

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
АКАДЕМИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В ОБРАЗОВАНИИ

Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов



Москва
2007

УДК 378
ББК 74.58+74.24

Стратегический менеджмент в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – М.: АПК и ППРО, 2007. – 76 с.

Авторы:

Светенко Т.В., Галковская И.В., Яковлева Е.Н.

Руководитель проекта
Никитин Э.М., д.п.н., профессор

Научные руководители:
Чечель И.Д., д.п.н., профессор, **Новикова Т.Г.**, д.п.н., доцент

Рецензенты:

Дерзкова Н.П., к.п.н., проректор АПК и ППРО
Вторина Е.В., к.п.н., декан ФПК Томского педагогического университета

Работа подготовлена в рамках проекта ФЦПРО «Разработка и формирование федерально-региональной мобильной сети повышения квалификации управленческих кадров системы образования», проводимого в рамках мероприятия 4 «Организация сетевого взаимодействия образовательных учреждений» Федеральной целевой программы развития образования на 2005–2010 гг.

Учебно-методический комплект, включающий программу повышения квалификации и учебное пособие с заданиями для закрепления, предназначен для подготовки региональных тьюторов, руководителей образовательных учреждений, руководителей и специалистов региональных и муниципальных органов управления образованием, региональных, муниципальных проектных (стратегических) команд, команд развития (модернизации) образовательных учреждений к реализации модульной программы обучения школьных администраторов. Материалы пособия с одинаковым успехом могут быть использованы как для проведения курсов повышения квалификации, так и для самостоятельной работы. Материалы носят практико ориентированный характер, нацелены на деятельностное освоение теоретических основ и нормативной правовой базы, регулирующей вопросы государственно-общественного управления образованием.

Предлагаемые материалы представляют интерес для директоров, руководителей и специалистов органов управления образованием, системы дополнительного профессионального образования, системы повышения квалификации работников образования.

ББК 74.58+74.24

© Т.В. Светенко, И.В. Галковская, Е.Н. Яковлева, 2007
© Федеральное агентство по образованию, 2007
© АПК и ППРО, 2007

Содержание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ: ПРОГРАММА МОДУЛЯ	4
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ	7
РАЗДЕЛ 1. МИССИЯ И ЦЕННОСТИ ШКОЛЫ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	8
Видение и миссия образовательного учреждения	9
Процедура разработки миссии	11
Организационная культура школы	14
«В методический портфолио директора»	17
РАЗДЕЛ 2. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЭТАП РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	23
Анализ внешней и внутренней среды образовательного учреждения	23
Использование различных видов анализа внутренней и внешней среды в управленческой деятельности	28
Проблемно ориентированный анализ	28
«В методический портфолио директора»	30
РАЗДЕЛ 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ШКОЛЫ	34
Стратегическое целеполагание	34
Определение целей стратегического плана	40
Критерии эффективности управленческого решения	43
«В методический портфолио директора»	45
РАЗДЕЛ 4. ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ В СИСТЕМЕ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	51
Система оперативного планирования	51
Проекты и целевые программы в системе оперативного планирования	57
«В методический портфолио директора»	58
РАЗДЕЛ 5. СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА	62
Характеристики эффективной команды	62
Техники создания эффективной команды	66
«В методический портфолио директора»	71
ГЛОССАРИЙ	75
ЛИТЕРАТУРА	75

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ: ПРОГРАММА МОДУЛЯ

Пояснительная записка

Программа предназначена для оказания помощи в адаптации к новым условиям профессиональной деятельности в сфере образования и ориентирована на обучение региональных тьюторов содержанию и методике преподавания научных основ разработанной стратегической программы развития школы в условиях изменений.

Основанием для отбора содержания по обучению тьюторов методам разработки программ развития школы послужила следующая нормативная модель деятельности школьных администраторов.

Курс построен на сочетании лекционных занятий, на которых в интерактивном режиме дается минимально необходимая общетеоретическая информация (понятия, подходы, теоретические обоснования способов деятельности), и практических занятий, на которых отрабатываются способы разработки стратегического плана развития школы и методика обучения тьюторами членов школьных команд.

Программой предусматривается также проведение групповых консультаций для подготовки тьюторов к самостоятельному проведению занятий с членами школьных команд. В процессе групповых консультаций совместно с обучающимися рассматриваются вопросы проектирования содержания и методов обучения, разработки тренинговых упражнений для обучения школьных администраторов.

Предлагаемая программа может быть освоена каждым обучающимся индивидуально в удобном для него режиме, поскольку она построена по модульному принципу, где каждый модуль представляет собой содержательно завершенный блок информации, включающий в себя учебную задачу, методические рекомендации, ориентировочную основу действий и средства контроля (самоконтроля) успешности освоения учебного материала.

Категория участников

Программа адресована в первую очередь преподавателям системы повышения квалификации управленческих кадров, имеющих опыт преподавания научных основ управления школой и, в частности, планирования развития образовательного учреждения.

Программа также будет полезна всем лицам, ведущим подготовку управленческих кадров системы общего образования: методистам центров и муниципальных методических служб, руководителям и специалистам органов управления образованием муниципального уровня.

Модуль рассчитан на руководителей образовательных учреждений, а также на руководителей и специалистов региональных и муниципальных органов управления образованием.

Условия освоения программы

Для успешного освоения программы желательно, чтобы обучающиеся имели опыт практической (преподавательской и/или управленческой) деятельности в системе образования, понимали необходимость проводящихся в современной системе образования изменений, имели навыки пользователя ПК и поиска инфор-

мации в Интернете, а также изъявили готовность принимать новые идеи и реализовывать их на практике.

Краткая аннотация

Цель программы: освоение инновационных практик управления развитием ОУ в условиях модернизации образования.

Эта цель достигается посредством организации аудиторной и самостоятельной работы обучающихся, а также посредством осуществления практико-ориентированных исследований и управления проектами в своих ОУ.

Процесс освоения программы построен на сочетании **аудиторных занятий** (основанных на интерактивных формах освоения учебного содержания, а также на использовании примеров и ситуаций из собственного управленческого опыта обучающихся) и **самостоятельной работы**, ориентированной на включение освоенного методического инструментария в реальную практику для решения конкретных проблем в своих ОУ.

Процесс освоения программы фиксируется в портфолио обучающегося, который одновременно является формой аутентичного оценивания хода и результатов работы с учебным содержанием.

В результате обучения слушатели, успешно освоившие модуль смогут:

- написать программу развития с учетом современных требований;
- создать собственные проекты и целевые программы, направленные на решение стратегических задач образования;
- разрабатывать собственные мониторинговые системы с учетом целей и задач стратегического планирования;
- планировать управленческие действия по становлению новой образовательной культуры, основанной на принципах компетентного подхода, самостоятельной деятельности и созидания.

Освоение модуля предусматривает сочетание **аудиторных занятий**, основанных на интерактивных формах освоения учебного содержания, а также использовании примеров и ситуаций из собственного управленческого опыта слушателей (лучшие практики) и **самостоятельной работы**, ориентированной на включение освоенного методического инструментария в реальную практику для решения конкретных проблем в своих организациях и учреждениях.

Процесс освоения модуля фиксируется в методическом портфолио слушателя, который одновременно является формой аутентичного оценивания хода и результатов работы с учебным содержанием.

Ключевые понятия модуля: миссия и ценности образования, инновации, техники и методики стратегического анализа, проектно-целевой подход, стратегическое планирование, лидерство, управленческая команда, мониторинг, рефлексивно-методический портфолио.

В результате освоения модуля портфолио слушателя будет включать:

- Образцы формулировок миссии, стратегических целей, задач;

- Примерный перечень актуальных ценностей в системе современного образования;
- Методики анализа внешней и внутренней среды системы образования;
- Вариативные методики выбора приоритетных направлений развития и стратегического планирования;
- Рабочие варианты созданных слушателями проектов и целевых программ;
- Методики выбора критериев, индикаторов и показателей для формирования системы мониторинга стратегического плана;
- Техники командообразования для разработки и реализации стратегического плана;
- Итоговое рефлексивное эссе.

Аудиторные формы организации занятий:

Интерактивная лекция – форма занятия, предполагающая интерактивное изложение преподавателем одной из тем курса. Основная цель – актуализация знаний слушателей по теме, постановка и освещение проблемы, достижение понимания слушателями представляемой информации через рефлексивные процедуры, стимулирование интереса к изучаемой теме.

Интерактивный семинар – полилоговая форма закрепления и углубления знаний, при которой слушатели заранее готовят информацию по определенным темам и презентуют ее с использованием приемов и техник интерактивного обучения.

Индивидуальные консультации по портфолио – представляют собой внеаудиторную форму работы преподавателя с отдельным слушателем, включающую обсуждение тех разделов портфолио, которые либо вызывают трудности у слушателя, либо связаны с углубленным интересом слушателя к определенной проблеме.

Мастерская - форма интерактивного занятия, имеющего прикладной характер. Предусматривает освоение разнообразного методического инструментария для реализации индивидуальных проектов по преобразованию управленческой практики.

Иные формы работы – групповая и совместная работа над проектом, практика деловых игр, анализ критических ситуаций, тренинги практических навыков, презентация график-органайзеров, портфолио-конференция.

8. Ресурсы модуля:

Общая продолжительность программы 24 часа.

Аудиторные занятия 24 часа.

Проблемные вопросы

1. Должна ли миссия ОУ, предложенная директором/администрацией, быть принятой всеми членами педагогического коллектива?
2. Зависит ли организационная культура ОУ от уровня культуры директора?
3. Является ли государственно-общественное управление образованием реальной необходимостью или это очередная непроработанная административная реформа?
4. Готовы ли управления образования на муниципальном и региональном уровнях поделить власть с общественностью?
5. Возможно ли развитие договорных отношений в системе образования в рамках существующей нормативно-правовой базы?
6. Каким образом можно разрешить противоречие между потребностями конкретных ОУ в повыше-

нии квалификации и ориентированной на средне-статистическую школу государственной системой повышения квалификации?

Практическое занятие: разработка тренинговых заданий.

«Утверждаю»
проректор по учебно-методической работе

« _____ » _____ 200 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Цель: подготовка специалистов региональных тьюторов к реализации модульной программы обучения школьных администраторов, органов управления образованием

Категория слушателей: специалисты органов управления образованием, руководители образовательных учреждений общего образования

Сроки обучения: 24 час.

Форма обучения: с отрывом от работы

Режим занятий: 8–10 часов в день

№ п/п	Наименование разделов	Всего часов	Лекции	Семинары, прак. занятия, самостоят. работа	Форма контроля
1	2	3	4	5	6
1.	Вводное занятие	1	1		
2.	Раздел 1. Миссия и ценности в системе стратегического планирования	4	2	2	Зачет
3.	Раздел 2. Аналитический этап стратегического планирования	4	2	2	Зачет
4.	Раздел 3. Формирование стратегического плана школы	2		2	Зачет
5.	Раздел 4. Целевые программы и проекты в системе оперативного планирования	4	2	2	Зачет
6.	Раздел 5. Разработка системы мониторинга стратегического плана	3	1	2	Зачет
7.	Раздел 6. Создание эффективной команды в процессе разработки и реализации стратегического плана	4	2	2	Зачет
8.	Заключительное занятие	2		2	
	Итого:	24	10	14	

«Утверждаю»
проректор по учебно-методической работе

« _____ » _____ 200 г.

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Цель: подготовка региональных тьюторов, к реализации модульной программы обучения школьных администраторов, специалистов органов управления образованием

Категория слушателей: специалисты органов управления образованием, руководители образовательных учреждений общего образования

Сроки обучения: 24 час.

Форма обучения: с отрывом от работы

Режим занятий: 8–10 час. в день

№ п/п	Наименование разделов УП	Всего часов	В том числе по видам занятий												Форма контроля (без указ. час.)	Примечание
			Лекции	Семинары	Практические занятия	Деловые игры	Тренинги	Выездные практические занятия	Научно-практические конференции	Групповые консультации	Индивидуальные консультации	Круглые столы	Диагностика	Другие		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Вводное занятие	1	1													
2	Раздел 1. Миссия и ценности в системе стратегического планирования	4	2		2											
3	Раздел 2. Аналитический этап стратегического планирования	4	2		2											
3.1	Тема 1. Анализ и оценка внешней и внутренней среды	2	1		1											
3.2	Тема 2. Проблемное поле развития	2	1		1											
4	Раздел 3. Формирование стратегического плана школы	2			2											
5	Раздел 4. Целевые программы и проекты в системе оперативного планирования	4	2		2											
6	Раздел 5. Разработка системы мониторинга стратегического плана	3	1		2											
7	Раздел 6. Создание эффективной команды в процессе разработки и реализации стратегического плана	4	2		2											
7.1	Тема 1. Построение эффективной команды	2	1		1											
7.2	Тема 2. Профессиональный рост членов команды	2	1		1											
8	Заключительное занятие	2											2			
9	Всего:	24	10		12								2			

Содержание программы

Вводное занятие

Целевое назначение, стратегии и ключевые понятия модуля; методы, приемы и формы работы с материалами модуля; результаты освоения модуля.

Раздел 1. Миссия и ценности в системе стратегического планирования

Миссия и ценности образования как ориентационное поле развития; видение – образ желаемого будущего, социальный заказ образованию, инновационная деятельность, роль лидера в определении и реализации стратегии, культура организации.

Практические задания

1. Работа с кейсами по определению возможных вариантов миссии в каждой конкретной ситуации.
2. Освоить технологию разработки миссии своей организации и проанализировать ее на соответствие принципам образовательной политики региона.
3. Работа с кейсами: проанализировать ситуации, в которых проявляются различные управленческие компетенции руководителя.
4. Составить личный профиль управленческих компетенций.
5. Методика формирования ценностных ориентаций команды разработчиков.

Раздел 2. Аналитический этап стратегического планирования

Анализ и оценка внутренних и внешних возможностей для определения стратегии развития. Организационная культура как ресурс развития в ус-

ловиях изменений. Методы анализа внешней и внутренней среды. Определение проблемного поля развития. Выбор приоритетных направлений развития.

Практические задания

1. Проведение SWOT и PEST-анализа.
2. Построение профиля организационной культуры.
3. Проведение сравнительного анализа профиля организационной культуры и личного профиля управленческих компетентностей руководителя.
4. Заполнение таблиц «Факторы успеха – факторы риска».
5. Систематизация проблемного поля развития.
6. Определение результатов стратегического развития в виде конкретных продуктов.

Раздел 3. Формирование стратегического плана школы

Форматы стратегических планов. Процесс разработки структуры стратегического плана. Определение ресурсной базы реализации стратегического плана. Производственные стратегии реализации плана. Научно-методическое и организационно-управленческое сопровождение разработки и реализации стратегического плана.

Практические задания

1. Определение значимых событий развития системы через «Круг воспоминаний».
2. Освоение методики «Зеркало прогрессивных преобразований».
3. Сравнительный анализ вариативных форм стратегического плана.
4. Тренинг формулирования целей и задач.

5. Заполнение таблицы «Задачи-действия».
6. Работа с кейсами: анализ стратегических планов развития из разных регионов России.
7. Разработка рабочего варианта стратегического плана.

Раздел 4. Целевые программы и проекты в системе стратегического планирования

Целевая программа как форма оперативного планирования реализации нововведений. Технология разработки целевых программ. Проект как способ управления непрерывным развитием системы образования.

Практические задания

1. Работа с кейсами: анализ целевых программ.
2. Составление целевой программы по выбору слушателей.
3. Составление плана по реализации любой конкретной цели стратегического плана, используя вариативные техники на выбор (диаграмма Ганнта, зеркало прогрессивных преобразований, сетевой график, матрица и т.д.).
4. Анализ кейсов: проекты различной проблематики, реализуемые в образовательных системах разных регионов.
5. Разработка проекта по одному из направлений стратегического плана.

Раздел 5. Разработка системы мониторинга стратегического плана

Мониторинг и контроль в системе стратегического планирования. Виды мониторинга. Управление качеством реализации стратегического плана. Процедуры оценивания результатов и пос-

ледствий нововведений в системе образования. Корректировка планов.

Практические задания

1. Работа с кейсами: образцы стратегических планов.
2. Заполнение таблицы «Стандарты – индикаторы – показатели».
3. Работа с картой управления качеством по одному из направлений стратегического плана.

Раздел 6. Создание эффективной команды в процессе разработки и реализации стратегического плана

Принципы построения эффективной команды. Приемы и техники командообразования. Распределение ролей в команде. Планирование профессионального роста членов команды (коучинг).

Практические задания

1. Методики командообразования «Строим мост», «Восемь шагов».
2. Выявление и решение проблем взаимодействия.
3. Техники обмена информацией.
4. Распределение ролей в команде.
5. Профиль эффективной команды.

Заключительное занятие

Техники рефлексивного анализа собственной управленческой деятельности. Портфолио руководителя как форма аутентичного оценивания результатов. Перспективы использования освоенного методического инструментария в реальной инновационной практике. Портфолио-конференция.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Введение

На первый план образовательной политики современной России как на федеральном, так и на региональном уровнях выходит разработка прогнозов и стратегий развития и модернизации. Как отмечается в одной из статей Е.Н. Соболевой и И.Д. Фрумина, «до сих пор распространена политика написания важных стратегических документов лишь на основании высказанных интересов и, в лучшем случае, - на основании кратких экспертных обсуждений... база знаний для выработки образовательной стратегии оставляет желать лучшего». Однако эта ситуация меняется. Растет востребованность технологий проектирования, планирования, аналитического прогнозирования, являющихся составной частью процедуры стратегического планирования.

Это пособие адресовано руководителям образовательных учреждений, определяющим стратегию развития школы в условиях изменений, происходящих в российской системе образования. Любой директор, стоящий перед выбором: ощущать себя и свой коллектив беспомощной щепкой в море образовательных реформ или быть капитаном корабля, уверенно держащего свой курс на улучшение

качества образования, на создание все более благоприятных условий для жизни и развития детей и педагогов, без сомнения, найдет в этом пособии необходимые ответы на ряд ключевых управленческих вопросов современности.

Давайте перечислим те управленческие задачи, которые сегодня приходится решать каждому директору, вне зависимости от того, где бы ни находилась его школа – в маленьком селе или в большом городе. Какой правовой статус в наибольшей степени соответствует состоянию и перспективам развития школы? Как обеспечить переход школы на финансовую самостоятельность? Как обеспечить эффективное функционирование механизмов общественно-государственного управления школой? Как изменится жизнь школы в процессе выстраивания партнерских отношений с другими образовательными учреждениями, с местным сообществом, с учреждениями культуры, общественными организациями, бизнес-структурами? Какой профиль выбрать для старшего звена? Как внедрить в школу новые образовательные технологии компетентностного подхода?

Если попробовать описать эту управленческую реальность директора в обобщенной форме, то мы вынуждены будем признать, что ни в одном, самом

подробном пособии нельзя ответить на все вопросы разом. Вот именно поэтому **содержание пособия** сфокусировано лишь на одном направлении из широкого спектра управленческой деятельности – прогнозирование и планирование работы директора школы в условиях изменений. Именно этим объясняется логическая последовательность глав пособия, позволяющая ответить на следующие вопросы:

Чем наша школа отличается от других? В чем ее особенность, предназначение в социуме? (**видение, миссия, ценности**)

С какими проблемами школа сталкивается на этом пути? (**анализ внутренней и внешней среды школы**)

К достижению каких целей стремится? Какими ресурсами для этого располагает? (**стратегический план**)

Как добьется реализации стратегических целей? (**оперативный план, проекты, целевые программы**)

Как организовать педагогический коллектив для реализации намеченного? (**эффективные педагогические команды**)

Если эту логическую последовательность представить графически, получится следующая схема:

Представленная логика сохраняется как в теоретической, так и практической части пособия.

Вместе с тем, каждая часть пособия автономна и может осваиваться в любой последовательности, в зависимости от нужд и потребностей управленческой деятельности конкретного директора. За счет этого значительно расширяются возможности директора в выборе и принятии компетентных управленческих решений.

Успешное освоение учебного пособия должно позволить обучающимся эффективно решать управленческие задачи.

Материалы, представленные в Методическом портфолио директора, помогут укрепить и усовершенствовать курс обучения.

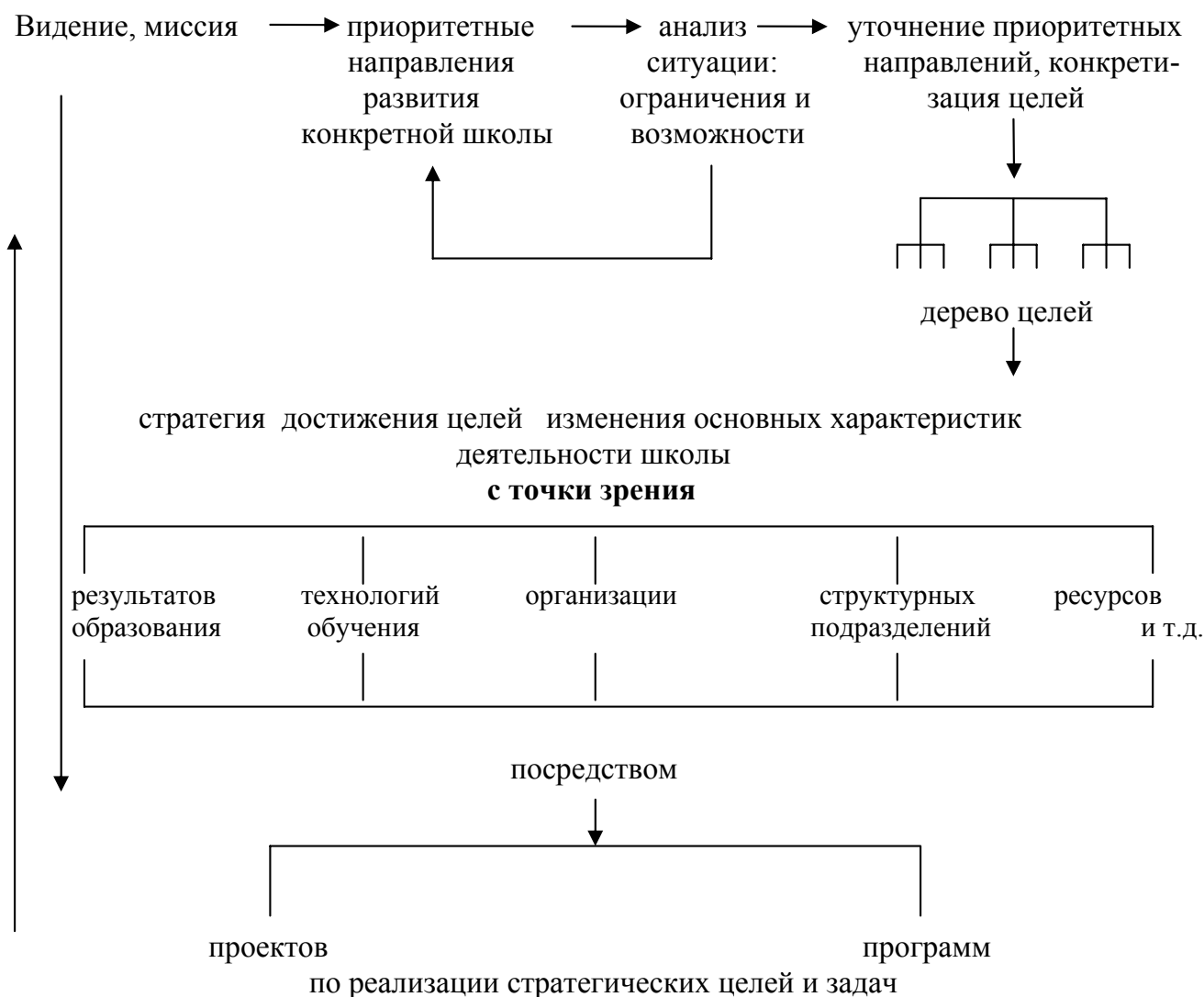
РАЗДЕЛ 1. МИССИЯ И ЦЕННОСТИ ШКОЛЫ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Чтобы вести людей за собой, иди за ними.

Лао-Цзы, китайский философ

Краткая аннотация: В главе раскрываются основы управления школой через развитие ее организационной культуры. Система внутришкольных целей и ценностей становится значимым стратегическим инструментом управления, позволяющим школе выступать как единое целое.

Логическая схема организации структуры учебного пособия



Ценностно-ориентационное поле развития школы выступает в главе в качестве школьной миссии. Особое внимание уделяется внешним и внутренним функциям миссии, процедуре ее разработки. Рассматривается взаимосвязь миссии и ценностей как базиса организационной культуры школы. Подчеркивается роль директора школы как лидера изменений в образовательном учреждении.

Изучив данный раздел, вы сможете:

- выделить уникальные характеристики своей школы при сравнении ее с другими подобными учебными заведениями;
- определить для себя перспективы развития вашего образовательного учреждения, построить образ желаемого будущего школы;
- определить и презентовать видение идеального состояния своей школы;
- выявить содержание запроса общества к школе, обусловленного требованиями современности;
- разработать план организационных мероприятий по вовлечению педагогического коллектива в процесс разработки и формулирования миссии;
- выявлять факторы, влияющие на становление организационной культуры школы.

Структура раздела:

УЭ 1. Видение и миссия образовательного учреждения.

УЭ 2. Процедура разработки миссии

УЭ 3. Организационная культура школы.

УЭ 4. «В методический портфолио директора».

УЭ 1. Видение и миссия образовательного учреждения

Для этой главы ключевым понятием выступает миссия. Договоримся сразу: термин «миссия» приходит к нам в полном согласии с логикой управления образовательным учреждением через формирование и развитие ее организационной культуры. В пособиях для менеджеров последнего поколения именно этот подход (конечно, в сочетании с элементами традиционных управленческих технологий) является доминирующим. Теория и практика управления – как и любая другая теория – претерпевает с течением времени существенные изменения. Так что можно считать, что «управление школой через развитие ее организационной культуры» является веянием времени. Хотя.... Лев Николаевич Толстой в свое время говорил про «дух школы»; у Антона Семеновича Макаренко были традиции и принципы; Виктор Николаевич Сорока-Россинский говорил о ценностях школы.... Ряд этот можно бесконечно продолжать, дополняя его звонкими и дорогими для российской культуры именами.... В основе организационной культуры любого учреждения лежат ценности, всеми или большинством участников образовательного процесса разделяемые, принципы, традиции, привычные способы решения той или иной проблемы, милые сердцу привычки, в общем все то, что придает каждой школе «лица не общее выражение» (Корнетов Б.Г. История педагогики. – М., 2003). Хотим мы или не хотим, верим или не верим в существование организационной культуры школы, но она существует помимо нашей воли, определяя поступки и поведения людей с большей властью, чем действие любой директивы. Мы можем заменить это понятие любым другим, например – ста-

нем говорить о педагогической культуре школы или «особенностях организации педагогического процесса», но какие бы слова мы не употребляли – речь пойдет о простой управленческой логике, которая сводится к старой русской поговорке: «посей поступок – пожнешь привычку, посей привычку – пожнешь характер». В нашем случае – управленческий принцип звучит еще проще: начиная новое дело – заботься о том, чтобы в его основании находился прочный ценностный фундамент. Современный руководитель, прежде чем строить оперативные планы и делегировать полномочия, потратит достаточно времени для того, чтобы все его участники понимали смысл вносимых изменений не на уровне отдельных действий, а на глубинном уровне ценностей и целей.

Кто-то непременно скажет, а чем ценности одной школы могут отличаться от ценностей другой школы? Все мы стремимся давать качественное образование. Все мы обновляем образовательный процесс. Все мы вынуждены заботиться о повышении эффективности нашего труда. Все стоим на пороге перехода на новый юридический статус, входим в сети, осваиваем механизмы самостоятельного экономического хозяйствования, боремся за ученика и учителя.... И все же....

Каждый, кто что-нибудь знает о школах в своем микрорайоне, понимает, что между ними могут быть большие различия, даже если это школы одного типа. Так, например, одна школа славится высокой академичностью, другая – стремится к всестороннему развитию учеников и делает особый упор на социальном и творческом аспекте образования. Ученики, родители и другие заинтересованные лица могут понять миссию школы, если внимательно посмотрят, как построено в ней образование, на какие ценности оно ориентировано.

Миссию можно описать как совокупность целей и связанных с ними убеждений, отношений и направлений деятельности, характерных для конкретной школы. Между прочим, можно говорить не только о миссии школы, но, например, о миссии системы образования в целом, или даже - о миссии процесса реформирования системы образования. Миссию называют также «образовательным видением», «ядром ценностей» или «концепцией образования».

Например, Л.Н. Толстой миссию своей школы видел в том, чтобы помогать свободному развитию ребенка. А.С. Макаренко главную ценность видел в коллективе, поэтому его педагогическая концепция основывалась на идее «воспитание в коллективе, через коллектив, с помощью специальной организации коллектива».

