

**Программа  
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ПРОЕКТА**

**Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией**

**I. Основная идея проекта**

Почему сегодня нам надо вдумчиво относиться к изменениям? Современный мир – изменяющийся, неопределенный, сложный, неоднозначный. Появилась даже соответствующая аббревиатура, объединяющая все эти характеристики - «The VUCA world». Изменения затрагивают все стороны нашей жизни и работы, и, включаясь в них, каждый из нас получает возможность идти в ногу со временем, соответствовать тем требованиям, которые выдвигаются по отношению к той или иной профессии.

Отечественные педагоги за последние десятилетия живут в ситуации постоянных изменений. Это вызывает многочисленные вопросы с их стороны, непонимание целей и смысла, и, наконец, пассивное или активное сопротивление изменениям со стороны ряда учителей. Для того, чтобы обеспечить успешное функционирование и развитие организации в этих условиях, современный руководитель должен обладать навыками в области управления изменениями, чтобы в любой момент времени его организация могла эффективно справиться с возникающими вызовами.

В этих условиях вопрос об организационной готовности к изменениям (далее по тексту - ОГИ) становится особенно важным. В рамках решения этого вопроса можно сформулировать ряд более частных вопросов, требующих решения:

1. Как руководителю понять, насколько его организация готова к тем или иным изменениям? Что и каким инструментом надо измерять, чтобы сделать вывод об организационной готовности к изменениям?
2. Как можно интерпретировать полученные результаты измерений организационной готовности? Какие уровни готовности можно выделить, и на каких основаниях это лучше делать?
3. Какие условия надо создать, чтобы изменения происходили успешно? Какие инвариантные и вариативные действия необходимо предпринять, чтобы изменения в организации осуществлялись эффективно?
4. Какие внешние условия способствуют осуществлению изменений?

Прямых однозначных ответов на эти вопросы в педагогике на сегодня не существует. Однако, в других отраслях есть достаточно разработок как теоретического, так и практического характера, которые могут быть адаптированы к специфике образовательной организации.

Наиболее хорошо разработан вопрос об управлении изменениями в работах управленческого и экономического характера. Наиболее известные специалисты, занимавшиеся изменениями, - это К.Левин, И.Адизес, Д.Коттер. И.Адизес систематизировал свои наработки в области управления изменениями в работе «Управляя изменениями» (СПб, 2012). В ней он рассматривает различные роли решений для обеспечения продуктивности и эффективности организации в долгосрочном и среднесрочном периоде, вводя характеристики функциональной, систематизированной, проактивной, органической организации и кода РАЕІ, характеризующего и организацию, и стиль руководителя. Работы

К.Левина посвящены описанию модели изменений, которая состоит из трех ключевых этапов: «размораживание», «движение», «замораживание». Кроме того, он достаточно подробно рассматривает ограничивающие и побуждающие силы, влияющие на процесс изменений.

В большинстве работ экономистов и управленцев под готовностью к организационным изменениям понимается способность персонала воспринять изменения, методы снижения сопротивления. В статье Иванова С.Ю., Тренева В.Н., Халитовой И.В.<sup>1</sup>. (2015) «Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие аспекты и технология управления» авторы подчеркивают, что сегодня «..исследование ОГИ находится в поисковой фазе, не выработана единая точка зрения на такие ее аспекты, как виды, функции, структура (как это происходит применительно к готовности человека)». Таким образом, мы можем констатировать, что имеющиеся наработки должны быть систематизированы, адаптированы под нужды образовательной организации и апробированы.

Основаниями для разработки проекта явились несколько типов научных источников.

Источник	Что дает для проекта ОЭР
<b>Теоретические работы, посвященные управлению изменениями</b>	
Теория управления изменениями К.Левин, И.Адизес, Дж.Коттер	Теоретические основания для разработки алгоритма формирования организационной готовности к изменениям
Психология изменений (Р.Дилтс)	Теория уровней изменений (пирамида Дилтса) дает возможность определить желаемый уровень изменений
Инновации в образовании и управлении ими (К.М.Ушаков)	Теоретическое описание изменений в образовании, факторов влияния на успешность изменений, социального капитала образовательной организации дают системно и последовательно подойти к решению вопроса о формировании готовности к изменениям
<b>Практические методики оценки готовности к изменениям</b>	
Матрица Шварца –Девиса	Дает возможность выявить на основе анализа сочетаемости важности задачи и совместимости стратегии и культуры три зоны изменений: низкого риска, управляемого риска, значительного риска
Матрица Виханского-Наумова	Оценка готовности сотрудников к изменениям через сочетание двух ключевых факторов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• степень удовлетворенности работника существующим состоянием дел в организации;</li> <li>• воспринимаемым личным риском при возможном проведении изменений</li> </ul>
Диагностика лидера (А.Роу, в модификации ВШЭ)	Дает возможность оценить особенности управленческих стилей и согласованность администрации ОО
Диагностика реальной структуры организации (К.М.Ушаков)	Дает возможность получить представление об уровне горизонтального и вертикального доверия, о степени удовлетворенности профессиональной деятельностью, о профессиональных связях, их частоте, о состоянии профессиональной сети

<sup>1</sup> Иванов С.Ю., Тренин В.Н., Халитова И.В.<sup>1</sup>. «Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие аспекты и технология управления». Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск No 49. Апрель 2015г.

