

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ готовности к изменениям в процессе реализации общешкольного проекта «Человек читающий»



Светлана Эрленовна Берестовицкая,
доктор педагогических наук, заместитель директора
по опытно-экспериментальной работе, учитель русского
языка и литературы средней общеобразовательной школы
№ 218 г. Санкт-Петербурга, berest40@mail.ru



Екатерина Анатольевна Белова,
директор средней общеобразовательной
школы № 218 г. Санкт-Петербурга,
belowacaterina@yandex.ru

Статья посвящена проблеме формирования организационной готовности к изменениям в образовательной организации. Авторами рассматриваются возможности общешкольного проекта в формировании ОГИ на примере проекта «Человек читающий», раскрываются особенности работы с педагогами, учащимися, социальными партнёрами, родителями на разных этапах его реализации.

• управление образовательной организацией • организационная готовность к изменениям • общешкольный проект • проектная деятельность

Вместо предисловия. В 90-е годы, будучи молодым учителем русского языка и литературы в гимназии, я выпускала свой первый 9-й класс. Итоговая аттестация должна была проводиться в форме изложения, и весь год мы к нему готовились: писали изложения

разных типов текстов, занимались самопроверкой и взаимопроверкой, анализировали и классифицировали ошибки. В самом конце апреля выяснилось, что ученики гимназий должны писать не изложение, а сочинение. До экзамена оставался месяц. Но... к этой новости

и я, и дети, и родители отнеслись достаточно спокойно. Потому что в принципе мы были готовы к экзамену: сочинений с 5-го класса было написано огромное количество, ошибки и в сочинении, и в изложении одни и те же, да и вообще сочинение интереснее, т.к. оно предполагает изложение своих мыслей, а не чужих. Экзамен девятиклассники сдали очень хорошо.

Когда сейчас мы начали заниматься проблемой формирования организационной готовности к изменениям (ОГИ), я вспомнила тот давний эпизод начала своей педагогической деятельности и поняла, что это была именно та самая готовность. Свалившиеся как снег на голову изменения не вызвали паники, потому что ученики знали и умели больше, чем требовала конкретная форма экзамена, потому что они достаточно свободно ориентировались в материале и ещё... доверяли своему учителю. Нужно было просто чуть-чуть перестроиться, перераспределить ресурсы.

Анализ той ситуации помогает сейчас простыми словами сформулировать сущность достаточно нового для педагогического менеджмента понятия (С. Э. Берестовицкая).

Итак, что такое организационная готовность к изменениям и зачем она нужна школе?

ОГИ образовательной организации — это её способность к мобилизации и перераспределению ресурсов в целях наиболее эффективной реализации изменения или адаптации к нему [1].

Эта способность формируется в процессе управления ОУ и может проявляться в большей или меньшей степени. Она распространяется на всё школьное сообщество: административную команду, педагогический и ученический коллективы, родителей, социальных партнёров.

Организационная готовность к изменениям не является самоцелью, она необходима, с одной стороны, для успешного развития образовательной организации (т. е. осуществления планируемых, внутренних, «осознанных» изменений), с другой стороны, для её «стрессоустойчивости» к внешним, в том числе негатив-

ным, изменениям. По мнению И. В. Халитовой, «ОГИ позволяет спрогнозировать успешность изменений, а в более широком смысле понять, насколько жизнеспособна, конкурентоспособна, успешна организация. С одной стороны, организационную готовность можно рассматривать как условие достижения успеха изменения, как некоторую «преднастройку» к деятельности по реализации изменений, с другой стороны — она является проявлением определённой культуры организации, профессионализма работников, т. е. результатом деятельности организации» [1].

Планируя работу по формированию организационной готовности к изменениям, необходимо определить конечную цель, сверхзадачу изменений, «идеальный» образ организации. Для нас таким идеальным образом являются «бирюзовые организации» Ф. Лалу, главные принципы которых — высокий уровень самоорганизации сотрудников, уважение к личности человека («отношения важнее результата») и деятельностное служение общечеловеческим ценностям. Такие организации называют «организациями будущего», их приоритет — творческое развитие коллектива и творческая самореализация сотрудников. «Идеальная» образовательная среда может быть характерна для образовательных организаций на «зелёной» или «бирюзовой» ступенях развития, поскольку по своей идеологии эти ступени предполагают возможность существенных изменений, готовность к которым является естественным состоянием сотрудников [2].

