

## Новые форматы и инструменты развития районной образовательной системы

Федорчук О.Ф., заместитель директора  
ИМЦ Кировского района Санкт-Петербурга

---

В соответствии с указом Президента России Путина В.В. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» правительством РФ был разработан новый национальный проект в сфере образования, основная цель которого состоит в обеспечении возможности самореализации и развития талантов. В широком смысле национальный проект «Образование» - это:

- Школы с современным оборудованием, техникумы и колледжи с современными мастерскими, центры дополнительного образования для раскрытия талантов и способностей детей;
- Современные образовательные программы;
- Педагоги с высоким уровнем профессионального мастерства;
- Родители, которые получают необходимую психолого-педагогическую и методическую поддержку по вопросам воспитания детей;
- Дети, обеспеченные условиями для удовлетворения творческих интересов и способностей, профориентации, осознанного выбора профессиональной траектории, вовлеченные в мероприятия патриотической направленности;
- Творческая молодежь, участвующая в конкурсах и фестивалях для реализации возможностей профессионального и карьерного роста.

За счет мероприятий национального проекта «Образование» в каждом регионе России должно быть обеспечено развитие системы образования по следующим ключевым направлениям:

*Развитие инфраструктуры образования* – строительство школ, обновление материально-технической базы образовательных организаций и оснащение их современным оборудованием;

*Совершенствование содержания образования* – обновление нормативных и методических документов, определяющих содержание образования, внедрение новых методик и технологий преподавания, а также формирование системы управления качеством образования;

*Профессиональное развитие педагогических работников и управленческих кадров* – реализация программ повышения квалификации, методическая поддержка и сопровождение педагогических работников и управленческих кадров системы образования, развитие навыков работы в современной образовательной среде;

*Возвращение воспитания в систему образования* – развитие программ воспитания в образовательных организациях, условий для участия детей в мероприятиях патриотической направленности и детских общественных движениях, творческих конкурсах.

С момента вступления в силу в содержание национального проекта «Образование» были внесены существенные изменения. Первоначально нацпроект предполагал реализацию 10 федеральных проектов. Четыре из них («Поддержка семей, имеющих детей», «Учитель будущего», «Новые возможности для каждого» и «Экспорт образования») позднее трансформировались и вошли в содержание других проектов. Кроме того, появился новый федеральный проект – «Патриотическое воспитание».

На сегодняшний день национальный проект «Образование» включает в себя реализацию 7 федеральных проектов:

- *Современная школа*: направлен на обеспечение возможности детям получать качественное общее образование в условиях, отвечающим современным требованиям, независимо от места проживания ребенка, а также обеспечение возможности профессионального развития педагогических работников.

- *Успех каждого ребенка*: направлен на создание и работу системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей и молодежи, обеспечение равного доступа детей к актуальным и востребованным программам дополнительного образования, ранней профориентации обучающихся.

- *Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования)*: направлен на обеспечение возможности обучающимся СПО получить профессиональное образование, соответствующее требованиям экономики и запросам рынка труда.

- *Цифровая образовательная среда*: направлен на создание и внедрение в образовательных организациях цифровой образовательной среды, а также обеспечение цифровой трансформации системы образования, оснащение организаций современным оборудованием и развитие цифровых сервисов и контента для образовательной деятельности.

- *Социальная активность*: направлен на создание условий для развития и поддержки добровольчества (волонтерства) как ключевого элемента социальной ответственности развитого гражданского общества.

- *Социальные лифты для каждого*: нацелен на создание для граждан возможностей для профессионального и карьерного роста путем формирования и развития системы профессиональных конкурсов.

- *Патриотическое воспитание*: направлен на обеспечение функционирования системы патриотического воспитания граждан Российской Федерации, развитие воспитательной работы в образовательных организациях, проведение мероприятий патриотической направленности.

Пять проектов (за исключением проектов «Молодые профессионалы» и «Социальные лифты для каждого») непосредственно связаны с системой общего образования. Кроме того, проект «Молодые профессионалы» опосредованно, но всё же тоже относится к системе школьного образования. Он направлен на повышение конкурентоспособности профессионального образования, эффективная пропедевтика которого возможна в старшей школе и в системе дополнительного образования подростков.