Диагностика инновационного потенциала ОУ (методика, разработанная кафедрой СПИ СПбАППО в рамках выполнения НИР)	Дает возможность оценить уровень инновационного потенциала на основе четырех аспектов: кадровый, организационный, информационный, условия осуществления инновационной деятельности
Оценка влияния гипогенных и гипергенных (внутренних и внешних) систем на готовность к изменениям (Л.Ермоленко)	Дает перечень внутренних и внешних систем, влияющих на готовность организации к изменениям

При разнообразии подходов к оценке и формированию готовности к изменениям можно говорить о том, что каждый из них имеет рациональную составляющую и ограничения. Однако в научной литературе нам не встретилось описание подхода, который аккумулировал бы большинство этих подходов для образовательной организации, что и определило ключевую идею проекта.

**Ключевая идея, положенная в основу нашего проекта**, – системное решение вопроса диагностики и формирования организационной готовности к изменениям. Мы рассматриваем готовность к изменениям как комплексную разноуровневую характеристику. С одной стороны – это совокупность знаний, умений и мотивации к эффективному освоению изменений («принимать новое»), внедрению изменений («включаться и реализовывать новое»), инициировать изменения («видеть проблемы и находить эффективные пути их решения»). Такие составляющие работают на разных уровнях: индивидуальном (готовность отдельного педагога или руководителя), групповом (готовность отдельной группы, методического объединения и т.д.), уровне организации (готовность организации), уровне районной образовательной системы. С другой стороны – комплексность характеристики определяется не только рассмотрением готовности персонала, но и готовности управления с учетом имеющихся разнообразных ресурсов, соотношением содействующих и противодействующих изменениям сил.

Оценка готовности может осуществляться следующими инструментами: тестирование, анкетирование, интервью, самоанализ по заданному алгоритму и внешний экспертный анализ. Оценка готовности осуществляется на нескольких уровнях: от индивидуального (готовность отдельного педагога) до районного (готовность районной системы образования).

Для формирования ОГИ важно типологизировать изменения. Для ОО это может быть классификация на внутренние и внешние изменения. Внутренние изменения инициируются педагогическим коллективом и руководителем, внешние – чаще всего органами управления образованием разных уровней. От того, какой тип изменений планируется, зависит выбор ключевых точек, на которых будет базироваться алгоритм формирования ОГИ.

Алгоритм построения работы по формированию ОГИ не может быть универсальным, он носит сценарный характер. Это должен быть конструктор, в котором отобраны диагностики разных аспектов готовности и наиболее эффективные приемы для отдельных этапов (ситуаций), для которых прописаны плюсы и минусы. Важным компонентом в процессе формирования ОГИ является выявление факторов неготовности к изменениям. Внешняя (по отношению к ОО) среда может быть благоприятной и поддерживающей изменения, а может мешать происходящим в ОО изменениям. В проект заложена идея двухуровневости решения вопроса оценки и формирования ОГИ: на уровне отдельного ОО и районной образовательной системы.

Для того, чтобы более обоснованно определить вариативные составляющие алгоритма ОГИ, в проект заложено участие образовательных организаций Кировского района разных типов с различными стартовыми возможностями. Планируется, что в проекте в качестве тестовых площадок примут участие дошкольная образовательная организация, образовательные учреждения общего образования, учреждение

дополнительного образования детей, кроме этого в качестве тестовой площадки будет выступать и ИМЦ Кировского района. Включение их в работу в качестве тестовых площадок даст возможность выявить вариативные и инвариантные составляющие алгоритма формирования ОГИ, а также апробировать в разных условиях диагностические методики по оценке уровня ОГИ. В рамках реализации проекта ИМЦ Кировского района будет выполнять разные функции: с одной стороны координатора всего проекта, с другой стороны – ИМЦ будет выполнять функцию тестовой площадки как учреждение дополнительного профессионального образования.

Ключевым организационным механизмом реализации идеи проекта станет Проектный офис, в рамках которого представители тестовых площадок сформируют единое смысловое поле, выберут наиболее эффективные теоретические подходы, сформируют вариативные и инвариантные алгоритмы по оценке и формированию ОГИ, подготовят методические рекомендации. На базе тестовых площадок будет проводиться практическая проверка диагностик, алгоритмов и т.д.

Механизм реализации проекта представлен на схеме.