Как связаны общешкольный проект и организационная готовность к изменениям?

Уже много лет нами ведётся работа над созданием педагогических проектов различных масштабов, в том числе общешкольных и межшкольных. За это время мы несколько раз проходили путь

от зарождения идеи проекта до его реализации и представления опыта.

В процессе этой работы приходилось решать множество проблем:

- как мотивировать педагогов для участия в проекте;
- как создать педагогическую команду из учителей разных предметов для решения общих задач;
- как вовлечь в проект учеников;
- как привлечь родителей и социальных партнёров;
- как превратить общешкольное мероприятие в важное для всех участников образовательного процесса Культурное Событие, разрывающее школьную повседневность;
- как таким образом построить работу над проектом, чтобы в процессе его реализации происходило личностное постижение культуры, её смыслов и ценностей.

Методика работы над общешкольным проектом была отработана в лицее № 226, где постоянно проходили дни погружения в культурные эпохи (Античность, Средневековье, Возрождение, Просвещение), подготовка к которым велась в течение всего года¹.

Проект «Человек читающий», который реализуется сейчас в школе № 218 с привлечением школ-партнёров, это возможность апробировать уже имеющиеся методики в рамках нового направления опытно-экспериментальной работы.

В 2020 г. нами был выигран конкурс на ведение деятельности образовательных учреждений в режиме экспериментальных площадок по теме: «Формирование организационной готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией».

¹ Материалы проекта опубликованы в электронном периодическом издании «Воспитание школьников» 2019 г. № 2, 2020 г. № 1. Также можно познакомиться с ними в размещённом на странице сайта «Человек читающий» методическом пособии «Открытый проект «Погружение в культурные эпохи: от замысла — к воплощению»».

В сетевой проект вошли три ОУ: ГБОУ СОШ № 218, ГБОУ СОШ № 312 и ГБОУ лицей № 226 Фрунзенского района г. Санкт-Петербурга.

Было решено, что проект «Человек читающий» станет одним из общих проектов, реализуя который, мы сможем и формировать, и отслеживать, и диагностировать организационную готовность к изменениям, поскольку работа над ним предполагает изменения на многих уровнях: от уровня деятельности конкретного педагога до уровня организационной культуры ОУ.

Выбор темы проекта. Уровень ОГИ школы до начала реализации проекта.

Проблема смыслового чтения в принципе актуальна сегодня для любого ОУ, а для 218 школы, ставшей основной базой для реализации проекта, она является приоритетной, поскольку в школе много детей-инофонов и детей с низким уровнем функциональной грамотности. В связи с этим был выбран проект «Человек читающий», направленный на воспитание интереса к чтению и осмыслению прочитанного и шире — на повышение общего культурного уровня учащегося. Человек читающий — это ведь и человек думающий, пишущий, говорящий. В самом высоком смысле цель проекта: приобщая к культуре чтения и к Культуре вообще, пробуждать в ребёнке «чувства добрые», отрывать от суеты, напоминать о вечном.

Итак, у нас (директора школы и научного руководителя) была идея проекта и общее представление о том, как её реализовать.

Реализация предполагала участие в проекте всего школьного сообщества и активное участие всех членов педагогического коллектива. И здесь возникала первая серьёзная проблема: учителя были совершенно не готовы к новой творческой деятельности.

Дело в том, что школа № 218 за последние пять лет несколько раз пережила смену руководителя и административной

команды. У коллектива не сложились отношения с прежним руководителем; противостояние, сопровождаемое жалобами, конфликтами, увольнениями, длилось около двух лет, нормальная работа школы была практически парализована. Основной задачей, вставшей перед новым директором, пришедшим в 2019 г., стала нормализация работы школы. За два года удалось сделать немало: создать административную команду, укомплектовать кадровый состав, завоевать доверие коллектива, начать внедрять проектную деятельность.