В соответствии с планом развития нацпроекта к концу 2024 года ключевыми результатами по основным направлениям его реализации должны стать:

В разрезе Инфраструктуры: более 1 млн. новых мест в школах, более 1,3 млн. новых мест в дополнительном образовании, 900 коррекционных школ с обновленной материально-технической базой, 340 центров «IT-куб», более 350 детских технопарков «Кванториум», почти 25 тыс. центров «Точка роста», 85 центров выявления и поддержки одаренных детей, почти 30 тыс. образовательных организаций внедряют цифровую образовательную среду.

В разрезе Содержания: обновление нормативных и методических документов, определяющих содержание общего образования; внедрение методик работы с детьми, испытывающими трудности в обучении; методическая поддержка школ с низкими образовательными результатами обучающихся; система управления качеством образования на основе мониторинга данных о состоянии системы образования; внедрение методик преподавания общеобразовательных дисциплин в среднем профессиональном образовании; рабочие программы воспитания в каждой школе и учреждении СПО; 37% детей охвачены профориентационными мероприятиями в школах; 25 млн. просмотров онлайн-уроков патриотической направленности.

В разрезе направления Кадры: функционирует единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров; 33 педагогических технопарка «Кванториум», Центр непрерывного повышения профмастерства педагогов в каждом регионе, более 600 тыс. педагогов подключены к платформе цифровой образовательной среды; внедрение целевой модели аттестации руководителей общеобразовательных организаций; 9,5% педагогических работников и управленческих кадров

пройдут повышение квалификации по программам повышения квалификации из федерального реестра.

Национальный проект «Образование» определяет основные направления модернизации и развития системы образования РФ, которые нашли отражение и в стратегических документах, определяющих на несколько лет вперед инновационное развитие систем образования районов Санкт-Петербурга. Прежде всего это относится к Программам развития районных систем образования, в которых учтены идеи национального проекта и его задачи, а также специфика и особенности самой системы образования района. Поэтому в ближайшей перспективе и перед системой образования Кировского района Санкт-Петербурга ставится задача реализации новой программы развития с учётом сильных сторон и особенностей РОС, носящих проблемный характер.

Учитывая ключевые векторы инновационного развития, заданные национальным проектом «Образование», а также объективно сформировавшиеся сильные и слабые стороны, перед системой образования района сегодня ставится цель инициирования и поддержки позитивных изменений в районной образовательной системе, обеспечивающих реализацию приоритетных направлений государственной политики в области образования.

Достижение этой цели будет обеспечено в районе в ходе решения таких задач, как:

1. Обеспечение введения ФГОС старшей школы и реализации федеральных государственных образовательных стандартов на всех уровнях общего образования;
2. Развитие цифровой образовательной среды через внедрение современных образовательных инструментов и форм взаимодействия между субъектами районной системы образования;
3. Совершенствование системы дополнительного образования детей с учетом приоритетного развития технического и естественнонаучного направлений;
4. Совершенствование системы развития руководящих и педагогических кадров района;
5. Развитие механизмов принятия и реализации управленческих решений по результатам оценки качества образования на разных уровнях;
6. Создание оптимальных условий для формирования социально активной личности гражданина и патриота.

В соответствии с поставленными задачами районная Программа развития включает реализацию 6 подпрограмм:

1. Современная образовательная организация
2. Индивидуальные маршруты в цифровой среде
3. Образовательный конструктор: дополнительное образование
4. Педагог и руководитель: развиваемся вместе
5. Оценка качества образования
6. Воспитание Человека. Гражданина. Патриота.

Каждая из этих подпрограмм направлена на достижение конкретного результата и имеет свой целевой показатель:

*Таблица 1*

№ п/п	Целевой показатель Программы развития	Обоснование целевого показателя
1	Доля ОУ района, эффективно использующих свои ресурсы и ресурсы района для реализации образовательного процесса в соответствии с требованиями ФГОС	Характеризует эффективность использования районных ресурсов для реализации требований федеральных государственных образовательных стандартов
2	Доля ОУ района, использующих ресурсы цифровой образовательной среды, создание и развитие которых инициировано НП «Образование»	Характеризует степень включенности районной образовательной системы в использование ресурсов цифровой среды