## ГЛОССАРИЙ

1. **ОГИ (организационная готовность к изменениям)** – степень мобилизации всех ресурсов, в том числе социальных и индивидуальных, позволяющая организации быстро и точно ответить на вызов, спрогнозировать успешность изменений.

2. **Тестовая площадка** – образовательная организация, на базе которой проводится апробация методик и алгоритмов, созданных в ходе ОЭР.

3. **Команда изменений** – группа педагогов и руководителей на тестовой площадке, которые активно включены в деятельность, происходящую в рамках проекта.

4. **Проектный офис** – это организационная структура, призванная решать задачи структуризации и упорядочивания всех процессов, связанных с реализацией нового замысла (в рамках проекта), а также обмена методологиями, инструментами и ресурсами.

### II. Цели проекта.

Цель проекта – создание системы методического сопровождения процесса комплексного формирования ОГИ на двух уровнях: в условиях образовательных организаций разных типов, имеющих различные стартовые условия, и на уровне района.

### III. Задачи проекта.

1. Отобрать, адаптировать и апробировать методики оценки организационной готовности к изменениям в отдельной ОО (на индивидуальном, групповом уровне и уровне ОО).
2. Разработать и апробировать алгоритм работы в ОО по формированию (и развитию) организационной готовности к изменениям с учетом разных стартовых условий.
3. Разработать теоретическую двухуровневую (район - ОО) модель формирования организационной готовности.
4. Выявить и описать условия, влияющие на эффективность работы по алгоритму в условиях разных ОО.
5. Выявить и описать внешние по отношению к организации условия, положительно и отрицательно влияющие на формирование готовности к изменениям.
6. На основании апробации разработать методические рекомендации по формированию ОГИ на уровне отдельной ОО и района.

#### IV. Программа реализации проекта:

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
<p>1 этап. Теоретический</p> <p>январь 2021- июнь 2021</p>	<p>1. Обосновать и отобрать диагностические методики по оценке готовности к изменениям</p> <p>2. Разработать теоретическую двухуровневую модель</p>	<p>1. Экспертная и практическая оценка методик оценки ОГИ</p> <p>2. Адаптация имеющихся методик оценки ОГИ с учетом специфики деятельности ОО, описание уровней сформированности ОГИ в ОО, разработка комплексной методики оценки ОГИ</p> <p>3. Разработка двухуровневой модели формирования ОГИ</p> <p>4. Проведение исходной диагностики уровня ОГИ на тестовых площадках</p>	<p>1. Формирование персонального состава проектного офиса «Управляем изменениями»</p> <p>2. Формирование «команд изменений» на тестовых площадках, задействованных в проекте</p> <p>3. Систематическая работа проектного офиса «Управляем изменениями»</p> <p>4. Обучение педагогов, включенных в команды изменений на базе тестовых площадок</p>	<p>1. Создание проектного офиса «Управляем изменениями»</p> <p>2. Формирование комментированного банка методик оценки ОГИ, создание комплексной методики оценки ОГИ</p> <p>3. Создание двухуровневой модели формирования ОГИ</p>	<p>Внешняя экспертиза качества разработанных материалов</p>	<p>1. Материалы заседаний проектного офиса</p> <p>2. Банк адаптированных методик оценки ОГИ, описание комплексной методики оценки ОГИ</p> <p>3. Описание двухуровневой теоретической модели формирования ОГИ</p> <p>4. Описание уровней сформированности ОГИ</p> <p>5. Аналитическая справка о результатах первичной диагностики уровня ОГИ</p>	<p>Июнь 2021</p>

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
<p>2 этап. Практический</p> <p>сентябрь 2021- июнь 2022</p>	<p>Разработать и апробировать алгоритм работы в ОО по формированию (и развитию) организационной готовности к изменениям с учетом разных стартовых условий</p>	<p>1. Разработка ключевых вариантов формирования ОГИ в разных стартовых условиях в рамках районного проектного офиса «Управляем изменениями»</p> <p>2. Планирование «командами изменений» деятельности по формированию ОГИ в системе работы ОО</p> <p>3. Реализация запланированных мероприятий по формированию ОГИ</p> <p>4. Анализ эффективности формирования ОГИ на тестовых площадках</p> <p>5. Проведение контрольной диагностики уровня ОГИ</p>	<p>1. Систематическая работа проектного офиса «Управляем изменениями»</p> <p>2. Стабильная работа «команд изменений» на тестовых площадках</p> <p>3. Инструментальное smart-планирование на уровне отдельной ОО</p> <p>4. Привлечение внешних экспертов</p>	<p>1. Разработка и апробация тестовыми площадками различных вариантов формирования ОГИ, обусловленных спецификой стартовых условий ОО</p> <p>2. Отбор наиболее эффективных приемов формирования ОГИ</p> <p>3. Формирование оптимального алгоритма деятельности в условиях ОО</p> <p>4. Анализ условий формирования ОГИ</p>	<p>1. Осуществление внешней экспертной оценки в рамках проектного офиса привлеченными специалистами на этапе планирования и анализа результатов</p> <p>2. Анализ результатов диагностики ОГИ</p>	<p>1. Описание не менее двух вариантов алгоритма формирования ОГИ в разных стартовых условиях на уровне ОО</p> <p>2. Экспертные заключения</p> <p>3. Аналитическая справка о результатах диагностики ОГИ</p>	<p>Декабрь 2021</p> <p>Декабрь 2021, Июнь 2022</p> <p>Июнь 2022</p>