В проекте опытно-экспериментальной работы предполагалось, что уровень ОГИ школы низкий. Однако эта гипотеза не нашла подтверждения на этапе первоначальной диагностики [3].

У школы высокие показатели по степени удовлетворённости системой информирования (79%), по степени доверия педагогов к администрации (69%) и администрации к педагогам (89%), по сохранению администрацией человеческих ресурсов и заботе о психологическом комфорте (66%).

69% педагогов считают, что организационная готовность к изменениям в школе сформирована, 72% готовы принять личное участие в позитивных изменениях, большинство (57%) — в качестве членов творческой группы.

Организационная готовность к изменениям, по результатам диагностического исследования, была определена как средняя. Повышение ОГИ школы можно объяснить в первую очередь доверием к новой административной команде, которая удовлетворила вполне адекватные требования педагогов, касавшиеся уважительного к ним отношения, прозрачности в распределении материальных поощрений и чёткой организации образовательного процесса.

Однако в последние годы в школе практически не велась методическая работа, был утрачен опыт проведения больших общешкольных мероприятий, классные руководители ориентированы не столько на воспитательную работу, сколько на выполнение информативно-организационной функции. Педагогический коллектив был готов к достаточно формальному внедрению изменений, планируемых органами управ-

ления образованием, обязательных к исполнению, таких, например, как проектная деятельность в рамках ФГОС, однако абсолютно не готов к постоянному функционированию в режиме творческого проекта.

Тяжёлое начало года, связанное с особыми условиями работы школы в рамках коронавирусных ограничений, последствиями дистанционного обучения в четвёртой четверти предыдущего учебного года и осенними ВПР, никак не способствовало пробуждению творческой энергии коллектива.

А именно она была необходима для реализации нашего проекта.

Информирование и мотивация педагогов. С сопротивлением педагогов мы столкнулись уже на этапе информирования об общешкольном проекте. На рабочем совещании был представлен опыт работы лицея № 226 по реализации проекта «Погружение в культурные эпохи», рассказано о целях и задачах проекта «Человек читающий» и этапах его реализации. На первом этапе каждый класс вместе с классным руководителем выбирает тему классного проекта в рамках общей широкой темы, работает над ним в течение года и представляет на Дне погружения. При выборе темы важно, чтобы она была интересна классному руководителю, детям и давала возможность включить каждого ученика (по мере его способностей и желания) в проектную деятельность.

Педагоги, не являющиеся классными руководителями, готовят ко Дню погружения уроки и мероприятия по своему предмету с привлечением творческих групп учеников. В проектной деятельности принимает участие каждый ученик и каждый учитель (в том числе и педагоги дополнительного образования, педагог-психолог, заведующая библиотекой и др.). Ученики 9–10-х классов, уже выбравшие темы индивидуальных

проектов по разным предметам, готовят их, особое внимание уделяя работе с литературой.

Таким образом, мы решаем сразу несколько проблем: работаем над смысловым чтением, осваиваем проектную деятельность и проводим яркое, необычное, интересное общешкольное мероприятие, разрывающее школьную повседневность. К тому же мы экономим силы и ресурсы, объединяя всю проектную деятельность школы в одно направление.

Первой реакцией со стороны педагогов, с которой мы столкнулись, было недоверие, а если точнее, неверие в осуществимость того, что было задумано.

Далее — раздражение. Почему мы должны этим заниматься? У нас и так много работы! Мы не понимаем, чего от нас хотят! Раздражение прорывалось в отдельных репликах, выражениях лиц, хотя и не высказывалось открыто.

Привыкшие к постоянным, часто бессмысленным, нововведениям педагоги решили, что как-нибудь переживут и эту «инициативу сверху». Единственное, с чем все согласились, что тема интересная, важная и смысловым чтением заниматься надо.

Первой нашей задачей стало преодоление сопротивления.

Каким образом? Во-первых, на рабочих совещаниях, методических объединениях, в личных беседах мы разъясняли учителям, зачем нужно данное изменение, что положительного оно внесёт в школьную жизнь.

Что, например, даёт проект учителям-предметникам?