3	Доля программ технического и естественнонаучного направлений от общего числа дополнительных программ	Характеризует степень соответствия дополнительных образовательных программ требованиям высокотехнологического общества
4	Доля руководителей ОУ и педагогов района, повысивших свою квалификацию в современных форматах	Характеризует включенность руководителей и педагогов в непрерывное образование
5	Доля ОО района, реализующих эффективные механизмы принятия управленческих решений по результатам оценочных процедур разного уровня	Характеризует эффективность использования результатов оценочных процедур разных уровней в целях управления
6	Доля обучающихся в районе, включенных в мероприятия различных форматов, носящие гражданско-патриотический, духовно-нравственный и социальный характер	Характеризует охват обучающихся района воспитательными мероприятиями

Программа развития является стратегическим документом, который задает рамку и определяет ключевые направления и целевые ориентиры развития районной системы образования на 2021-2025 годы. Эффективность же запланированных изменений в РОС целиком зависит от выбираемых форматов и инструментов развития. В современных, постоянно меняющихся условиях, безусловно, это должны быть **НОВЫЕ** форматы и **НОВЫЕ** инструменты. Внедрение некоторых из них с целью поддержки реализации Программы развития запланировано в районной образовательной системе в ближайшей и среднесрочной перспективе. Среди них особо можно выделить следующие:

### **1. Районные опорные площадки развития системы образования Кировского района.**

С 1 сентября 2021 года в районной образовательной системе для образовательных учреждений вводится статус опорных площадок. Организационно и содержательно эти площадки станут на районном уровне аналогом региональных экспериментальных площадок.

Ключевыми функциями опорных площадок являются:

- целевая поддержка решения актуальных задач развития районной образовательной системы в соответствии с шестью подпрограммами Программы развития на период 2021-2025 годов;

- создание пула учреждений - потенциальных претендентов на присвоение статуса региональных и федеральных инновационных площадок, накопление в районе необходимого для этого опыта и ресурсов.

К числу основных задач относятся:

- организация и проведение научно-методической и опытно-экспериментальной работы по актуальным направлениям развития системы образования Кировского района Санкт-Петербурга;

- разработка проектов нормативных правовых документов, методических материалов, рекомендаций, отражающих опыт решения проблем по заявленной тематике;

- разработка инструментария для внедрения в образовательных учреждениях района и города педагогического новшества.

Предусмотрен заявочный порядок на присвоение статуса опорных площадок и проведение экспертизы поданных заявок. Статус будет присваиваться на 1-2 года. Задание на выполнение работ опорными площадками и темы площадок будут ежегодно формироваться Координационным советом по модернизации системы образования Кировского района Санкт-Петербурга. Однако, возможно рассмотрение и предложений со стороны учреждений района.

В первом полугодии 2021 года был разработан пакет нормативных документов, а на базе ИМЦ Кировского района прошли обучающие семинары, проектировочные сессии и консультации с целью оказания адресной методической и организационной поддержки учреждениям района, претендующим на присвоение статуса опорных площадок.

В мае-июне 2021 года в соответствии с Положением об опорной площадке развития системы образования Кировского района Санкт-Петербурга была проведена профессионально-общественная экспертиза заявок, в ходе которой оценивалась целесообразность ведения инновационной деятельности на базе учреждений. Эксперты оценивали качество обоснования проектов и степень их новизны, детальность описания механизмов реализации проектов, наличие в учреждениях необходимого ресурсного обеспечения (кадрового, организационного, информационно-методического, материально-технического), использование возможностей сетевого взаимодействия и особенности управления инновационной деятельностью, обоснование целесообразности разработки продуктов и практическую значимость результатов реализации проектов, а также организацию мониторинга и критерии эффективности запланированных работ.

По итогам конкурсного отбора проектов было принято решение о присвоении с 01.09.2021 года статуса районных опорных площадок 11 образовательным учреждениям района: ДДЮТ, ЦДЮТТ, ДОУ 23, 26, 41, ОУ 221, 269, 282, 384, 501 и 539.