Причины создания миссии можно условно разделить на внешние и внутренние (Карстанье П. Миссия школы: концепция, функции, разработка. / Управление в образовании. - СПб, 1996.) К внешним причинам относятся необходимость формирования имиджа образовательного учреждения в условиях усиления конкуренции, например, для школы это может быть конкуренция за привлечение учащихся. В ситуации школы, имеющей низкий уровень организационной культуры, или не имеющей сильного директора-лидера, необходимость определения

миссии может быть связана с распоряжением вышестоящего руководства.

Внутренние причины формулирования миссии связаны с необходимостью:

- определения поля поиска решения проблем;
- внутренних изменений в организации;
- определения общего приоритетного направления деятельности;
- повышения уровня взаимопонимания и сотрудничества в организации.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована так, чтобы администрация школы и учителя могли основываться на ней при обсуждении и принятии решений относительно стиля образования. Они должны быть в состоянии определить, соответствует ли конкретное решение или метод работы миссии школы, которая в идеале должна вырабатываться коллективно. Тогда будет возможно выяснить и оценить, в какой степени удалось добиться соответствия миссии школы.

Миссия – это «визитная карточка» школы. Она должна быть привлекательна, понятна для всех, кто может воспользоваться образовательными услугами школы. Поэтому ключевым вопросом для определения миссии является «Кому и зачем все это нужно?». Чтобы оптимально сформулировать миссию своей организации, желательно найти ответы на несколько вопросов «зачем?».

Зачем эта школа учредителям? Ответ на этот вопрос помогает понять ожидания учредителей и учесть их в выборе развития школы; с одной стороны, сохранить свое лицо, с другой – быть в курсе изменений, происходящих в системе образования.

Зачем это образовательное учреждение обществу (социуму)? Нашедшие ответ на этот вопрос получают массу серьезных преимуществ. В первую очередь – точное понимание клиента, тех, на кого ориентирована их деятельность, а также определение того, что и как предлагается в ответ на его запрос.

Попробуйте хотя бы мысленно сопоставить свои ощущения, представив, что вы работаете в организации под названием «контора «Рога и копыта» или Европейский банк реконструкции и развития. Разницу уловить нетрудно, нетрудно заметить и то, что в названии последней организации, по сути дела, заключена формулировка ее миссии. Наверное, не случайно также, что даже бандиты и разбойники на протяжении веков часто прикрывали свой бизнес социально привлекательными мотивами – мифом «Робин Гуда», борца за справедливость или защитника бедных.

Зачем эта школа людям, которые в ней работают? Коллективный поиск ответа на этот вопрос помогает создать атмосферу сопричастности ко всему происходящему в школе, соучастия в ее делах, столь важное в наше время чувство социальной принадлежности, позволяет обнаружить то, что отличает сотрудников вашей школы от остальных.

Ответы на эти вопросы позволяют миссию школы образно представить как **«флаг»**, который нужен для ее презентации внешнему миру (в первую очередь клиентам), и, в то же время, **«знамя»**, под которое собираются люди, чтобы сплоченной командой воплощать в жизнь дела, которых ждет от

школы внешний мир (Хант Р., Базан Т. Как создать интеллектуальную организацию. – М., 2002.).

Таким образом, миссия образовательного учреждения как социально ответственной системы будет более или менее полной, если она определяется с учетом интересов школьников, сотрудников, заказчиков школы, муниципальной образовательной системы, разнообразных партнеров и т.д. Что школа может предложить им, кроме собственных образовательных услуг? Что школа готова сделать для своих сотрудников? Что школа собирается сделать для муниципальной образовательной системы, более широкой социальной среды? Важно отметить, что выбор миссии школы в обязательном порядке должен быть согласован с субъектами муниципальной системы образования, которые выражают интересы всего населения данной территории.

Таким образом, миссия школы отражает **смысл** ее существования. Она не связана с получением прибыли, она всегда красива, альтруистична, в ней звучит тема служения. Миссия всегда индивидуальна, уникальна, неординарна, в ней заключена основная «изюминка», образ «новизны», неповторимости коллектива, предназначение школы в мире в целом, и в мире образования, в частности.

В то же время, в миссии любого образовательного учреждения можно выделить общие элементы (то, что присуще назначению любой школы), специфические (то, что характерно для данного вида или данной модификации образовательного учреждения, например, гимназии, лицей), уникальные (то, что является уникальной миссией и назначением данной организации и отличает ее от всех других).

Вы убедитесь в этом, если познакомитесь с приведенными ниже примерами.

ПРИМЕР. Открытие простора для развития потенциальных возможностей и самореализации детей и взрослых.

Дать каждому ученику возможность найти и выразить себя сообразно своим способностям.

Воспитание ученика, готового к заботе о своем здоровье и здоровье окружающих его людей, владеющего здоровьесберегающими технологиями.

Создание морально-психологического комфорта для участников образовательного процесса, подготовка учащихся к выбору, в который человек включен на протяжении всей своей жизнедеятельности; обеспечение организационно-педагогических условий для повышения общей и художественно-эстетической культуры учащихся микрорайона.

Построение школы, в которой развитие детей обусловлено сохранением их здоровья. Выявление и развитие способностей каждого ученика, формирование духовно богатой, свободной, физически здоровой, творчески мыслящей личности, ориентированной на выбор профессии, способной в последующем на участие в духовном и экономическом развитии общества.

Формирование черт физически развитой личности, ориентированной на творческое преобразование действительности и саморазвитие, на здоровый образ жизни, личности образованной и самостоятельной, стремящейся к овладению опытом духовной жизни, нравственного поведения, освоению ценностей национальной культуры.

Создание условий для самореализации и осознанного личностного самоопределения учеников в соответствии с их склонностями и интересами и подготовка на этой основе выпускников, готовых к жизни в открытом и меняющемся мире.

Организация психолого-медико-педагогического сопровождения, укрепление психического здоровья и личностного благополучия подрастающего поколения в образовательном пространстве города.

В литературе по менеджменту мы сталкиваемся еще с одним понятием - обычно миссия опирается на видение - идеальный образ своей школы. Что же такое видение или идеальный образ школы?

Видение – (от англ. vision – видение, картина) – это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы. Отсутствие, неопределенность видения или его несоответствие реальным возможностям является тормозом на пути развития образовательного учреждения. В то же время наличие яркого, обоснованного, стимулирующего к действиям видения рассматривается как основа и условие успеха выработки стратегических планов деятельности школы.

ПРИМЕР. Наша школа должна стать центром социально-культурной активности микрорайона.

Наша школа может быть ресурсным центром образовательных инноваций для региона.

Успех нашей школы обеспечен объединением государственных и общественных ресурсов.

Видение школы может быть представлено через метафорический образ, отражающий идеальное состояние образовательного учреждения.

Чаще всего авторы современных пособий по управлению через развитие организационной культуры разделяют очень близкие по смыслу понятия «видение» и «миссия». Если видение – это идеальный образ желаемого состояния школы, носителем которого является директор, то миссия – это итог общеколлективного решения членов педагогического сообщества, решения, учитывающего требования социального заказа и реальные возможности и потребности коллектива. Поэтому если мы говорим о миссии, важно, чтобы она:

- выражала общие ценности и взгляды всех членов коллектива школы, т.е. была связана с культурой организации;
- поддерживалась большинством сотрудников;
- направляла процесс принятия решений, оказывая определенное влияние на организацию и стиль деятельности;
- формулировалась таким образом, чтобы можно было оценить, в какой степени деятельность соответствует общим ценностям школы.

Изучение отечественного и зарубежного опыта показывает, что назначение миссии связано с реализацией внешней и внутренней функций (E. Hoyle. The politics of school management. – London, 1986. T. J. Peters & R.H. Waterman. In search of excellence: lessons from America's best run companies. – New York, 1982. Управление в образовании. Проблемы

и походы. Практическое руководство. / Под ред. П. Карстанье, К. Ушакова. – М., 1995. и др.).

Внутренняя функция состоит в создании «рамок», в которых можно принимать решения, касающиеся деятельности школы. Эти рамки важны для определения единства идей и ценностей, лежащих в основе функциональных обязанностей каждого сотрудника.

Миссия направляет работу всех сотрудников школы. Таким образом, можно избежать ситуации, в которой одно отделение использует тесты, нацеленные на оптимизацию процесса обучения, тогда как другое проводит только отборочные тесты и не использует их результаты для оптимизации учебного процесса. Хорошо сформулированная миссия может предотвратить серьезные разногласия в школе по таким вопросам, как методы оценки, использование образовательных технологий и др.

Особую важность внутренняя функция миссии приобретает в ситуации нестабильности и изменчивости требований к качеству образовательного продукта. В частности, в настоящее время школы испытывают противоречивые требования к содержанию и качеству подготовки выпускников со стороны социума, семьи, профессиональной школы и рынка труда. В условиях модернизации образования миссия является важным инструментом создания профиля школы, поскольку возрастает конкуренция и вместе с ней усиливается необходимость четкого представления особенностей и специфики конкретного образовательного учреждения. В этом случае особое значение приобретает внешняя функция миссии, которая дает социальному окружению и возможным партнерам и клиентам ясное представление о том, в чем специфика и привлекательность данного образовательного учреждения.

Внешняя функция миссии позволяет определить статус школы, ее имидж, так как различные виды и варианты общеобразовательных школ существенно отличаются друг от друга именно по принимаемой на себя миссии. Гласно заявляя о своей миссии, школа как бы предъясняет потенциальным заказчикам, клиентам, партнерам свою визитную карточку, что очень важно для установления будущих отношений социального партнерства.

При этом миссия – не лозунг. Лозунг, или девиз, может быть самым кратким изложением миссии. В сочетании с ясно сформулированной миссией девиз можно поместить «снаружи», чтобы дать клиентам и работодателям первоначальное представление о том, чего можно ждать от этой школы. Девиз может выполнять определенные функции и в самой школе. Люди могут сверять свою деятельность с девизом и решать, совпадает ли то, что они делают, с тем, что они декларируют. Но если ясно сформулированной миссии нет, девиз вскоре может превратиться в пустую, бесполезную фразу.

УЭ 2. Процедура разработки миссии

Миссия не формулируется в один момент. Руководитель школы не может в одиночку обдумать эти идеи и распространить их среди учителей. При таком подходе не выполняется наиболее важное условие функционирования миссии, а именно — вовлечение людей, ответственных за ее суть.

В процессе формирования миссии можно выделить три основных этапа: **подготовка, формулирование и развитие** (пересмотр). Эти стадии время от времени повторяются, когда возникает необходимость в уточнении задач, основанном на опыте или внешних изменениях.

Этап подготовки. В большинстве случаев подготовкой руководит управленческая команда школы. Если руководство берет на себя один человек, важно, чтобы вся администрация школы была вовлечена в ее разработку. В этих случаях полезно создать рабочую группу (с включением в нее учителей) для разработки миссии.

Кроме того, процесс формулирования миссии требует учета многочисленных внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на школу. Для образовательных учреждений это могут быть следующие:

- политика государства в области образования;
- требования и ожидания рынка по отношению к качеству подготовки выпускников;
- экзаменационные требования;
- правила и нормы оформления школьной документации;
- характер, цели и результаты работы учебных заведений, из которых приходят ученики и/или учителя;
- динамика изменений на рынке труда;
- динамика демографической ситуации в регионе школы;
- взгляды, убеждения, ценности учителей и других работников школы;
- особенности организации учебно-воспитательного процесса в школе и используемые учебно-методические комплексы;
- уровень развития организационной культуры школы;
- особая образовательная философия школы;
- состав учеников школы (социальный паспорт школы);
- традиции и прошлый опыт школы;
- способность школы изменяться.

Большую часть внешних факторов изменить невозможно, на некоторые можно частично повлиять (например, ожидания родителей или учебных заведений, в которые выпускники школы могут поступить). Внутренние факторы не только могут, но и должны изменяться в сторону большего соответствия желаемой ситуации. Такие изменения находят свое отражение в процессе определения миссии образовательного учреждения.

Этап формулирования миссии. Управленческая команда школы должна быть способна выработать предварительную формулировку миссии, учитывающую значимые внутренние и внешние факторы, но очень важно вовлечь в этот процесс остальных работников школы. Одно из возможных решений – провести опрос. Можно провести анкетирование заинтересованных лиц (учителей, других работников школы, совета школы, учеников) и задать им, например, такие вопросы:

- Каковы, по Вашему мнению, сильные и слабые стороны школы, какие факторы больше всего способствуют успеху школы и какие меньше?

- Нарисуйте, пожалуйста, идеальную картину школы, какой она должна стать через пять лет.
- Подумайте, что могут ждать от школы родители, общественность?
- Что Вы считаете самым важным в школе и о чем больше всего заботитесь?

Можно также раздать список общих целей школы и предложить проранжировать их в соответствии с возможностью реализации. Подобный опрос может выявить несоответствия между существующей ситуацией и желаемой, показать, есть ли согласие относительно целей школы и каковы различия во взглядах. Можно также выявить различия между отдельными подразделениями школы.

Такого рода обзор важен не только для получения данных о существенных внутренних факторах, но и для того, чтобы войти в контакт с людьми и заставить их задуматься о миссии школы. Результаты обзора можно сопоставить с другими (например, внешними) факторами и затем обсудить. Важно, чтобы словесная интерпретация помогала четко формулировать задачи школы.

Этап развития миссии. Дальнейшее развитие и пересмотр — это не однократное действие. Конечно, предварительную формулировку миссии можно предложить для обсуждения, чтобы люди увидели в ней свою роль, и обсудить конкретное ее значение. Однако все это — лишь часть процесса формулирования миссии. Предварительная формулировка миссии имеет определенное значение для деятельности школы. Развитие означает движение, и в ходе развития люди будут все время обращаться к миссии. Они должны задавать себе вопрос: «Это ли было заложено в миссии?» Людям также захочется изменить миссию с учетом своего опыта. Короче говоря, миссия — это нечто такое, к чему людям приходится все время возвращаться. Тогда, с одной стороны, развитие школы можно сверять с миссией, с другой стороны, можно увидеть, сохраняет ли миссия свою актуальность или ее нужно адаптировать к изменившейся ситуации. В школах, которые серьезно относятся к контролю качества, развитие миссии происходит естественным путем и постоянно. Это требует планирования и вовлечения в игру новых участников. Таким образом, формулирование миссии может быть инструментом, «воодушевляющим» развитие школы. В то же время развитие служит импульсом для коррекции формулировки миссии.

Таким образом, организуя работу по созданию миссии, Вы обязательно предусматриваете последовательное развитие этого процесса. Для этого три этапа разработки миссии можно представить в виде определенного организационного алгоритма.

Организационный алгоритм разработки миссии

Алгоритм разработки миссии предполагает проведение ряда последовательных шагов. А именно:

1. Запуск работы по созданию миссии.
2. Создание проекта миссии.
3. Обсуждение проекта миссии.
4. Оформление и презентация миссии.

Кратко охарактеризуем содержание каждого из этих шагов-этапов.

1. Запуск работы по созданию миссии. На этом этапе инициативу берет на себя руководитель, который должен решить:

- кто будет привлечен к работе по созданию миссии: вы ограничитесь силами своих специалистов, или вам понадобится помощь внешних экспертов, родителей, руководителей более высокого ранга и т.д.;
- как будет организован процесс создания миссии; кто войдет в рабочую группу; кто будет координировать процесс;
- какими ресурсами вы располагаете: время, деньги, кадры и т.д.;
- каким образом будет до всех доведена информация о том, как вы собираетесь организовать эту работу.

Когда Вы выполните эти шаги, у вас появится ПЛАН работы по созданию миссии.

2. Создание проекта миссии. Для этого необходимо определить:

- что в вашей школе уже есть из того, что вы хотели бы видеть в идеале (видение), или что могло бы вам помочь приблизиться к этому идеалу;
- кто будет «потребителями» миссии;
- что именно вы хотите для них сделать, т.е. следует продумать личностный (для детей, для педагогов, для родителей) и социальный (для города, для рынка труда, для мира) контексты миссии. В результате у вас появится ПРОЕКТ миссии.

3. Обсуждение проекта миссии. На этом этапе работы важнейшим моментом является привлечение к обсуждению максимального количества людей. Но, чем больше людей в школе, тем труднее провести такое обсуждение. Поэтому надо использовать различные техники и приемы. Например, дискуссии, дебаты, письменные предложения и замечания, мнения и предложения отдельных групп людей.

В результате можно провести ранжирование предложений. Самые существенные обязательно надо учесть и внести соответствующие изменения в текст миссии. После того, как учтены и внесены все изменения, ТЕКСТ миссии готов к оформлению.

4. Оформление и презентация миссии. Оформление предполагает, во-первых, что сам текст будет достаточно простым и, в то же время, лично значимым для тех, кому он адресован. Во-вторых, текст должен быть красочно, привлекательно оформленным.

Презентация миссии может быть проведена разными способами, например, миссия может быть опубликована и распространена среди «потребителей» в виде рекламного проспекта, в виде плаката размещена на стенах, она может быть озвучена на собрании и т.д. и т.п.

Обязательное условие – с миссией вашей школы должно познакомиться как можно больше людей, которые могут быть прямыми или косвенными потребителями услуг образовательного учреждения.

В результате миссия становится известной всем, кому она должна быть известна.

Итак, мы выяснили, что процесс создания миссии предполагает осуществление руководителем школы ряда последовательных шагов:

1. Директор готов инициировать запуск процесса создания миссии, что означает, что он имеет четкое представление о том, зачем, что и как он будет делать.

2. Директор принимает решения о том, кто будет привлечен к работе по созданию миссии: только сотрудники организации или же и внешние представители, например, члены попечительского совета, представители учредителей.

3. Директор продумывает, как должен быть организован процесс работы по созданию миссии; будет ли создана инициативная группа и кто в нее может войти; где и когда будет работать эта группа; кто будет координатором работы; нужны ли услуги консультанта или эксперта?

4. Директор реально оценивает имеющиеся ресурсы, необходимые для реализации процесса создания миссии: финансовые, материальные и другие, включая время, которое уйдет на эту работу.

5. Директор продумывает систему коммуникации, посредством которой все сотрудники организации будут получать оперативную информацию о ходе работы по созданию миссии.

Работа над миссией может стать на некоторое время самостоятельным направлением деятельности коллектива, темой дискуссий. И тогда важно проработать следующие вопросы:

- **история школы:** ее успехи и неудачи, опыт, традиционные виды деятельности, клиенты, место возникновения, «родители» (руководители, учредители) и их история, кредо, взгляды на жизнь;

- **структура школы:** ее организационные основы, деловые коммуникации, функциональное взаимодействие;

- **внутренняя культура школы:** система ценностей, характер взаимоотношений педагогов друг с другом, с учащимися, с внешним миром.

Если история своей школы, особенности ее структуры являются для нас рабочими понятиями, с которыми мы сталкиваемся ежедневно, то внутренняя культура школы часто остается за рамками нашего внимания. И напрасно, ведь это именно тот фактор, учет которого позволяет сделать работу по созданию миссии либо плодотворной и легкой, либо полной конфликтов и сопротивления со стороны сотрудников школы. Что же важно знать директору о внутренней (организационной) культуре школы? Может ли он на нее реально повлиять? На что именно следует обратить внимание, создавая миссию своей школы?

Задание 1.

Представьте себе «идеальную школу» и найдите метафорический образ, который в наибольшей степени совпадает с Вашим представлением о такой идеальной школе.

А теперь запишите 3 аргумента, объясняющих, почему Вы выбрали именно эту метафору.

Идеальная школа – это _____

_____, потому что:

1. _____

2. _____

3. _____

Задание 2.

Созданию миссии всегда предшествует факторный анализ ситуации. С этой целью предлагаем Вам вспомнить по возможности все факторы, оказывающие влияние на Ваше образовательное учреждение и разделить их на внешние и внутренние. Выделите, используя знак «+» и «-», те из них, на которые Вы можете повлиять (+) и те, которые трудно изменить (-).

Внешние факторы	Внутренние факторы

Учитывайте полученные результаты при выполнении следующего задания.

Задание 3.

Заполните таблицу «Модель разработки миссии», опираясь на особенности своего образовательного учреждения.

Миссия на уровне	Миссия на уровне коллектива	Миссия на уровне социума
Личном	Что должна дать работа в коллективе каждому ее члену лично? Ответы:	Что может дать команда школы каждому клиенту, партнеру, коллеге, конкуренту лично? Ответы:
Социальном	Какие социальные перспективы может дать работа в команде ее членам? Ответы:	Какое социальное влияние может оказывать школа (формирует культуру отношений, оказывает влияние на семью, на социальный заказ и пр.)? Какое место в социуме хочет занять школа? Ответы:
Духовном	Какой видит школа свою духовную миссию по отношению к самой себе? Ответы:	В каком образе и контексте школа может представить социуму свою духовную миссию (Мы — команда, которая спасает, защищает, заботится, поддерживает... и пр.; помощь ближнему, забота об экологии, микроклимате и пр.)? Ответы:

Задание 4.

Основываясь на последовательности и содержании деятельности 4 этапов включения коллектива в разработку миссии, составьте план-график мероприятий для своего образовательного учреждения.

Действия	Сроки	Ответственные

Задание 5.

Опираясь на результаты выполненных заданий, напишите эссе (сочинение-размышление) на тему «Воспоминание о будущем моей школы», в котором свяжите прошлое, настоящее и будущее Вашей школы. «Легенда школы», которая может «родиться» из Вашего эссе, станет тем «знаменем», под которым соберется коллектив, чтобы достичь желаемого образа.

УЭ 3. Организационная культура школы

В любой школе всегда есть неписанные, но всеми признаваемые традиции, нормы поведения, разделяемые (хотя и не всегда обсуждаемые) убеждения.

Проясняя свои представления о таких важных сторонах жизни школы, как педагогическая компетентность учителя, способы управленческой поддержки профессионализма, уровень профессионального доверия, система вертикального и горизонтального контроля, способы проявления инициативы, способы решения проблем, источники профессиональной информации, поведение в условиях инновационной деятельности и др., мы, на самом деле, отвечаем на вопросы: «Кто мы такие?», «Как мы действуем сегодня?», «Почему мы действуем так, а не иначе?», «Какое профессиональное поведение мы в нашей школе считаем приемлемым, а какое неприемлемым?». Проще говоря, это ответ на вопрос «Что такое хорошо и что такое плохо?» в нашей школе. Ответы на эти вопросы формируют ядро понятия «организационная культура» (Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. [Электронный ресурс] – 2002.).

Понятие организационной культуры (культура организации) включает в себя набор представлений о способах деятельности и нормах поведения; набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов коллектива.

Необходимо обратить внимание в этом определении на слово «бессознательно». Во многих случаях мы с вами не склонны обсуждать очевидные (для нас!) вещи, почему и как они стали для нас очевидными. Однако если спросить учителя, почему он всегда приходит на урок в класс за 5 минут до его начала, то он может дать ответы типа: «Не знаю, у нас так принято, все так делают, я так привык, это правильно...» и т.п. Иначе говоря, он действует в соответствии с групповой нормой, которую он никогда ни с кем не обсуждал. Нельзя, например, опаздывать на совещание ни на минуту. Почему – ответы те же. Именно поэтому опытные руководители считают, что хороший сотрудник – это мотивированный сотрудник (уровень квалификации на втором месте): «Если не умеешь – научим, главное – хотеть».

Следует иметь в виду, что организационную культуру имеет любое учреждение. При этом членам коллектива их культура кажется абсолютно естественной и не требующей специального обсуждения. Например, в школе может быть принято следующее:

- Появляться на работе в строгой одежде.
- Не критиковать на общих собраниях руководство школы, а делать это только в кабинете руководителя.
- Ни в коем случае не задерживать начало урока.
- Не отменять занятий ради каких бы то ни было мероприятий.
- Не принимать никаких серьезных решений без широкого предварительного обсуждения.
- Отмечать дни рождения сотрудников и праздники в учительском коллективе, причем пренебрегать этим недопустимо.

- Обращаться с детьми на «вы» и прочее, прочее, прочее.

Эти или другие правила, нормы, запреты, ожидания, ценности являются основой организационной культуры образовательного учреждения. Причем осознание этих элементов культуры чрезвычайно затруднительно для самого коллектива школы. Им кажется, что этот или другой набор представлений должен разделяться всеми другими образовательными учреждениями.

Итак, организационная культура достаточно однозначно характеризует поведение ее членов, способ решения ими возникающих перед организацией проблем и конфликтных ситуаций, отношение к внешним воздействиям, скорость и способ реагирования на изменяющиеся обстоятельства. Осознание руководителем представлений о культуре своей организации позволяет ему определить стратегию поведения в тех или иных обстоятельствах.

Что определяет особенности организационной культуры школы?

Во-первых, это внешние (внеорганизационные) факторы, такие как: национальные особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде.

Во-вторых, внутренние (внутриорганизационные) факторы: личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень педагогов.

Особенности личности директора, его лидерские качества оказывают очень сильное влияние на организационную культуру. Это связано с тем, что вы не можете заставить людей что-то менять (или ничего не менять), так как не в состоянии держать под контролем все силы, оказывающие на них влияние. Но вы можете увлечь их своим примером, повести за собой. Иными словами, позиция директора-лидера обеспечивает большие возможности для того, чтобы поддержать стремление других измениться. Это, в свою очередь, помогает сконцентрировать усилия и повышает шансы на успех в достижении цели.

Вместе с тем, для руководителя очень важно понимать, что культура организации меняется медленно, ее нельзя изменить отдельным, пусть ярким и убедительным выступлением. Эта особенность организационной культуры может поставить перед директором ряд проблем. В частности, имея наибольшую власть и свободу (с точки зрения своих сотрудников), он обладает максимальными возможностями воздействия на культуру возглавляемой им организации. Однако здесь есть серьезная опасность: как показывает опыт, директор часто анализирует желаемое, а не действительное состояние дел. Справиться с проблемой поможет организация командной работы, которая позволит провести анализ с разных точек зрения.

Вторая проблема связана с тем, что проблемы и конфликты, возникающие при попытках осуществить какие-либо изменения в школе, очень часто диагностируются директором как личностные проблемы и конфликты с отдельными людьми, чье поведение и реакции не соответствуют его ожиданиям. Однако на самом деле он сталкивается в этом случае не с особенностями личностного поведения отдельных членов организации, а с феноменом группо-

вого поведения, с культурой организации. Реальная же причина сопротивления кроется в устойчивости культуры к изменениям, ее малой динамичности.

Например, придя в школу в качестве нового директора, руководитель рассчитывает на высокий уровень самостоятельности людей, их способность видеть проблемы, решать и брать на себя ответственность за результаты. Директор не дает точного рецепта, как действовать, ставя задачу в общих чертах, но результата не получает. Что делать? Конечно, можно попробовать радикальные меры (если есть кадровые резервы), такие как смена заместителей, даже увольнение наиболее нерадивых и неспособных. Однако такого рода действия редко приводят к успеху.

Значительно продуктивнее может оказаться личное исследование руководителя по поводу того, не является ли поведение сотрудников проявлением ролевой культуры, в рамках которой люди привыкли точно и профессионально выполнять четкие и ясные инструкции, подвергаться пошаговому контролю, видеть источник власти (в смысле права принятия решения и ответственности) в определенных людях, принадлежащих к тому или иному уровню школьной иерархии и пр. Если это так, то практика говорит о том, что руководитель должен быть чрезвычайно осторожен. Попытка резкого изменения организационной культуры приводит к потере членами организации ощущения структуры, исчезновению традиционных центров власти. У педагогов и сотрудников может создаться впечатление, что руководитель разрушает организацию, которая до этого, с их точки зрения, весьма успешно функционировала. Вы, конечно, можете добиться своего, однако это потребует больших усилий, так как, очевидно, предприняли шаг, который противоречит организационной культуре. Ваше действие ломает некоторые стереотипы, не соответствует ожиданиям, противоречит традиционным, устоявшимся в школе нормам.

Если ваши действия противоречат организационной культуре, вы натолкнетесь на осознанное или неосознанное сопротивление, но, если вы учитываете особенности организационной культуры, вы можете рассчитывать на легкое внедрение управленческого (или иного) нововведения.

Что дает педагогам понимание особенностей организационной культуры своей школы? Это возможность понять, чем реально отличается одна школа от другой, на чем реально базируется уникальность данного образовательного учреждения.

Ведь из практики хорошо известно, что несмотря на то, что формальная структура учебного заведения, правовые основания деятельности двух соседних школ могут быть одинаковыми или весьма похожими, тем не менее, они все равно сильно отличаются одна от другой (совсем не обязательно в худшую или лучшую сторону, они просто разные), поскольку у них разная система ценностей.