- привлечение интереса к своему предмету;
- выход за рамки программы (в историю, философию науки, современные исследования);

- стимул к проектной и исследовательской деятельности учеников;
- собственное профессиональное и личностное развитие.

Какие возможности он открывает перед классными руководителями:

- объединение учеников вокруг интересной для всех темы проекта;
- возможность раскрытия творческого потенциала ученика;
- культурное, интеллектуальное и нравственное развитие воспитанников;
- собственное профессиональное и личностное развитие.

Чтобы завоевать доверие педагогов, пробудить в них желание творчески реализовать себя в проекте, необходимы личностно ориентированные отношения в педагогическом коллективе. Совершенно исключён административно-командный стиль руководства проектом. Как педагог старается найти индивидуальный подход к каждому ребёнку, так и мы пытались найти такой подход к каждому учителю.

В любой школе есть группа учителей, готовая поддержать интересные инициативы. Конечно, мы опирались на таких людей. Они стали лидерами локальных проектов, вокруг них объединились ученики, к их мнению прислушивались учителя. Приведу несколько примеров.

Заведующая библиотекой по собственной инициативе организовала «Читательский клуб-218», куда вошли дети, интересующиеся чтением. В рамках клуба прошёл ряд встреч с художником-иллюстратором, писателем, руководителем издательства и другими интересными людьми. В течение года в школьной библиотеке для учеников начальной школы регулярно проводились литературные игры и конкурсы, связанные с теми проектами, которые классы выбрали ко Дню погружения в книги: это русские и зарубежные сказки, сказки Г.-К. Андерсена, рассказы В. Драгунского и Н. Носова.

Учитель химии вместе с инициативной группой старшеклассников организовала работу над проектом «Химия в литературе»: ребята находили описание химических процессов в романах Жюль Верна, Конан Дойла, Агаты Кристи и других авторов, готовили презентации, пытались повторить некоторые опыты.

Учитель английского языка начала репетировать со своим классом английскую сказку «Златовласка и три медведя», классный руководитель 5-го класса — готовить классный проект по теме «Лимерики».

Однако далеко не всех учителей вдохновила возможность творческой самореализации. На начальном этапе, с нашей точки зрения, важен личный пример организаторов проекта, членов административной команды.

Директор школы, заместители директора по воспитательной и опытно-экспериментальной работе приняли участие в акции «Моя любимая книга — это...» ко Дню книгодарения, записав видеоролики о своих любимых книгах. Члены административной команды и лично директор давали открытые уроки на методическом дне, посвящённом реализации проекта «Человек читающий». Заместитель директора по ОЭР организовал проектную деятельность по темам «Мифы Древней Греции» и «Скандинавская мифология» в 5-м и 7-м классах, чтобы на собственном опыте проверить, насколько реально включить в неё максимальное количество учеников, заинтересовать их.

Безусловно, для мотивации педагогов важна продуманная система стимулов:

- помощь в аттестации;
- эффективный контракт;
- грамоты и благодарности.

Участие в проекте позволяет приобрести реальный опыт инновационной деятельности, который можно затем представить на семинарах, конференциях, конкурсах, в методических статьях, что, в свою очередь, даёт основания для повышения квалификационной категории учителя.

Этапы реализации проекта. Опыт работы над общешкольным проектом позволил выделить основные этапы его реализации. Это:

- выбор темы, разработка, методическая подготовка проекта;
- информирование и мотивация участников проекта: учителей, педагогов дополнительного образования, учеников, родителей;
- выбор проектов (в рамках общей темы) классами, педагогами, работа над ними;
- проведение общешкольных мероприятий по теме проекта;
- проведение методического дня (семинара, педагогической мастерской) по теме проекта;
- вовлечение в проект родителей, социальных партнёров;
- подготовка непосредственно ко Дню погружения: распределение «ролей»;
- День погружения;
- рефлексия, обобщение и представление опыта.

О первых двух этапах мы рассказали в предыдущих разделах, обратимся к следующим этапам.