Таблица 2

ОУ	Тема опорной площадки	Конечные продукты реализации проекта	Соответствующая подпрограмма Программы развития Кировского района
ДДЮТ	Современные цифровые ресурсы в ОУ (для детей и взрослых)	1) Теоретическое и организационно-методическое описание организационно-педагогических, методических, кадровых, временных ресурсов эффективного использования цифровых ресурсов в ОДОД и УДОД; 2) Методические рекомендации для руководителей ОУ по обеспечению профессионального роста цифровой грамотности педагогов в условиях цифровой образовательной среды образовательного учреждения; 3) Методические рекомендации для руководителей ОУ по изменению внутренней системы повышения квалификации для обеспечения профессионального роста цифровой грамотности на основе практик формального, неформального и информального образования; 4) Модульная образовательная программа внутриорганизационного обучения педагогов «Цифровые практики в организации обучения по дополнительным образовательным программам»	Индивидуальные маршруты в цифровой среде
ЦДЮТТ	<b>Ранняя профориентация дошкольников</b>	1) Методическая подборка «Дайджест лучших практик ранней профориентации»; 2) Банк методических материалов: сценарии мероприятий, конспекты занятий, описания профориентационных игр для дошкольников, подборки профессиональных проб для дошкольников и т.д.; 3) Методические рекомендации по построению единого информационно-методического пространства, обеспечивающего повышение качества работы ДОУ по ранней профориентации воспитанников; 4) Модель районного информационно-методического пространства, нацеленного на создание условий для ранней профориентации дошкольников; 5) Нормативная база, пакет шаблонов документов, готовых к тиражированию	Современная образовательная организация
ДОУ 23 ОУ 539	Создание системы освоения и применения обучающимися	Методические рекомендации по развитию 4к или навыков 21 века в образовательной среде ДОУ	Современная образовательная организация

(сетевая заявка)	современных профессиональных компетенций через преемственность дошкольного образования и начального общего образования		
ДОУ 26	Использование современных цифровых ресурсов педагогами ДОУ	1) Онлайн платформа «Инновационный детский сад»; 2) Электронный каталог инструкций для освоения современных цифровых ресурсов; 3) Мультимедийная библиотека на онлайн платформе «Инновационный детский сад»	Индивидуальные маршруты в цифровой среде
ДОУ 41	Система работы по внедрению современных технологий, направленных на формирование 4К компетенций у дошкольников	Методические рекомендации по развитию 4к или навыков 21 века в образовательной среде (цифровая и традиционная составляющие образовательной среды как инструменты их развития)	Современная образовательная организация
ОУ 221	Образовательная среда ОУ в современных условиях» (направление «Воспитание Человека. Гражданина. Патриота»	Модель образовательной среды ОУ, оптимально сочетающая высокотехнологичные цифровые решения и традиционные составляющие для воспитания Человека. Гражданина. Патриота	Воспитание Человека. Гражданина. Патриота
ОУ 269	Построение результативной образовательной коммуникации при комплексном использовании цифровой и традиционной составляющих образовательной среды	1) Модель «Школы речевого здоровья» - система работы образовательного учреждения с различными целевыми группами участников образовательного процесса на основе комплексного использования цифровой и традиционной составляющих образовательной среды, направленной на построение результативной образовательной коммуникации; 2) Комплексная программа по сопровождению детей с нарушениями речи (1-9 класс); 3) Методический конструктор «Визуализация и видеомоделинг как способы коррекции речи учащихся общеобразовательной школы»; 4) Критерии оценки эффективности образовательной коммуникации на основе комплексного использования цифровой и традиционной составляющих образовательной среды	Современная образовательная организация
ОУ 282	Современные цифровые ресурсы в ОУ: системный подход в конструировании школьной цифровой образовательной среды	1) Описание условий эффективного использования цифровых ресурсов в образовательном учреждении; 2) Алгоритм создания модульной и вариативной школьной цифровой образовательной среды; 3) Пакет локальных нормативных документов, обеспечивающих функционирование и развитие школьной цифровой образовательной среды	Индивидуальные маршруты в цифровой среде
ОУ 384	Проектирование возможностей профессионального самоопределения обучающихся в современном информационном и медиа пространстве	1) Цифровой (мультимедийный) ресурс для поддержки формирования среды профессионального самоопределения обучающихся; 2) Пакет нормативно-правовых актов, обеспечивающих формирование среды профессионального самоопределения обучающихся в современном информационном и медиапространстве; 3) Интерактивная база тестов для выбора профессии обучающимися в возрасте от 12 до 17 лет;	Современная образовательная организация