Основываясь на приоритетной системе ценностей, каждый руководитель выбирает, что и как делать. Вы можете принимать посетителей строго в определенное время или быть открытым для общения; быть полностью поглощенным работой или делать ровно столько, чтобы лишь кое-как перебиться и т.д. Выбор, который мы делаем, зависит от наше-

го воспитания, поведения и взглядов наших коллег, возможных последствий наших действий. Обычно имеется несколько вариантов решений, и выбор того или иного зависит от того, что мы считаем важным и правильным. Ваши решения – то, что вы выбрали как важное и правильное – оказывают большое влияние на вашу жизнь, на то, как вы относитесь к окружающим, и на то, каким человеком вы становитесь. Эти решения, принятые в прошлом, определяют ваше поведение в настоящем, они становятся основой ваших ценностей. Таким образом, ценности — это выбор того, что, по-вашему, является важным и стоящим. Представления о ценностях помогают понять, что является важным для школы, а убеждения – ответить на вопрос, как она должна функционировать.

Задание 1. Методика определения приоритетных ценностей

Для Вашего рассмотрения дается список из 49 ценностей, убеждений или личностных характеристик. Данные ниже шаги помогут Вам определить, какие из них являются наиболее важными руководящими принципами для Вас в Вашей жизни. Возможно, Вам будет полезно определить степень их важности, оценив, будете ли Вы расстроены или обрадованы, если Ваше настоящее состояние или ситуация в жизни в отношении определенной ценности будут значительным образом ослаблены или усилены. Иногда Вам может помочь одновременное рассмотрение сразу двух ценностей: спросите себя, насколько одна из них важнее, чем вторая.

Вне зависимости от техники или метода, который Вы выберете, выполните следующие шаги:

1) Определите 15 очень важных для Вас ценностей, отметьте их звездочкой или обведите кружком.

Список ценностей, убеждений или желаемых характеристик личности

ДОСТИЖЕНИЕ - чувство свершения, успеха, вклада во что-либо
ЧЕСТОЛЮБИЕ - желание продвижения или достижения в карьере
ПРИКЛЮЧЕНИЕ - новые и «бросающие вызов» трудные ситуации
ПРИВЯЗАННОСТЬ - любовь, теплое отношение
КРАСОТА - эстетика в природе, искусстве или любви
ШИРОТА ВЗГЛЯДОВ - открытость мышления
ВЕСЕЛЫЙ - радостный
ЧИСТЫЙ - опрятный, стерильный
КОМПЕТЕНТНЫЙ - способный, эффективный
СОРЕВНОВАТЕЛЬНЫЙ ДУХ - достижение побед, рискованность
КОМФОРТНАЯ ЖИЗНЬ - жизнь в благосостоянии или без проблем
СОТРУДНИЧЕСТВО - умение работать с другими, работа в команде
ХРАБРЫЙ - способный защитить свои убеждения
ТВОРЧЕСТВО - наличие воображения, умение создавать новое
ДИСЦИПЛИНИРОВАННЫЙ - имеющий самоконтроль, сдержанный
НАДЕЖНОСТЬ МАТЕРИАЛЬНОГО ПОЛОЖЕНИЯ - постоянный, достаточный доход
РАВЕНСТВО - уравнилельный подход, равные возможности для всех

ВОЛНУЮЩАЯ ЖИЗНЬ - жизнь, полная стимулирующих трудных событий

СЛАВА - прославленность, известность

СЕМЕЙНОЕ СЧАСТЬЕ - счастливая семья - из одного человека или большая

НАДЕЖНОСТЬ СЕМЬИ - безопасная семья - из одного или больше членов

УМЕЮЩИЙ ПРОЩАТЬ - готовы простить суждение других людей

СВОБОДА - независимость, автономия, свобода выбора, опора на себя

ДРУЖБА - тесные отношения, товарищество

СЧАСТЬЕ - удовлетворенность

ЗДОРОВЬЕ - состояние физического и умственного благополучия

ПОМОЩЬ - оказание помощи другим, улучшение общества

ВНУТРЕННЯЯ ГАРМОНИЯ - в мире с самим собой

ЦЕЛОСТНОСТЬ - честность, искренность, порядочность

УЧАСТИЕ - вовлеченность в дела других, принадлежность к группе

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ - мыслящий абстрактно, понятиями, символами

ЛОГИЧНЫЙ - рациональный

ЛЮБЯЩИЙ - преданный, нежный

ВЕРНОСТЬ - долг, уважение, послушание

ЗРЕЛАЯ ЛЮБОВЬ - сексуальная и духовная близость

НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ - защита от нападения

ПОРЯДОК - спокойствие, стабильность, согласие

МИР - мир на земле, без войн и конфликтов

ЛИЧНОЕ РАЗВИТИЕ - личное развитие

УДОВОЛЬСТВИЕ - развлечения, смех, приятный легкий стиль жизни

ВЕЖЛИВЫЙ - уважительный, с хорошими манерами

ВЛАСТЬ - контроль, авторитет, влияние на других людей

ПРИЗНАНИЕ - признание общества, уважение людей, статус

РЕЛИГИЯ - сильные религиозные верования

ОТВЕТСТВЕННЫЙ - надежный, можно положиться

СПАСЕНИЕ - вечное спокойствие

САМОУВАЖЕНИЕ - самооценка, гордость, чувство собственного достоинства

БЛАГОСОСТОЯНИЕ - зарабатывать деньги, богатеть

МУДРОСТЬ - мудрость

2) Из получившегося списка из 15 ценностей, выберите 10, которые являются для Вас самыми важными, и впишите их.

Мои 10 наиболее важных ценностей:

3) Из списка 10 ценностей выделите 5 наиболее значимых для Вас. Каждой из этих 5 ценностей дайте оценку от «1» – самая важная, до «5» – наименее важная из пяти выделенных.

Мои 5 самых важных ценностей:

Самая важная ценность (ранг №1) _____

Вторая самая важная ценность (ранг №2) _____

Третья самая важная ценность (ранг №3) _____

Четвертая самая важная ценность (ранг №4) _____

Пятая самая важная ценность (ранг №5) _____

Предложите заполнить эту анкету Вашим коллегам. Полученные данные обсудите. Это поможет Вам выявить ценности, разделяемые всеми, и индивидуальные. Исходя из этого, Вы сможете определить, что следует оставить неизменным, а на что можно оказать влияние, пытаясь осуществить изменения в организационной культуре своей школы.

Итак, отвечая на вопрос «А как у нас все происходит, строится, организуется?», коллектив школы фактически подводит итоги пройденного пути, осмысливает свой опыт, определяет те ключевые позиции, которые являются основой для создания или уточнения миссии своей школы.

УЭ 4. «В методический портфолио директора»

1. Методика «Профиль компетентностей руководителя школы»

Движение школы к выполнению миссии напрямую связано с уровнем профессиональной компетенции ее руководителя. Для того чтобы директор школы смог увидеть свои сильные стороны и возможные точки роста, предлагаем составить свой лидерский профиль. Для этого поработайте самостоятельно с опросником.

Приведенные ниже предложения описывают умения и навыки менеджмента, являющиеся базовыми. Используйте шкалу от 1 до 7 баллов, чтобы оценить сформированность у себя каждого из качеств (1 балл – «совершенно не согласен», 7 баллов – «полностью согласен»). Соответствующий балл поставьте рядом с каждым из предложений.

1. Мне постоянно нужна информация о том, как окружающие оценивают мое поведение.
2. Я сильно мотивированная личность.
3. Я владею приемами планирования.
4. Я знаю, как получить информацию о потенциальных клиентах.
5. У меня есть ясное представление о себе.
6. Я владею техникой создания команды.
7. Я умею находить выход в изменившихся условиях.
8. Я знаю, как используя других, укрепить свою личную власть.
9. Если у меня несколько целей, я могу четко расставить их по приоритетам.
10. Я умею хорошо мотивировать других.
11. Я понимаю роль принципов разделения обязанностей в организации.
12. Я могу выявить проблему в ходе работы организации.
13. В общении я чутко реагирую на эмоциональное состояние собеседника.
14. Я знаю, когда нужно пользоваться приемом коллегиального принятия решений.
15. Я считаю себя творческой личностью.
16. Я умею прогнозировать выигрышные для обеих сторон результаты переговоров.
17. Я умею делегировать другим как авторитет, так и ответственность.
18. Я всегда начинаю свой день с планирования своей работы.

19. Я знаю суть концепции многофункциональной команды.

20. Я знаю, как определить удовлетворенность клиента.

21. Я умею эффективно поддерживать коллег в работе.

22. Я знаю, как разрешить конфликт без ущерба для обеих сторон.

23. Я умею точно оценить все «за» и «против» каких-либо изменений.

24. При подготовке к устному выступлению, я учитываю его цель, особенности аудитории, имеющиеся в наличии средства.

25. Я знаю, как помочь членам многофункциональной команды наладить сотрудничество.

26. Я полностью включаюсь в работу, которую выполняю.

27. Я умею разложить проект/замысел на составляющие компоненты, чтобы оценить временные и материальные затраты.

28. Я стараюсь узнать, как влияют мои решения на других.

29. У меня есть четкая система ценностей.

30. Я умею превратить группу людей в слаженную команду.

31. Я уверен, что при планировании любых изменений в организации необходим правильный прогноз реакции сотрудников.

32. Я знаю, как можно эффективно пользоваться официальной властью.

33. Я всегда четко представляю цель работы.

34. Я умею создавать у других сильную мотивацию деятельности.

35. Я знаю, какими способами можно изучить окружающую среду при планировании деятельности организации.

36. Я знаю принципы/правила обновления организации.

37. В общении с людьми я предпочитаю неприужденность.

38. Я умею пользоваться техникой принятия коллегиальных решений.

39. Я всегда стараюсь старые проблемы рассматривать с новой точки зрения.

40. На переговорах я могу оценивать результаты объективно.

41. Я не испытываю затруднений с приемами делегирования полномочий.

42. Я всегда заканчиваю день с чувством, что хотя бы одно важное дело выполнено.

43. Я умею создать самоуправляющуюся команду.

44. Я знаю, как составить анализ-схему моих поступков и как ею пользоваться.

45. Я могу и умею давать рекомендации сотрудникам.

46. Я устойчив к стрессу, поэтому конфликтные ситуации при мне разрешаются спокойно.

47. Я знаю, что делать, если сотрудники сопротивляются изменениям.

48. Поручения, которые я даю, всегда эффективны.

49. Я умею убеждать людей.

50. Я не боюсь перемен.

51. Я знаю, как из рабочей группы сделать эффективно работающую команду.
52. Я честен с самим собой.
53. Мне интересны мнения о том, как оценивают мои поступки другие люди.
54. Я умею составлять критическую диаграмму («дорожку в обход всех препятствий»).
55. Мне нравится, когда в моей работе есть своеобразный вызов.
56. Я знаю, как сформулировать/изменить задание с учетом нужд сотрудника.
57. У меня всегда есть четкий план на каждый день.
58. Я умею вдохновить людей так, что они делают больше, чем от них ожидалось.
59. Я умею составлять схему функционирования организации.
60. Я знаю, как выявить бесполезную работу в организации и устранить ее.
61. Во время разговора я наблюдаю за реакцией собеседника.
62. Я знаю, в каких ситуациях не подходит коллегиальное принятие решений.
63. Я знаю «плюсы» и «минусы» расширения функционала сотрудников.
64. Я знаю, как определить наличие конфликта среди сотрудников.
65. Делегировав часть своих обязанностей сотрудникам, я освобождаю время для более важных дел.
66. Я знаю, как стимулировать сотрудников к поиску путей обновления работы организации.
67. Я умею использовать различные подходы к управлению конфликтом, в зависимости от ситуации.
68. Я умею сопровождать сотрудников и помогать им в их профессиональном росте.
69. Я знаю, каким образом можно точно узнать желание клиента.
70. Я могу перечислить все трудности в работе многофункциональной команды.
71. Самые важные дела я делаю в то время, когда моя работоспособность наиболее велика.
72. Я могу передать часть своих полномочий своим коллегам.
73. Я знаю, как использовать поощрение для эффективного воздействия на сотрудников.
74. Я быстро приспосабливаюсь к изменяющимся условиям (новым обстоятельствам).
75. Чтобы повысить эффективность работы команды, я поощряю регулярную смену ролей членами команды.
76. Я знаю, что мне свойственна позиция «руководитель всегда прав», и работаю над этим.
77. Я поощряю людей давать как положительную, так и отрицательную оценку моих поступков.
78. Я могу находить дополнительные средства для руководства деятельностью.
79. Я одержим идеей постоянного улучшения своей работы.
80. Я знаю, как создать имидж моей организации.
81. Я знаю, как во время переговоров удержать дискуссию в рамках предмета переговоров.
82. Я охотно знакомлюсь с новыми идеями.
83. Я затрудняюсь в привлечении сотрудников к принятию коллегиальных решений.
84. В общении я чутко реагирую на невербальные сигналы (жесты, мимика, поза собеседника).
85. Я могу ввести в действие и завершить план улучшения чего-либо.
86. Я понимаю преимущества децентрализации и передачи дел различным структурам организации.
87. Я знаю, как можно быстро стимулировать человека показать себя с лучшей стороны.
88. Я всегда прошу ясно высказываться по поводу моей манеры работать.
89. Я понимаю принцип делегирования и знаю, как его применять.
90. Если я готовлю устное выступление, то знаю, как привлечь внимание аудитории.
91. Я умею стимулировать изменения в организации.
92. Я знаю, каким образом конфликтную ситуацию превратить в продуктивную.
93. Я могу дать моим подчиненным совет по важнейшим вопросам, связанным с их профессиональным совершенствованием.
94. Мне известны актуальные тенденции, которые помогут предвосхитить желания клиента.
95. Я знаю принципы руководства многофункциональной командой.
96. Я знаю, как надо вести себя в стрессовой ситуации.
97. Я могу на практике осуществить поэтапное делегирование руководящих функций.
98. Я из тех, кто много и усердно работает.
99. Я знаю, как определить выгоды и недостатки различных проектов.
100. У меня есть система получения честного отзыва о моих поступках.
101. Я стараюсь быть честным и справедливым.
102. Я знаю, как провести собрание, чтобы каждый ощущал свою важность и значимость в принятии решений.
103. Я знаю, как использовать внутреннюю культуру организации, чтобы помочь сотрудникам приспособиться к изменениям.
104. Я могу влиять на людей с помощью убеждения.
105. Я всегда ставлю перед собой цель: решать задачи, находящиеся на грани возможного.
106. Я умею организовать работу сотрудников в оптимальном режиме.
107. Я знаю, как выявить суть самых острых проблем.
108. Я умею сочувствовать и внимательно/заинтересованно слушать.
109. Я стараюсь во всякой новой проблеме видеть свой позитивный шанс.
110. Я не напряжен, если мне предстоит выступать перед аудиторией.
111. Мои новые предложения чаще всего целесообразны.
112. Я регулярно использую технику руководства стрессом.
113. Я знаю, как анализировать процесс изменений в организации.

114. Я умею определять задания и использовать принцип их усложнения.

115. Я умею составлять аналитические схемы.

116. Я умею во время собрания спровоцировать конфликт, чтобы услышать различные мнения.

117. Я могу перечислить преимущества многофункциональной команды.

Далее заполните лист самооценки, вписывая рядом с номером каждого вопроса тот балл, который вы вписали в опросник. Подсчитав сумму баллов по каждому столбцу, найдите среднее арифметическое (сумму поделите на количество вопросов).

ЛИСТ САМООЦЕНКИ

1

1.1	1.2	1.3
21	13	5
45	37	29
68	61	52
93	84	76
Итого: /4=	108	101
	Итого: /5=	Итого: /5=

2

2.1	2.2	2.3
22	14	6
46	38	30
67	62	51
92	83	75
116	102	
Итого: /5=	Итого: /5=	Итого: /4=

3

3.1	3.2	3.3
1	12	4
28	36	20
53	60	44
77	85	69
100	107	94
Итого: /5=	Итого: /5=	Итого: /5=

4

4.1	4.2	4.3
3	43	19
27	56	25
54	63	70
78	97	95
115	114	117
Итого: /5=	Итого: /5=	Итого: /5=

5

5.1	5.2	5.3
17	11	9
41	35	33
65	59	57
72	86	80
89	99	88
Итого: /5=	Итого: /5=	105
		Итого: /6=

6

6.1	6.2	6.3
18	10	2
42	34	26
71	58	55
96	87	79
112	106	98
Итого: /5=	Итого: /5=	Итого: /5=

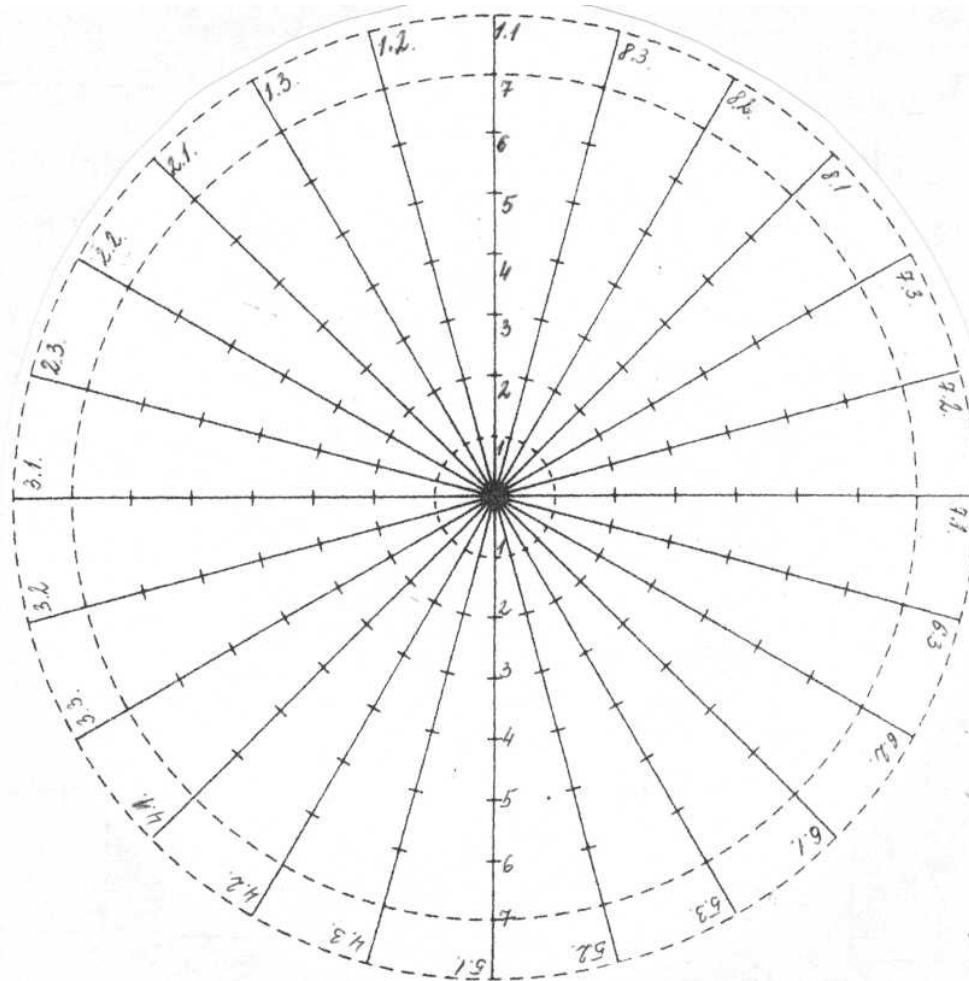
7

7.1	7.2	7.3
24	16	8
48	40	32
90	64	49
110	81	73
Итого: /4=	Итого: /4=	104
		Итого: /5=

8

8.1	8.2	8.3
23	15	7
47	39	31
66	82	50
91	109	74
113	111	103
Итого: /5=	Итого: /5=	Итого: /5=

Каждое из полученных среднестатистических значений отметьте на соответствующей оси:



Соединив отметки на осях и получив свой лидерский профиль, Вы можете определить свои сильные стороны и точки роста. Для того чтобы Вам было легче работать с профилем, воспользуйтесь описанием основных компетенций по каждому из секторов:

1. Ментор – координирует работу сотрудников, способствует мотивации, создает атмосферу комфортности взаимодействия.

1.1. Установление субординации, формирование мнения о себе и о других.

1.2. Эффективность общения.

1.3. Понимание потребностей подчиненных в профессиональном росте.

2. Стимулятор – активизирует работу сотрудников, содействует созданию команды.

2.1. Управление конфликтом.

2.2. Коллегиальное принятие решений.

2.3. Создание команды.

3. Контролер – следит за качеством работы, соблюдением иерархии, обеспечивает четкость выполнения управленческих действий.

3.1. Контроль за своей работой.

3.2. Контроль за работой команды.

3.3. Контроль за работой организации в целом.

4. Координатор – обеспечивает слаженность, стабильность и эффективность работы команды.

4.1. Общее руководство организацией.

4.2. Руководство проектом: умение определить цели, поставить задачи, выбрать оптимальные пути их решения.

4.3. Управление многофункциональной командой, умение распределить роли и делегировать ответственность.

5. Управляющий – обеспечивает продуктивность работы на основе рационального анализа и четкого разъяснения целей персоналу.

5.1. Умение делегировать функции.

5.2. Умение создавать проекты и реализовывать их.

5.3. Способность иметь свой взгляд, мнение, исходя из этого, ставить цели, планировать деятельность.

6. Производитель – способствует организации работы, нацеленной на максимальный результат, обеспечивает четкое и эффективное управление.

6.1. Способность рационально использовать время и средства.

6.2. Умение создать атмосферу, способствующую плодотворной работе.

6.3. Умение обеспечить эффективность собственной управленческой работы.

7. Посредник – обеспечивает продуктивные связи внутри организации и с внешним окружением, способствует конкурентоспособности организации.

7.1. Умение презентовать идеи.

7.2. Умение вести переговоры, договариваться, согласовывать мнения.

7.3. Способность определить и сохранить свой статус руководителя.

8. Инноватор – обеспечивает выживание и эффективное функционирование организации в изменяющихся условиях, задействует средства из внешней среды для реконструкции организации.

8.1. Умение генерировать новые идеи, творчески мыслить.

8.2. Умение творчески решать проблемы, руководить изменениями.

8.3. Способность принимать изменения как должное, приспосабливаться к ним.

Эту методику Вы можете использовать для определения уровня профессиональной компетентности Ваших коллег и планирования внутришкольного повышения квалификации на следующий учебный год.

2. Методика определения профиля организационной культуры

Данный профиль поможет Вам увидеть, на какие группы ценностей сориентирован Ваш коллектив.

Прежде чем начать работать, внимательно прочитайте инструкцию!

На следующих страницах представлена серия предложений, каждое из которых должно быть дополнено одним словом. Выбирая это слово, вы должны иметь в виду коллектив в целом, чтобы законченное предложение имело отношение именно к нему, а не только к той группе коллег, с которыми Вы непосредственно общаетесь каждый день.

Отвечая на вопросы № 1 - № 18, Вы должны выбрать один из вариантов ответа:

1. Никогда. 2. Иногда. 3. В основном. 4. Всегда.

Если Вы выбрали ответ «НИКОГДА», обведите цифру «1» рядом с вопросом.

Если Вы выбрали ответ «ИНОГДА», обведите цифру «2» рядом с вопросом.

Если Вы выбрали ответ «В ОСНОВНОМ», обведите цифру «3» рядом с вопросом.

Если Вы выбрали ответ «ВСЕГДА», обведите цифру «4» рядом с вопросом.

Например:

– люди здесь ... в хорошем настроении 1 2 ③ 4

Этот ответ означает, что, по Вашему мнению, «люди здесь В ОСНОВНОМ в хорошем настроении».

Отвечая на вопросы № 19 - № 40, Вы должны выбрать один из следующих вариантов ответа:

1. Никто. 2. Некоторые. 3. Многие. 4. Все.

Если Вы выбрали ответ «НИКТО», обведите цифру «1» рядом с вопросом.

Если Вы выбрали ответ «НЕКОТОРЫЕ», обведите цифру «2» рядом с вопросом.

Если Вы выбрали ответ «МНОГИЕ», обведите цифру «3» рядом с вопросом.

Если Вы выбрали ответ «ВСЕ», обведите цифру «4» рядом с вопросом.

Например:

– ... хочет(тят) сделать что-то друг для друга ① 2 3 4

Этот ответ означает, что, по Вашему мнению, НИКТО не хочет делать что-нибудь друг для друга.

Просим Вас:

А) внимательно прочитав утверждение, отвечать по возможности спонтанно, не раздумывая;

Б) не пропускать утверждений;

В) давать свое собственное мнение, не взирая на то, что думают другие.

1. НИКОГДА 2. ИНОГДА 3. В ОСНОВНОМ 4. ВСЕГДА

Анкета № 4

1. Цели и задачи работы сообщаются каждому 1 2 3 4
2. Люди помогают друг другу 1 2 3 4
3. Работа ... хорошо организована 1 2 3 4
4. В коллективе присутствует дух команды 1 2 3 4
5. Качество работы ... проверяется 1 2 3 4
6. Мероприятия ... тщательно планируются 1 2 3 4
7. Формальные правила и указания ... соблюдаются 1 2 3 4
8. Помощь друг другу в решении проблем ... приветствуется 1 2 3 4
9. поощряются действия в соответствии с правилами 1 2 3 4
10. Сотрудничество между работниками разных уровней ... приветствуется 1 2 3 4
11. Прежде чем начать работу, сотрудники ... думают о том, как они будут это делать 1 2 3 4
12. Вы ... можете не соблюдать правила организации 1 2 3 4
13. Качество работы ... контролируется и оценивается 1 2 3 4
14. Люди ... помогают друг другу выйти из трудного положения 1 2 3 4
15. Информирование сотрудников ... налажено эффективно 1 2 3 4
16. Несоблюдение правил ... наказывается 1 2 3 4
17. Сотрудников ... мотивируют смотреть в будущее 1 2 3 4
18. Повышение квалификации ... стимулируется 1 2 3 4
1. НИКТО 2. НЕКОТОРЫЕ 3. МНОГИЕ 4. ВСЕ
19. ... уделяют большое внимание научным исследованиям 1 2 3 4
20. ... заботятся о сотрудниках 1 2 3 4
21. ... отслеживают новое и используют разнообразные методы 1 2 3 4
22. ... заинтересованы умственной деятельностью и проблемами 1 2 3 4
23. ... быстро разрешают конфликты 1 2 3 4
24. Новым коллегам ... помогают почувствовать себя комфортно 1 2 3 4
25. Шанс в продвижении для ... определяется уровнем компетентности и ответственности 1 2 3 4
26. ... читают современные журналы 1 2 3 4
27. ... сообщают обо всех изменениях в организации 1 2 3 4
28. Не думать о последствиях рассматривается ... в организации как серьезный недостаток 1 2 3 4
29. ... работники придерживаются единого стиля в одежде и в поведении 1 2 3 4
30. ... всегда знают, что делать 1 2 3 4
31. ... считают научные исследования необходимыми 1 2 3 4
32. ждут указаний о том, что они должны делать 1 2 3 4
33. ... чувствуют себя членами команды 1 2 3 4
34. ... тщательно читают материалы научного и методического характера 1 2 3 4
35. Распоряжения сверху ... легко адаптируют к своей работе 1 2 3 4
36. ... имеют здесь много друзей 1 2 3 4
37. ... внимательно относятся к правилам и предписаниям 1 2 3 4

38. ... ищут возможности улучшить свою работу 1 2 3 4
39. У есть возможность получать необходимую информацию 1 2 3 4
40. ... интересно находить выход из возникающих проблем 1 2 3 4

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

1		2		3		4	
Поддержка		Иновация		Правила		Информация	
Вопрос	Баллы	Вопрос	Баллы	Вопрос	Баллы	Вопрос	Баллы
2		17		5		1	
4		18		7		3	
8		19		9		6	
10		21		12		11	
14		22		13		15	
20		26		16		25	
23		28		29		27	
24		31		30		35	
33		34		32			
36		38		37			
		39					
		40					

Итог 1 = Итог 2 = Итог 3 = Итог 4

Пожалуйста, подсчитайте сумму баллов в каждой колонке и запишите ее в «Итог».

Хотя количество вопросов во всех разделах разное и средние величины тоже все разные, мы переводим наши исходные данные в нормативные данные (НД). Так проще сравнивать результаты.

Вы можете воспользоваться таблицей для перевода ваших данных в нормативные (НД). Нормативные данные основаны на данных персонала более 50 бельгийских предприятий.