Выбор проектов классами и педагогами. Какие темы были выбраны для классных проектов? Приведём наиболее интересные из них:

- Буквы-смыслограммы: необычная азбука (1-й класс);
- «Устный журнал “Великий сказочник датского королевства”» (3-й класс);
- Волшебные уроки в Хогвардсе (6-й класс);
- Путь ребёнка к книге: семья, школа, библиотека (7-й класс);
- Квест по скандинавской мифологии (7-й класс);
- Если бы у героев Экзюпери были instagram-аккаунты (8-й класс);
- Виртуальное путешествие по следам Афанасия Никитина («Хождение за три моря») с использованием гугл-карт (9-й класс) и др.

Какие темы выбрали учителя-предметники?

- Игра по станциям по книге М. З. Залесского «Стань сильным» (учитель физкультуры);

- Экслибрис — мой личный символ (учитель технологии);
- Актуальные задачи курса «Алгебра 9» в знаменитых отечественных сборниках задач (учитель математики);
- Реальные исторические события в России первой половины XX в. в аллегорическом отображении англичанина Дж. Оруэлла (учитель истории и обществознания);
- Путешествие по мировому древу Иггдрасиль (учитель литературы);
- Реалии Вселенной в романе Станислава Лема «Солярис» (учитель физики);
- Сказка про курочку Рябу для взрослых (школьный психолог) и др.

Конечно, педагоги столкнулись с многочисленными проблемами: как для организаторов проекта представляло большую трудность вовлечь в него учителей, так и учителям было иногда не менее трудно вовлечь в проект учащихся и объяснить его необходимость родителям. Причём в начальной школе и в 5–6-х классах дети обычно с готовностью откликались на всевозможные творческие активности, тогда как вопросы и сомнения возникали у родителей, а вот в средней и старшей школе трудности были именно с привлечением к проекту учеников.

Вот, например, отзыв классного руководителя 8-го класса: «Класс погрузился, но не весь. Как я и предполагала, участвовали только активисты, остальные проигнорировали — какими бы способами я ни уговаривала детей и родителей. Мы с классом реализовали себя в творчестве: создали instagram-аккаунт героев романа Экзюпери “Маленький принц”, ребята с увлечением выбирали и распределяли роли, придумывали костюмы, локации и описание к фотографиям. Также некоторые из них попробовали представить проект в виде своих презентаций перед публикой, что важно, ведь в 9-м классе ребята будут защищать индивидуальные проекты. Класс остался доволен проектом, даже те, кто не принимал никакого участия. Мне тоже понравилось, хоть изначально я была настроена скептически».

Организационная готовность к изменениям формируется не только у администрации и педагогического коллектива, но и у учеников школы. Опыт показывает, что уже на второй год реализации общешкольного проекта ученики быстрее и плодотворнее в него включаются, а на третий год берут на себя многие организационные моменты и уже сами выступают инициаторами новых идей.

Проведение общешкольных мероприятий по теме проекта. Казалось бы, каждый класс работает над своим проектом, учителя-предметники, готовя уроки ко Дню погружения, создают творческие группы из учеников разных классов, зачем нужны ещё и общешкольные мероприятия? Дело в том, что одна из целей большого общешкольного проекта — объединить школьное сообщество в подготовке значимого для всех культурного События. Процесс подготовки не менее важен, чем само событие: он даёт возможность ученикам и педагогам постепенно (в меру собственного интереса и индивидуальных особенностей) лично принять проект и в той или иной степени, в той или иной роли подключиться к нему.

В основе управления проектом — система распределённого лидерства, которая является одним из средств формирования организационной готовности к изменениям. Она начинает активно внедряться на этапе проведения тематических общешкольных мероприятий, в организации которых очень важна роль педагогов-лидеров.

При планировании мероприятий по проекту «Человек читающий» распределение обязанностей выглядело следующим образом (табл. 1).

Методическая работа. Следующий (пятый) этап — проведение методического дня (семинара, педагогической мастерской) по теме проекта: значим как для его успешной реализации, так и для формирования организационной готовности к изменениям педагогического коллектива.

