

*Мардер Л.М., Шилова О.Н., Юркова Т.А.
Вторая Санкт-Петербургская Гимназия*

Формирование организационной готовности к изменениям в процессе
управления образовательной организацией

*Аннотированный отчет о результатах реализации проекта
опытно-экспериментальной работы
(по результатам второго года работы)*

Образовательное учреждение: Государственное бюджетное
общеобразовательное учреждение Вторая Санкт-Петербургская Гимназия

ФИО руководителя: Мардер Людмила Маратовна

Адрес: 190103, Санкт-Петербург, Казанская улица, д. 27

Телефон: 8 (812) 315-67-89

Факс: 8 (812) 315-67-89

e-mail: info.2spbg@obr.gov.spb.ru

Сайт: 2spbg.ru

Страница сайта по инновационной деятельности:

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

Инновационный статус: региональная инновационная площадка

ФИО научного консультанта: Шилова Ольга Николаевна

ФИО координатора ОЭР: Юркова Татьяна Анатольевна

- 1. Цель деятельностно-практического этапа:** исследование вопроса: Как действовать руководителю, чтобы уменьшить негативные влияния и усилить позитивные в условиях изменений?
- 2. Краткое описание полученных результатов ОЭР за отчетный период**
 - 2.1. Определены подходы для разработки критериальной оценки организационной готовности к изменениям, на основании которых разрабатываются критерии и показатели сформированности организационной готовности ОО.
 - 2.2. Разработаны методические рекомендации для руководителей и управленческой команды по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией.
 - 2.3. Получены и проанализированы результаты социопедагогической диагностики школ-партнеров по определению типа организационной культуры ОО.
 - 2.4. Разработана программа курсов повышения квалификации «Профессиональное развитие педагога: управление изменениями»
 - 2.5. На курсах повышения квалификации «Профессиональное развитие педагога: управление изменениями» обучена административная

команда, методисты и руководители методических объединений Гимназии.

2.6. Выступления по теме ОЭР:

21.10.21 – Шилова О.Н., Немирова Н.В. «Концептуальная модель формирования организационной готовности образовательной организации к изменениям: инструменты анализа и основные механизмы развития» - круглый стол образовательных организаций по обмену опытом реализации проектов ОЭР, связанных с вопросами формирования ОГИ в процессе управления ОО.

28.03.22 – Шилова О.Н. «Модель развития организационной готовности школы к изменениям» - Педагогический практикум-погружение «Как управлять готовностью к изменениям в школе?» (организатор Вторая Санкт-Петербургская Гимназия) в рамках Петербургского международного образовательного форума 2022 года.

28.03.22 - Немирова Н.В. «Организационная культура школы. Диагностический инструментарий. Интерпретация результатов». - Педагогический практикум-погружение «Как управлять готовностью к изменениям в школе?» в рамках Петербургского международного образовательного форума 2022 года.

28.03.22 - Юркова Т.А. «Механизмы формирования организационной готовности к изменениям» - Педагогический практикум-погружение «Как управлять готовностью к изменениям в школе?» в рамках Петербургского международного образовательного форума 2022 года.

2.7. 28.03.22 – Организация и проведение педагогического практикума-погружения в рамках ПМОФ-2022 «Как управлять готовностью к изменениям в школе?» (<http://2spbgru/pages/288/innovacionnaia-deiatelnost/spb-forum/spb-forum-2022/pedprektikum/>)

2.8. Публикации:

Шилова О.Н., Юркова Т.А. «Опытно-экспериментальная работа школ как тренд современного взаимодействия практики и теории образования» - Академический вестник. - 2021 - выпуск 2(52)-с.63-68

Мардер Л.М., Шилова О.Н., Юркова Т.А. «Динамическая модель организационной готовности образовательной организации к изменениям» - Непрерывное образование, 2022 год, в печати

3. Перспективы развития образовательной организации с учетом результатов и продуктов инновационной деятельности

В процессе опытно-экспериментальной работы нами была высказана гипотеза: готовность к организационным изменениям в школе зависит от типа корпоративной (организационной) культуры. Следовательно, через методику диагностики, определив тип организационной культуры, мы можем выстраивать систему целесообразных управленческих решений. Для определения типа организационной культуры Гимназии нами была выбрана рамочная конструкция типологии культур К.Камерона и Р. Куина. На основании результатов социопедагогической диагностики, проведенной по

этой методике, был сделан вывод, что особенностью педагогического коллектива Второй Санкт-Петербургской Гимназии является ярко выраженное стремление к «авторской школе» (клановый тип оргкультуры), к реализации собственных творческих идей.