Перевод исходных данных (ИД) в нормативные данные (НД)

ИД	НД 1	НД 2	НД 3	НД 4
8				-20.69
9				-18.48
10	-18.09			-16.24
11	-16.53	-19.46		-14.02
12	-14.98	-17.87		-11.80
13	-13.42	-16.29	-19.26	-9.58
14	-11.87	-14.70	-17.45	-7.36
15	-10.32	-13.11	-15.64	-5.13
16	-8.76	-11.52	-13.84	-2.92
17	-7.21	-9.94	-12.03	-0.69
18	-5.65	-8.35	-10.22	1.53
19	-4.10	-6.76	-8.42	3.73
20	-2.54	-5.17	-6.61	5.98
21	-0.99	-3.59	-4.80	8.20
22	0.56	-2.00	-2.99	10.42
23	2.12	-0.41	-1.19	12.64
24	3.67	1.17	0.62	14.87
25	5.23	2.76	2.43	17.09
26	6.78	4.35	4.24	19.31
27	8.34	5.94	6.04	21.51
28	9.89	7.52	7.85	23.76
29	11.45	9.11	9.66	25.98
30	13.00	10.70	11.46	28.20
31	14.55	12.29	13.27	30.42
32	16.11	13.86	15.08	32.64
33	17.66	15.46	16.89	34.87
34	19.22	17.05	18.69	37.09
35	20.77	18.63	20.50	39.31
36	22.33	20.22	22.31	41.53
37	23.88	21.81	24.11	43.76
38	25.44	23.40	25.92	45.98
39	26.99	24.98	27.73	48.20
40	28.54	26.57	29.54	50.42
41	30.10	28.16	31.34	52.64
42	31.65	29.75	33.15	54.87
43	33.21	31.33	34.96	57.09
44	34.76	32.92	36.76	59.31

Итог 1 =	→ НД 1 =	ПОДДЕРЖКА
Итог 2 =	→ НД 2 =	ИННОВАЦИЯ
Итог 3 =	→ НД 3 =	УВАЖЕНИЕ ПРАВИЛ
Итог 4 =	→ НД 4 =	ПОТОК ИНФОРМАЦИИ, НАПРАВЛЕННЫЙ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ

Результаты можно представить в графическом виде. Для этого вы наносите нормативные данные на соответствующую диагональ. По окончании вы рисуете линию, соединяющую сделанные вами отметки (см. схему).

Попробуйте сопоставить этот профиль с вашим лидерским профилем. Таким образом, Вы сможете понять причины многих организационных проблем в Вашей школе и определить, зависят ли эти проблемы от уровня Вашей профессиональной компетентности.

Подведем итоги.

Итак, миссия:

- основывается на видении идеального образа школы;
- выражает общие ценности и взгляды;
- связана с культурой школы;
- поддерживается всеми людьми, отвечающими за образовательный процесс;

- имеет определенные последствия для организации и стиля обучения;
- направляет процесс принятия решений и работу в школе;
- формулируется таким образом, чтобы можно было оценить, в какой степени школа полезна всем, кто с ней связан.

Ключевые термины главы:

Идеальный образ или видение – (от англ. vision – видение, картина) – это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы.

Миссия – принятое школьным сообществом и официально декларируемое решение об общем назначении образовательного учреждения на обозримое будущее, его главных принимаемых на себя обязанностях по отношению к наиболее важным клиентам, соотношенное с адресуемым ему социальным заказом, с его возможностями. Миссия призвана отразить все важнейшие перспективные устремления школьного сообщества, задает рамки и направления, внутри которых будут ставиться и достигаться конкретные цели.

Лидерство – феномен жизнедеятельности любых групп людей, в том числе социальных органи-

схема



защит, оказывающий большое влияние на характер управления организационным поведением, решение организационных задач и проблем, взаимоотношения в группе, коллективе. Лидерство предполагает: способность человека влиять на группы людей, вести их за собой, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей; отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе; без группы последователей не может быть феномена лидерства.

Организационная культура – система представлений о способах деятельности и нормах поведения; набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов коллектива.

Ценности – общественно значимые для личности, общества в целом материальные, социальные объекты, духовная деятельность человека и ее результаты; одобряемые и разделяемые большинством людей представления о том, что такое добро, справедливость, дружба и т.п. Ценности не подвергаются сомнению, они служат эталоном, идеалом для людей.

РАЗДЕЛ 2. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЭТАП РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Исход крупных дел часто зависит от анализа мелочей.

Овидий

Краткая аннотация: основное внимание в главе сосредотачивается на особенностях внешней и внутренней среды образовательного учреждения. В главе представлены некоторые аналитические методики, которые позволяют выявить проблемы внешней и внутренней среды образовательного учреждения и проанализировать их.

Изучив данный раздел, вы сможете:

- проанализировать возможности внешней и внутренней среды для формирования стратегии развития школы;

- использовать знания о внешней и внутренней среде образовательного учреждения для решения управленческих задач;

- освоить алгоритм использования различных видов анализа внутренней и внешней среды и использовать их среды в своей управленческой деятельности;

- использовать результаты аналитической деятельности для идентификации «проблемного поля» образовательного учреждения и выбора приоритетных направлений развития образовательного учреждения;

- представлять результаты развития образовательного учреждения в виде конкретных продуктов.

Структура раздела:

УЭ 1. Анализ внешней и внутренней среды образовательного учреждения.

УЭ 2. Использование различных видов анализа внутренней и внешней среды в управленческой деятельности.

УЭ 3. Проблемно-ориентированный анализ.

УЭ 4. «В методический портфолио директора».

УЭ 1. Анализ внешней и внутренней среды образовательного учреждения

Анализ среды как внешней, так и внутренней является важнейшей составляющей стратегического управления. Этот постулат сегодня не оспаривается уже никем.

Напоминаем, что **внешняя среда** – это сфера, в которой образовательное учреждение осуществляет свою жизнедеятельность, совокупность «факторов влияния» вне образовательного учреждения.

Внешняя среда состоит из «дальнего окружения» (влияния экономического прогресса, социального и культурного развития общества, экологии) и «ближнего окружения» (рынок трудовых ресурсов, образовательных услуг, деятельность конкурентов, социальных партнеров). В условиях нашей страны очень важным фактором также является анализ действий органов государственной власти, изучение различных стратегических и нормативных документов федеральных и региональных органов управления образованием, экономических планов развития отрасли.

Это можно проиллюстрировать следующей схемой:



Как видно из схемы, развитие каждой школы ориентируется на определенное видение ее будущего, которое, в свою очередь, взаимосвязано и сопряжено с тремя важнейшими факторами внешней среды:

- окружающей средой, т.е. социальным окружением школы, заинтересованным в получении определенных образовательных результатов;
- политикой в сфере образования как области согласования интересов прямых и косвенных участников образовательного процесса;
- экономической политикой правительства, от которой во многом зависит ресурсная поддержка систем образования.

Однако у администрации школы не очень много возможностей повлиять на изменения и воздействия внешней среды на свою школу. Но у руководителей всегда есть возможность анализировать и прогнозировать эти изменения, возможное влияние, с тем, чтобы заранее подготовиться к ним. С целью определения принципиальных направлений развития образовательного учреждения необходимо, прежде всего, **проанализировать и оценить позицию Вашей школы во внешнем окружении вчера и сегодня** и попытаться спрогнозировать, какие **возможности, ограничения и риски для школы** могут возникнуть в связи с изменением внешней среды. Попробуем определить, что из потенциальных возможностей можно использовать для того, чтобы сделать школу более привлекательной для учащихся и их родителей.

Для изучения внешней среды можно использовать достаточно простую методику (PEST-анализ), которая предполагает прохождение нескольких шагов (Моисеев А.М., Моисеева О.М. Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем. – М., 2004. – с. 185 – 191).

На первом шаге участники анализа (например, директор и группа ведущих учителей-аналитиков) определяют и указывают на бумаге временной отрезок, на который рассчитан анализ (например, предстоящий учебный год), выделяют и записывают на доске или большом листе бумаги наиболее крупные факторы внешней среды.

Обычно говорят о четырех таких блоках: социальном, управленческом (технологическом), экономическом и политическом (политико-правовом).

На втором шаге по каждому из выделенных крупных факторов определяются и записываются те явления и события, которые особенно сильно могут воздействовать в будущем на конкретную школу, в которой проводится этот анализ. Важно, чтобы в результате работы в списках оказалось максимальное количество факторов, реально влияющих на школу.

На следующем шаге эти влияния следует разделить на положительные для школы и отрицательные, создающие для нее новые ограничения и угрозы.

На четвертом шаге рекомендуется задать ряд вопросов по **каждому** из выявленных **положительных** факторов, сформулировать и затем зафиксировать письменно ответы на них:

1) какие **полезные для нашей школы последствия** может дать этот фактор?

2) **как мы сможем использовать новые возможности?**

3) **можно ли увеличить полезное влияние этого фактора на нашу школу?**

4) если да, **что именно и как мы должны для этого сделать?**

На пятом шаге задаются аналогичные вопросы по **каждому** из факторов, которые могут оказать **отрицательное** влияние:

1) какие **неприятности, угрозы, ограничения** для школы несет с собой данный фактор (явление, событие)?

2) можем ли мы своими силами (или с внешней помощью) **противодействовать** этому событию, **уменьшить его влияние** на школу или **компенсировать** его отрицательное воздействие другими, позитивными действиями?

3) если - да, **что для этого надо сделать?**

4) если - нет, **как подготовить школу, учителей, школьников, родителей к предстоящим неприятностям, чтобы они оказались менее неожиданными?**

Исходя из полученных результатов, вносятся необходимые поправки в работу школы.

Решает ли такой анализ внешней среды проблемы школы, есть ли смысл изучать то, на что почти невозможно повлиять?

Познакомьтесь с аналитическими материалами системы образования Чувашской Республики, которые были получены с помощью этой методики в рамках реализации проекта «Реформа системы образования» НФПК: таблицей «PEST-анализ» и аналитической справкой по его результатам.

Таблица «PEST-анализ»

Политика	
+	-
Политически стабильный регион. Наличие сильного авторитетного лидера. Продуманная национальная политика. Поддержка образования со стороны правительства. Принят Закон Чувашской Республики «Об образовании». Получают распространение землячества.	
Экономика	
+	-
Оживление промышленного сектора экономики. Строительная индустрия Чувашии имеет один из самых высоких уровней в России. Рост производства. Намечилась тенденция к увеличению среднегодового дохода.	Дотационный регион. В бюджете сельских районов доля трансфертов доходит до 94%. Отсутствие условий, стимулирующих денежные вложения в образование.
Социум	
+	-
Нет межнациональной розни. Проведение реформы образования поддерживает большинство родителей и учащихся.	Наименее урбанизированный регион России. Увеличилась численность безработных. Сократилась рождаемость. Увеличилась смертность. Увеличилась преступность.
Управленческие технологии	
+	-
Развиваются программно-целевые методы управления.	Ограничен доступ к Интернету. Отсутствует единая телекоммуникационная сеть.

Аналитическая справка по результатам PEST-анализа

В результате проведенного анализа были выделены положительные и отрицательные влияния внешней среды на образование республики. В частности: «Политическая стабильность, наличие сильного авторитетного политического лидера, принадлежащего к числу публичных политиков федерального уровня, способствует установлению деловых связей на федеральном и международном уровнях, в том числе и в области образования».

Правительство Чувашской Республики активно поддерживает систему образования. В республике создана необходимая нормативно-правовая база для развития образования: приняты Законы Чувашской Республики «Об образовании», «О языках в Чувашской Республике», «О республиканских нормативах бюджетного финансирования образовательных учреждений республики». В рамках социально-образовательной политики Чувашской Республики разработаны Концепция государственной политики «Человек и образование в современном мире», Программа развития образования Чувашской Республики на 2001 – 2005 годы. Представители администрации на районном уровне поддерживают предстоящие реформы в образовании. Все это благоприятно сказывается на отношении населения к образовательной системе.

Активных националистических настроений не существует. Незнание чувашского языка и этническая принадлежность не являются дискриминационными признаками при приеме на работу, в том числе и на государственную службу. В то же время ведется работа по приобщению населения к чувашской национальной культуре, в частности, к чувашскому языку (чувашский язык и культура родного края входят в национально-региональный компонент содержания образования). Получают распространение землячества, которые начинают играть определенную роль в развитии районов. Имеются случаи, когда предприниматели оказывали поддержку своей общине, в частности, брали на содержание местную малокомплектную школу.

В последние годы проявилась тенденция оживления промышленного сектора экономики Чувашии. Постепенно начинают работать ранее стоявшие производства, в том числе машиностроительные, например, производство тракторов. Успешно работают предприятия легкой и пищевой промышленности. Строительная индустрия Чувашии имеет один из самых высоких уровней в России. Рост производства создает благоприятный экономический фон для развития системы образования. Так, например, в бюджете г. Чебоксары в 2000 г. образовался профицит, за счет которого были увеличены расходы на образование (доплаты за классное руководство). Появились возможности для выплаты пособия за методическую литературу в денежном выражении, а не товарами. Оживление экономики расширяет возможности для оказания предприятиями финансовой поддержки образовательным учреждениям.

Наметившаяся тенденция к увеличению среднегодового дохода (37-е место по среднему душевому доходу из 89 субъектов федерации) способствует

созданию благоприятных условий для развития платных дополнительных образовательных услуг.

Однако Чувашия является дотационным регионом. Значительную часть ее бюджета составляют трансферты. Минимальная доля трансферта (1%) приходится на город Чебоксары. В бюджете сельских районов доля трансфертов доходит до 94%. Поэтому если городские школы находятся в относительно благоприятных условиях для привлечения внебюджетных средств, то сельские школы обладают в этом плане весьма ограниченными возможностями.

Отрицательный фон для системы образования в Чувашской Республике создает уменьшение занятого трудом населения и увеличение численности безработных. Рост безработных способствует развитию сезонной и маятниковой миграции (выезд на сельскохозяйственные работы в соседние области, а также отъезд рабочих в другие регионы на заработки). Сезонная и маятниковая миграция ведут к относительной безнадзорности детей, отчуждению их от родителей.

Отсутствие надежного заработка части родителей значительно снижает возможность семьи по обеспечению детей учебниками, школьной формой и горячим питанием.

Тенденции в демографической ситуации, складывающиеся в последнее время, необходимо отнести к отрицательным (по влиянию на образование) факторам внешней среды: сократилась рождаемость, увеличилась смертность. Одновременно проявилась тенденция сокращения населения молодежи трудоспособного возраста. Проявилась тенденция диспропорции между городским и сельским населением. Негативный фон для системы образования создает и рост преступности в республике. В два раза увеличилась преступность среди учащихся общеобразовательных школ.

Идея реформирования системы образования в целом отвечает потребностям современного состояния общества в республике. Реформы поддерживают 57% родителей и 69% школьников.

Большинство родителей (63%) считают, что укрупнение сельских школ создает необходимые условия для улучшения уровня подготовки сельских школьников. Опрос школьников показал, что большинство (76%) желают учиться в большой школе. Они аргументируют это тем, что в крупных школах шире круг общения со сверстниками, лучшая подготовка к вузу, большие возможности для проявления самостоятельности.

Определенный риск для реализации реформ образования представляет отрицательное отношение большей части сельских учителей, а также 27% родителей к закрытию малокомплектных школ. В процессе предполагаемого укрупнения школ произойдет высвобождение педагогических кадров. Закрытие школ для них означает безработицу, т.к. вакансий в соседних школах для них нет.

Отрицательно относятся к укрупнению школ те семьи, для которых преимущества учебы детей в лучшей школе в другом населенном пункте не столь значимы, и которые видят в этом прежде всего денежные, физические и эмоциональные затраты. В этих семьях родители особенно рассчитывают на

помощь детей в подсобном хозяйстве. Необходимо отметить, что практически для всех семей (91%) важна помощь их детей в ведении личного подсобного хозяйства.

...В республике достаточно высокий образовательный уровень населения. Развитый научный потенциал оказывает прямое влияние на развитие системы образования. Наблюдается рост численности научно-педагогических кадров. У большинства населения республики имеется положительная установка на высшее образование. Большинство родителей считают, что высшее образование дает молодому человеку наибольшие шансы устроиться в жизни. И родители, и ученики называют высокий процент выпускников школ, которые поступают в вуз (50–80%), в значительной степени — в платные вузы.

Неблагоприятное влияние на развитие образования оказывает тенденция уменьшения числа культурных учреждений в республике, в частности библиотек.

Ограничены возможности доступа сельских жителей к удовлетворению культурных и образовательных потребностей в связи с удаленностью сельских населенных пунктов от центров культуры и образования.

В то же время на территории республики функционируют свыше 60 государственных, ведомственных и частных издательств, специализирующихся на выпуске учебно-методической, детской, художественной и другой литературы.

В республике выходит журнал «Народная школа», имеются три газеты для учителей и учащихся. Средства массовой информации активно освещают на страницах газет, в теле-, радиопередачах события, происходящие в системе образования. Государственный телевизионный канал Чувашской Республики имеет специальную телепрограмму об образовании «В круге света».

Однако отсутствует единая телекоммуникационная сеть, ограничен доступ к Интернету...

С учетом результатов анализа внешней среды и особенностей ее влияния на образовательную систему рассматривались пути нейтрализации отдельных негативных влияний внешней среды, например, планировались переход на новый хозяйственный механизм, предполагающий многоканальное финансирование образовательных учреждений; подготовка управленческих кадров образования для работы в новых экономических условиях; организация работы по изучению и прогнозированию рынка труда, проведение активных PR-кампаний в поддержку реформы образования, вырабатывались подходы к оптимизации сети школ, намечалось предусмотреть социальную защиту сельских педагогов, в частности, меры по их трудоустройству.

Аналогичным образом осуществляется анализ внешней среды образовательного учреждения. Но достаточно ли такого анализа для получения информации о возможностях школы, для определения приоритетных направлений ее развития? Действительно, может оказаться, что анализ и прогноз внешней среды (даже, если мы и провели его по всем правилам) недостаточен или неточен. Если

мы не хотим быть абсолютно пассивными и ни на что не влияющими свидетелями социальных событий, у нас нет иного выхода, как внимательно следить за внешней средой образовательного учреждения, включая и самую дальнюю, анализировать ее, проводить прогнозирование, а также и планирование попыток встречного влияния на социум.

О правоте этого вывода свидетельствует простой факт: находясь в сходной общесоциальной ситуации, конкретные образовательные системы и учреждения достигают абсолютно разных результатов. И это далеко не всегда можно объяснить только чисто внешними причинами, такими как хорошая ситуация в регионе или помощь местного начальства.

Для осуществления более детального анализа ситуации можно использовать методику анализа факторов внутренней среды.

Анализ внутренней среды образовательного учреждения

Руководитель любого уровня должен представлять себе школу в целом как модель и понимать ее внутреннее строение и особенности функционирования всех ее компонентов. Таким образом, **внутренняя среда** – это совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения.

Например, можно воспользоваться следующей схемой внутренней среды школы, на которой представлены все ее компоненты (Управление развитием школы / Под ред. Поташника М.М., Лазарева В.С. – М., 1995. - с.49):

В правой части схемы показан основной «выход» школы, главный результат всей ее жизнедеятельности, т.е. выпускники, обладающие образованием, воспитанием, подготовкой определенного содержания, уровня и качества. У школы есть, конечно, и другие «выходы», например ее влияние на ближайшее окружение и на общество в целом, ее престиж, репутация, доброе имя, имидж, но главным, безусловно, являются именно результаты образовательного процесса – положительные изменения в развитии личности.

Один из известных методов анализа среды в рамках стратегического планирования называется SWOT-анализом (по-русски ССВУ-анализом), где первое «С» означает **сильные стороны школы** по отношению к какому-то вопросу или задаче, второе «С» - **ее слабые стороны**, «В» означает те благоприятные для нашей школы **возможности, которые создает внешняя среда** и ее ожидаемые изменения, а «У» - **угрозы**, опасности, риски для школы, **которые несет с собой эта среда**.

Содержание и масштаб анализа в данном случае очень сильно зависит от масштаба задачи, по отношению к которой он проводится. Предположим, что эта задача достаточно крупная и абстрактная - **общая оценка возможностей системных изменений в школе**.

Например, представители Самарской области представили следующие результаты такого анализа.

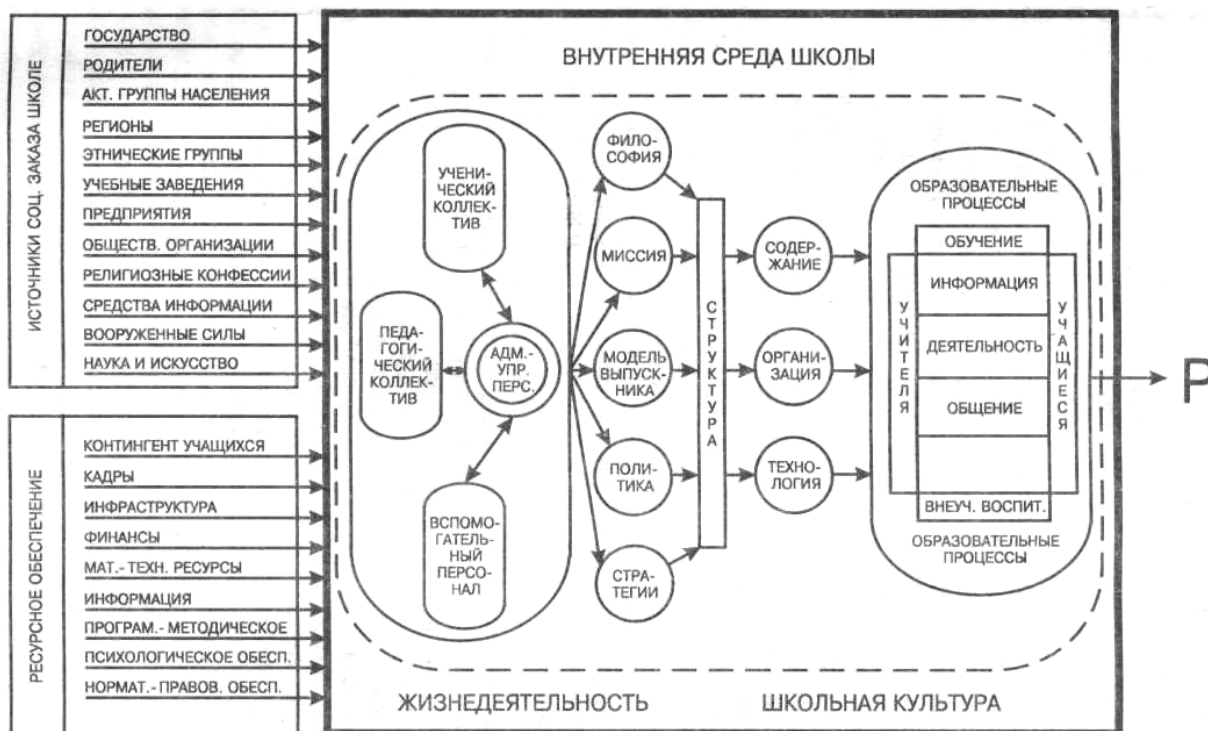


Таблица «SWOT-анализ системных изменений»

Возможности	Сильные стороны
есть возможность получить квалифицированную научно-методическую помощь, благодаря близости к областному центру;	высокий уровень мотивации коллектива к переменам в школе;
имеется научная литература, в которой даны рекомендации по осуществлению развития школы;	сплоченность и работоспособность коллектива; наличие группы творчески работающих учителей;
идею необходимости изменений в школе поддерживает большое количество семей учащихся;	высокий авторитет директора школы в коллективе;
в результатах изменений в школе заинтересованы местные предприятия, которые поэтому готовы оказать школе необходимую помощь;	
Угрозы	Слабые стороны
мотивация инновационной деятельности может быть существенно снижена при продолжении задержек с выплатами заработной платы;	отсутствие необходимого опыта инновационной деятельности;
разница в оплате и условиях труда может привести к оттоку части наиболее квалифицированных учителей в школы областного центра;	несогласованность образовательного будущего школы у разных педагогов;
формальные требования районного комитета образования, форсирующего внедрение некоторых модных нововведений без учета потребностей и реальных возможностей конкретной школы;	преобладание в коллективе традиционных и устаревших подходов к образовательному процессу;
возможные препятствия или отсутствие поддержки со стороны местной администрации из-за несложившихся отношений с директором школы по субъективным причинам	низкая мотивация учебной деятельности школьников и слабая сформированность ключевых умений и навыков учебного труда
Внешняя среда	Внутренняя среда

После того, как получены первые итоги анализа, с ними можно провести дальнейшую работу, стремясь определить:

- **какие имеющиеся у школы сильные стороны могут быть усилены еще больше, и что для этого необходимо сделать?**
- **какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние и как именно?**
- **что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на школу и как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах школы?**
- **как противостоять внешним опасностям, угрозам и рискам?**

Для осуществления этой работы руководитель приказом по школе создает рабочую группу, четко определяя сроки выполнения и желаемый результат: аналитическая справка, отчет, сравнительная таблица и т.д.

Приведем фрагмент аналитической справки одной из школ Самарского региона, в которой отражаются проблемы, выявленные в ходе SWOT-анализа (Моисеев А.М., Моисеева О.М. Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем. – М., 2004. – с. 192 – 193): «Гимназия находится в квартале, который активно заселялся в период с 1976 по 1978 годы. Основной контингент населения микрорайона – работники автомобильного завода, имеющие средний уровень доходов.

В настоящее время наблюдается тенденция к сокращению количества детей дошкольного и начального школьного возраста в микрорайоне в силу «старения» преобладающей части его жителей, а также численности учащихся старших классов в связи с улучшением жилищных условий родителей и переездом семей на новое место жительства.

Данное обстоятельство обострит в скором будущем проблему сохранения контингента учащихся-гимназистов из числа жителей близлежащих домов и потребует от педколлектива гимназии

активизации работы по привлечению детей из других микрорайонов, способных и желающих обучаться в гимназии».

Как известно, смысл любого изменения заключается в получении нового результата, который существенно отличается от уже имеющегося. Поэтому необходимо сопоставить результаты, полученные в ходе анализа внешней и внутренней среды, с теми результатами, которые хотим получить после планируемых изменений. Это позволит в ходе стратегического планирования определить приоритетные направления в развитии школы.

В ходе сопоставления того, что есть, с тем, что должно быть в будущем, необходимо зафиксировать обнаруженные разрывы между реальным и ожидаемым. Эти разрывы принято называть **проблемами**. Именно поэтому метод, нацеленный на выявление разрывов между желаемым и реальным результатами, называют методом проблемного или проблемно-ориентированного анализа.

УЭ 2. Использование различных видов анализа внутренней и внешней среды в управленческой деятельности

Задание 1.

Определите наиболее существенные политические, экономические, социальные, технологические (управленческие) факторы, влияющие на развитие Вашего образовательного учреждения.

Политические факторы – все действия власти, влияющие на развитие школы: федеральные, региональные, муниципальные программы и проекты, законодательные документы.

Экономические факторы – экономическое состояние региона, города, села, основные работодатели, взаимоотношения с бизнесом, промышленными предприятиями, характер финансирования школы.

Социальные факторы - взаимоотношения школы с обществом, демографическая ситуация, культурно-образовательные возможности микрорайона школы, общественные организации, социальное партнерство и т.п.

Технологические (управленческие) факторы – государственного-общественный характер управления образованием, действия органов управления образованием по отношению к школе.

А теперь внесите эти факторы в таблицу «Анализ внешней среды образовательного учреждения» (Если Вы затрудняетесь выполнить это задание применительно к своей школе, обратитесь к одному из кейсов, приведенных в УЭ 4. «В методический портфолио директора»).

«Анализ внешней среды образовательного учреждения»

Политика	
+	-
Экономика	
+	-

Социум	
+	-
Управленческие технологии	
+	-

После того, как Вы проанализировали основные внешние факторы, влияющие на развитие Вашей школы, необходимо обратиться к анализу ее внутренней среды. Для этого выполните задание 2.

Задание 2.

Обращаясь к актуальной ситуации своего образовательного учреждения, определите его сильные и слабые стороны и выпишите их в предложенные ниже графы таблицы.

Далее, используя положительные стороны всех факторов анализа внешней среды школы, выберите из них те, которые можно отнести к возможностям, способствующим устранению слабых сторон в развитии школы.

Аналогичным образом поработайте с отрицательными сторонами всех факторов внешней среды, определите угрозы, препятствующие развитию сильных сторон школы. Заполните соответствующие графы таблицы.

Возможности	Сильные стороны
Угрозы	Слабые стороны
Внешняя среда	Организация (система)

Представленный алгоритм анализа внешней и внутренней среды школы (анализ факторов сильные стороны – угрозы слабые стороны – возможности) Вы можете использовать для следующего шага - разработки программы развития образовательного учреждения после определения видения и формулировки миссии.

Для этого проводится административное совещание, по результатам которого составляется аналитическая справка к программе развития школы. Содержание и логика текста справки соответствуют алгоритму анализа внешней и внутренней среды школы.

Задание 3.

Теперь, когда Вы тщательно проанализировали ситуацию во внешней и внутренней среде своей школы, Вы можете уточнить, конкретизировать ее миссию. Выполнение данного задания необходимо для более четкого выделения проблемного поля на основании анализа внешней и внутренней среды.

УЭ 3. Проблемно-ориентированный анализ

Анализ проблемного поля школы всегда ведется **от результатов** ее работы, как следствий, к началу, к процессам и условиям жизнедеятельности школы,

как причинам. Такой ход анализа вполне естествен и был известен уже в древности. Логика движения анализа от конца к началу зафиксирована, в частности, как одно из толкований слова «анализ» в словаре В.И. Даля: «Аналитика в логике – разбор, способ решения вопроса **от следствий к началам**, от действия или явления к причинам».