Таблица 1

Распределение обязанностей

Урок каллиграфии Месячник каллиграфии Конкурс новогодних открыток, красиво оформленных и подписанных каллиграфическим почерком	МО учителей-словесников Все учителя Учителя ИЗО, технологии, русского языка и литературы, педагоги дополнительного образования
Цикл уроков о роли книги в истории науки	Учителя-предметники
Фотоконкурс «Человек читающий»	Воспитательная служба, классные руководители
Выставка иллюстраций к литературным произведениям	Учителя ИЗО, русского языка и литературы
Конкурс сочинений о книге	МО учителей-словесников
Создание читательского клуба в школьной библиотеке	Заведующая школьной библиотекой
Фестиваль видеороликов о любимой книге на Международ- ный день дарения книг	Воспитательная служба, классные руководители
Организация видеолекций для родителей о детском чтении	Методист
Проведение конкурса-фестиваля «Мы — читающая семья»	Заместитель директора по ВР, педагоги-организаторы, заведующая библиотекой
Создание сайта проекта	Заместитель директора по ОЭР, инженер ЦИО

Наиболее эффективная форма его проведения — это совместная работа организаторов Дня погружения: педагогов, учеников, родителей, социальных партнёров, которую можно организовать по-разному.

- Семинар-экспертиза. Представление классными руководителями и представителями классов сценариев мероприятий, которые будут проводиться ими в День погружения, родительской общественности. В процессе представления происходит доработка сценариев и обсуждаются возможности привлечения родителей к реализации классного проекта.
- Семинар — методический совет. Представление учителями сценариев уроков и мероприятий, которые они готовят ко Дню погружения, в творческих группах педагогов разных или, напротив, близких предметов для их профессиональной экспертизы и последующей доработки.
- Семинар-знакомство. В Дне погружения обычно участвуют многочисленные социальные партнёры: педагоги других школ, преподаватели колледжей, вузов, представители

различных творческих объединений района и города, студенты школы вожаков и др. Знакомство педагогического коллектива с ними и их ролью в будущем совместном мероприятии расширяет представления педагогов школы о возможностях социального партнёрства, открывает новые источники интересного педагогического опыта.

- Семинар-планёрка. Работа групп администрации, педагогов, учеников, родителей, социальных партнёров с целью обсуждения ключевых моментов Дня погружения и уточнения своей роли в общешкольном мероприятии и др.

В нашем случае методический день по теме проекта прошёл в форме семинара-практикума в рамках Петербургского Международного образовательного форума «Человек читающий: современные подходы к проблеме смыслового чтения», где педагоги школы в онлайн-формате поделились своим опытом работы по формированию навыков смыслового чтения и представили разработки

завершающих уроков и мероприятий по классным проектам. Вот, например, названия некоторых докладов: «Буквы-смыслы: необычная азбука», «Библиотрансформер “Созвездие сказок Андерсена”», «“Книга будущего” (QR-кодирование как новый инструмент работы на уроках литературного чтения в начальной школе)», «Презентация классного проекта “Семейное чтение”».

Почему мы решили стать площадкой форума, несмотря на то что проект находился только в начальной стадии реализации, а в школе в последние годы редко проходили даже районные мероприятия, не говоря уже о городских?

Проведение на базе ОУ мероприятия такого уровня давало возможность мобилизовать ресурсы педагогического коллектива, осуществить рывок в формировании организационной готовности к изменениям, который был необходим для дальнейшей реализации проекта.

В организации семинара были задействованы все педагоги: 4 — в качестве модераторов, 16 — в качестве выступающих и остальные — в качестве слушателей. На дискуссионной площадке «Воспитание читателя как общая задача семьи и школы» выступили участники фестиваля-конкурса «Мы — читающая семья», ученики 1–8-х классов и их родители.

Участие в семинаре актуализировало необходимость поиска оригинальных приёмов, творческого подхода в представлении своих проектов, дало возможность познакомиться с работой коллег по школе и опытом педагогов Москвы и Санкт-Петербурга, таким образом, оценить себя. Кроме того, поскольку мероприятие проходило в онлайн-формате, все педагоги (и докладчики, и слушатели) освоили возможности платформы «ЯВШКОЛЕ. ОНЛАЙН», в том числе и для организации дистанционного обучения.

