

**Аналитическая справка  
о результатах инновационной деятельности**

за период с 01.09.2022 по 31.08.2023

**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»

**Этап проекта:** апробационный и обобщающий этапы

**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/oeq-2020/>

**Адрес электронной почты организации:** [sec-gymn@yandex.ru](mailto: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 по теме «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией» с 01.09.2020 г.

В соответствии с проектом ОЭР в течение 3-го года реализованы апробационный и обобщающий этапы, направленные на решение двух исследовательских вопросов:

«Какие эффекты проявляются при выполнении рекомендаций для руководителей и управленческих команд по формированию организационной готовности к изменениям, и как их измерить?».

«Как измерить организационную готовность образовательной организации к изменениям?»

Для поиска ответа на первый исследовательский вопрос решались следующие задачи:

- организация взаимодействия с ОУ района и города по апробации методических рекомендаций для руководителей и управленческой команды. Для этого выполнялись:
  - ✓ поиск партнеров, [заклучение соглашений о сотрудничестве](#).
  - ✓ разработка порядка апробации методических рекомендаций для руководителей и управленческой команды;
- разработка методики апробации методических рекомендаций для руководителей и управленческих команд по формированию организационной готовности к изменениям (далее ОГИ) в процессе управления образовательной организацией с целью диагностики результативности её применения. Для этого выполнялись следующие действия:
  - ✓ 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.

Для решения исследовательского вопроса «Как измерить организационную готовность образовательной организации к изменениям?» необходимо было разработать методику оценки ОГИ образовательной организации. Для этого был проведен анализ и обобщение результатов ОЭР, полученных на предыдущих этапах проекта.

### 1.1.Перечень мероприятий различного уровня, способствующих успешному решению поставленных задач и достижению целей (2022– 2023 год):

<b>Мероприятие (уровень, название, дата)</b>	<b>Ссылка или краткая аннотация</b>
Круглый стол городского уровня (организатор СПбАППО) по обмену опытом реализации проектов ОЭР, связанных с вопросами формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией. <a href="#">Выступление Матиной Галины Олеговны, методиста ОЭП Второй Санкт-Петербургской Гимназии «Критерии оценки сформированности ОГИ»</a> 19 октября 2023 год	В рамках круглого стола была проведена экспертиза методических рекомендаций для руководителей и управленческой команды по формированию ОГИ.

<p>Петербургский международный образовательный форум 2023 года. Городской научно-практический семинар «Готовность образовательной организации к изменениям как ресурс развития школы», секция Второй Санкт-Петербургской Гимназии «Механизмы формирования организационной готовности педагогического коллектива к изменениям», 28 марта 2023 год</p>	<p><a href="#">Материалы всех выступлений</a>  Модератор секции Шилова О.Н., доктор педагогических наук, профессор АППО, научный консультант ОЭП Гимназии.  1. Чиркова Ю.В., к. псих. н., педагог-психолог Второй Санкт-Петербургской Гимназии, Тетерятникова Н.Г., заместитель директора по УВР Второй Санкт-Петербургской Гимназии «Развитие кадрового потенциала образовательной организации»  2. Юркова Т.А., к. п. н., руководитель ОЭП Второй Санкт-Петербургской Гимназии «Проектная деятельность педагогического коллектива как один из механизмов формирования организационной готовности к изменениям»  3. Баранова Ю.А., руководитель ЦИО, учитель Второй Санкт-Петербургской Гимназии, Немирова Н.В., к. с. Н., аналитик ОЭП Второй Санкт-Петербургской Гимназии «Организационная культура в контексте условий развития готовности школы к изменениям»</p>
<p>Городской семинар для кадрового резерва педагогических управленческих кадров «Кадровая политика школы: современные формы и методы подготовки педагогического коллектива к изменениям в системе образования». 8 февраля 2023 год</p>	<p><a href="#">Выступление Юрковой Т.А. «Программа развития образовательной организации как ориентир в работе с педагогическим коллективом»</a></p>
<p>Общественно-профессиональная экспертиза результатов инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга в 2022 году "Развитие науки и практики: система управленческих решений в образовательной организации" 27.04.23</p>	<p><a href="#">Выступление Юрковой Т.А. "Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией"</a></p>

### 1.2. Публикации 2022-2023 года по теме ОЭР:

1. Мардер Л.М., 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 2022-2023 учебный год. Сборник 10. /Под ред. О.М. Гребенниковой, А.А. Кочетовой, С.А. Писаревой - СПб: "НицАрт", 2023. - 60 с.
2. Мардер Л.М., Корпусенко Л.В. "Расширение образовательного пространства Гимназии на основе социального партнерства" Альманах № 9, 2023 / 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: "НицАрт", 2023 - 132 с.