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
<p>3 этап. Корректировочный</p> <p>сентябрь 2022-июнь 2023</p>	<p>1. Выявить и описать условия, влияющие на эффективность работы по алгоритму в условиях разных ОО, внесение корректировок в алгоритм по необходимости</p> <p>2. Выявить и описать внешние по отношению к организации условия, положительно и отрицательно влияющие на формирование готовности к изменениям</p>	<p>1. Коррекция деятельности тестовых площадок по формированию ОГИ на основе данных диагностики предыдущего этапа</p> <p>2. Выявление по результатам обсуждения в проектно-офисе условий, влияющих на эффективность деятельности по формированию ОГИ</p> <p>3. Описание комплекса условий в районной ОС, способствующих формированию ОГИ</p> <p>4. Апробация двухуровневой модели формирования ОГИ</p>	<p>1. Привлечение внешних экспертов</p> <p>2. Систематическая работа проектного офиса «Управляем изменениями»</p> <p>3. Стабильная работа «команд изменений» на тестовых площадках</p>	<p>1. Выявление условий, положительно и отрицательно влияющих на ОГИ на уровне ОО</p> <p>2. Выявление условий эффективного использования районной модели формирования ОГИ</p>	<p>Внешние экспертные оценки</p>	<p>1. Скорректированный алгоритм формирования ОГИ в ОО</p> <p>2. Описание апробированной двухуровневой модели</p> <p>3. Методические рекомендации по формированию ОГИ на уровне ОО</p> <p>4. Описание методики оценки ОГИ</p>	<p>Июнь 2023</p>



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
		<p>5. Обсуждение и формирование пакета методических рекомендаций по формированию ОГИ в ОО</p> <p>6. Коррекция и окончательное оформление методики диагностики ОГИ</p>					
<p>4 этап. Обобщающий  сентябрь 2023- декабрь 2023</p>	<p>1. Окончательно оформить и описать продукты проекта</p> <p>2. Провести мероприятия по диссеминации продуктов проекта</p> <p>3. Подготовить итоговый отчет</p>	<p>1. Подготовка методических рекомендаций по формированию ОГИ на уровне района</p> <p>2. Подготовка итоговых версий продуктов проекта</p> <p>3. Проведение презентационных и экспертных мероприятий по разработанным продуктам</p> <p>4. Подготовка текста отчета</p>	<p>Привлечение к участию в мероприятиях разных целевых аудиторий</p>	<p>Получение внешних рецензий и отзывов, экспертных заключений на разработанные продукты</p>	<p>Внешняя экспертиза</p>	<p>1. Методические рекомендации по формированию организационной готовности на уровне района</p> <p>2. Программы презентационных мероприятий</p> <p>3. Экспертные заключения, рецензии, отзывы</p> <p>4. Итоговые версии продуктов</p>	<p>Декабрь 2023</p>

## **V. Конечный(ые) продукт(ы).**

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. Двухуровневая модель формирования организационной готовности.
5. Методические рекомендации по формированию организационной готовности на уровне района.

В качестве дополнительных продуктов мы планируем разработать двухуровневую модель формирования организационной готовности к изменениям (уровень отдельного ОУ и уровень района). Такая модель позволит эффективно организовать работу районных методических служб по поддержке ОУ, ориентированных на формирование собственной готовности к изменениям. Наличие методических рекомендаций по формированию ОГИ на уровне района позволит создать условия максимального благоприятствования данным учреждениям на районном уровне.

## **VI. Предложения по распространению и внедрению результатов проекта в образовательную практику.**

Результаты проекта могут быть использованы в любом образовательном учреждении и в районной системе образования. Их использование позволит оптимизировать работу руководителя по введению изменений с учетом особенностей ОО и эффективно организовать аналогичную деятельность на уровне района.

Материалы проекта будут размещены на официальном Портале Информационно-методического центра Кировского района Санкт-Петербурга и официальных сайтах ОУ района – тестовых площадок, опубликованы в периодическом издании ИМЦ – альманахе «ПОИСК: приоритеты, опыт, инновации, сотрудничество качество» (зарегистрирован в Управлении Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Санкт-Петербургу и Ленинградской области. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ТУ 78-01073 от 28.02.2012).