		4) Комплект профориентационных задач и кейсов (линейных, штурмовых, кольцевых) для формирования надпрофессиональных компетенций обучающихся в возрасте от 12 до 17 лет и совершенствования их практических навыков в формате работы междисциплинарных команд; 5) Сценарные планы отдельных образовательных форматов	
ОУ 501	Модель автоматизированной системы принятия управленческих решений в образовательном учреждении на основе интерпретации результатов проектной деятельности учащихся	1) Методика оценивания проектной деятельности учащихся; 2) Методика интерпретации результатов оценивания проектной деятельности учащихся; 3) Модель автоматизированной системы <b>принятия управленческих решений</b> в образовательном учреждении, реализованная с помощью цифровых ресурсов	Оценка качества образования

Перечень образовательных учреждений Кировского района Санкт-Петербурга, которые с 1 сентября 2021 года будут осуществлять деятельность в режиме районных опорных площадок, утвержден приказом ИМЦ Кировского района Санкт-Петербурга №56 от 15.06.2021 по согласованию с администрацией Кировского района Санкт-Петербурга.

## 2. Перегрузка системы повышения квалификации в районе.

На сегодняшний день в районе создана четкая отлаженная система повышения квалификации руководящих и педагогических кадров, которая в целом показывает свою востребованность и эффективность. Однако, существует и ряд моментов, которые требуют особого внимания и обосновывают потребность в изменениях, а именно:

- Повышение квалификации педагогов в районе осуществляется недостаточно перспективно, во многом без учета персональных потребностей и мониторинга изменений, которые дает система повышения квалификации;
- Недостаточное разнообразие современных форматов и отсутствие удобной системы индивидуального включения в активности не позволяет каждому педагогу активно включаться в постоянное целенаправленное совершенствование;
- Повышение квалификации недостаточно ориентировано на запросы со стороны конкретных образовательных учреждений, на решение задач их индивидуального развития.

В связи с этим, перед ИМЦ района поставлена задача разработать Концепцию повышения квалификации, миссия которой будет состоять в трансформации мышления педагогов, обеспечивающей перманентное профессиональное развитие в ситуации постоянных изменений, а основной целью станет создание глокальной (сочетающей возможности локальной и глобальной систем) экосистемы повышения квалификации педагогов в районе, обеспечивающей персонализированное повышение квалификации каждого педагога и развитие каждого ОУ района, целевые позитивные изменения в районной образовательной системе.

Принципиальные позиции этой Концепции:

- Разработка разных моделей практико и деятельностно ориентированных КПК в современных форматах;
- Идеи корпоративного и командного обучения;
- Регулярные исследования, которые позволят выявлять особенности районного педагогического сообщества, в том числе его профессиональные дефициты;
- Наряду с курсами, ориентированными на достижение высокого качества образования, формирование курсов, обеспечивающих целевое развитие педагогов, превентивное обучение педагогов, личностно и психологически ориентированных курсов;

- Целевая поддержка курсов ПК разработанными ОУ района методическими продуктами, а с другой стороны, создание в рамках курсов ПК продуктов в соответствии с запросом районной образовательной системы;

- Изменение роли преподавателя: не столько лектор, сколько эксперт, коуч, помощник, тренер, фасилитатор и др.;

- Изменение форматов очных образовательных событий в сторону коротких мастер-классов, workshop, методических хакатонов, виртуальных команд, проектных офисов и т.п.;

- Создание и перевод в режим функционирования цифровых инструментов поддержки изменений и совершенствования – Смарттека и Инфотека. Разработка способов использования их педагогами и руководителями, в том числе через курсы повышения квалификации;

- Создание цифрового поля активности педагогов (для педагогов - механизм годового планирования собственной активности на основе принципов MetNet и создания индивидуальной карты активности, для методистов – механизм привлечения педагогов к образовательным событиям и активностям в районе и отслеживания их востребованности и полезности);

- Разработка механизма инфо-сопровождения инновационной деятельности в районе, основная функция которого - ежемесячное информирование руководителей и педагогов района об инновационных событиях, активностях и проектах, инновационных процессах в районе, городе, регионах РФ. Такое информирование позволит искать единомышленников в решении той или иной проблемы, включаться в инновационные образовательные проекты и события на разных уровнях;

- Развитие экспертного сообщества и экспертных практик района с использованием разновидностей экспертизы и аудита на разных этапах инновационной деятельности ОУ. Важно, чтобы экспертиза в районе носила «понимающий характер», то есть помогала образовательным учреждениям увидеть уникальность того, что делается.