Обсуждая итоги семинара, педагоги с удовлетворением отмечали, что их выступления

слушали с интересом, что семинар был хорошо организован (не было технических сбоев), что теперь они понимают: то, чем занимается школа, дело интересное, важное, высоко оцениваемое педагогической общественностью. «Какие же у Вас прекрасные ученики, родители! Какой интересный и нужный проект», — такие отзывы были неожиданны и очень приятны.

Учителя получили сертификаты докладчиков, модераторов и участников Петербургского Международного образовательного форума, а также благодарности от администрации школы.

Таким образом, их отношение к проекту начало меняться в сторону заинтересованности и принятия.

Привлечение к проекту родителей и социальных партнёров. Общешкольный проект позволяет существенно расширить социальное партнёрство школы, привлечь к сотрудничеству родителей. Зачем это нужно школе? Новые люди приносят в устоявшийся уклад новые идеи, разрывающие школьные стереотипы, что способствует и образовательной мотивации учеников, и творческой мотивации педагогов, и снятию барьера между педагогами и родителями, а в конечном счёте влияет на улучшение имиджа образовательного учреждения.

Кто уже стал нашим партнёром в реализации проекта «Человек читающий»? В рамках читательского клуба прошли встречи с руководителем издательства, художником-иллюстратором, священником, писателем; родители активно помогали с подготовкой костюмов, участвовали вместе с детьми в конкурсе «Мы — читающая семья», выступали на дискуссионной площадке форума; в день погружения учителя из школ-партнёров давали открытые уроки, связанные с темой проекта, педагоги студии фехтования проводили мастер-классы «Книга и шпага», актёры кукольного театра играли спектакль для учеников начальной школы.

На следующий год мы планируем привлечь к сотрудничеству педагогов школ района и города, преподавателей вузов, студентов школы вожатых, представителей учреждений культуры, членов Союза писателей Санкт-Петербурга и др.

День погружения. Итак, в течение семи месяцев в процессе развития проекта «Человек читающий» формировалась организационная готовность к изменениям, главным из которых и стало участие всего школьного сообщества в новом проекте. Проверить, насколько успешной была наша работа, предстояло 16 апреля, в день букдайвинга — погружения в книги — кульминационного события проекта. Планировалось мероприятие, которого в школе никогда ещё не было: все уроки необычные, все связаны с книгами и все — по особому расписанию; некоторые уроки ведут учителя из других школ или те, которые в данном классе не работают; все дети — в костюмах литературных героев; в школе вводится особая валюта — буквы, которые можно получить за костюмы, чтение стихов наизусть на переменах, работу на уроках, помощь учителю и обменять на конфеты. Педагоги из студии фехтования рассказывают о поединках в книгах и проводят показательные бои. На всех переменах проходят мастер-классы, за которые тоже можно получить буквы. И всё это — в условиях коронавирусных ограничений.

Расписание составлено так, чтобы учителя могли посетить уроки друг друга: 22 урока и мероприятия в этот день были открытыми.

Сразу после Дня погружения было проведено анкетирование, в котором приняли участие ученики, педагоги, родители (114 человек). 86% респондентов написали о своём желании, чтобы этот день стал школьной традицией. На вопрос: «Что на Дне погружения показалось Вам (Вашему ребёнку) самым интересным, понравилось больше всего?» — ответы распределились следующим образом: на первом месте — возможность заработать буквы и обменять их на конфеты и оценки (64%), на втором — необычные уроки (57%), на третьем — мастер-классы на переменах (52%), на четвёртом — костюмы (40%) и на пятом — личное участие в проведении уро-

ков, игр, мастер-классов (34%). 100% педагогов отметили, что им было интересно подготовить и провести необычный урок, а также посетить уроки коллег.

Полезность, оригинальность и праздничность мероприятия были отмечены многими респондентами:

- *Ощущение, что школа может быть такой необычной, когда можно прийти в весёлом костюме и получить пятёрки, выбирая занятия по душе.*
- *Много новых положительных эмоций для моего ребёнка, она пришла домой в совершенном восторге, сказала, что побывала как будто в другом мире, ей очень понравилось!*

Причину успеха этого дня мы видим в организационной готовности педагогического коллектива: своевременном информировании в электронной учительской, личностном подходе к каждому педагогу, помощи в решении его проблем и затруднений, чётком определении ролей и полномочий, внедрении системы распределённого лидерства.