Предполагается распространение продуктов в ходе проведения тематических мероприятий (мастер-классов, семинаров, круглых столов, вебинаров, конференций и др.) в образовательном пространстве Санкт-Петербурга.

Предусмотрено также включение материалов проекта в содержание дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, реализуемых ИМЦ Кировского района.

## **VII. Ресурсное обеспечение:**

### **- кадровый состав, готовый к реализации проекта:**

Административный и педагогический состав Информационно-методического центра Кировского района – это стабильный коллектив профессионалов, обладающий высоким потенциалом ведения инновационной деятельности.

ИМЦ полностью укомплектован руководящими и педагогическими кадрами. Общее количество педагогических кадров – 48 человек, из них 6 кандидатов наук, 15 и 6 человек соответственно имеют высшую и первую квалификационные категории по должности «методист», 14 человек имеют звание Почетного работника общего образования РФ. В образовательном учреждении имеется Методический совет, 17

сотрудников ИМЦ являются членами экспертного сообщества при Координационном совете по модернизации системы образования Кировского района Санкт-Петербурга и/или входят в состав рабочих групп при Координационном совете по направлениям.

В ИМЦ имеется два структурных подразделения: Районный центр оценки качества образования и Центр информатизации образования «Центр информационной культуры», которые полностью укомплектованы высококвалифицированными кадрами.

Коллектив ИМЦ имеет опыт успешного участия в экспериментальной работе на районном и региональном уровнях. В 2013-2016 годах ИМЦ осуществлял деятельность в режиме районной экспериментальной площадки по теме «Разработка модели организационно-методического сопровождения образовательных учреждений в условиях внедрения ФГОС нового поколения», в 2016-2018 годах – в режиме сетевой экспериментальной площадки Санкт-Петербурга по теме «Моделирование программ сетевого повышения квалификации педагогов образовательных учреждений».

Коллектив имеет значительные успехи по итогам участия в конкурсах государственных бюджетных учреждений дополнительного педагогического профессионального образования Санкт-Петербурга: в 2015 году ИМЦ Кировского района стал победителем конкурса, в 2016 и 2017 годах стал лауреатом конкурса.

В рамках подготовки деловой программы Петербургского образовательного форума ИМЦ Кировского района совместно с учреждениями района ежегодно выступает инициатором проведения различных мероприятий (конференций, семинаров, мастер-классов) для руководящих и педагогических работников. Имеет значительный опыт организации и проведения мероприятий городского и межрегионального уровней.

В 2017-2019 и в первом полугодии 2020 года коллективом ИМЦ были разработаны и реализованы 14 дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, формирующих и поддерживающих готовность ОУ района к изменениям в ходе реализации инновационной деятельности, включения ОУ в различные инновационные практики и активности, внедрения системных нововведений, освоения эффективных форм организации образовательного процесса в новых условиях.

В 2018-2019 и в первом полугодии 2020 года ИМЦ осуществлял руководство, организационное и информационно-методическое обеспечение работы районных проектных офисов, созданных в поддержку организационной готовности ОУ к изменениям (в 2018 году – проектного офиса «Использование в ОУ электронных средств и дистанционных форм обучения»; в 2019 году – проектного офиса «Развитие образовательной среды учреждения»; в 2020 году – проектного офиса «Развитие внутришкольной системы оценки качества образования»).

#### **Управление инновационной деятельностью:**

Руководитель проекта – осуществляет общее руководство ходом проекта, вместе с методистом занимается подготовкой планов деятельности, отчетных документов по этапам проекта, организацией сетевого взаимодействия в рамках проектного офиса.

Методист – осуществляет подготовку материалов для обсуждения к заседаниям проектного офиса, систематизирует и оформляет методические рекомендации, консультирует тестовые площадки по вопросам апробации диагностик и алгоритмов, организует и методически поддерживает мониторинг.

Аналитик – аккумулирует все данные о ходе проекта, готовит аналитические материалы по результатам диагностик, формирует статистические и иные данные для отчетов по реализации проекта.

### - Научное руководство проектом

Тема проекта находится на пересечении разных научных сфер: социально-педагогические измерения, управление изменениями, управление человеческими ресурсами, менеджмент в образовании.

В связи с этим планируется сотрудничество со специалистами различных научных областей:

Ваниной Э.В., к.п.н., доцентом кафедры социально-педагогических измерений СПБАППО, в части проекта, связанной с оценкой и диагностикой уровня ОГИ, аналитической деятельности по полученным результатам.

Бавиной П.А., к.п.н., доцентом кафедры государственного, муниципального и социального управления Института экономики и управления РГПУ им. А.И. Герцена, в вопросах, связанных с формированием управленческих алгоритмов.