В ходе анализа его участники ищут ответы на следующие основные вопросы:

- какие **реальные результаты образования в школе** не удовлетворяют нас **в свете завтрашних требований** и должны быть изменены? В итоге выявляются разрывы между требуемым и реальным, то есть собственно **проблемы школы (проблема – это осознание субъектом невозможности решить сложившееся противоречие, возникающее в той или иной ситуации, средствами наличного знания или опыта)**;

- **из-за каких дефектов образовательных процессов, протекающих в школе, возникли эти проблемы?** Что надо изменить в этих процессах, в их качествах, содержании, методах, средствах, формах, чтобы обеспечить достижение требуемых результатов?

- **недостаток каких условий и ресурсов объясняет выявленные дефекты образовательных процессов, происходящих в школе?** Что необходимо изменить в ресурсах системы и в деятельности по ее ресурсному обеспечению, чтобы достигнуть требуемого качества процессов и результатов?

- **какими недостатками в управлении школой можно объяснить существующие дефекты в ресурсном обеспечении и образовательном процессе, а также итоговые проблемы?** Что надо изменить в управлении, чтобы устранить выявленные дефекты и решить проблемы?

Приступая к осуществлению проблемно-ориентированного анализа, очень важно проблемы самого образовательного учреждения не путать с:

1) ограничениями (или как не совсем точно говорят – внешними проблемами);

2) областями существования проблем (например, сказать, что нас не устраивает качество подготовки выпускника – значит определить скорее область существования проблемы – продукты образования, а не конкретную проблему). Формулировка проблемы требует определения того, что именно не устраивает в качестве их подготовки;

3) их причинами и областями существования этих причин, которые всегда лежат в процессах системы, в ее ресурсах, условиях, «входах», в качестве управления и которые правильно обозначать в терминах недостатков, дефектов, упущений, изъянов. В качестве области существования причин проблем часто выступают финансовые ресурсы. Пример конкретной причины из этой области: «для достижения требуемых результатов образования необходим такой-то объем финансирования этой системы. В реальности имеется объем финансирования на столько-то процентов или во столько-то раз меньший, по причине такого недостатка финансовых ресурсов мы не можем получить таких-то именно результатов»;

4) трудностями, препятствиями, социальным заказом (Ключевые проблемы региональных образо-

вательных систем / под. Ред. А.М. Моисеева. – М., 2002.).

Проблемы должны формулироваться с учетом следующих требований:

1. Конкретность и конструктивность формулировки. При правильной формулировке результатов анализа в зафиксированных проблемах просматриваются идеи конкретных путей ее возможного решения (то есть обеспечивается переход от проблем - к идеям, образующим основы стратегии изменений системы). Конкретность формулирования проблемы достаточна, если становится ясным хотя бы общее направление стратегических действий по ее решению.

Понятно, что когда называют проблемой «низкое качество образования» - это слишком широко и глобально для определения конкретных действий. Это - не проблема, а широкая область существования множества конкретных проблем, которые и надо сформулировать.

Итак, проблема может быть признана как конкретно сформулированная, если можно понять основные идеи и способы ее решения.

2. Операциональность формулирования проблем. Проблема сформулирована достаточно операционально, если в ее формулировке можно увидеть масштаб проблемы, степень ее остроты, величину разрыва между требуемым и действительным. Для этого необходимо иметь соответствующие индикаторы для оценки и сопоставления результатов.

3. Прогностичность. Это требование можно считать выполненным, если анализ проводится «от будущего», то есть требуемого, с которым соотносится нынешнее положение дел, это завтрашнее требуемое, опирающееся на прогнозирование тенденций изменения системы и ее окружения, на прогнозирование изменений требований к системе. В противном случае мы будем вынуждены решать вчерашние проблемы, всегда отставая от ситуации.

Кроме того, решая вчерашние проблемы и не видя завтрашних требований и новых возможностей, мы обрекаем себя на «латанье дыр» вместо реального развития, которое всегда связано с видением новых возникающих возможностей.

4. Объяснение и понимание наличия проблемы, выстраивание причинной цепи. Выявленные проблемы должны не просто констатироваться, но получать объяснение, позволяющее понять (а затем и устранить) их причины, прогнозировать, что может произойти, если проблема не будет устранена в обозримом будущем.

При этом очень важно выделить те проблемы, которые Вы действительно можете решить, и те, которые Вы решить не в состоянии с учетом имеющихся возможностей и ресурсов школы. Внутренние и внешние проблемы, которые Вы сможете решить, и станут приоритетными направлениями в развитии Вашей школы.

На что нужно обратить внимание, используя проблемный анализ?

1. Осуществляя проблемный анализ, необходимо учитывать более широкий социальный контекст, т.к. если не рассматривать школу и ее проблемы с позиций социума и его ожиданий, то невозможно будет правильно выстроить образ новых требований

к школе, а значит получить картину разрыва между этими новыми требованиями и реальным положением дел в школе.

2. Ориентироваться на педагогические результаты, которые представляют собой конечные результаты функционирования школы.

Употребление понятия «педагогический результат» опять же продиктовано попыткой согласовать теорию и практику педагогического менеджмента с реалиями процесса развития менеджмента вообще и социального в частности. У любой деятельности есть результат, то есть то, что производится данной фирмой, предприятием, организацией. В этом плане уместно говорить и о педагогических результатах.

Под результатами понимают, прежде всего, типичный уровень подготовки, образованности выпускника школы (как действительно главного продукта школы), уровень профессиональной компетентности педагогов, кроме того, к ним можно отнести общий выход жизнедеятельности школы в количественной форме (количество выпускников в сопоставлении с числом первоклассников, пришедших учиться десять лет назад, число поступивших в вузы, трудоустроившихся, количество семинаров, открытых уроков, новых методических разработок и т.д.), изменения в социуме, которые школа имеет основывая считать результатами своей деятельности (социальные партнеры, Попечительские советы).

3. Начинать анализ «от требований завтрашнего дня». Если анализ ведется из будущего, в поле зрения попадают не только вчерашние проблемы и болевые точки, но и инновационные возможности. Те же, кто целиком поглощен решением проблем вчерашнего дня, смотрит не вперед, а назад, что вряд ли ведет к развитию.

4. Избегать принятия внешних симптомов проблем за сами проблемы и бороться с симптомами вместо «лечения болезни» (например, можно в школе все силы бросить на борьбу за дисциплину учащихся, не анализируя при этом причины низкой мотивации учения и отрицательного отношения к школе, которые часто и лежат в основе нарушений дисциплины).

5. Учитывать связи между непосредственными результатами системы и их социальными последствиями. Демонстрируя неплохие со школьной точки зрения итоги обученности или воспитанности школьников, важно понимать, удовлетворяют ли они еще кого-нибудь, кроме самой школы. Поэтому результаты анализа могут быть использованы для уточнения или разработки миссии образовательного учреждения.

Если удастся следовать перечисленным правилам, можно рассчитывать на то, что происходит именно анализ проблем. Если при этом удается также избежать сумбурного перечисления выявленных проблем (проблемного месива), выстроить их структуру, приоритетность и последовательность решения, то создается хорошая основа для определения стратегических направлений развития школы.

Задание 1.



Началу процесса разработки стратегии предшествует процедура идентификации проблемного поля. Основываясь на данных анализа внешней и внутренней среды, определите основные несоответствия

между сформулированной миссией и реальным состоянием школы. Данные несоответствия – разрывы – и являются теми проблемами, которые определяют стратегическое направление программы развития школы.

Задание 2.

Используя данные анализа, определите перечень внешних и внутренних проблем, которые реально могут быть решены при Вашем участии и впишите их в два верхних квадрата.

Затем сформулируйте внутренние и внешние проблемы, решить которые Вы не в состоянии и запишите их в два нижних квадрата.

	Внутренние	Внешние
		
		

Внутренние и внешние проблемы, которые Вы сможете решить, и станут приоритетными направлениями в развитии Вашей школы.

УЭ4. «В методический портфолио директора»

Анализ внешней и внутренней среды школы, выявление проблем могут осуществляться не только с целью определения приоритетных направлений развития образовательного учреждения. Сегодня все более популярным в системе повышения квалификации, образовательном процессе, методической работе становится «кейс-стади» (Case Studies) - техника обучения, использующая описание реальных ситуаций (от англ. case — «случай»). В российских, а также русскоязычных изданиях чаще всего говорится о методе конкретных ситуаций (КС), деловых ситуаций, кейс-методе, а в предисловии к переведенному на русский язык одному известному американскому учебнику по стратегическому маркетингу даже пишется о ситуационных задачах (Эткинсон, Уилсон, 2001, с. 13).

Предлагаем Вашему вниманию текст, подготовленный по материалам А.М. Зобова, кандидата экономических наук, доцента, проректора Государственного университета управления по дополнительному профессиональному образованию, члена экспертного совета по программам МВА и учебно-методического совета Управления ДО Министерства образования и науки РФ (<http://www.elitarium.ru>).

Чаще всего под кейсом (ситуацией) понимается письменное описание какой-то конкретной реальной ситуации в организации, например, история ее образования, организационное становление, результаты деятельности. Кейсы, как правило, не имеют единственно верного решения, многовариантны. Обучающихся просят проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

Исторически метод case studies конкретных ситуаций возник в начале XX в. в Школе бизнеса Гарвардского университета (США) как своеобразное переложение утвердившейся к тому времени технологии подготовки юристов на подготовку ме-

неджером. Главной особенностью метода «кейс-стади» было изучение студентами прецедентов, т.е. имевшихся в прошлом ситуаций из юридической или деловой практики. Как метод обучения кейс-стади (Case Studies) стал наиболее известным в программах подготовки менеджеров, в том числе в программах MBA. Он оказался эффективным, прежде всего, для формирования таких ключевых профессиональных компетенций менеджеров, как коммуникабельность, лидерство, умение анализировать в короткие сроки большой объем неупорядоченной информации, принятие решений в условиях стресса и недостаточной информации.

Метод Case Studies предполагает:

- подготовленный в письменном виде пример кейса из практики;
- самостоятельное изучение и обсуждение кейса студентами/слушателями;
- совместное обсуждение кейса в аудитории под руководством преподавателя;
- следование принципу «процесс обсуждения важнее самого решения».

Несмотря на приоритет «процессной» компоненты в методе Case Studies, он не может применяться без собственно предмета обсуждения — самой конкретной ситуации. Если попытаться выделить существенные черты конкретной ситуации как таковой, то стоит остановиться на следующем:

- Во-первых, учебная ситуация специально готовится (пишется, редактируется, конструируется) для целей обучения. В таком смысле — это «препарированная» автором ситуация из практики. Методическая проработанность конкретных ситуаций, используемых для обсуждения или других учебных целей, должна создать творческую и одновременно целенаправленную, управляемую атмосферу в процессе обсуждения.

- Во-вторых, кейс должен соответствовать определенному концептуальному полю того учебного курса или программы, в рамках которого рассматривается. Кейс потому и учебный, что учит, формирует определенные профессиональные навыки в контексте конкретного научного и методического мировоззрения.

- В-третьих, кейсов может быть много, но при любых их разновидностях работа с ними должна научить студентов/слушателей анализировать конкретную информацию, проследить причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы и (или) тенденции в изучаемых процессах. Наличие реальной, актуальной с точки зрения обучения информации — это необходимое, хотя и недостаточное условие наличия учебной ситуации.

Откуда берутся кейсы? Перефразируя известную фразу по поводу того, откуда берутся дети, можно сказать, что самый лучший путь получения конкретных ситуаций — родить их самому. Написание, подготовка по полной программе конкретных ситуаций в методическом отношении позволяет в достаточной степени овладеть данной методикой, пройти весь цикл работы с ситуацией. Даже с учетом всех полезных рекомендаций описать конкретную ситуацию очень и очень непросто. Первая проблема, которую приходится решать, это ответ на вопрос: откуда брать исходный фактический материал, после

творческой обработки которого и рождается более или менее удачная ситуация?

Вариантов здесь три. Первый вариант состоит в том, что за основу берется история, а чаще всего фрагмент жизни реальной организации, информация о которой получена автором ситуации непосредственно в ходе исследовательского проекта или целенаправленного сбора информации. Подобный подход в информационном отношении наиболее полон и глубок; именно таким образом готовится значительная часть ситуаций за рубежом. Главное преимущество такого подхода состоит в том, что проблемы организации познаются «изнутри», без серьезных промежуточных искажений.

Второй вариант — использование вторичных источников, прежде всего информации, «рассыпанной» в средствах массовой информации, специализированных журналах и изданиях, информационных вестниках и буклетах, распространяемых на выставках, презентациях и т.д. Подобная информация всегда неполна, как правило, искажает картину организационной жизни и нередко просто неточна. Но даже при всех этих недостатках данным источником информации нельзя пренебрегать. В своей основе газетные или журнальные публикации вполне могут использоваться в качестве исходного информационного повода для подготовки ситуации, тем более что здесь есть и положительные моменты. Решается проблема ссылок, упоминания конкретных названий, имен персонажей и других подобных вербальных параметров, что иногда непросто реализовать при первичном сборе информации. Далее, рассматриваемый способ менее трудоемок, поскольку приходится иметь дело с уже собранной и по-своему систематизированной информацией. Поэтому при отсутствии возможности получить данные из первоисточника публикации можно рассматривать как стратегический и к тому же бесплатный ресурс в технологии ситуационного обучения.

Третий, по всей видимости, наименее распространенный вариант — описание вымышленной ситуации. К числу коренных недостатков такого подхода следует отнести максимальную отстраненность от реальных процессов и проблем реальной организации, а это противоречит самой сути метода конкретных ситуаций. За исключением случаев, когда ситуацию придумывает специалист, имеющий обширный опыт профессиональной подготовки ситуаций и хорошо разбирающийся в реальном бизнесе, этот третий путь рекомендовать не стоит.

Опыт работы инновационных школ показывает, что формирование разнообразных «кейсотек» позволяет значительно повысить эффективность работы по внутришкольному повышению квалификации педагогов и сопровождению учащихся.

В качестве примера и рабочего материала к данной главе приведем две ситуации.

Ситуация 1 (городская школа)

Школа №... расположена в областном центре. В микрорайоне школы проживают 5000 человек, большинство из которых семьи военнослужащих.

Соотношение рождаемости и смертности в последние годы 1:1, наблюдается постепенное повышение рождаемости за счет семей молодых военнослужащих.

В микрорайоне нет крупных промышленных предприятий, но расположены крупные медицинские и военные объекты. Основная занятость населения микрорайона связана именно с этими объектами. Достаток большинства семей средний. На территории микрорайона ведется интенсивное строительство, что является фактором увеличения работоспособного и платежеспособного населения.

На территории микрорайона находятся: Дом офицеров, комплекс областной больницы, детская библиотека, несколько профтехучилищ, воинская часть. Учреждений культуры и спорта недостаточно: клубы, кинотеатры, концертные залы, спортивные комплексы отсутствуют. Но имеются Интернет-кафе и диско-зал, которые являются местом молодежных тусовок одновременно очагом напряженности в микрорайоне. С каждым годом растет количество магазинов, рынков, супермаркетов, мелких торговых точек, которые, в связи с отсутствием специализированных учреждений, становятся неотъемлемой частью индустрии развлечений. Практически отсутствует зеленая зона, нет скверов, парков, но в избытке рюмочные, пивные, закусовые и прочие подобные дешевые учреждения общепита.

Таким образом, складывается парадоксальная ситуация, когда население располагает средствами для культурной организации свободного времени, а инфраструктура микрорайона не может удовлетворить эту потребность.

Данное противоречие порождает развитие асоциальных явлений: вместо здорового отдыха и полезного досуга – приобщение к принятию спиртного и бесцельному времяпрепровождению среди торговых ларьков. Данная ситуация порождает социальную апатию, неудовлетворенность, способствует поиску «острых ощущений» молодежи микрорайона.

Данное явление внушает особое опасение, так как в относительно благоприятном микрорайоне города складывается ситуация, располагающая к росту наркомании, токсикомании, пьянства, появлению неформальных молодежных группировок реакционного, националистического толка (по данным информационно-аналитического отдела УВД области).

Ситуация осложнилась особенно последнее время в связи с сокращением учреждений дополнительного образования и введением широкого перечня платных услуг за посещение спортивных секций, кружков, центров туризма, домов детского творчества.

Сознание многих родителей не готово к принятию рыночных отношений в образовании, в результате чего многие отказываются оплачивать расходы на дополнительное образование (исключение составляют музыкальные школы) и дети оказываются на улице, где организуют свой досуг по собственному усмотрению. В данной ситуации возрастает роль школы как культурно-образовательного центра микрорайона.

В школе микрорайона обучаются 1200 учащихся. Из них 450 – на начальной ступени обучения, 470 – на второй ступени обучения, 280 – на третьей ступени. В школе открыты классы коррекционно-развивающего обучения: 28 учащихся в классе КРО VIII вида, 44 учащихся в классе КРО VII вида.

Педагогический коллектив составляют 84 учителя и воспитателя ГПД. В школе преподают 14 молодых специалистов. Трое учителей обучаются в аспирантуре местного педагогического университета. Возрастной состав педагогического коллектива: до 30 лет – 23 человека, от 30 до 40 лет – 19 человек, от 40 до 50 – 28 человек, от 50 до 55 – 6 человек, от 55 и старше – 8 человек. Высшую квалификационную категорию имеют 30 учителей, первую – 28 учителей, вторую – 17 учителей. Звание «Заслуженный учитель России» имеют 3 педагога, 16 педагогов – «Отличник просвещения». В штате школы имеются ставки психолога и социального педагога.

В 2000 г. школа получила юридическую самостоятельность при сохранении финансовой зависимости от муниципального органа власти. В школе создан Управляющий совет, но фактически руководство осуществляется через приказы, распоряжения, постановления, указания муниципального и регионального органов управления образованием. Успеваемость в школе в последние годы составляет 90%, количество обучающихся на «4» и «5» - 34%, одной «3» - 27%.

В школе реализуются общеобразовательные программы, в начальной школе – программы развивающего обучения по системе Давыдова-Эльконина, программы углубленного обучения по отдельным предметам на 2 и 3 ступенях.

Поступление в высшие учебные заведения – 90% от общего количества выпускников, в средние специальные заведения – 5% от общего числа выпускников. В высшие учебные заведения выпускники поступают как на бюджетные, так и на платные места. Наиболее предпочтительные профессии связаны с инфотехнологиями, медициной, военным делом, юриспруденцией.

В школе работают различные кружки и клубы: хореографический, фото-студия, туристический, музейного дела, музыкальный, аэробики и др.

Между школой и воинской частью существуют давние дружеские связи. Десантники уже много лет шефствуют над школой, помогая в ремонтных работах, проведении уроков мужества, в организации летних спортивных лагерей.

Материально-техническая база школы: в школе имеются оборудованные кабинеты по всем предметам, включая два компьютерных класса, производственные мастерские с устаревшим оборудованием. Здание школы требует капитального ремонта, особенно износилась сантехника и коммуникации в подвальных помещениях, протекает крыша над спортзалом, столовой и в актовом зале.

Субвенций, выделяемых на материально-технические нужды, не хватает на удовлетворение потребностей всех структурных подразделений школы.

Школьная библиотека имеет фонд – 30000 экземпляров книг. Количество наименований подписных изданий – 55. Школьная столовая обеспечивает детей начальной школы завтраками и всех учащихся горячими обедами. 118 школьников из малообеспеченных и многодетных семей питаются бесплатно. По просьбе отдельных семей организуются полдники учащимся, посещающим группу продленного дня.

Школа занимает 4 гектара, на которых, помимо самого здания, расположена небольшая спортивная площадка и разбито несколько клумб, на которых работают дети во время летней практики. Учащиеся школы, учителя – постоянные участники олимпиад и конкурсов городского, областного уровней. Учительский коллектив готов к восприятию нового, занимает активную профессиональную позицию.

В данном районе города помимо этой школы, которая является общеобразовательной, расположены языковая гимназия и многопрофильный лицей, которые являются серьезными конкурентами при наборе учащихся.

Ситуация 2 (сельская школа)

Общая численность сельского населенного пункта N – 1333 человека, треть из них – пенсионеры. Соотношение рождаемости и смертности в последние три года – 1 : 4.

Бюджет волости дотационный. Основные направления хозяйственной деятельности связаны с сельским хозяйством и туристическими объектами. Средняя заработная плата жителей N - менее 1000 рублей. Практически все занимаются ведением подсобного хозяйства. Строительство, в том числе жилищное, не ведется. Очень низкий уровень доходов, отсутствие социальных перспектив приводят к процветанию пьянства.

Основные работодатели – колхоз и туристическая база.

Численность рабочих в колхозе в последние годы сократилась с 3000 человек до 300, прекращены некоторые направления деятельности – мясное животноводство, льноводство и другие. Вместе с тем, появились два достаточно крупных фермерских хозяйства, в которых используется труд наемных рабочих.

Туристическая база является, наряду с колхозом, основным работодателем. Администрация ищет возможности расширения сферы деятельности, имеет опыт привлечения внебюджетных средств для развития туристического и гостиничного бизнеса. В то же время, являясь бюджетной организацией, не располагает достаточными средствами для расширения своей деятельности и активного вовлечения в нее молодых людей.

В результате возникает острое противоречие, определяющее особенности ситуации: с одной стороны, молодые люди и их родители не видят перспектив жизни в N, т.к. нет работы с достойным заработком, нет возможности молодым семьям обзавестись собственным жильем, нечем занять свободное время. Поэтому желательно отправить детей в город. С другой стороны, подавляющее большинство семей не имеют материальных возможностей обучать детей в городе или оказывать им финансовую помощь, если они остались там после окончания учебного заведения. Оплачивать жилье в городе и тем более приобрести его – невозможно.

Таким образом, складывается ситуация отсутствия жизненных перспектив, которая усугубляется тем, что молодые люди, не имеющие хотя бы начального профессионального образования, вообще не могут рассчитывать на сколько-нибудь достойный заработок. Все это приводит к нравственной и социальной деградации той части молодых людей,

которая не сумела найти свое место в жизни населенного пункта.

В то же время на его территории имеют дачи высококвалифицированные преподаватели высших учебных заведений ряда крупных городов, и профессиональный потенциал этих людей может быть задействован в системе образования региона.

В связи с этим, особое значение приобретает создание на территории N-ска учебного заведения, которое будет не только обеспечивать начальное и среднее профессиональное образование по месту жительства выпускников школы, но и предоставит возможность взрослым жителям приобрести специальности и/или повысить квалификацию по тем направлениям, которые наиболее перспективны и востребованы в рамках данного социума.

Особенности школы. Средняя общеобразовательная школа расположена в N-ске, находящимся в 30 км от областного и в 20 км от районного центра. В школе обучается 176 учащихся. Из них на первой ступени обучения – 74, на второй – 92, на третьей – 10. В школе функционируют классы коррекционно-развивающего обучения, в которых обучаются 13 человек: 5 – в классе КРО VII вида и 8 – в классе КРО VIII вида.

При школе работает интернат, расположенный в отдельном здании. С 1 октября 2001 года изменился его статус: он стал интернатом с пребыванием в выходные дни. В интернате проживают ученики не только из отдаленных населенных пунктов микрорайона школы, но и дети из неблагополучных семей района, в которых либо отсутствуют нормальные условия для проживания дома, либо решается вопрос о лишении родительских прав взрослых членов семей.

Педагогический коллектив составляют 21 учитель и воспитатель, из них 2 воспитателя пришкольного интерната и 1 воспитатель группы продленного дня для учащихся класса КРО VIII вида. 11 педагогов – выпускники этой школы. 16 педагогов школы имеют высшее образование, 4 – среднее специальное, 1 – среднее. Возрастной состав педагогического коллектива: до 30 лет – 7 человек, от 30 до 40 – 6, от 40 до 50 – 2, от 50 до 55 – 1, старше 55 – 5 человек. Высшую квалификационную категорию имеют 4 человека, первую – 3, вторую – 7 человек. Квалификационные разряды: 15 – 2 человека; 14 – 2; 13 – 3; 12 – 7; 11 – 2; 10 – 2; 8 – 1; 7 – 2 человека. Один педагог школы имеет звание «Заслуженный учитель», один – «Учитель-методист», один – «Отличник просвещения». Психолога и социального педагога в штате школы нет.

Школа реализует общеобразовательные программы. В вариативную часть включены «История родного края» и «Мировая художественная культура». В течение последних трех лет успеваемость составила 97,2%, количество обучающихся на «4» и «5» – 21%; второгодников – 5%. С 2003 г. школа участвует в эксперименте по профильному обучению (технологический профиль), в связи с чем имеет научного руководителя.

Поступление в ВУЗы и ССУЗы – 70-80%, ПТУ – 10%. Выбираются главным образом учебные заведения, расположенные в областном и районном центрах. Средние специальные учебные заведения

также выбираются, в основном, расположенные в областном центре, а именно – индустриальный техникум, сельскохозяйственный техникум, колледж строительства и архитектуры, кооперативный техникум.

На работу выпускники, вернувшиеся в Н-ск, устраиваются, главным образом, на туристическую базу, реже – в колхоз.

На территории микрорайона школы находятся несколько учреждений, с которыми школа поддерживает тесную связь: туристическая база, колхоз, Дом культуры, сельская библиотека, районный Дом ветеранов, лесничество.

Материально-техническая база школы: в школе есть 9 оборудованных кабинетов: начальных классов, биологии, математики, русского языка и литературы, истории, физики, химии, машиноведения, производственные мастерские, спортивный зал. Техническое оснащение кабинетов устарело. Здание школы, построенное в 1964 году, требует ремонта. В 2001/02 учебном году школа получила компьютер, приобрела музыкальный центр. Школьная библиотека имеет фонд – 13000 экземпляров книг. Имеется пришкольный участок площадью 0,25 га и производственный участок для выращивания картофеля площадью 0,25 га. Продукция с участков идет на питание учащихся в школьную столовую и столовую пришкольного интерната.

В школе организовано горячее питание. Ежедневно учащиеся получают обед из первого и третьего или второго и третьего блюд. 63 школьника из малообеспеченных и многодетных семей питаются бесплатно. Родительская плата за питание составляет 30 рублей в месяц. 25 учащихся пришкольного интерната обеспечены 4-разовым бесплатным питанием.

Стоимость обучения одного ученика составляет 6600 рублей в год.

Подведем итоги.

Итак, после того, как Вы и Ваш коллектив поняли свое предназначение (миссию) в социальном окружении школы, необходимо обратиться к анализу возможностей внешней и внутренней среды, необходимых для развития. Анализ поможет выявить сильные и слабые стороны нынешней ситуации, в которой находится школа, и определить те проблемы, которые препятствуют достижению ее желаемого состояния. Кроме того, назначение организационно-аналитического этапа разработки стратегического плана школы состоит в выявлении «клиентов» образовательного учреждения, их ожиданий и потребностей. Именно для этого используется различный аналитический инструментарий, который позволяет директору и педагогической команде выявить особенности и ресурсы внешней и внутренней среды, оценить возможности системных изменений в школе. Также на этом этапе выявляются основные проблемы, которые могут быть преобразованы в цели стратегического плана.

Ключевые термины главы:

Внешняя среда школы – совокупность социальных и природных факторов, действие которых значимо для создания, выживания, функционирования и развития школы как открытой, социально-ориентированной и социально-ответственной системы.

Внешняя среда обуславливает направленность деятельности школы, создает для этой деятельности и благоприятные возможности, и ограничения и угрозы. Это сфера, в которой образовательное учреждение осуществляет свою жизнедеятельность; совокупность «факторов влияния» вне образовательного учреждения.

Внутренняя среда – совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения.

РАЗДЕЛ 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ШКОЛЫ

Кто не знает, куда направляется, тот очень удивится, попав не туда.

Марк Твен

Краткая аннотация: Глава раскрывает процедуру целеполагания в рамках направлений стратегического развития школы. Представлены варианты форматов стратегического плана и критерии его эффективности. Большое внимание уделяется программе развития школы как альтернативной форме стратегического плана, ее назначению, алгоритму разработки и реализации.

Изучив данный раздел, вы сможете:

- определить для себя роль целеполагания в формировании стратегического плана школы;
- устанавливать взаимосвязи и взаимозависимости различных уровней и областей стратегического целеполагания в образовательном учреждении;
- применять различные способы структурирования стратегических целей;
- формулировать цели в соответствии с принятыми в образовательном менеджменте нормами и требованиями;
- определять внутренний и внешний ресурс, необходимый для реализации стратегического плана;
- разработать план стратегических мероприятий и программу развития образовательного учреждения;
- овладеть методикой «Зеркало прогрессивных преобразований»;
- сформировать для себя критерии эффективности управленческого решения;
- рационально распределять нагрузку среди членов администрации школы.

Структура раздела:

УЭ 1. Стратегическое целеполагание.

УЭ 2. Определение целей стратегического плана.

УЭ 3. Критерии эффективности управленческого решения.