В связи с этим, учитывая необходимость изменений, которые определяются для школы в рамках государственной образовательной политики, мы должны особое внимание обращать на инициативы «снизу», идущие от педагогов Гимназии, и поддерживать их системными управленческими решениями. Значимую роль для учителя в этом процессе играет возможность его включения в объединяющую деятельность с другими коллегами.

В Программе развития Гимназии на 2021-2025 годы «Качество образования как основа самореализации личности» мы акцентировали внимание именно на совместной деятельности педагогов: профессиональное обучение в педагогических командах, совершенствование командной работы учителей в процессе внедрения педагогических практик, повышающих результативность образовательного процесса; ориентация на командную работу педагогов для эффективного внутреннего взаимодействия и сотрудничества с внешним педагогическим сообществом.

4. Система управленческих решений в образовательной организации, направленных на ее развитие

В ходе ОЭР, нами разработан алгоритм формирования организационной готовности к изменениям, на основании которого создаются методические рекомендации для руководителей и управленческой команды по формированию ОГИ.

Можно выделить основные этапы алгоритма:

Постановка главной цели: сформировать организационную готовность к изменениям в управлении данной образовательной организацией:

- составление регламентирующих документов;
- выявление факторов, на которые может влиять ОО;
- анализ ресурсов ОО.

Диагностика образовательной организации:

- диагностика типа организационной культуры ОО;
- диагностика адаптационного потенциала и мотивационной готовности коллектива;
- диагностика готовности управленческой команды через проведение фокус-группы.

Дизайн стратегия формирования ОГИ

- определение, какие команды необходимы ОО с учетом происходящих изменений под влиянием внутренних и внешних факторов;
- формирование стиля управления в ОО в зависимости от уровня ОГИ (на основании результатов диагностики);

- определение способов вовлечения коллектива в деятельность, вызванную изменениями для групп учителей с разным уровнем мотивационной готовности и адаптационного потенциала;
- обучение управленческой команды;
- организация внутрикорпоративного обучения (тренинги) по направлениям.

Интегрирование стратегии ОГИ в процесс управления данной ОО

- взаимодействие между руководителем и лидерами команд;
- разработка и реализация взаимодействия между командами;
- выработка внутрикомандных стратегий.

Проверка эффективности выбранной стратегии формирования ОГИ

После проведенных мероприятий может измениться тип организационной структуры, готовность управленческой команды. Диагностика адаптационного потенциала и мотивационной готовности коллектива повторно не проводится, так как считаем, что это неизменные показатели. Проводим диагностику включенности педагогического коллектива в инновации.

Коррекция стратегии формирования ОГИ в данной ОО

С учетом выявленных возможностей и рисков на основе диагностики возврат к этапу *Дизайн стратегии формирования ОГИ*

В соответствии с этим алгоритмом организуется ежегодная работа педагогического коллектива Гимназии: постановка основных педагогических задач в соответствии с Программой развития нашего учреждения; определение принципа формирования педагогических проектных команд на текущий год; составление проектного задания соответствующей службой Гимназии и определение проектного продукта, как итога работы; подбор состава команд; заполнение матрицы проекта; непосредственно деятельность педагогической команды и представление итогов работы в различных форматах.

5. Механизмы реализации управленческих решений, управленческие действия с участием различных субъектов образования

Каковы возможные механизмы формирования организационной готовности к изменениям? Мы считаем, что ОГИ формируется на основе последовательных управленческих решений, направленных на разные виды объединяющей деятельности педагогов:

- на развитие организационной культуры,
- на организацию общешкольных или межшкольных событий,
- на повышение квалификации внутри школы для команд педагогов,
- на реализацию педагогических проектов.

Именно эти механизмы должны обеспечить нам быструю мобилизацию ресурсов в процессе происходящих изменений.

Этот вывод обусловлен эффектами, которые порождаются от работы учителя в педагогической команде: кооперация и отношения

сотрудничества; интенсификация процессов (социально-психологические эффекты группы); новизна задач; новые роли; новые компетенции; новый уровень понимания, осознания, профессионального сознания и самосознания. Появляется новый уровень личной активности и умение работать в условиях изменений. Мы можем говорить, что у педагога происходит формирование компетенции по управлению изменениями в собственном профессиональном развитии.

Очень важно, чтобы ресурсы совместной деятельности эффективно использовались с точки зрения организационной гибкости управленческой системы ОО. В этом случае школа сохранит устойчивость в своем развитии и будет в тренде современного образования.