ФИО	Место работы, должность, ученая степень, ученое звание (при наличии)	Описание опыта работы, соответствующего теме проекта	Список публикаций за последние 5 лет, соответствующих теме проекта
<b>Ванина Эмилия Владимировна</b>	доцент, кандидат педагогических наук, СПБАППО, доцент кафедры социально-педагогических измерений	Имеет значительный опыт участия в разработке и анализе результатов исследований и мониторингов СПБАППО: 1. Ответственный исполнитель исследования «Инновационный потенциал ОО» (2014); 2. Участник мониторинга «Социальный портрет выпускника петербургской школы» (2016, 2018). Использование результатов мониторинга обеспечивает педагогам ориентиры для коррекции своей профессиональной деятельности в современных условиях; 3. Участник мониторинга удовлетворенности спектром и качеством услуг дополнительного образования (2016); 4. Участник исследования «Петербургский учитель: вчера, сегодня, завтра» (2016); 5. Ответственный исполнитель исследования потребностей повышения квалификации и профессиональной переподготовки управленческих и педагогических кадров (2018).	1. Мониторинг качества образования в ОУ Санкт-Петербурга: актуальные направления, достижения и перспективы // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. Выпуск 2. 2015 2. Внутришкольный мониторинг качества образования как инструмент управления изменениями в условиях введения ФГОС //Учимся вместе: новый формат современной школы. - СПб., 2015 3. Социально-педагогические аспекты качества образования в контексте введения ФГОС (монография).- СПб.: СПБАППО, 2015 4. Использование данных внутришкольного мониторинга в практике управления школой в условиях введения ФГОС ОО // Непрерывное образование в Санкт-Петербурге. Выпуск 1-2. - 2016 5. Модель мониторинга готовности субъектов образовательного процесса к непрерывному образованию // Вестник Белгородского института развития образования. Вып. 2(4). - 2017

		<p>С 2014 года является председателем Городского методического объединения специалистов в области качества образования, имеет большой опыт оценки и экспертизы диагностических материалов, разрабатываемых в школах Санкт-Петербурга</p> <p>Имеет опыт разработки диагностических материалов и системы мониторинга готовности к образованию в течение всей жизни. В 2017-2019 годах осуществляла координирование и научное руководство региональной сетевой инновационной площадкой по теме «Использование подхода системной инженерии в средней школе как средство подготовки обучающихся к «образованию в течение всей жизни»» (Системная инженерия позволяет сконструировать успешно работающую систему, ориентированную на максимальное удовлетворение потребностей всех субъектов, использующих эту систему)</p>	<p>6. Иерархическое построение мониторингов в рамках системы оценки качества в образовательном учреждении // Инновации в школьном управлении: материалы межрегиональной научно-практической конференции (в рамках VIII Петербургского международного образовательного форума). СПб.: СПб АППО. - 2017</p> <p>7. Использование идей системной инженерии в практике деятельности школы // Наследие отечественной педагогики как ресурс инновационного развития российского образования в XXI веке (к 100-летию со дня рождения В.А. Сухомлинского): материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Вологда, 18– 19 октября 2018 г.): в 2 т. / М-во науки и высш. образ. РФ, Вологод.гос.ун-т [под ред.: д-ра пед. наук, доцента Л.О. Володиной, канд. пед. наук, доцента Е.Л. Тихомировой]. – Вологда: ВоГУ, 2018. – Т. 2.</p>
--	--	---	---

<p><b>Бавина Полина Александровна</b></p>	<p>доцент, кандидат педагогических наук, РГПУ им. А.И. Герцена Институт экономики и управления, доцент кафедры государственного, муниципального и социального управления</p>	<p>Имеет значительный опыт участия в научно-исследовательских работах:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участник, ответственный исполнитель научно-исследовательских работ инновационной программы РГПУ им. А.И.Герцена «Создание инновационной системы подготовки специалистов в области гуманитарных технологий» (2007-2009);</li> <li>2. Участник, ответственный исполнитель научно-исследовательских работ по заданию министерства образования РФ «Управление на основе ценностей как способ реализации гуманитарных технологий развития человеческого капитала» (2008);</li> <li>3. Победитель конкурса грантов правительства Санкт-Петербурга на проведение научных исследований по теме «Процессный менеджмент в проектировании и реализации образовательных программ Санкт-Петербургских образовательных учреждений» (2009);</li> <li>4. Победитель конкурса грантов правительства Санкт-Петербурга на проведение научных исследований по теме «Оценка качества образовательных программ профессиональной подготовки менеджеров образования» (2011);</li> <li>5. Победитель конкурса грантов на разработку учебного курса «Управление человеческими ресурсами в полинациональном образовательном учреждении» (2014);</li> <li>6. Участник, ответственный исполнитель научно-исследовательских работ по заданию министерства образования РФ «Модели и технологии государственного, общественного и профессионального партнерства в процедурах оценки качества педагогического образования» (2015);</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инновационное управление человеческими ресурсами в образовательных учреждениях// Коллективная монография <i>Бавина П.А., Панфилова А.П., Долматов А.В., Трапицын С.Ю.</i> - СПб.: 2015</li> <li>2. <i>Бавина П.А., Егорова Е.В.</i> Кроссфункциональное управление содержанием образовательной программы в логике ФГОС// Наука современности - 2015. - Сборник материалов международной научной конференции (под редакцией П.М. Саламахина, А.Н. Квитко, Н.А. Алексеевой, М.Т. Луценко, В.Е. Шинкевича). - 2015. С. 368-375</li> <li>3. <i>Трапицын С.Ю., Агапова Е.Н., Аневалова З.В., Бавина П.А., Жарова М.В., Кравцов А.О.</i> Менеджмент в образовании. Учебник и практикум. - Москва, 2016. Сер. 61 Бакалавр и магистр. Академический курс (1-е изд.)</li> <li>4. <i>Бавина П.А., Ковалева У.Ю.</i> Трендвотчинг в улучшении качества образовательной программы дополнительного образования// ДУМский вестник: теория и практика дополнительного образования. 2016. № 2 (8). С. 21-23.</li> <li>5. <i>Трапицын С.Ю., Панфилова А.П., Агапова Е.Н., Аневалова З.В., Бавина П.А., Волковицкая Г.А., Жарова М.В., Кисин К.А., Кутыева Э.Р., Петрова О.С., Чурилина И.Н.</i> Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум / Москва, 2016. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.)</li> </ol>
---	--	---	---

