельностно-практический этап. 2-ой год ОЭР</u> Внутренняя и внешняя экспертиза разработанных критериев и показателей.	1. привлечение дополнительных внешних консультантов для корректировки материалов по тематике, получивших неудовлетворительную экспертизу. 2. организация дополнительных внутренних семинаров по обсуждению проблем.
		<u>Итоговый показатель.</u> 5-ый этап Обобщающий. 3-ий год работы	
	Положительные отзывы при экспертизе методики оценки организационной готовности образовательной организации к изменениям.	<u>Итоговый показатель.</u> 5-ый этап Обобщающий. 3-ий год работы	
3. Положительная динамика готовности к ОГИ	1). Положительная динамика готовности к ОГИ по результатам диагностики готовности сотрудников Гимназии к изменениям (начальная – текущая – финальная)	<u>Итоговые показатели.</u> 5-ый этап Обобщающий. 3-ий год работы	

	2).Рост профессионализма управленческой команды ОУ, подтвержденный положительной динамикой результатов диагностики по отслеживанию уровня ОГИ управленческой команды Гимназии.		
4.Ресурсное обеспечение для внедрения результатов исследования	<p>Наличие</p> <ul style="list-style-type: none"> • необходимого материалов, заявленных в качестве конечных продуктов ОЭР, • документов на уровне ОО, обеспечивающих формирование организационной готовности образовательной организации к изменениям. 	<u>Итоговые показатели ОЭР</u>	
5.Транслируемость	<p>Доступность информации для передачи и обмена опытом</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Наличие опубликованных заявленных конечных продуктов на сайте Гимназии. 2. Число открытых мероприятий в разных форматах, проведенных для ОУ района, Санкт-Петербурга, России. 3. Число публикаций по теме в гимназических сборниках/брошюрах и в печатных изданиях разного уровня. 	<u>Итоговые показатели ОЭР</u>	