3. Маркова Н.В., Иванцова О.Г., Юркова Т.А. "Формирование функциональной грамотности учащихся как фактор развития готовности школы к изменениям". Непрерывное образование в СПб, 2022 - выпуск 2(16) с.75-82
4. Вдолина С.А., Рожкова М.Г., Юркова Т.А. "Развитие функциональной грамотности учащихся через игровые задания естественнонаучного направления", Сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы естественнонаучного образования» март, 2023.

### 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 поощрения сотрудников, включенных в работу площадки, через материальное стимулирование, горизонтальный карьерный рост, возможность повышения квалификации, индивидуальную траекторию личностного развития.

<b>Субъекты</b>	<b>Формы поддержки</b>	<b>Информационное обеспечение</b>
АДМИНИСТРАЦИЯ	Обсуждение результатов опросов педагогического коллектива «Уровень сформированности организационной готовности к изменениям во Второй Санкт-Петербургской Гимназии». С учетом анализа результатов составляется планирование на 2023-2024 учебный год (раздел Продукты третьего года-Результаты диагностик).	Информационные материалы на внутреннем сервере Гимназии, на официальном сайте Гимназии
Представители 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.

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 на основе анализа реализации Программы развития Гимназии (по факторам успешности);

–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;

–привлечение педагогов к участию в фокус-группе для обсуждения особенностей организационной культуры Гимназии и необходимости ее мягкой трансформации;

–повышение квалификации управленческой команды (администрации) в процессе системной работы по организации различных форм взаимодействия педагогов Гимназии, как важнейшего фактора формирования организационной готовности к изменениям.

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 апробационного и обобщающего этапов:

- площадка оснащена современными средствами коммуникации, мультимедийной техникой;
- используются электронные инфозоны (3 зоны) 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, раздел «Опытно-Экспериментальная площадка «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией» (<http://2spbg.ru/pages/315/innovacionnaia-deiatel'nost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oepr-2020/produkt3/>) Можно познакомиться со следующими материалами:

- «[Документы](#)» - основные документы регламентирующие ОЭР;
- [Разработки Гимназии](#): материалы выступлений на внешних мероприятиях; материалы встреч рабочей группы и управленческой команды Гимназии;
- «[Публикации](#)» - освещение опыта, результатов деятельности и инновационных практик;
- «[Продукты ОЭР 3-го года](#)» - представление продуктов ОЭР, заявленных в проекте, и 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 («Документы»)

[Положение Об экспериментальной площадке ГБОУ Вторая Санкт-Петербургская Гимназия](#)  
[Приказ "Об организации работы Гимназии в режиме экспериментальной площадки по теме "Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией" в 2022-2023 учебном году".](#)

[План работы на 2022-2023 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: -Проектировочный семинар «Анализ критериев и показателей формирования ОГИ для организации в целом, определение их целесообразности и прагматичности относительно особенностей ОО»; - Проектировочный семинар «Обсуждение подходов к оценке ОГИ».
Управленческая команда	Цикл встреч с внешними специалистами по проблемным вопросам: -Как преодолеть сопротивления изменениям? -Как обеспечить системность организационных процессов? -Как тип организационной культуры влияет на характер изменений?
Весь педагогический коллектив Гимназии	Погружение в тему ОЭР через участие в комплексной диагностике по теме «Уровень сформированности организационной готовности к изменениям во Второй Санкт-Петербургской Гимназии»
Приглашенные учителя Гимназии (отобраны на основании принципа гетерогенности, вовлеченности в жизнь Гимназии, активности, педагогического стажа и опыта)	Участие в фокус-группе: обсуждение построенной модели корпоративной культуры Гимназии, понимание ее сущностных характеристик и определение дальнейших путей трансформации организационной культуры
Педагогический коллектив Гимназии	Методическая конференция «Современные педагогические практики и их реализация».

2.3.Наличие элементов независимой оценки качества результатов инновационной деятельности  
(<http://2spbgru/pages/315/innovacionnaia-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/оер-2020/produkt3/-> раздел Экспертиза):

1. [Сертификат об успешном прохождении общественно-профессиональной экспертизы результатов инновационной деятельности ОУ Адмиралтейского района СПб, 28.04.2023.](#)
2. [Экспертный отзыв Щербовой Татьяны Вадимовны, к.п.н.. доцента кафедры педагогики и андрагогики СПб АППО, на продукт ОЭР «Методика оценки ОГИ в процессе управления образовательной организацией».](#)
3. [Профессионально-общественная экспертиза партнеров Второй Санкт-Петербургской Гимназии \(ОУ 312, 218, лицей 226\), работающих по теме ОЭР «Формирование ОГИ в](#)