		<p>В 2014-2016 годах - TEMPUS IV – 6th Call for proposals Joint Projects. E3M-project «Evaluation of Quality of Cooperation in Education Ecosystem as a Mechanism for Building Professional Competencies». Номер заявки: 544028-TEMPUS-1-2013-1-FI-TEMPUS-JPHES. Erasmus University Charter number 29483-IC-1-2007-1-FI-ERASMUS-EUCX-1</p> <p>(Разработка и внедрение механизмов управления качеством взаимодействия в образовательных экосистемах для формирования профессиональных компетенций. Разработка плана качества реализации внутренней и внешней оценки системы взаимодействия в образовательных экосистемах)</p>	<p>6. Бавина П.А., Мухлынина Т.В. Профессиональные стандарты в дополнительном образовании: современные реалии// ДУМский вестник: теория и практика дополнительного образования. 2017. № 2 (10). С. 27-31</p> <p>7. Егорова Д.А., Бавина П.А. Инновации в образовании: в ногу со временем // Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы. Сборник статей по материалам всероссийской научно-практической конференции с международным участием. - 2018. С. 85-86.</p> <p>8. Бавина П.А., Егорова Е.В., Чурилина И.Н. Синтез формального, неформального и информального образования в разработке дополнительных образовательных программ для поколения миллениум// Управление образованием: теория и практика. 2019. № 2 (34). С. 35-46</p>
--	--	--	---

**- имеющаяся в организации материально-техническая база, соответствующая задачам проекта;**

Материально-техническая база ИМЦ соответствует задачам проекта. ИМЦ имеет два здания. У каждого сотрудника центра оборудовано автоматизированное рабочее место с выходом в Интернет. В ИМЦ 9 залов, каждый из которых оборудован необходимым современным оборудованием (мультимедийным комплексом, документ-камерами и пр.).

Материально-техническая база ИМЦ позволяет эффективно организовать работу в рамках проекта ОЭР в разных форматах и включает:

- 7 компьютерных классов
- 85 учебных компьютеров
- 38 административных компьютера
- 9 серверов
- 50 ноутбуков
- 43 планшета
- 49 принтеров, МФУ
- 3 комплекса полиграфического оборудования
- 5 документкамер

- 12 проекторов
- 6 ТВ-панелей
- 27 Web-камер
- 5 фотоаппаратов
- 3 видеокамеры
- 4 интерактивные доски
- 20 WiFi маршрутизаторов, точек доступа

Материально-техническое оснащение ИМЦ позволяет организовать полностью оборудованные дополнительные рабочие места для специалистов, которые будут обеспечивать работу научно-исследовательской площадки (рабочие места руководителя проекта, методиста, аналитика).

Для систематической работы проектного офиса «Управляем изменениями» специальным образом оборудовано пространство одного из кабинетов ИМЦ, которое позволяет организовать работу в таких форматах как проектировочная сессия, виртуальный офис, групповая и индивидуальная работа, круглый стол, онлайн конференция и др..

Кабинет имеет как минимум 3 варианта использования – зонирования рабочего пространства: 1) компьютерное; 2) презентационное; 3) интерактивное. Общее количество посадочных мест может достигать 75.