УЭ 4. «В методический портфолио директора».

УЭ 1. Стратегическое целеполагание

Одним из видов деятельности, в котором педагогическая команда школы может продемонстрировать свою эффективность и поддержать свой имидж, является разработка и реализация стратегического плана. Но прежде чем Вы, уважаемый директор, приступите к разработке плана стратегических мероприятий, необходимо четко определить, что именно

Вы и Ваш коллектив планируете достичь, т.е. определить стратегические цели.

Еще древние мореплаватели считали, что плыть надо не туда, куда ветер дует, а так, как парус поставлен. Короче говоря, невозможно управлять людьми, если руководителю и работникам не ясны цели.

Определение целей – очень важный этап планирования, так как их достижению будет подчинена вся последующая деятельность Вашей школы.

Цель – это желаемый и заранее определяемый результат, который формулируется после миссии. То есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность учреждения соответствовала его миссии, а с другой – «отсекает» второстепенные цели.

В зависимости от характера и содержания миссии, результатов анализа внешней и внутренней среды школа устанавливает свои собственные цели.

Например, если миссией школы является «Подготовка выпускников, отвечающих современным требованиям системы профессионального образования», то стратегическую цель можно сформулировать так «Повышение процента выпускников, подтвердивших правильность выбора профиля поступлением в соответствующие учреждения профессионального образования».

Стратегическая цель может быть связана с миссией перехода на общественно-государственное управление школой и быть сформулирована, например, как: «разработка и внедрение в практику в текущем учебном году системы общественно-государственного взаимодействия в управлении школой в единстве целей, принципов, органов управления, демократических процедур». Идеология повышения качества за счет применения принципов индивидуализации и дифференциации процесса может привести к формулировке цели: разработать программы, учебные планы, обеспечить кадрами и методическими ресурсами переход в средней школе на «профильное обучение». Приводя последние примеры – заметим, что такие цели часто не достигаются за год работы и требуют включения в более долгосрочные программы.

Обязательно нужно помнить, что основные цели должны быть направлены на развитие школы в целом, сориентированы на новые действия, а не только на реакцию по поводу текущих событий.

Для того чтобы определять стратегические (а затем и более частные) цели школы, Вам необходимо:

- понимать, почему так важно ставить цели вообще;
- отличать цели от образа желаемого будущего;
- научиться работать с иерархической системой целей, строить так называемое «дерево целей»;
- строго подходить к формулированию целей для коллектива и согласованию их понимания с педагогами и другими участниками совместной работы.

Какую цель можно считать хорошо сформулированной? Под хорошо сформулированной целью в рамках школы понимается описание желаемого результата совместной деятельности, заданное таким образом, чтобы:

- всем участникам работы был максимально конкретно, четко и однозначно виден характер и уровень этого результата,
- были названы по возможности точные сроки его получения,
- обозначены допустимые или предельные затраты ресурсов, времени, усилий, которые должны быть при этом затрачены.

Ясно, что самому строгому и точному пониманию цели в плане конкретности ожидаемых результатов, их измеримости, указанию временных рамок и ресурсных ограничений больше всего соответствуют именно небольшие, частные, ситуационные цели, которые к тому же могут и должны ставиться в школе применительно к конкретному учащемуся (а не только для всех детей вообще). Но в этом случае Вы можете спросить: не приведет ли желание правильно и точно определять частные цели к потере из виду общих, которые намного труднее определить с такой же точностью?

Ответим: в стратегическом планировании на первом плане должны быть стратегическое видение и ориентиры школы, совокупность стратегических целей, обеспечивающих движение к видению, более точные частные цели и задачи школы.

В процессе стратегического планирования всем членам команды и директору важно правильно соотносить наиболее общие представления о желаемом будущем школы и очень конкретные образы желаемого результата, возникающие в ситуации «здесь и теперь».

В работе «Стратегическое планирование системных изменений в образовании» (Под ред. А.М. Моисеева. – М., 2003) мы находим, что **первой и главной областью или группой результатов школы являются, конечно, социально и личностно значимые образовательные результаты, которые описываются обычно в форме требований к выпускникам школы в виде ключевых компетенций**. Для современной школы обеспечение достойного уровня качества образования является главной стратегической целью.

К этой же группе относится суммарный выход результата работы школы. В своем стратегическом плане школа может приблизительно указать, например, какой процент учащихся доходит до завершения полного курса школы, какая часть выпускников успешно продолжает обучение в вузе, трудоустраивается и т.д. Имея статистические данные по этим вопросам за многие годы, школа сможет точнее определять возможные цели, видеть динамику их достижения, что крайне важно для управления.

Результаты в области социальных вкладов школы и последствий ее жизнедеятельности для социума также относятся к указанной группе. Очень полезно формулировать, на какие изменения в жизни ближней среды будет работать школа, какой вклад она внесет в развитие муниципальной образовательной системы и т.д.

Заметим, что успешное достижение этих целей дает школе такой ценнейший «капитал», как доброе имя, репутация, имидж в глазах населения, органов управления образованием, местной администрации. При этом Ваша школа не должна

стесняться пропагандировать свой вклад в развитие социума или ждать, пока ее самоотверженный труд заметят со стороны. Современная позиция школы предусматривает активное развитие связей с общественностью, включающих в себя и работу по становлению у населения благоприятного отношения к школе.

Второй возможной областью стратегического целеполагания в школе выступает качество жизни участников образовательного процесса:

- детей, включая уровень их школьного самочувствия, настроения, мотивации (такие цели связаны с обеспечением комфортности школьной среды, с возможностью доставки детей из отдаленных деревень в школу, с качеством питания в школе, с возможностью занятий спортом и оздоровления и т.д.);
- работников школы – развитие их профессионализма и личностный рост. Это связано с условиями труда учителей, развития его творческой составляющей, с созданием системы стимулирования продуктивной и результативной, в том числе инновационной деятельности и т.д.

Третьей группой стратегических целей школы могут стать цели, выдвигаемые относительно качественных характеристик коллектива школы, ее команды, развития сплоченности, совместимости, организованности и т.п.

Наконец, к четвертой группе можно отнести цели в области системных характеристик школы. Все, казалось бы, прекрасно понимают, что качество обучения школьников во многом зависит именно от возможностей, потенциала самой школы, от единства ее подсистем, от ее организационной культуры и уклада жизни и что вкладывать усилия руководителя нужно именно в развитие всего этого. Но тогда, сколько же у школы должно быть стратегий?

И хотя этот вопрос может показаться странным, ведь до сих пор мы говорили только об одной стратегии школы, у нее действительно должна быть одна главная, генеральная общая стратегия. Но в то же время свои стратегии могут и должны иметь структурные подразделения школы.

Речь, в частности, идет о стратегиях для:

- выживания, стабильного функционирования и развития школы;
- обучения и внеклассной работы;
- начальной, средней и старшей ступеней школы;
- программно-методического обеспечения;
- диагностического сопровождения образовательного процесса;
- кадрового обеспечения и работы с персоналом школы;
- материально-технического и финансового обеспечения;
- внешних связей школы и ее отношений с местным сообществом;
- отношений с органами местной администрации и управления образованием;
- системы управления школой.

Все эти частные и функциональные стратегии служат для лучшего выполнения главной цели школы и одновременно помогают всем группам и структурным подразделениям внутри школы ясно видеть собственную траекторию развития.

Понятно также, что Вы, как директор школы, получаете моральное право требовать от своих подчиненных формулирования стратегий их деятельности лишь тогда, когда Вы сами умеете четко формулировать цель управления и собственной управленческой деятельности, а также предлагать интересные и плодотворные идеи для общей стратегии школы.

Осуществленный выбор направлений изменений в школе позволяет перейти к формулированию ожидаемых результатов этих изменений и их соотношению с общими стратегическими ориентирами школы.

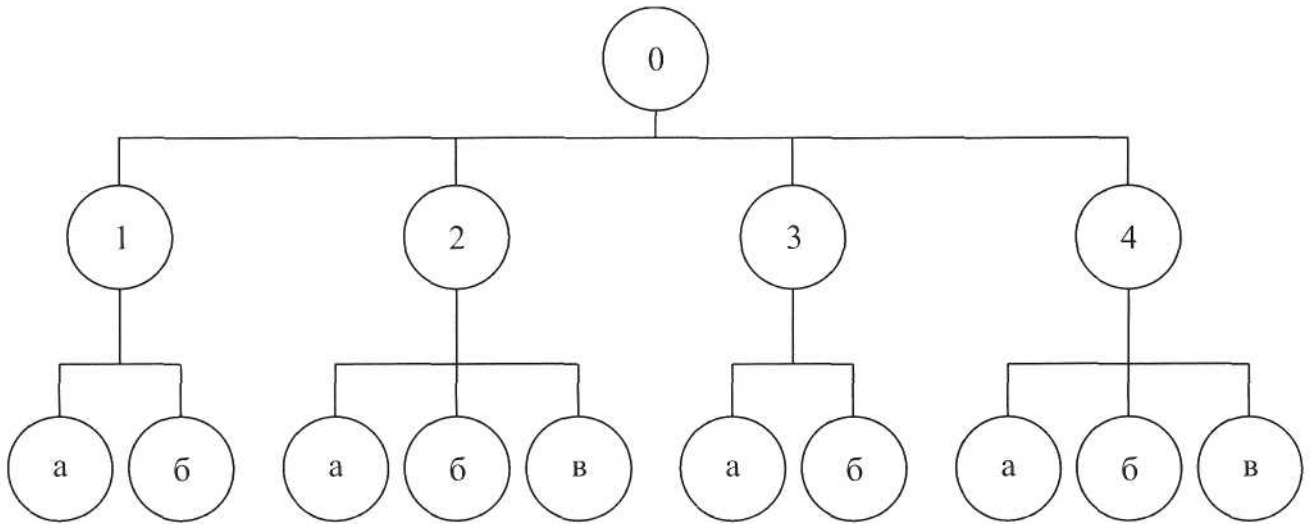
Так, например, двигаясь в сторону внутренней дифференциации обучения, школа может ставить задачи, связанные с выработкой определенного числа новых программ дифференцированного обучения, разработкой методики дифференциации на уроках и соответствующих дидактических и раздаточных материалов.

Естественно, такие задачи уже могут и должны иметь точные сроки выполнения и конкретных исполнителей, что делает стратегию достаточно точной и детальной, а значит дает ей больше шансов на успешное выполнение. В то же время даже точное выполнение отдельных задач не всегда гарантирует продвижение школы в нужном направлении. Именно поэтому надо соотносить отдельные задачи и итоги их решения с общими целями школы.

Важно иметь в виду, что успешное решение стратегических задач возможно только при условии их разумного распределения по времени и наличия необходимого ресурсного и управленческого сопровождения. Шагом в этом направлении является выделение основных этапов реализации стратегии, которое позволяет показать, кто, вместе с кем, что именно, в какие сроки, в какой последовательности и с какими ожидаемыми результатами должен делать для достижения общих целей школы. Таким образом, стратегия из набора вдохновляющих идей превращается в конкретный перспективный план, который составляет одну из важнейших частей программы развития образовательного учреждения.

А теперь нам предстоит самый ответственный этап работы по стратегическому планированию – продумать, как реализовать стратегию. Если стратегия школы носит достаточно системный и глубокий характер, то ее реализация фактически означает серьезнейшую перестройку всей школы, введение новых подходов к ее функционированию, изменение качества образовательной системы и ее ресурсного обеспечения, качественное преобразование организационной структуры и организационной культуры, создание управляющей системы с новыми характеристиками.

Функционирование школы, идущее по традиции, как бы самотеком, и функционирование, сознательно задаваемое на основе выполнения установок разумной стратегии, отличаются друг



0 - цель; 1, 2, 3, 4 - задачи; а, б, в - мероприятия к задачам

от друга не меньше, чем поле, поросшее сорной травой, отличается от поля, возделанного по правилам агрономии.

Как мы сказали ранее, стратегия школы должна быть контролируемой с тем, чтобы при необходимости можно было бы оперативно внести в нее изменения. Но речь идет не только о текущем контроле и анализе стратегии. После завершения выполнения стратегического плана возникает необходимость дать общую оценку и выбранной стратегии, и путей ее реализации.

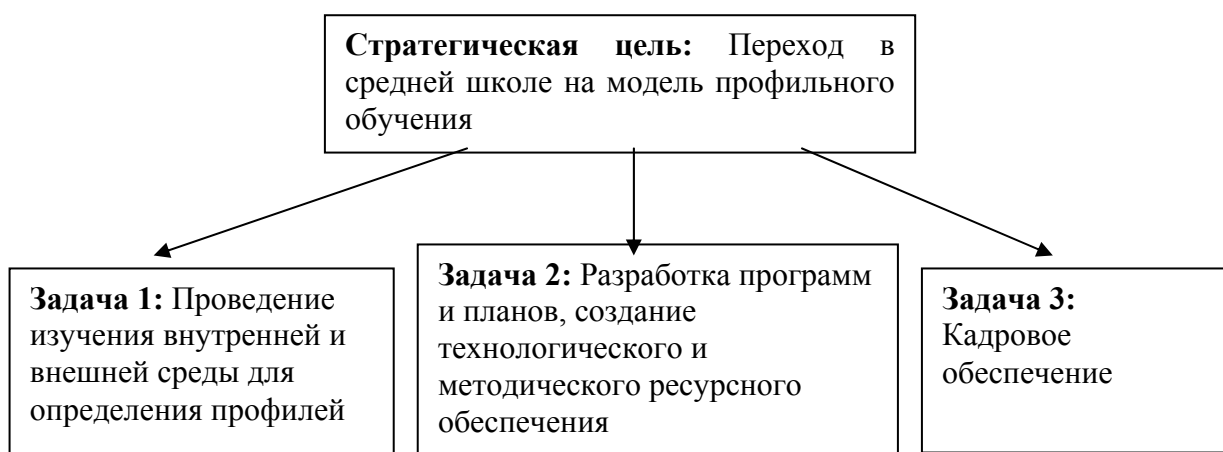
Запомните, стратегическая цель сама по себе никогда не может быть достигнута, поэтому ее следует представлять в виде системы подцелей, т. е. промежуточных целей, более ближних и краткосрочных.

Таким образом, становится ясно, что существуют два уровня целей. **Стратегические цели** всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения. **Краткосрочные цели** выступают своего рода средствами для достижения общих стратегических целей. Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Краткосрочные цели как

бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных стратегических целей. Следовательно, следующим шагом, после определения стратегической цели учреждения, будет определение условий или вех ее достижения.

Расчленив стратегическую цель на подцели, а также раскрыть взаимосвязь между целью, задачами и мероприятиями – значит построить «дерево целей». Последовательное прохождение по «ветвям» этого дерева сверху вниз даёт представление о конкретизации целей деятельности на планируемый период. На рисунке видно, как цель последовательно расчленяется на «задачи» и «мероприятия», и при этом сохраняется единство целеполагания (Планирование деятельности профессионального образовательного учреждения / Под ред. Е.В. Васиной. – СПб., 2003.).

Использование «дерева целей» может быть рекомендовано в качестве практического инструмента при планировании любого вида и масштаба: от долгосрочного, стратегического плана до тематического плана, где в качестве цели фигурирует конкретная форма работы. Например:



В свою очередь, решить каждую из задач можно при наличии определенных условий. Например, задачу 2 можно решить при условии:

- введения новых технологий;
- пересмотра получаемых ключевых компетенций;
- *введения регионального компонента с учетом требований работодателей или специфики региона;*
- уточнения содержания образования в соответствии с выбранным профилем;
- другие.

Приступая к построению «дерева целей», необходимо соблюдать определенные правила:

- генеральная цель не складывается из частных, более конкретных целей. Она формулируется администрацией школы, а затем «распадается» на более частные цели;
- ни одна цель высшего уровня не достигается сама по себе, а лишь посредством достижения более частных целей, на которые она распадается;
- расчленение генеральной цели прекращается по достижении элементарного (мероприятийного) уровня «дерева целей»;
- если стратегическая цель достаточно сложна, то она распадается на целый ряд уровней целей, причем, чем ниже уровень, тем конкретнее цель;
- при переходе на нижние уровни системы целей повышается не только их конкретность, но и количественная определенность целевых нормативов и показателей.

Необходимо помнить, что основное отличие цели от намерений и направлений деятельности — это то, что в цели заключен будущий результат. Постановка целей должна всегда сопровождаться разработкой критериев для оценки прогресса в достижении этих целей. Например:

Для определения того, правильно ли сформулированы цели, можно использовать правило SMART. Согласно ему, цели должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- согласованными (Agreeable, Accordant) (с миссией учреждения, между собой и с теми, кому их предстоит выполнять);
- достижимыми (Realistic);
- определенными во времени (Timebound).

Например, с учетом миссии **«Создание условий для самореализации и осознанного личностного самоопределения учеников в соответствии с их склонностями и интересами и подготовка на этой основе выпускников, готовых к жизни в открытом и меняющемся мире»** формулировка «Введение подготовки по новым профилям» — это намерение или направление деятельности, а цель можно сформулировать следующим образом: «Реализация профильного обучения в 2005-2007 гг. через проектную деятельность учащихся».

Проверим по характеристикам:

- конкретная – профильное обучение через проектную деятельность;
 - измеримая – 10 профильный класс, наличие профильного портфолио, блок конкретных знаний и умений;
 - согласованная – с миссией учреждения: самореализация и выбор;
 - достижимая – да, т.к. определена с учетом ресурсов возможностей школы;
 - определена во времени – выпуск 2007 года.
- Реализовать эту цель можно при наличии следующих внутренних условий:
- нормативно-правовая база;
 - соответствующий квалификационный уровень педагогических кадров;



- материально-техническая база;
- организационные моменты;
- научно-методическое обеспечение;
- мотивация работников;
- финансы.

Раскроем каждое из названных условий.

Обеспечение нормативно-правовых условий – это подготовка документов регламентирующего характера (положений, уставов, решений, приказов и т.д.)

Обеспечение кадровых условий – действия, связанные с подбором, повышением квалификации, стажировкой, переобучением работников, обучением их новым технологиям и т.п.

Обеспечение материально-технических условий – все действия, связанные с созданием и оборудованием кабинетов, мастерских-лабораторий, специализированных производственных участков, рабочих мест учащихся, преподавателей и т.п.

Обеспечение организационных условий – это изменение режима работы школы.

Обеспечение научно-методических условий – все действия, связанные с разработкой учебных планов, программ по предметам, перспективно-тематических планов, модулей по профессиям и курсам и т.д.

Обеспечение мотивационных условий – это действия, призванные сформировать заинтересованность исполнителей в достижении поставленных целей.

Обеспечение финансовых условий – это не деньги, которые нужны для реализации целей, а действия, которые нужно совершить, чтобы это финансирование иметь.

Разумеется, не в каждом случае будут задействованы все «сферы особого внимания». Какие-то из них уже могут существовать.

Например, в учреждении уже действует Положение о моральном и материальном поощрении работников за высокие конечные результаты работы, участия в опытно-экспериментальной деятельности, освоении новых педагогических технологий и т.п. Следовательно, эту «сферу особого внимания» можно не брать. Эти условия могут быть сформулированы как самостоятельные задачи или выступать как отдельные мероприятия.

Для того чтобы Вы, как директор, могли повысить надежность необходимых действий для реализации целей, можно воспользоваться вспомогательными таблицами «Внутренние условия» и «Внешние условия» (Планирование деятельности профессионального образовательного учреждения / Под ред. Е.В. Васиной. – СПб., 2003.), позволяющие уточнить их состояние:

Внутренние условия

Цели	Нормативно-правовые	Кадровые	Материально-технические	Организационные	Научно-методические	Мотивационные	Финансовые

Внешние условия (работа с социальными партнерами)

Цели	Администрация городов и районов	Центры занятости	Общественно-образовательные учреждения	Работодатели	Учреждения профессионального образования	Учреждения высшего профессионального образования

Такие таблицы Вы можете составлять под каждую цель или задачу. При заполнении таблиц необходимо определить альтернативные варианты решений, произвести их последующую оценку и выбрать оптимальное решение.

Например, Вы собираетесь достичь поставленной цели, связанной с обучением Ваших учителей. Перечислим возможные пути достижения этой цели. Вы можете:

- отправить их на курсы во внешнее образовательное учреждение (методический центр, институт повышения квалификации и т. д.), где они смогут обучаться поодиночке или группами;
- пройти эти курсы сами и после их прохождения провести для персонала серию семинаров;
- пригласить специалистов по данному вопросу для организации обучения на базе Вашего учреждения;
- поощрить своих подчиненных к самостоятельному поиску решения данной проблемы.

Вы можете предложить и другие варианты.

Итак, методики анализа внутренней и внешней среды школы позволили Вам определить ключевые проблемы, которые необходимо переформулировать в цели. Для этого могут быть использованы различные методики, одна из них - «**Зеркало прогрессивных преобразований**» – представлена в следующем учебном элементе. После выбора оптимального пути достижения цели, Вы принимаете соответствующее управленческое решение и переходите к разработке **стратегического плана**.

Для создания плана стратегических мероприятий целесообразно использовать различные матричные таблицы. Например, такую:

План стратегических мероприятий

Цели	Мероприятия (подцели)	Сроки проведения			Ответственный	Ресурсная база
1	2	3			4	5

После занесения всех основных мероприятий в таблицу, они согласовываются по времени. При этом графу 3 целесообразно разбить на периоды (этапы). Лучше, если это будут учебные годы. При этом если выполнение какого-то мероприятия (достижение цели) рассчитано на несколько лет, то в этой графе ставится процент реализации этого мероприятия в предполагаемый период. Немаловажным на этой стадии заполнения таблицы является установление очередности действий. Основное, что необходимо выяснить – какие дела не могут начаться до завершения других, именно это будет основным фактором, от

которого зависит очередность действий. Некоторые действия предпочтительно выполнять параллельно. Наконец, определенные действия можно осуществлять в любое время, главное – найти наиболее подходящие промежутки между другими действиями. Например, создание учебно-материальной базы и разработка учебно-программной документации могут идти параллельно, а вот разработка методического обеспечения – после того, как учебно-программная документация будет готова.

Определение ответственных

Должности и фамилии ответственных заносятся в соответствующую графу таблицы. Уровень и зона ответственности определяются функциональными обязанностями, должностными инструкциями. При необходимости издаются нормативные документы о делегировании полномочий. Нельзя забывать и о соответствии уровня ответственности уровню полномочий. При нарушении этого принципа возникает значительный риск невыполнения плана.

Определение ресурсной базы

Ресурсная база определяется совместно экономической службой учебного заведения и руководителями подразделений. Запланированное ресурсное обеспечение должно быть реалистичным и основываться на результатах деятельности учебного заведения за несколько предыдущих лет.

Оценка плана

Итак, разработка стратегического плана развития завершена. План является результатом коллективного труда, и его необходимо оценить как внутри учебного заведения, так и за его пределами.

Сначала план можно представить на научно-методическом совете учебного заведения, затем на педагогическом совете и, в итоге, на общем собрании сотрудников, Управляющем Совете. После каждого этапа представления в план могут вноситься корректировки. После окончательного оформления стратегического плана он представляется на утверждение учредителю. До этого желательно получить рецензию на план со стороны социальных партнеров. Только по завершении всех этих этапов план готов к реализации.

Для стратегического плана возможна и иная табличная форма:

План стратегических мероприятий

Стратегические цели (в календарной последовательности)	Ожидаемый результат	Сроки реализации	Члены команды, ответственные исполнители	Ресурсы	Примечания (условия, ограничения, требования)		
Приоритетная цель № 1							
Задачи	Мероприятия	Сроки	Ожидаемый результат	Индикаторы достижения результата	Партнеры	Ответственные	Финансирование, источники финансирования
1.							
2.							

Критерии хорошего плана

- план должен соответствовать потребностям учреждения и требованиям внешней среды;
- он должен быть реальным и достижимым при имеющихся технических, временных, финансовых, управленческих и человеческих ресурсах;
- предполагаемые результаты должны быть четко определены;
- этапы или промежуточные фазы плана должны формировать результаты, которые можно оценить количественно и качественно;
- план должен определять четкие сроки для каждой фазы;
- за каждый результат должен отвечать менеджер, а не исполнитель;
- хороший план должен предусматривать все возможные изменения среды.

Установленные цели должны иметь статус закона для школы, для всех ее подразделений и для всех сотрудников. Однако из требования обязательности никак не следует, что цели неизменны. Цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства.

Планирование на случай непредвиденных обстоятельств

После составления плана необходимо оценить, обладает ли он достаточной гибкостью, чтобы сохранить работоспособность при возникновении возможных проблем. Однако и чрезмерная гибкость тоже нежелательна. Все, что требуется — это обеспечить достаточную гибкость всего плана в целом и его частей в отдельности.

Конкретные способы обеспечения гибкости планирования следующие:

- знать, где можно быстро найти дополнительные ресурсы;
- своевременно информировать ключевых исполнителей о неожиданном развитии событий с тем, чтобы они могли сами искать решения проблем; исключить одновременное исполнение нескольких действий первостепенной важности;
- намеренно зарезервировать время на ключевых этапах на случаи небольших задержек (не обязательно объявлять это публично);
- обеспечить возможность планирования на основе самой надежной информации.

Для систематизации и структурирования отработанных элементов (направлений) стратегического плана, воспользуйтесь матричной таблицей, которая является одним из вариантов оформления стратегического плана школы (задание №2 следующего учебного элемента).

УЭ 2. Определение целей стратегического плана

Формулировать цели следует на основе выявленных в ходе анализа внешней и внутренней среды проблем. Одной из наиболее простых и эффективных методик, позволяющих выстроить дерево целей и определить действия по его реализации, является «Зеркало прогрессивных преобразований». Освоить эту методику Вы можете, выполнив задание № 1.

Задание 1.

Познакомьтесь с алгоритмом методики «**Зеркало прогрессивных преобразований**»:

1 шаг: Сформулируйте одну конкретную проблему и запишите ее.

2 шаг: Выявите и запишите основные причины ее возникновения (причины формулируются со слов «не» и «нет»).

1 и 2 шаги представляют ситуацию «минус». Далее ее надо перевести в ситуацию «плюс».

3 шаг: Проблема переформулируется в цель.

4 шаг: Причины становятся задачами.

5 шаг: Для каждой задачи определяется комплекс мероприятий – шагов по ее решению, для

каждого шага назначаются ответственные, которые подбирают команду для реализации мероприятий.

6 шаг: Ответственные определяют необходимые материальные ресурсы и время для выполнения мероприятий.

7 шаг: Для каждого блока задач с мероприятиями определяется конкретный продукт и критерии эффективности решения задачи.

Ниже представлен образец работы с данной методикой на примере конкретной ситуации № 2 (см. УЭ 4).

1. Постановка проблемы:

Недостаточные условия для реализации технологического профиля на старшей ступени обучения.

2. Причины:

(формулировки с «не» и «нет»)



3. Цель:

Создать условия для реализации технологического профиля на старшей ступени обучения.

4. Задачи:



5. Мероприятия, ответственные:

6. Ресурс:

Кадровый:

- методическая служба школы во главе с научным руководителем;
- центр занятости района;
- кабинет профориентации ИПКРО;
- региональный центр программы «Достижения молодых»;

Временной: 2 года

Материально-технический и социальный:

- социальные партнеры, попечители, Совет школы
- бюджет образовательного учреждения;
- производственная и проектная деятельность учащихся

7. Продукт:

Целевая программа «Партнерство»;

- Пакет методических материалов;
- Макет ученического портфолио;
- Каталог профессий;
- Нормативно-правовые документы школы, в том числе, договор о социальном партнерстве

8. Критерии эффективности:

Мы будем считать условия достаточными, если не менее 80% выпускников успешно освоят технологический профиль, если будут востребованы не менее 90 % методических материалов и каталог профессий, если регулярно (1 раз в месяц) будет проводиться выставка профессий, если, аргументируя свой выбор профиля, учащиеся будут использовать свой портфолио.

А теперь заполните «Зеркало прогрессивных преобразований», выбрав наиболее актуальную проблему Вашего образовательного учреждения.

Зеркало прогрессивных преобразований

1. Постановка проблемы:

2. Причины:

(формулировки с «не» и «нет»)



3. Цель:

4. Задачи:

5. Мероприятия, ответственные:

6. Ресурс: _____

7. Продукт: _____

8. Критерии эффективности: _____

Базовая форма матричной таблицы

Задачи	Мероприятия	Сроки	Ожидаемый результат	Индикаторы достижения результата	Партнеры	Ответственные	Ресурсы

Задание 2.

Выберите одну из сформулированных Вами приоритетных целей и заполните матричную таблицу, которую можно использовать как один из вариантов оформления стратегического плана школы. Заполнив ее, Вы сможете максимально полно систематизировать и структурировать все направления и элементы стратегического плана.

Итак, у вас готов рабочий вариант стратегического плана. Используя процедуры разработки миссии, освоенные Вами в 1 главе, предложите вариант организации обсуждения плана коллективом Вашей школы.