[процессе управления ОО», и представителей СПб АППО \(Аналитическая справка по апробации\)](#)

4. [Экспертиза представителей образовательных учреждений, принявших участие в работе секции «Механизмы формирования организационной готовности педагогического коллектива к изменениям» в рамках Петербургского международного педагогического форума – 2023 \(Аналитическая справка по апробации\).](#)

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

В течение 3-го года опытно-экспериментальной работы было организовано активное взаимодействие со школами-партнерами по тематике ОЭР (ГБОУ лицея № 226, ГБОУ школы № 312, 218 Фрунзенского района). В рамках этого взаимодействия проведены:

- Круглый стол городского уровня (организатор кафедра управления и экономики образования СПб АППО) по обмену опытом реализации проектов ОЭР, связанных с вопросами формирования организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией: 19.10.2022.
- Совместная площадка в рамках Петербургского международного образовательного форума 2023 года: Городской научно-практический семинар «Готовность образовательной организации к изменениям как ресурс развития школы» 28.03.2023.
- Диагностика ОГИ школ-партнеров на основе диагностического инструментария, разработанного Второй Санкт-Петербургской Гимназией.

### **3. Описание результатов, полученных в процессе инновационной деятельности:**

Все продукты размещены на странице сайта Второй Санкт-Петербургской Гимназии. Все нижеперечисленные описания вошли в гимназические сборники статей по итогам ОЭР 3-го года.

<b>Продукты в соответствии с проектом ОЭР</b>	<b>Адрес публикации (ссылка)</b>
Аналитическая справка по апробации методических рекомендаций для руководителей и управленческой команды	<a href="http://2spbg.ru/documents/id/ip/upravl/3/a_spravka.pdf">http://2spbg.ru/documents/id/ip/upravl/3/a_spravka.pdf</a>
Скорректированный алгоритм работы по формированию ОГИ в процессе управления ОО	<a href="http://2spbg.ru/documents/id/ip/upravl/3/produkt_alg.pdf">http://2spbg.ru/documents/id/ip/upravl/3/produkt_alg.pdf</a>
Методические рекомендации для руководителей (управленческой команды) по формированию организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией	<a href="http://2spbg.ru/documents/id/ip/upravl/produkt2202.pdf">http://2spbg.ru/documents/id/ip/upravl/produkt2202.pdf</a>
Методика оценки организационной готовности образовательной организации к изменениям	<a href="http://2spbg.ru/documents/id/ip/upravl/3/produkt_metod.pdf">http://2spbg.ru/documents/id/ip/upravl/3/produkt_metod.pdf</a>
Глоссарий терминов по вопросам организационной готовности к изменениям в системе образования	<a href="http://2spbg.ru/documents/id/ip/upravl/3/produkt_gloss.pdf">http://2spbg.ru/documents/id/ip/upravl/3/produkt_gloss.pdf</a>

### **4. Обоснование эффективности полученных результатов**

1. Аналитическая справка по апробации методических рекомендаций для руководителей и управленческой команды подтверждает востребованность и актуальность этих материалов. С

учетом мнений и рекомендаций экспертов дополнен и скорректирован алгоритм работы по формированию ОГИ.

2. На основании анализа и обобщения продуктов, разработанных в предыдущие два года ОЭР, создана «Методика оценки ОГИ образовательной организации»

Эффективность разработанной методики обеспечивается:

– опорой на предложенную на первом этапе проекта [динамическую модель формирования ОГИ в образовательной организации](#). Модель обоснована и предложена к обсуждению педагогическим сообществом в форме [публикаций в журналах разного уровня](#);

– востребованностью [методических рекомендаций для руководителей \(управленческой команды\) по формированию ОГИ, получивших положительные экспертные отзывы](#);

– [результатами апробации диагностического инструментария в школах-партнерах разных типов](#);

– [результатами анкетирования педагогического коллектива Гимназии «Уровень сформированности ОГИ во Второй Санкт-Петербургской Гимназии»](#). На основании результатов проведенного анкетирования учителя сформулировали [конкретные рекомендации по](#) изменению корпоративной культуры в Гимназии. Эти рекомендации являются предметом внимательного рассмотрения управленческой команды для последующего внедрения в практику.

3. На основании стартовой и финальной диагностики отмечается тенденция к изменению организационной культуры Гимназии в желаемом направлении. Оргкультура – социальный феномен, поэтому здесь не может быть быстрых изменений.