Выводы. Дальнейшее развитие проекта. Итак, можно сделать вывод, что общешкольный проект является эффективным средством формирования организационной готовности к изменениям, поскольку даёт возможность комплексного решения проблемы:

- изменения, связанные с проектом, затрагивают всё школьное сообщество;
- в процессе этих изменений педагогический и ученический коллективы учатся функционировать в режиме творческой активности;
- администрация осваивает навыки проектного управления;
- происходит постоянное внутрифирменное повышение квалификации;
- между администрацией, педагогами, учениками, родителями создаётся атмосфера взаимного доверия;

- повышается имидж образовательного учреждения.

Дальнейшая работа по формированию ОГИ в нашей школе будет связана с развитием и расширением проекта «Человек читающий». Планируется реализовать следующие подпроекты:

- «Книжные профессии»: сотрудничество с типографиями, библиотечными и полиграфическими вузами и колледжами Санкт-Петербурга;
- «Я выбираю русский литературный»: школа — центр сетевого сообщества по борьбе с публичным употреблением ненормативной лексики;
- «Цифровая среда школьной библиотеки» — использование возможностей

школьной библиотеки для организации проектно-исследовательской деятельности;

- «Школа — культурный центр микрорайона» — проведение на базе школы открытых мероприятий, связанных с чтением, изучением русского языка, в том числе как иностранного, для жителей микрорайона;
- «Мы — читающая семья» — проведение фестиваля-конкурса на районном и городском уровнях.

На дальнейших этапах развития проекта предполагается разработать и апробировать методику диагностики организационной готовности к изменениям в образовательной организации. **НО**

Список использованных источников

1. Халитова, И. В. Организационная готовность к изменениям: социально-управленческие механизмы и технология управления: специальность 22.00.08 «Социология управления»: автореф. дис.... кандидата социологических наук / Халитова И. В.; Московский педагогический государственный университет. — Москва, 2016. — 33 с.
2. Лалу, Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.
3. Берестовицкая, С. Э. Организационная готовность школы к изменениям: проектирование исследования, опыт диагностики / С. Э. Берестовицкая, М. Б. Сизова // Управление образованием: теория и практика. — 2020. — № 4 (40). — С. 45–56.

Formation Of Organizational Readiness For Changes In The Process Of Implementation Of The School-wide Project “Reading Person”

Svetlana E. Berestovitskaya, Doctor of Pedagogical Sciences, Deputy Director for Experimental Work, teacher of Russian language and literature, SBOU Secondary School No. 218 of St. Petersburg, berest40@mail.ru

Ekaterina A. Belova, Director of SBOU Secondary School No. 218 of St. Petersburg, belowacaterina@yandex.ru

Abstract: The article is devoted to the problem of forming organizational readiness for changes in an educational organization. The authors consider the possibilities of a school-wide project in the formation of the OGI on the example of the «Reading Person» project, reveal the features of working with teachers, students, social partners, parents at different stages of its implementation.

Keywords: management of an educational organization, organizational readiness for changes, school-wide project, project activity.

References

1. Halitova, I. V. Organizatsionnaya gotovnost' k izmeneniyam: social'no-upravlencheskie mekhanizmy i tekhnologiya upravleniya: special'nost' 22.00.08 «Sociologiya upravleniya»: avtoref. dis.... kandidata sociologicheskikh nauk / Halitova Inna Valer'evna; Moskovskij pedagogicheskij gosudarstvennyj universitet. — Moskva, 2016. — 33 s.
2. Lалу, F. Otkryvaya organizatsii budushchego / F. Lалу. — Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, 2016. — 432 s.
3. Berestovickaya, S. E. Organizatsionnaya gotovnost' shkoly k izmeneniyam: proektirovanie issledovaniya, opyt diagnostiki / S. E. Berestovickaya, M. B. Sizova // Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika. — 2020. — № 4 (40). — S. 45–56.