Разработка и реализация стратегического плана невозможна без эффективной коммуникации. Выбрать оптимальные средства информационного взаимодействия можно разными способами. С одним из них Вы можете поработать, выполнив задание № 3.

Задание 3.

Пользуясь таблицей «Оценки эффективности средств коммуникации», определите для себя наиболее эффективные средства коммуникации,

проставив в графы таблицы баллы от 1 до 5, затем баллы суммируйте. Наиболее эффективным будет средство коммуникации, набравшее максимальное количество баллов.

УЭ 3. Критерии эффективности управленческого решения

После того, как Вы определили стратегические цели и наметили мероприятия по их реализации, Вам предстоит принять соответствующие управленческие решения. Оценить эффективность управленческого решения можно с использованием определенных критериев. (В.К. Терентьев. Управление развитием общеобразовательного учреждения. Предварительные расчеты: выбор решения. Учебно-методический комплекс, НФПК). В качестве основных называют следующие:

1. Правовой критерий

В первую очередь разбирается правовой аспект: принятое вами управленческое решение должно быть верным с правовой (юридической) точки зрения. Оно не должно нарушать Конституцию, законы,

Оценки эффективности средств коммуникации

Показатели эффективности средств коммуникации	Доступность (все ли могут воспользоваться в удобное для них время)	Периодичность	Полнота передачи информации	Отношение (востребованность сотрудниками)	Отсутствие нарушений, сбоев в передаче информации	Низкая затратность
Средства коммуникации						
Личная встреча						
Доска объявлений						
Памятки						
Официальная документация						
Собрания, планерки						
Журнал организации						
E-mail						

правила и другие нормативные документы. Не должно существовать никаких правовых оснований, позволяющих изначально отвергнуть Ваше решение, не выполняя его и более того – привлечь Вас к ответственности за незаконные действия. Правовой критерий первый, но не единственный. Принятое решение должно соответствовать всем пяти критериям.

2. Экономический критерий

Надо понять, какое решение приведет к получению выгоды (прибыли, пользы), какое может принести вред (ущерб, убытки), будет ли отдача сейчас или позже. Выбор и реализация каждого решения в рамках стратегического плана связаны с расходом энергии, ресурсов (финансовых, материальных, трудовых) и времени, и поэтому оно обязательно должно иметь позитивные результаты.

3. Морально-психологический критерий

Следующий аспект решения - морально-психологический. Принятое вами управленческое решение должно укреплять понятие «Мы». Мы - команда, коллектив. Мы – единая организация. У нас одна цель, одно стремление, общие действия.

Когда коллектив един, дух товарищества побуждает людей делать гораздо больше, чем требует от них простое исполнение должностных обязанностей. Но очень часто ни один явный враг не разрушает единство организации столь успешно, как ее непосредственный руководитель в процессе повседневной управленческой деятельности. Зачастую им принимаются такие решения, которые разрушают единство более скоро и эффективно, чем все козни и происки внешних врагов.

Разрушить единство достаточно просто: стоит только разделить людей «по сортам» и отдать предпочтение одним членам коллектива перед другими. Противостояние и конфликты обеспечены.

Поэтому, принимая решение, обязательно нужно рассмотреть следующие аспекты: как решение сказывается на укреплении единства в организации, насколько решение увеличивает или уменьшает напряжение между отдельными членами, группами и подразделениями организации (управляющими и управляемыми, мужчинами и женщинами, имеющими высокую и низкую квалификацию, большой и малый стаж, и так далее).

4. Критерий перспективы

Возьмем за аксиому, что принятое Вами управленческое решение обеспечивает достижение организацией установленной цели деятельности, выраженной понятием «задание».

Для каждого человека естественно стремление к лучшему. Перспектива реализовать в скором или отдаленном, но достижимом будущем лично значимые цели окрыляет. Каждый надеется, что его активность, труд и результаты (то есть вклад в общее дело) обязательно будут замечены, справедливо оценены и вознаграждены. Человек, познавший успех, растет в профессиональном и социальном плане, становится активным созидателем. Напротив, нарушение ожиданий влечет за собой негативные последствия для работника, дела, организации. **Соблюдается критерий перспективы или нет, можно судить,**

наблюдая за тем, как вокруг руководителя (и в организации в целом) меняются люди.

Хорошим руководителем можно считать того, кто способен вызвать активность и энтузиазм, как у отдельных подчиненных, так и у всего коллектива. Одна из главных обязанностей руководителя состоит в том, чтобы воспитать в сотрудниках стремление добиваться успеха. Поэтому принимаемые решения должны отвечать критерию перспективы.

5. Критерий укрепления авторитета и власти

Принятое управленческое решение должно укреплять авторитет и власть руководителя. Подобно деньгам, авторитет и власть могут быть сохранены, приумножены или расточительно утрачены. Результаты – в собственных руках. Единственным реальным способом повышения авторитета и укрепления власти является правильное применение самой власти. Например, была проблема, Вы, руководитель, нашли решение. Ваше задание персонал понял и принял к исполнению. Вы не прибегали к насилию, принуждению, обману, манипулированию. Каждый человек знал и исполнил «свой маневр». Организация выполнила задание, желанные цели были достигнуты. Вы справедливо разделили успех со всеми участниками. Один хорошо заработал, второй повысил свою квалификацию, третий продвинулся по службе. Люди удовлетворили свои потребности, получили выгоду, увидели перспективу, открыли новые возможности. Укрепилось единство: мы – команда, нам по плечу любые задания, мы можем все. Свой успех все связывают с Вами, с Вашим искусным руководством. Ваш авторитет и лидерские качества возросли. Теперь, если Вы призовете коллектив к новым «высотам и рубежам», то все, имея позитивный опыт работы под Вашим руководством, будут готовы активно и добросовестно сотрудничать с Вами.

Какая бы сложная ни была управленческая ситуация, первый признак, по которому можно судить о том, что принято правильное решение, – это рост авторитета и лидерства руководителя. Естественно также проникнуться заботой о поддержании престижа, положительного имиджа Вашей организации, Вашей школы. Репутация дорога, но она того стоит.

И, конечно, никакое решение не может считаться приемлемым, если авторитет и лидерство руководителя снижаются. Например, была проблема, руководитель принял решение. Люди подчинились и выполнили задание. Успех руководитель разделил среди приближенных к себе немногих «избранных» или просто присвоил. Все остальные не получили возможности реализовать свои потребности, их интересы оказались ущемлены, перспективы утеряны. Это не прошло бесследно для морально-психологического состояния членов коллектива, возросли напряжение, недовольство. Свои негативные ощущения люди (персонал) будут связывать с руководителем, ведь это он – «всеу голова». И это – начало конца. Никакие умственные способности и энергия не помогут руководителю сохранить авторитет и лидерство в организации, если вследствие его решений и действий даже лояльные подчиненные начнут питать к нему инстинктивное недоверие и неприязнь.

Авторитет руководителя снижается, ограничивается возможность оказывать влияние на коллектив, ибо искусство руководства заключается в умении так влиять на людей личным примером, чтобы они были готовы добросовестно выполнять любые обязанности, возложенные на них по приказу или взятые на себя добровольно, по собственной инициативе. В ситуациях, когда авторитет опускается ниже критической черты, руководитель может полностью потерять лидерство в организации.

Лидерская компетентность также проявляется в умении делегировать ответственность и рационально распределять нагрузку между членами административной команды. Помочь в этом может таблица распределения ролей в команде, освоить которую Вы сможете, выполнив задание № 1.

Задание 1.

Приняв управленческое решение, Вы сталкиваетесь с необходимостью распределения поручений между членами администрации школы. Часть обязанностей Вы уже распределили, работая по методике «Зеркало прогрессивных преобразований». Для того чтобы рационально распределить ответственность и нагрузки членов администрации, предлагаем воспользоваться «Таблицей распределения ролей в команде».

Таким образом, достижение цели напрямую зависит от умения руководителя принимать правильные, лучше оптимальные, решения, направленные на достижение определенной цели. Если Вы уверены, что выбор сделан правильно, начинайте действовать, планомерно идите вперед, к цели.

УЭ 4. «В методический портфолио директора»

Стратегический план – составная часть более широкого документа - **программы развития** образовательного учреждения. Сегодня, когда программа развития является обязательным условием участия школ в различных проектах и конкурсах, особенно актуальным становится умение директора работать с этим документом.

Программа развития может рассматриваться как особая разновидность общешкольного плана работы. Как и другие общешкольные планы, программа развития в обязательном порядке должна содержать такие составляющие, как аналитическое обоснование, постановку конкретных целей и задач, выбор средств достижения целей, планирование важнейших действий, акций, мероприятий, событий, обеспечивающих достижение цели в установленные сроки, определенность и последовательность этих действий, ответственных исполнителей.

Как и другие документы, связанные с планированием, программа развития способствует преодолению неопределенности и упорядочению совместной деятельности и имеет много общего со стратегическим планом (Моисеев А.М. УМК «Управление развитием образовательного учреждения: через новое качество управления – к новому качеству школы» – М., 2002.). Сходство связано, прежде всего:

1) со стратегическим характером программы развития, ее преимущественной направленностью на решение наиболее важных, судьбоносных, предопределяющих общие направления жизнедеятельности школы и школьного сообщества стратегических задач. Следует помнить, что программы развития, при всей желательной детализации предполагаемых действий, акцентируют внимание именно на вопросах стратегического значения и на выработке общей стратегии их решения;

2) с ярко выраженной инновационной направленностью программы развития. В то время как обычный общешкольный план основное внимание уделяет вопросам обеспечения стабильности текущего функционирования школы, программа развития есть стратегический план осуществления основных нововведений в образовательном учреждении;

3) с ориентацией на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование;

4) с опорой на идеологию системного, программно-целевого подхода в управлении;

5) с использованием при разработке этого документа специальной и достаточно жестко структурированной технологии.

Программа развития рассматривается как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий результативный и экономичный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно как инструмент, обеспечивающий управление этим переходом. Программа развития предполагает взаимосвязанное решение трех крупных задач.

Задачи программы развития школы

Основные задачи программы развития школы:

1. Определение места школы в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня ее развития. Решение этой задачи предполагает:

- анализ состояния образовательного учреждения и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого школе;
- соотнесение социального заказа, адресуемого школе, с возможностями получения ресурсов извне для ее развития;

Таблица распределения ролей в команде

Условные обозначения: «О» - ответственность; «К» - контроль; «И» - информирование; «У» - участие; «Р» - ресурсное обеспечение						
Целевые направления	Члены команды					
	Директор	Завуч 1	Завуч 2	Завхоз	Организатор воспитательной работы	Руководитель МО
Повышение профессионального уровня учителей	К	И	У	Р	У	О
Привлечение специалистов для реализации профильного обучения	Р/К	О	И	У	-	К
Освоение здоровьесберегающих технологий	И	К	У	Р	О	И

• анализ и оценку достижений и проблем школы. Все перечисленное выше находит свое отражение в информационной справке о школе и аналитико-прогностическом обосновании программы развития.

2. Описание образа желаемого будущего состояния школы, ее организационной структуры и особенностей функционирования.

Решение этой задачи отражается в концепции желаемого будущего состояния школы.

3. Разработка и описание стратегии и тактики перехода школы из существующего в новое, желаемое состояние; подготовка конкретного плана такого перехода.

Решение этой задачи отражается в разделе программы «Стратегия и тактика перехода в новое состояние».

При всей важности каждой из названных задач программы развития еще большее значение имеет их взаимосвязь. Нерешенность любой из них или отсутствие тесной связи между их решениями не позволяет создать действенную и эффективную программу развития школы. Понимание места школы в социуме и прогнозируемого социального заказа определяет точку отсчета для анализа достижений и выявления проблем школы. Знание проблем позволяет разумно ограничить и одновременно интенсифицировать поиск инновационных идей развития школы, которые в совокупности составляют концепцию новой школы. Соотнесение этой концепции с существующим положением дел дает основания для выработки конкретных нововведений, стратегии и тактики их осуществления. Решение о разработке программы развития образовательного учреждения принимается коллективом и администрацией школы и согласуется с учредителями, вышестоящими органами управления. При принятии решения о начале разработки программы развития важно учитывать, что программы этого типа нужны прежде всего в ситуациях, характеризующихся:

– высокой степенью неопределенности и непредсказуемости внешней среды и ее требований к образовательному учреждению (в стабильных ситуациях потребность в развитии и его проектировании существенно ниже и программы развития не востребуются);

– недостаточностью и высокой степенью нестабильности ресурсного обеспечения (при избытке ресурсов и стабильности их получения потребность в программе развития, как правило, отсутствует);

– стремлением к достижению высоких, в идеале – оптимальных (максимально возможных для данных конкретных обстоятельств и ограничений) результатов жизнедеятельности (для получения меньшего эффекта можно обойтись и обычным, традиционным планированием работы);

– объективной необходимостью вовлечения в работу широких слоев школьного сообщества и партнеров школы и невозможностью обойтись только усилиями нескольких руководителей (при отсутствии такой необходимости отдельные изменения могут быть произведены узкой группой лиц – как правило, руководителями школы – и не требуют общешкольной программы развития);

– осознанием необходимости именно системных преобразований в школе (для осуществления стратегий локальных и модульных изменений в школе разрабатываются другие документы, существенно отличные от программы развития школы). Распространенная среди управленцев точка зрения, что программы развития необходимы только тем учреждениям, которые планируют перейти в новый статус, ошибочна: программа развития необходима любым коллективам, желающим качественно изменить свою деятельность и ее результаты, а это можно сделать и оставаясь в прежнем статусе.

Опыт разработки и реализации программ развития в российских образовательных учреждениях говорит в пользу следующей их структуры.

1. *Краткая аннотация (паспорт) программы.*

2. *Информационная справка об образовательном учреждении.*

3. *Блок аналитического и прогностического обоснования программы:*

– анализ состояния и прогноз тенденций изменения значимой для школы внешней социальной среды;

– анализ состояния и прогноз тенденций изменения адресуемых школе образовательных потребностей, социального заказа;

– анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсных возможностей внешней среды школы в свете нового социального заказа;

– анализ и оценка достижений, педагогического опыта, конкурентных преимуществ школы за период, предшествовавший нынешнему инновационному циклу развития;

– проблемно-ориентированный анализ состояния школы, описание ключевых проблем школы и их причин;

– анализ и оценка инновационной обстановки в школе, инновационного потенциала коллектива, потенциальных точек роста;

– первичный прогноз восприятия возможных новшеств в школьном сообществе, возможного сопротивления изменениям.

4. **Концепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния школы как системы.**

5. **Стратегия и тактика перехода (перевода) школы в новое состояние:**

– стратегия перехода, основные направления, этапы, задачи осуществления инноваций и достигаемые рубежи;

– описание конкретных целей школы на первых этапах цикла развития;

– конкретный (тактический и оперативный) план действий по реализации программы развития школы.

6. *Приложения.*

Разработка программы развития образовательного учреждения

Разработка программы развития школы — важная задача управленческой деятельности в школе, стремящейся перейти в инновационный режим жизнедеятельности. Ее решение предполагает осуществление совокупности взаимосвязанных действий разработчиков, нацеленных на получение «на выходе» программы развития, отвечающей всем

предъявляемым к ней требованиям, о которых говорилось выше. Деятельность по разработке программы развития образовательного учреждения состоит из трех взаимосвязанных логических этапов. Подробная логическая структура разработки программы вместе с ожидаемыми результатами этапов и микроэтапов представлена в таблице.

Охарактеризуем некоторые особенности основных этапов разработки программы.

Анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого школе, — это важная функция управления современной

школой, составная часть аналитико-прогностического обоснования программы развития образовательного учреждения. Значимость такого анализа для развития школы огромна: реализация данной функции и входящих в ее состав задач позволяет уточнить миссию образовательного учреждения, определить оптимальные модели выпускников, сделать выбор основных направлений развития школы. В современных условиях выполнение этой функции объективно осложнено такими обстоятельствами, как расширение и усложнение состава потенциальных заказчиков школы и рост, хотя и неравномерный, их актив-

Основные этапы разработки программы развития и их ожидаемые результаты

№ п/п	Название этапа	Ожидаемые результаты этапов
1	Подготовительный этап	Готовность команды разработчиков к работе над программой
1.1	Принятие решения о необходимости и сроках подготовки программы развития	Принятие решения, его оформление и доведение до всего коллектива
1.2	Создание и запуск системы управления проектом (имеется в виду проект разработки программы)	Создание структуры управления проектом, распределение ролей и функциональных обязанностей, начало работы по управленческому обеспечению и сопровождению разработки программы
1.3	Организация рабочих групп по созданию программы, их обучение и обеспечение	Готовность разработчиков к действиям
1.4	Подготовка необходимых ресурсов и условий для работы	Готовность условий и ресурсов
1.5	Поиск дополнительных ресурсов, дополнительная работа с кадрами (в случае необходимости)	Полная готовность к работе (см. результаты первого этапа)
2	Основной этап — этап разработки программы	Готовность первого варианта программы развития
2.1	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды	Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.2	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа	Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.3	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсного потенциала	Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.4	Анализ и оценка достижений и конкурентных преимуществ школы	Данные анализа и оценки. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.5	Анализ и оценка инновационной среды и потенциала школы	Данные анализа и оценки. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.6	Прогноз восприятия предполагаемых нововведений	Учет результатов прогноза
2.7	Проблемный анализ состояния дел в школе	Структурированный перечень основных проблем школы: информационная справка
2.8	Разработка и формулирование концепции (концептуального проекта) желаемого будущего состояния образовательного учреждения	Концепция (концептуальный проект) нового состояния школы
2.9	Разработка стратегии перехода к новому состоянию школы	Стратегия, основные направления, этапы и задачи перехода к новой школе (стратегический план)
2.10	Конкретизация целей ближайшего этапа развития школы	Формулировки целей ближайшего этапа развития школы
2.11	Разработка плана действий по реализации программы	Конкретный план действий (оперативный план)
2.12	«Сборка» и первичное редактирование полученного текста	Готовность первого варианта текста программы развития (см. результаты второго этапа)
3	Этап экспертизы, подведения итогов и принятия решения об исполнении программы развития	Принятие решения о переходе к выполнению программы развития
3.1	Оценка программы развития в школе, внесение корректив	Внесение поправок в текст программы развития
3.2	Передача программы на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами	Экспертное заключение. Внесение поправок в текст программы развития на основе экспертных заключений
3.3	Организация обсуждения и утверждения программы в школе	Принятие программы развития коллективом
3.4	Передача программы на официальную экспертизу (в случае необходимости). Представление и защита программы в органах управления образованием. Принятие решения по программе	Принятие окончательного решения о программе развития и ее финансировании. При негативной оценке программы – возврат ее на доработку (см. результаты третьего этапа)

ности; усложнение и дифференциация требований заказчиков к школе; недостаточная компетентность большинства заказчиков в вопросах образования и связанные с этим сложности в формулировании, озвучивании своего заказа; несоотнесенность требований заказчиков и реальных возможностей школ (в условиях постоянных ресурсных ограничений) и ряд других. В этой ситуации школе необходимо изучать, анализировать, прогнозировать и формулировать социальный заказ. Анализ социального заказа лучше всего проводить динамически, сопоставляя его текущее состояние с данными ретроспективного анализа. При анализе социального заказа его участникам полезно обсудить следующие вопросы:

- Кто являлся ранее субъектом выдвижения социального заказа нашей школе; какие группы заказчиков имели место и кем они были представлены?

- Каков был характер требований, предъявляемых заказчиками к нашей школе, и характер их предъявления?

- К чему, прежде всего, предъявлялись требования: к результатам работы школы (каким именно), к содержанию образования, набору предметов, изучаемых в школе, характеру образовательного процесса, условиям пребывания ребенка в школе, комфортности образовательной среды?

- Как можно оценить нашу работу по выполнению заказа?

- В какой мере заказчик был удовлетворен уровнем работы школы, исполнением заказа?

- Появились ли у нашей школы в последнее время новые заказчики?

- Изменился ли за последнее время характер социального заказа школе и если изменился, то как?

- Как справляется школа с сегодняшним социальным заказом на образование?

- Как оценивает работу школы сам заказчик?

Для развития школ особо важную роль играет прогнозирование социального заказа, так как деятельность образовательного учреждения не может строиться исходя из вчерашнего и даже сегодняшнего запроса на образование. Чтобы школа эффективно развивалась, необходимы знания завтрашнего социального заказа, которые можно получить только в ходе прогнозирования. При прогнозировании социального заказа полезно задуматься над вопросами типа:

- Как может измениться состав заказчиков нашей школы, какие новые группы заказчиков могут появиться?

- Как может измениться характер предъявляемых школе требований и способ их предъявления?

- Какие дополнительные ресурсы понадобятся школе для выполнения нового социального заказа?

- Какие возможности открываются перед школой в связи с выполнением нового заказа?

Итогом прогнозирования должно стать формулирование (например, в рамках программы развития образовательного учреждения) исходного ожидаемого социального заказа, который сопоставляется с ресурсными возможностями школы. Анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого школе, предпола-

гает проведение опросов потенциальных субъектов социального заказа, в том числе родителей учащихся, педагогов, самих школьников. Прогнозирование социального заказа требует использования метода сценариев с последующим выбором наиболее вероятного сценария как основного.

Информационная справка о школе

Информационная справка о школе — это необходимая составная часть программы развития образовательного учреждения. Информационная справка о школе призвана выполнять важные функции как по отношению к разработчикам программы развития, так и по отношению к ее внешним экспертам. Разработчики программы развития, собирая материал для справки, начинают лучше осмысливать достигнутый уровень развития своей школы, а внешние эксперты, читая такую справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем школы.

Информационная справка о школе представляет собой информационный текст. Он не носит аналитического характера, т.к. аналитико-прогностическое обоснование программы развития дается в ее тексте после информационной справки. Поэтому в информационной справке необходимо, прежде всего, кратко изложить важнейшую информацию о школе. В содержании справки рекомендуется:

- указать наименование и статус школы сегодня (для школ, менявших наименование, номер, статус, следует отметить наиболее существенные из этих изменений и их даты), важнейшие (с точки зрения разработчиков программы и интересов развития школы) этапы истории школы;

- дать краткую вводную характеристику социального окружения школы и описать характер его влияния на образовательное учреждение;

- коротко описать роль школы в социуме, в территориальной образовательной системе;

- указать важнейшие объемные данные школы (количество учащихся, классов-комплектов, наличие и характер потоков и различных видов классов, сменность занятий);

- дать характеристику контингента учащихся;

- охарактеризовать педагогический персонал школы: общее количество педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учетом разрядов и категорий по Единой тарифной сетке, наличия учителей, отмеченных наградами, почетными званиями, имеющих ученые степени, работающих в школе преподавателей вузов, сотрудников НИИ и т.п.);

- дать характеристику действующего программно-методического обеспечения учебного и воспитательного процессов;

- описать подходы к диагностике результатов образовательного процесса;

- охарактеризовать состояние школьного здания, инфраструктуры образовательного процесса, кабинетного фонда, учебно-материальной базы школы;

- дать характеристику нормативно-правового и документационного обеспечения работы школы;

- коротко описать систему работы с педагогическими кадрами;

– дать информацию об основных результатах образовательного процесса (в динамике за ряд последних лет), основных результатах инновационных процессов, опытно-экспериментальной работы в школе. По ходу изложения информации в справке желательно использовать графики и диаграммы с краткими комментариями.

Концепция желаемого будущего состояния школы

Концепция желаемого будущего состояния школы представляет собой развернутое, хотя еще и не вполне конкретизированное представление об ожидаемом результате развития школы. Текст, в котором оно изложено, – необходимая составная часть программы развития образовательного учреждения.

Нередко в практике внутришкольного управления наблюдается смешение концепции желаемого будущего состояния школы с концепцией развития школы. Такое смешение неправомерно, так как концепцию развития школы более целесообразно рассматривать как описание перехода школы в новое состояние, которое обозначается в концепции желаемого будущего состояния школы. В случае смешения этих двух концепций руководитель будет пытаться развивать школу, не имея хотя бы приблизительного образа желаемого результата предстоящих преобразований, т.е. лишая инновационный процесс целевых ориентиров. Другое распространенное заблуждение проявляется в смешении концепции желаемого будущего состояния данной, конкретной и неповторимой школы с концепцией какого-либо типа или вида образовательного учреждения в целом.

Подчеркнем, что концепция желаемого будущего состояния школы является нормативным документом школы. Это означает, что она не описывает то, что есть, а предписывает, что должно быть, что должно характеризовать новую школу, какой она должна стать в результате системных нововведений. Концепция желаемого будущего состояния школы опирается на результаты проблемно-ориентированного анализа состояния школы на основе связи: проблема школы — общая идея ее решения — идея конкретного способа решения. Состав и структура концепции определяются взглядами ее разработчиков на состав и структуру школы как объекта управляемого развития. Целостное представление концепции желаемого будущего состояния школы предполагает наличие в ней следующих взаимосвязанных блоков.

1. Стратегические основания жизнедеятельности школы и главные характеристики внутренней среды школы:

– система ценностей школы, ее философия; главные принципы ее жизнедеятельности; общая направленность школы;

– миссия образовательного учреждения; принадлежность школы к тому или иному виду или разновидности образовательного учреждения (например, к гимназиям, лицеям и т.п.);

– модель (модели) выпускников школы, внутришкольный стандарт качества образования;

– принципы построения организационной структуры новой школы, основные организационные единицы и связи между ними;

– характеристика организационной культуры новой школы;

– общий механизм функционирования новой школы и механизм ее перехода в очередной цикл развития.

2. Концепция образовательной системы новой школы:

– общий принцип, система организации образовательного процесса (классно-урочная или иная система организации);

– общая структура образовательной системы, задачи и ожидаемые результаты, модели результатов образования (выпускников) для каждой подструктуры (ступеней, школьных модулей и т.п.);

– взаимосвязь и взаимодополнение в образовательной системе школы дидактической подсистемы и подсистемы внеучебной воспитательной работы;

– виды потоков учащихся и образовательных траекторий, виды классов, принципы набора учащихся и формирования классов и групп;

– принципы группировки педагогов для работы с различными категориями учащихся;

– подходы к диагностике и оценке результатов образования;

– общие принципы отбора и структурирования содержания образования и их реализация в учебном плане школы;

– принципы и способы обеспечения интеграции отдельных образовательных процессов в целостный общешкольный образовательный процесс;

– требования к учебным и воспитательным программам;

– принципы отбора и использования ведущих образовательных технологий, методов и средств обучения и воспитания школьников;

– базовые обобщенные требования к учебному занятию, воспитательному мероприятию.

3. Концепция обеспечивающей системы новой школы:

– внутренние условия жизнедеятельности школы, необходимые и достаточные для ее успешного функционирования и дальнейшего развития (социально-психологические, организационно-педагогические, материально-вещественные, социально-бытовые, санитарно-гигиенические, эстетические, пространственно-временные и др.);

– требования к номенклатуре, качеству и объему ресурсов, необходимых для полноценного функционирования школы и ее новой образовательной системы, для создания необходимых внутренних условий жизнедеятельности (по каждому виду ресурсов – кадровых, концептуальных, информационных, нормативно-правовых, материально-технических, финансовых и проч.);

– общие принципы построения и ожидаемое будущее состояние школьных структур, служб, организационных единиц, занимающихся обеспечением школы всеми необходимыми ресурсами (также по всем видам ресурсов);

– внешние связи школы и их вклад в ресурсное обеспечение ее жизнедеятельности.

– важнейшие свойства и характеристики, необходимые школьному сообществу для решения образовательных и обеспечивающих задач (цен-

ностные ориентации и особенности целеполагания, организованность, сплоченность, включенность в управление, сработанность, ответственность, совместимость, стабильность, инновационная мобильность и др.);

– характер групповой динамики и отношений в коллективе.

5. Концепция управляющей системы новой школы:

– характеристика направленности, главных свойств управляющей системы (например, – основное содержание управленческой деятельности, важнейшие функции системы управления (планирования, организации, руководства, контроля), методы и средства управления, основные управленческие технологии;

– организационная структура управляющей системы, состав основных субъектов управления и связей между ними, функциональные обязанности, полномочия, ресурсное обеспечение субъектов образовательной деятельности;

– организационные механизмы управления, постоянно действующие стандартизированные управленческие подсистемы (аттестации кадров, контроля и т.п.);

– необходимые условия и ресурсы для управленческой деятельности.

При разработке концепции необходимо обеспечить взаимосвязи между ее компонентами. При этом каждый следующий ее блок строится на основе предыдущих, с тем, чтобы обеспечить сквозное проведение через все содержание концепции желаемого будущего состояния школы ее важнейших ценностных оснований и целевой ориентации.