#### **Анализ критериев и показателей эффективности ОЭР согласно заявленным в проекте.**

Критерий	Показатель	Результат
1. Удовлетворенность участников ОЭР ее реализацией	Доля школ-партнеров Гимназии, давших положительный отзыв и готовых внедрять наши материалы	100%
2. Результативность	<a href="#">Положительные отзывы экспертов на разработанные материалы ОЭР</a> (раздел Экспертиза)	100%
3. Положительная динамика готовности к ОГИ	Важнейшим механизмом формирования ОГИ считаем совместную деятельность педагогов в разных форматах. Исходя из этого, оцениваем динамику результативности. 1). Рост готовности педагогического коллектива к ОГИ. 2). Рост профессионализма управленческой команды Гимназии.	1. Результаты опроса педагогического коллектива по теме <a href="#">«Уровень сформированности организационной готовности к изменениям во Второй Санкт-Петербургской Гимназии»</a> показывают рост готовности педагогов к участию в проектных, творческих, рабочих группах. 2. Анализ <a href="#">рекомендаций учителей по изменению корпоративной культуры в Гимназии</a> показывает

		<p>рост осознанной системной работы управленческой команды по созданию условий для разнообразных форм взаимодействия педагогов.</p> <p>3. <a href="#">Итоги проведения фокус-группы с учителями Гимназии</a> и <a href="#">Результаты финальной диагностики организационной культуры Гимназии</a> подтверждают уменьшение степени разногласий между администрацией и педагогами.</p>
4. Ресурсное обеспечение для внедрения результатов исследования	<p>Наличие</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• необходимых материалов, заявленных в качестве конечных продуктов ОЭР,</li> <li>• документов на уровне ОО, обеспечивающих формирование организационной готовности образовательной организации к изменениям.</li> </ul>	<p>100%</p> <p><a href="http://www.2spbg.ru/pages/239/innovationnaia-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oepr-2020/">http://www.2spbg.ru/pages/239/innovationnaia-deiatelnost/rabota-innovacionnih-ploshadok/oepr-2020/</a></p>
5. Транслируемость	<p>Доступность информации для передачи и обмена опытом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие опубликованных заявленных конечных продуктов на сайте Гимназии.</li> <li>2. Число открытых мероприятий в разных форматах, проведенных для ОУ района, Санкт-Петербурга, России.</li> <li>3. Число публикаций по теме в гимназических сборниках/брошюрах и в печатных изданиях разного уровня.</li> </ol>	<p>Все продукты представлены на сайте Гимназии</p> <p>Более 12 мероприятий</p> <p>Более 14 публикаций</p>

#### **5. Характеристика степени устойчивости результатов инновационной деятельности, транслируемость опыта**

Итоговым документом ОЭР явилась «Методика оценки ОГИ образовательной организацией» (Далее – Методика). В Методике предложены разные критериальные модели и инструменты анализа ОГИ в процессе управления образовательной организацией. В зависимости от задач, которые решает руководитель и его управленческая команда, могут выбираться соответствующие критериальные модели. Выбор критериев и отбор показателей зависят не только от задач анализа ОГИ, поставленных руководителем, но и от специфики ОО, ее опыта, уровня

сформированности организационной культуры, опыта руководителя и управленческой команды, гибкости образовательного процесса и системы управления. Таким образом, разработанная Методика дает инструменты сбора и анализа информации для принятия управленческих решений, направленных на формирование организационной готовности образовательной организации к целенаправленно вводимым изменениям.

Анализ результатов использования диагностических инструментов, описанных в Методике, позволил зафиксировать появление осознанного запроса на существенные изменения типов организационной культуры, характерных для Гимназии. Поясним этот вывод. Участвуя в начальной диагностике, респонденты только фиксировали отношение к организационной культуре Гимназии. На финальной диагностике педагоги предлагали усиление или ослабление тех или иных особенностей в типах организационной культуры, присутствующих в Гимназии.

Следует отметить социальный эффект инновационной деятельности. В процессе работы возникло тесное сотрудничество между школами партнерами: обмен разработками, обсуждение механизмов формирования ОГИ, инструментария формирования ОГИ. Возникло сообщество школ, которые могут быть проводниками методик формирования организационной готовности к изменениям для разных образовательных организаций.

#### 6. Описание перспектив развития инновационной деятельности

- 1) На основании результатов диагностик определены механизмы совершенствования организационной культуры Гимназии, которые будут активно задействованы в дальнейшей работе.
- 2) Планируется активное развитие форматов диссеминации полученного опыта, разработок, в частности диагностического инструментария, через мероприятия разных уровней.
- 3) Планируется использование результатов ОЭР для дальнейшей инновационной деятельности Второй Санкт-Петербургской Гимназии

Руководитель организации



/Мардер Людмила Маратовна/

Научный консультант

/Шилова Ольга Николаевна/