Планируется, что перезагрузка системы повышения квалификации приведёт к тому, что доля педагогов района, позитивно принимающих изменения и образовательные инновации, готовых включиться в инновационную деятельность, увеличится. Система ПК должна эффективно работать на перманентные позитивные изменения в образовательной системе района.

### **3. Открытие в районной образовательной системе управляющих проектных офисов.**

Формат работы в проектном офисе был определен одним из ключевых при разработке Программы развития системы образования Кировского района Санкт-Петербурга на 2021-2025 годы.

Изначально идея проектного офиса была реализована в бизнес-структурах и заключалась в создании специального подразделения, которое централизованно управляет проектной деятельностью организации («цель проектного офиса – наводить и поддерживать порядок в управлении проектами в организации в той степени, в которой организации это необходимо»<sup>1</sup>). В условиях, когда проектов реализуется достаточно много, проектный офис является тем структурным элементом, который обеспечивает эффективную реализацию проектной деятельности и в итоге высокую результативность проектов.

В Кировском районе Санкт-Петербурга реализуется достаточно большое количество различных проектов. Однако проектная культура очень разнообразна, поэтому при разработке программы развития системы образования района и возникла необходимость создания эффективного инструмента развития РОС, который способствовал бы формированию единых подходов к осуществлению образовательных проектов, позволяя вместе с тем каждому ОУ района создавать или разрабатывать продукты, максимально отвечающие его особенностям.

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

---

<sup>1</sup> См. например, <https://upravlenie-proektami.ru/proektnyy-ofis-eto>



Создаваемые в районе проектные офисы работают в формате управляющих, т.е. непосредственно управляют проектами, распределяют ресурсы, определяют приоритеты, отвечают за ход и результаты совместных и индивидуальных проектов учреждений-участников.

Так, например, идея проектного офиса была использована в ходе разработки районного проекта «Организационная готовность учреждений к изменениям» (ОГИ). Проект был развернут в 2020 году. Его участниками стали 4 учреждения района (ИМЦ, ЦДЮТТ, ОУ 384, ДОУ 26).

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.

В ходе реализации проекта его участникам предстоит ответить на вопросы:

- 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?

- Как можно интерпретировать полученные результаты измерений организационной готовности? Какие уровни готовности можно выделить, и на каких основаниях это лучше делать?

- Какие условия надо создать, чтобы изменения происходили успешно? Какие инвариантные и вариативные действия необходимо предпринять, чтобы изменения в организации осуществлялись эффективно?

- Какие внешние условия способствуют осуществлению изменений?

Готовность к изменениям - комплексная разноуровневая характеристика. 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.

Алгоритм построения работы по формированию организационной готовности к изменениям 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 образовательному учреждению) среда может быть благоприятной и поддерживающей изменения, а может мешать происходящим в организации изменениям.

Для того, чтобы более обоснованно определить вариативные составляющие алгоритма организационной готовности к изменениям, в проекте было заложено участие образовательных организаций Кировского района разных типов с различными стартовыми возможностями. Они стали тестовыми площадками проекта. В нем принимают участие дошкольная образовательная организация, образовательные учреждения общего образования, учреждение дополнительного образования детей. Кроме этого в качестве одной из тестовых площадок выступает Информационно-методический центр Кировского района Санкт-Петербурга.

Ключевым организационным механизмом реализации проекта стал проектный офис «Управляем изменениями» (*представлен ниже на схеме*), 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.



Ожидается, что по итогам реализации районного проекта «Организационная готовность учреждений к изменениям» его участниками будут созданы:

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 (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.
5. Методические рекомендации по формированию организационной готовности на уровне района.

Внедрение в образовательную систему района новых современных форматов и инструментов определяет тактику при решении стратегической задачи её развития, обеспечивает поддержку позитивных изменений и реализацию приоритетных направлений государственной политики в области образования.

Источники:

1. Официальный сайт Министерства просвещения Российской Федерации. Раздел Нацпроект «Образование»: <https://edu.gov.ru/national-project/projects/patriot/>
2. Заявки образовательных учреждений Кировского района Санкт-Петербурга, представленные на конкурсный отбор на признание образовательных учреждений опорными площадками развития системы образования Кировского района Санкт-Петербурга (ДДЮТ, ЦДЮТТ, ДОУ 23, 26, 41, ОУ 221, 269, 282, 384, 501 и 539).
3. Материалы районного проекта «Организационная готовность учреждений к изменениям».