Кабинет оснащён 26 современными персональными компьютерами, сетевым принтером, портативной системой опроса, документ-камерами, двумя проекторами, ЖК экраном, системой управления видеосигналами, потолочным выдвижным экраном шириной 220 см, видеокамерами (стационарной и профессиональной), WEB-камерами, аудиосистемой, усилителем, микшером, микрофонами (беспроводными и проводными), интерактивным комплектом на напольной мобильной стойке, интерактивной доской, а также системой видеонаблюдения и системой кондиционирования.

В деятельность ИМЦ в качестве одной из тестовых площадок ОЭР предполагается включение до 80% педагогического коллектива. Поскольку ключевые изменения, происходящие в образовании, носят технологический характер, то принципиально важным является обеспечение каждого педагогического работника соответствующим современным оборудованием и программным обеспечением. Материально-техническое оснащение ИМЦ дает возможность это сделать.

Кроме того, материально-техническая база ИМЦ позволяет при необходимости предоставить ОУ района – тестовым площадкам оборудование и другие ресурсы (в том числе, использование их на базе ИМЦ) и обеспечить реализацию запланированных программой проекта мероприятий.

Наличие полиграфического оборудования и специалистов, работающих на нем, делает возможным массовое обеспечение тестовых площадок необходимыми для реализации мероприятий проекта качественными печатными материалами.



### **VIII. Критерии и показатели эффективности проекта, описание мониторинга реализации проекта, а также управления ходом проекта на основании результатов мониторинга.**

Выбор объектов мониторинга определяется ключевой целью и задачами проекта. Мониторинг реализации проекта планируется осуществлять по трем ключевым объектам.

1. Организационная готовность ОО разных типов к изменениям (в ходе мониторинга отслеживаются изменения в уровне ОГИ, происходящие на тестовых площадках).
2. Организационная готовность района к изменениям (в ходе мониторинга отслеживаются изменения, происходящие на уровне района).
3. Деятельность по реализации проекта (отслеживается полнота и продуктивность проводимых мероприятий).

Мониторинг планируется и организуется в рамках деятельности Проектного офиса. На базе тестовых площадок информация собирается «командами изменений», затем аккумулируется и анализируется аналитиком раз в полгода (декабрь и май). По результатам анализа при необходимости проводится коррекция планов деятельности проектного офиса и тестовых площадок.

Информация о трех ключевых объектах в ходе мониторинга собирается в соответствии с представленными в таблице критериями эффективности.

<b>Критерии эффективности</b>	<b>Показатели эффективности</b>
1. Валидность используемых методик диагностики ОГИ	Положительная внешняя экспертиза
2. Уровень сформированности ОГИ на уровне отдельной тестовой площадки и района	Высокий уровень на корректировочном этапе работы и положительная его динамика за период реализации проекта
3. Положительные отзывы и заключения внешних экспертов	Не менее двух положительных отзывов (заключений) согласно программе проекта
4. Полнота реализации запланированных мероприятий по формированию ОГИ	100% реализованных мероприятий на уровне отдельной тестовой площадки
5. Полнота реализации планов работы Проектного офиса «Управляем изменениями»	100% реализованных плановых мероприятий согласно проекту
6. Оптимальность системы запланированных мероприятий по формированию ОГИ на двух уровнях	Положительная динамика уровня ОГИ по результатам практического и корректировочного этапов
7. Удовлетворенность проводимыми мероприятиями педагогов тестовых площадок, включенных в проект	Не менее 75 % педагогов, принявших участие в мероприятиях проекта, удовлетворены ими

## IX. SWOT-анализ возможностей реализации проекта

<p><b>Сильные стороны</b> Стабильный коллектив ИМЦ Наличие опыта проведения инновационной деятельности на районном и региональном уровне Наличие опыта организации работы сети базовых площадок районных проектов Наличие опыта организации районного проектного офиса как механизма внедрения инноваций Наличие программ ПК, ориентированных на поддержку инновационных проектов Наличие опыта организации работы творческих групп педагогов при районных методических объединениях Готовность специалистов ИМЦ и образовательных учреждений к научно-исследовательской деятельности</p>	<p><b>Слабые стороны</b> Наличие фрагментарного и субъективного опыта руководителей ОУ района по формированию организационной готовности к изменениям Значительная доля педагогов в профессиональном сообществе района имеет возраст старше 50 лет (ориентированы на стабильность, не готовы к активному принятию изменений, не обладают высоким уровнем мобильности) Негативный настрой части педагогов района к постоянным изменениям</p>
<p><b>Возможности</b> Возможность привлечения в проект разных по своим стартовым условиям и уровням образования ОО Возможность привлечения высококвалифицированных экспертов на всех этапах проекта Возможность использования в качестве независимых наблюдателей при проведении диагностических и апробационных мероприятий в рамках проекта студентов, магистрантов и аспирантов РГПУ им.А.И.Герцена</p>	<p><b>Угрозы</b> На данный момент ярко выраженных внешних потенциальных угроз для реализации программы проекта не выявлено</p>