Концепция развития школы

Концепция развития школы является составной частью программы развития образовательного учреждения, следующей по логике за концепцией желаемого будущего состояния школы. Концепция развития школы разрабатывается на базе проблемно-ориентированного анализа состояния школы и образа ее будущего. Без концепции развития школы, конкретизированной до тактических и оперативных планов осуществления нововведений, некорректно говорить о программе развития школы. Именно наличие концепции развития школы превращает концептуальные положения в реальную программу развития. Перед началом разработки концепции развития школы авторы программы развития уже имеют образ сегодняшнего состояния образовательного учреждения с его достижениями и проблемами, а также образ желаемого состояния школы. Сопоставление этих образов позволяет увидеть масштабы и объем предстоящих нововведений. При этом во избежание перегрузки, сумбурной и неорганизованной деятельности, важно не допустить преждевременной детализации списка необходимых инновационных действий. Поэтому в концепции развития школы прежде всего важна стратегия перехода образовательного учреждения в новое качество, его общий замысел и лишь потом — тактика и конкретные планы действий.

Концепция развития школы в программе ее развития может излагаться в разделе **«Стратегия и тактика перехода (перевода) школы к желаемому»**.

му будущему». В составе этого раздела выделяют такие блоки.

1. *Стратегия развития школы:*

– основные области предстоящих преобразований (подсистемы школы и их части, которые более, чем другие, требуют обновления);

– основные направления развития по выделенным областям (например, в качестве области выделено «обновление содержания образования», а в качестве направлений — «интеграция содержания образования», «гуманизация содержания образования» и т.д.);

– стратегии — общие замыслы изменений по ступеням школы, областям и направлениям преобразований;

– конкретные задачи обновления школы по всем выделенным направлениям и соответствующие им нововведения вместе с ожидаемыми результатами;

– этапы преобразований, последовательность и сроки их осуществления.

2. *Конкретные цели ближайшего шага развития:*

– конкретные, измеримые цели и задачи образовательной системы школы (могут формулироваться по ступеням, параллелям, предметам с выделением целей обучения и внеучебной воспитательной работы и т.д.);

– конкретные, измеримые цели других подсистем школы, организационных единиц и подразделений. Постановка точных целей в программе развития не случайно происходит только на этом этапе — до знания общей стратегии преобразований определить их просто невозможно. При этом конкретные цели, как весьма сильно зависящие от изменчивой ситуации, ставятся лишь на короткий отрезок времени.

3. *Конкретный тактико-оперативный план действий по реализации концепции.* Данный раздел может рассматриваться либо как составляющая концепции развития школы, либо как относительно самостоятельный текст, не входящий в концепцию. Но в любом случае необходимо тесно связать концепцию развития школы с планом действий по ее претворению в жизнь.

Подведем итоги

Итак, мы определили с вами, что стратегический план призван обеспечить достижение целей школы в долгосрочной перспективе. Стратегическое планирование осуществляется на всех уровнях образования. Так, на государственном уровне при реализации процесса модернизации образования был также разработан стратегический план, основной целью которого является создание механизма устойчивого развития системы образования, обеспечение ее соответствия «вызовам» XXI века, социальным и экономическим потребностям развития страны, запросам личности, общества, государства.

В результате разработки стратегических направлений развития образовательного учреждения определяются условия и необходимая информация для создания оперативных планов, о чем мы продолжим разговор в следующей главе пособия.

Ключевые термины главы:

Дерево целей – метод, который позволяет расчленить стратегическую цель на подцели, а также раскрыть взаимосвязь между целью, задачами и мероприятиями. «Дерево целей» позволяет конк-

ретизировать цели деятельности на планируемый период.

Стратегическое планирование – определяет направления деятельности (развития) школы в изменяющейся внешней и внутренней среде.

Программа – описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям.

Концепция – 1) определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности; 2) относительно целостная и завершенная, структурированная совокупность, система взглядов, представлений, идей. Описание основного смысла деятельности в целом.

Программа развития школы – важнейший стратегический документ образовательного учреждения, переходящего (перешедшего) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития. Может рассматриваться как особая разновидность общешкольного плана работы, которая отличается от традиционного направленностью на решение стратегических задач, внедрение основных нововведений, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование.

РАЗДЕЛ 4. ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТЫ В СИСТЕМЕ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

*Хорошо спланированное –
наполовину сделанное.*

Народная мудрость

Краткая аннотация:

Данная глава раскрывает особенности процедуры оперативного планирования и знакомит с некоторыми механизмами реализации деятельности по различным направлениям стратегического плана школы. Система оперативного планирования рассматривается как средство достижения конкретных целей в рамках стратегического плана. В главе представлены технологии разработки проектов и целевых программ, как наиболее эффективных способов решения проблем, возникающих в ходе реализации стратегического и оперативного планов.

Изучив данный раздел, Вы сможете:

- применять на практике алгоритмы оперативного планирования;
- составлять целевую программу, проект и использовать их для реализации оперативного плана;
- планировать все этапы проектной работы;
- использовать графические формы при оперативном планировании;
- разрабатывать содержание действий в рамках процесса изменений.

Структура раздела:

УЭ 1. Система оперативного планирования.

УЭ 2. Проекты и целевые программы в системе оперативного планирования.

УЭ 3. «В методический портфолио директора».

УЭ 1. Система оперативного планирования

Итак, на стадии стратегического планирования Вы определили условия и необходимую информацию для создания оперативных планов. К сожалению, на практике часто отсутствует связь между стратегическим и оперативным планированием, так как нередко оперативный план школы не ориентирован на стратегическую цель.

Уточнить специфику стратегического и оперативного планирования Вы сможете, выполнив задание № 1 в УЭ 2.

Цель оперативного планирования – поиск наилучших способов достижения конкретных целей в рамках стратегического плана с учетом существующих ресурсов и времени. Оперативное планирование конкретизирует: кто, что, как, когда и где должен сделать в ближайший месяц, квартал или год и включает в себя количественные нормы, позволяющие контролировать выполнение плана.

Для того чтобы оперативный план работал на достижение стратегических целей и стал условием успешного управления деятельностью образовательного учреждения, Вам необходимо выстроить **систему оперативного планирования** школы, которая позволит гибко реагировать на изменения во внутренней и внешней среде образовательного учреждения / Под ред. Е.В. Васиной. – СПб., 2003.).

В связи с этим система оперативного планирования (СОП) должна предусматривать:

- участие каждого работника в процессе планирования;
- упрощение процедуры контроля качества проведения мероприятий;
- исключение дублирования мероприятий подразделением;
- переход всего коллектива образовательного учреждения на самоконтроль.

СОП представляет собой:

- комплекс взаимосвязанных больших и малых проектов, целевых программ и т.д.;
- совокупность четко сформулированных задач, как на отдельные отрезки времени, так и на весь учебный год;
- цепь, все звенья которой дополняют друг друга.

СОП функционирует при следующих условиях:

- систематический мониторинг;
 - четкость и единообразие в ведении документации;
 - строгая разработанность плана и программы развития образовательного учреждения.
- При разработке СОП необходимо избегать:
- неконкретности в формулировке задач;
 - нереальности поставленных целей и задач;
 - необязательности исполнения;
 - повторения из года в год целей и мероприятий;
 - чрезмерного анализа всех событий без вычленения приоритетных задач;
 - фиксирующего характера контроля.

Разработка системы оперативного планирования предполагает принятие соответствующего управленческого решения, которое оформляется приказом по школе. Познакомьтесь с процедурой разработки системы оперативного планирования,

приведенной ниже, и, опираясь на свой управленческий опыт, подготовьте проект соответствующего приказа (задание № 2 в УЭ 2).

Существуют различные подходы к разработке системы годового оперативного планирования. Мы предлагаем Вам вариант наиболее распространенный в образовательном менеджменте. Данная **процедура** предусматривает выполнение некоторых шагов, которые Вам необходимо освоить:

1 шаг. Составляется перечень инвариантных (обязательных) мероприятий на основе нормативно-документальной базы и стратегического плана развития образовательного учреждения. Для этого каждый руководитель подразделения и координатор направления деятельности разрабатывает свою функциональную часть; дополнительно включаются календарные и традиционные праздники. Таким образом, руководители всех уровней записывают в общий сетевой график свою инвариантную часть.

Общий сетевой график в традициях школьного управления часто называют циклограммой, т.е. он представляет собой несколько пересекающихся циклов:

- годичный цикл с его обязательными событиями (августовский педсовет, праздник День знаний, традиционная сентябрьская конференция Попечительского Совета, проведение осеннего Фестиваля открытых уроков и т.д.), в годичный цикл войдут и плановые совещания: педсоветы, совещания классных руководителей, административное совещание при директоре и т.д., то есть все то, что составляет традиционное функционирование школы;

- цикл учебной четверти, каждая из которых начинается постановкой целей и задач и завершается анализом полученных результатов; логика организации учебной четверти отражена в учебном плане и расписании занятий на четверть;

- недельном цикле, который, с одной стороны – порожден расписанием, а с другой сложившейся управленческой практикой: в понедельник – совещание администрации при директоре, во вторник – встречи методической службы, в среду – события, связанные с общественно-государственным управлением и т.д.

Четко прописанная циклограмма или сетевой график – залог успеха любой управленческой стратегии. Циклограмма – это продукт школьной организационной культуры, для которой ценностью является свобода самоопределения личности (ученика и учителя) после достижения определенных договоренностей. Иначе говоря, если я знаю, как устроена наша школьная жизнь – я могу самостоятельно управлять своим свободным временем. Если такой определенности нет, дела и поручения падают на голову с «дикой хаотичностью», то рано или поздно любой сотрудник изберет для себя тактику избегания, неучастия, активного или пассивного сопротивления школьной бюрократии.

2 шаг. В сетку мероприятий заносится вариативная часть. Она включает компоненты программы развития образовательного учреждения, планируемые на текущий год; компоненты региональных планов развития; при необходимости — отраслевых и федеральных планов. На этом же этапе оценивается

примерная трудоемкость планируемых мероприятий и выбираются выполнимые с точки зрения ресурсного обеспечения.

3 шаг. Обсуждается регламент работы образовательного учреждения в течение года (совещания, планерки, педсоветы и т.д.) и также заносится в сетку (когда и что будет происходить в школе).

4 шаг. Изучаются отчеты структурных подразделений, оцениваются положительные и отрицательные моменты их деятельности, выделяются допущения и риски.

5 шаг. Выделяются наиболее важные проблемы, которые ранжируются с позиций трудоемкости решений, ресурсного обеспечения и т.д.

6 шаг. В сетевом графике предусматривается «непредвиденная» или «спонтанная» часть, которая может составлять до 20-30% незапланированной работы. Сюда можно отнести: подготовку информации по запросам органов управления образованием, оформление отчетов и других документов к незапланированным конференциям, семинарам, выставкам, включение в незапланированные проекты, командировки сотрудников и т.д.

7 шаг. Оцениваются трудоемкость всех запланированных к этому моменту мероприятий и необходимые финансовые затраты для их выполнения.

8 шаг. Завершается сбор информации к оперативному плану.

9 шаг. Оперативный план передается в структурные подразделения школы для внесения своих предложений.

10 шаг. Обсуждаются и вносятся в план необходимые изменения на уровне структурных подразделений.

11 шаг. План утверждается, передается в структурные подразделения для исполнения.

В соответствии с годовым оперативным планом структурные подразделения разрабатывают свои планы на каждый месяц. Для этого необходимо, чтобы:

- 1) *каждое структурное подразделение выписало из общего плана все, что касается непосредственно его на месяц, и составило собственный оперативный план;*

- 2) *планы структурных подразделений были собраны руководством образовательного учреждения, которое составляет общий оперативный план на месяц;*

- 3) *в конце каждого месяца подводились итоги и разрабатывался план на следующий месяц.*

Что мы подразумеваем под структурными подразделениями школы? Собственно, ответ на этот вопрос каждый директор должен дать сам, описывая себе организационную структуру своей школы. Например: методические объединения, служба психолого-педагогического сопровождения, административно-хозяйственная служба, службы организации внутришкольных дел, объединение классных руководителей и т.д. Возникновение тех или иных структурных подразделений продиктовано организационной сложностью педагогического процесса, необходимостью вычленения и относительного обособления отдельных функций. В большой школе формирование структурных подразделений – настоятельная управленческая необходимость, в

Укрепление учебно-материальной базы образовательного учреждения

№ п/п	Мероприятия	Сроки исполнения											
		2004				2005							
		09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08
1	Распределение объектов учебного комплекса между преподавательским составом												
2	Ремонт кабинета химии												
3	Ремонт крыши												
4	Ремонт фасадных ворот												
5	Замена дверей 1 и 2 этажей												
6	Ремонт туалета на 3 этаже												
7	Покраска стен, стульев, парт												
8	Подготовка спортивной площадки на улице												
9	Благоустройство внутренней площадки здания												
10	Ремонт выхода канализации через колодец												

Диаграмма 2

Внутришкольная система повышения квалификации

№ п/п	Мероприятия	Сроки исполнения											
		2004				2005							
		09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08
1	Планирование деятельности методической службы												
2	Посещение уроков												
3	Проведение семинаров для учителей												
4	Проведение заседаний МО												
5	Проведение итоговой научно-практической конференции учителей												
6	Внутришкольная аттестация педагогических работников												

маленькой школе – возможность. Хотя, как заметил один директор маленькой сельской школы, в которой учатся 20 детей и работают 8 педагогов – в его школе существуют, как минимум, пять структурных подразделений, которые реализуют разные (пусть и согласованные) задачи и возглавляются разными лидерами, но в которые входят одни и те же лица. Здесь необходимо подчеркнуть, что когда произносится фраза «структурное подразделение обязано», речь идет об обязательствах, возложенных на человека, временно или постоянно возглавляющего структурное подразделение.

Важно иметь в виду, что при планировании деятельности образовательного учреждения на год необходимо учитывать степень загруженности структурных подразделений текущей работой и мероприятиями в течение всего года. Зачастую у Вас может возникнуть перегрузка сотрудников на каком-либо отрезке времени, что вызовет снижение производительности труда, его качества или создаст ситуацию фактической невыполнимости запланированной работы.

Для этого вся работа образовательного учреждения разбивается на различные направления де-

ятельности в соответствии со стратегическим планом, например — учебно-воспитательная, инструкторно-методическая, учебно-производственная, хозяйственная и т.д. По каждому направлению планируются мероприятия с учетом времени, необходимого для их проведения, что предварительно согласовывается с их непосредственными исполнителями. Эта информация фиксируется в графической форме, например, с помощью **диаграмм Ганта** (см. диаграммы 1, 2, 3): слева выписываются наименования планируемых действий, а по горизонтали откладываются отрезки, соответствующие длительности их выполнения учреждением / Под ред. Е.В. Васиной. – СПб., 2003.). Ниже представлены примеры диаграмм по различным направлениям деятельности школы.

Аналогичные диаграммы могут быть составлены по функциональным обязанностям отдельных работников. Задание № 3 в УЭ 2 поможет Вам оценить, насколько рационально распределена Ваша собственная нагрузка.

Обобщить и структурировать информацию, необходимую для оперативного планирования – можно, используя табличную форму:

Этап, стадия, направление	Содержание работ	Сроки исполнения		Ответственный исполнитель	Форма представления результата	Примечание (условия, ограничения)	Отметки о выполнении
		Начало	Окончание				

Заполнив такую таблицу, Вы еще раз убедитесь, что оперативное планирование направлено на решение конкретных проблем, а это возможно только в том случае, если определены соответствующие механизмы. В таком качестве могут быть использованы **проекты и целевые программы.**

Проекты, реализуемые в оперативном планировании, могут быть связаны с направлениями стратегического развития и выполняться в течение целого года или могут быть краткосрочными, направленными на решение ситуативных задач.

Может возникнуть вопрос, что такое проект? **Проект – это деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов. С другой стороны, проект – это и продукт интеллектуальной деятельности, направленный на создание условий для реализации планируемой деятельности и достижение результата. То есть проект – это и документ (планового характера) и деятельность, направленная на реализацию задач, отраженных в документе.**

Известно, что многие руководители школ испытывают сложности в распознавании планов, проектов, программ. Собственно – сходства между этими управленческими инструментами гораздо больше, чем различий. Употребление того или иного термина чаще всего обуславливается культурной и исторической традицией. Конечно, пользуясь строгими научными концепциями, развести эти понятия можно, но.... особой практической пользы в этом действии нет. Часто говорят, что программа масштабнее проекта, а проект конкретнее программы. Согласится с этим трудно, так как бывают чрезвычайно долгосрочные проекты и очень конкретные программы. Введенное в этой главе понятие «целевая программа» – авторский термин, принадлежащий практике Санкт-Петербургской управленческой школы. С другой стороны, целевые программы – основной инструмент развития федеральной системы образования. Так вам, уважаемый директор, предстоит самостоятельно выбрать – что именно станет ос-

новным инструментом оперативного планирования в вашей школе: проекты, программы, оперативные планы или что-то еще. Заметим, что необходимость в проектировании обусловлена ресурсным ограничением: во времени, территории, в рамках темы и в используемых человеческих, финансовых и других ресурсах. Проект – это то, что обязательно будет реализовано.

Попробуем проиллюстрировать проектную ситуацию (Редюхин В.И., 2004).

Как видно, потребность в проекте возникает, когда существующая ситуация (1) не удовлетворяет, её надо изменить, поэтому проект предусматривает точное описание желаемого будущего (2) и жестко фиксирует последовательность шагов по его достижению.

Таким образом, **проект представляет собой описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена и конкретных методов и шагов по ее реализации.**

Очень наглядно это представлено в методике «Зеркало прогрессивных преобразований» (см. главу 3).

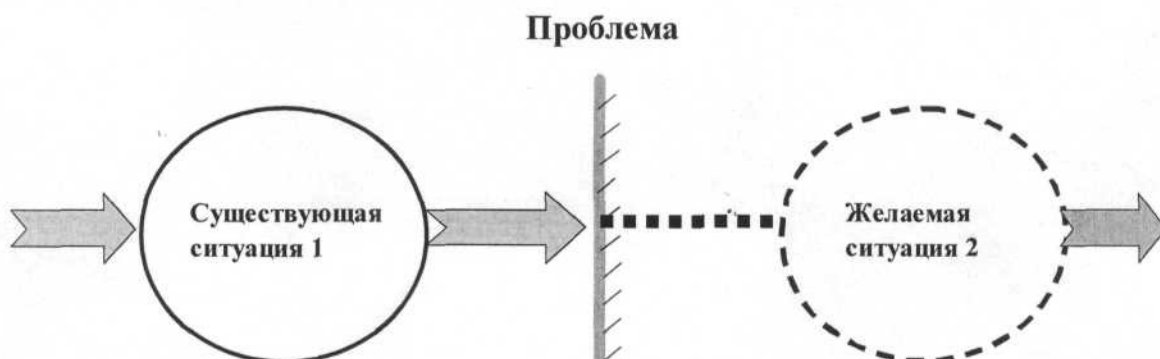
Для реализации проектов также могут создаваться планы действий, которые должны удовлетворять следующим требованиям:

- *полноты состава действий* (план должен содержать все необходимые и достаточные для достижения поставленных целей действия);
- *целостности, скоординированности* (все необходимые связи между действиями должны быть установлены и по содержанию и по срокам);
- *сбалансированности по всем ресурсам* (кадровым, научно-методическим, материально-техническим, но, прежде всего, по финансовым);
- *контролируемости* (промежуточные цели должны быть определены так, чтобы можно было установить, достигнуты они или нет).

При решении каждой задачи проекта требуется определить:

- *состав действий*, необходимых и достаточных для достижения поставленных задач;

Проектная ситуация



- *ожидаемые результаты действий;*
- *сроки начала и окончания действий;*
- *ответственных исполнителей;*
- *ресурсную базу.*

На начальном этапе планирования при определении состава действий, необходимых для обеспечения изменений в образовательном учреждении, Вы можете составить рабочую **таблицу «задачи-действия»** (Планирование деятельности профессионального образовательного учреждения / Под ред. Е.В. Васиной. – СПб., 2003.). Например:

Задачи изменений	Состав действий
Переход на новую форму итоговой аттестации учащихся	1) определение ответственного за организацию и подготовку к ЕГЭ; 2) курсы повышения квалификации для учителей – предметников; 3) приобретение пособий для подготовки учащихся; 4) создание компьютерной базы тестовых заданий; 5) обсуждение возможных способов и методов подготовки учащихся к ЕГЭ на заседаниях методических объединений и предметных кафедр; и т.д.

Проект обязательно имеет начало и конец. **От замысла до окончания реализации проект проходит четыре стадии:**

- 1) организация проектирования;**
- 2) разработка проекта;**
- 3) реализация проекта;**
- 4) оценка результатов и последствий реализации проекта.**

На **первой стадии** организации проектирования происходит:

- выявление проблем, заинтересованных сторон, подбор партнеров и исполнителей, выяснение позитивных предпосылок проекта;
- диагностика ситуации, выбор: на кого будет «работать» проект, в чем его миссия;
- определение, кого необходимо привлечь к разработке проекта и что надо сделать до начала его разработки;
- определение возможных ресурсов образовательного учреждения.

Заканчивается эта стадия *формированием команды проекта.*

На **второй стадии** разработки проекта уточняется миссия проекта, его цели и задачи, план-график, планируемые результаты и методики проверки их достижения.

В линейной логике пройти эту стадию невозможно – постоянно возникающие новые данные заставляют возвращаться от планируемых результатов к проблемам, от плана-графика к задачам, изменяя их, приводя в логическое соответствие.

Наиболее трудоемкой является работа по разработке бюджета проекта – источников его финансирования, сметы затрат и контроля за расходованием финансовых средств. Стадия заканчивается экспертизой проекта для принятия решения о финансировании.

Критериями экспертизы проекта на этой стадии могут выступать:

- *целостность и связность* – отсутствие противоречий в тех или иных стратегических подходах к

проекту (его миссии, целях, задачах, средствах) и логических разрывов в его описании;

- *актуальность* как острота и приоритетность решаемой проблемы;

- *востребованность* как наличие в данный момент достаточного числа потенциальных заинтересованных заказчиков, благополучателей и потребителей результатов проекта;

- *включенность* как участие в разработке всех заинтересованных сторон и их собственный вклад в реализацию проекта;

- *результативность* – степень соответствия поставленных целей и полученных результатов (продуктов) и возможность их измерения;

- *эффективность* – степень соответствия затрат и полученных в проекте результатов (продуктов);

- *оптимальность* – понимается как минимизация времени и затрат на получение фиксированных планируемых результатов;

- *устойчивость* – соответствие имеющегося ресурсного обеспечения целям и задачам, гарантия осуществления или продолжения деятельности, безопасности и снижения рисков;

- *последствия* – изменения, самопроизвольно возникающие после прекращения реализации и окончания проекта;

- *перспективность* – насколько проект является основой для создания и реализации последующих проектов;

- *управляемость* – наличие в проекте периодической оценки, мониторинга и обратной связи для коррекции и регулирования.

В зависимости от масштаба и направленности проекта могут использоваться как все названные критерии, так и некоторые из них.

Инструментом разработки проекта может служить уже известная Вам методика «Зеркало прогрессивных преобразований».

На **третьей стадии** реализации проекта на первый план выступает проведение конкретных запланированных мероприятий, оценка их соответствия целям, задачам проекта, встраивание в общий связанный ход проекта.

Четвертая стадия проекта – оценка результатов и последствий реализации проекта – разрабатывается и осуществляется в соответствии с миссией, общей и частными целями проекта. Это требует специальной разработки качественных индикаторов и численных показателей, а также инструментов их «измерения», что представляет собой отдельную задачу, которая будет рассматриваться в главе, посвященной мониторингу.

В качестве примера в УЭ 3 представлена концепция проекта «От учебного проекта к профильному исследованию», реализуемого в одной из гимназий с углубленным изучением иностранных языков.

Таким образом, **проект – это средство управления деятельностью, конкретной и выпонимой для образовательного учреждения.**

Проект включает в себя следующие элементы:

- **Введение** (анализ, разъяснение актуальности и новизны по сравнению с аналогами, указание сферы применения, функционального назначения, выявление конкретной, локальной и решаемой проблемы).

- **Постановка цели деятельности и конкретных, измеряемых и достижимых задач.**

- **Управленческо-кадровый аспект** (механизм управления, квалификация персонала).

- **Содержание и механизмы реализации** (модули, этапы, формы и методы, организационная структура, план конкретных действий).

- **Характеристика и способ оценки планируемых результатов.**

- **Бюджет. Материально-техническое обеспечение.**

В качестве еще одного примера предлагаем Вам проект «Украсим школу своими руками», выполненный учащимися и учителями одной из школ г. Дзержинска (УЭ 3).

Другим механизмом решения задач оперативно-го планирования являются **целевые программы**.

Целевые программы.

Разработка целевых программ в системе образования активно начала развиваться в 80-е годы. Одно из первых исследований, в котором приводится матричная структура целевых программ, принадлежит перу Дж. ван Гига «Прикладная общая теория систем» (1981). В его описании она имеет вид таблицы, где по вертикали отражены основные службы и подсистемы школы, задействованные в реализации программы, а по горизонтали — обозначены ведущие цели.

Цели и подпрограммы	«Профиль»	ЕГЭ	Совет	«Учебный проект»	и т.д.
Службы и подсистемы					
Учащиеся					
Педагоги					
Администрация					
Методисты					
Служба сопровождения					
и т.д.					

Естественно, что в клетках таблицы найдут отражения те действия, которые в определенные сроки предпримут все участники образовательного процесса.

Например. **Целевая программа «Профиль»**

Целевое назначение: ввести в следующем учебном году профильное обучение в 10-х классах школы для всех учащихся.

Что необходимо сделать в целом:

- осуществить выбор профиля;
- разработать учебные планы и программы;
- обеспечить технологическое и методическое оснащение процесса;
- внести необходимые изменения в правоуставляющую базу школы;
- гарантировать финансовое обеспечение;
- подобрать и подготовить кадры;
- разработать основания для мониторинга качества процесса перехода на профильное обучение.

Учащиеся:

- принимают участие в опросе о содержании желаемых профилей (срок – март текущего года).

Как только появилась эта задача, так сразу же имеет смысл вменить в обязанность **методической**

службе: разрабатывать методику и проводить опрос среди учащихся 9-го класса о желательном содержании профильного обучения (срок – февраль-март). И так далее, пошагово определяются действия **всех участников образовательного процесса** в логике реализации данной целевой программы.

Целевой подход дает возможность:

- сосредоточиться на решении конкретных задач (пропаганда, обучение, разъяснение, диагностика, исследование);

- развиваться поступательно (решив одни проблемы, приступать к решению следующих, так как одновременно всем полем проблем заниматься невозможно);

- не терять в суматохе и текучке приоритеты в развитии;

- включать весь коллектив в работу по наиболее важным направлениям;

- подбирать кадры и определять функционал педагогов;

- создавать базу для построения программы развития школы.

Целевые программы удачно дополняют другие управленческие механизмы (планирование деятельности творческих групп, проектных групп, лабораторий и т. д.).

Целевые программы как инструмент управления развитием образовательной системы возникают на том этапе жизни школы, когда в ходе реализации программы развития возникают непредвиденные затруднения (Казакова Е.И., Тряпицына А.П. Диалог на лестнице успеха. – СПб., 1997).

Можно выделить несколько наиболее существенных рекомендаций по проектированию и реализации целевых программ.

- *Целевые программы создаются как основной инструмент целостного развития образовательного процесса в школе. Работа по целевым программам предполагает участие в их реализации всего коллектива образовательного учреждения, при этом общий результат зависит от качества и точности выполнения работ на каждом конкретном уровне.*

- *Основное назначение целевых программ связано с разработкой конкретных перспективных направлений или преодолением конкретных проблем развития образовательного учреждения. В этом плане целевую программу можно рассматривать как эффективный инструмент реализации управленческих решений.*

- *Оптимальное время действия целевой программы можно определить как один учебный год. Годовой цикл обусловлен не только требованием пошаговости, но и тем, что в стратегическом планировании ориентация на более отдаленные результаты приводит к потере многих положительных сторон целевых программ.*

- *При разработке целевых программ на тот или иной этап развития всегда на первый план выходит проблема их количества. Опыт и теоретические разработки в области системного проектирования подсказывают, что число целевых программ, над которыми может одновременно работать образовательная система, не может превышать 5–9. Выбор количественного показателя обусловлен знамени-*

Например, заполните таблицу для целевой программы «Здоровье», дополнив список участников с учетом возможностей Вашей школы:

Участники	Что делают?
Администрация	
Педагоги	
Служба сопровождения (психолог, социальный педагог и медицинский работник)	
Методисты	
Библиотека	
Родители	
Иные участники	

УЭ 3. «В методический портфолио директора»

1. Концепция проекта «От учебного проекта к профильному исследованию».

Вопросы о компетентностях или компетенциях – что это такое, в чем проявляется, как измеряется, когда появляется, как соотносятся с традиционными знаниями и умениями и т.д. и т.п., пожалуй, самые популярные сегодня в педагогической среде.

Анализ отдельных подходов к определению ключевых компетенций позволил обнаружить общие позиции, значимость которых отмечается учеными, практиками, экспертами разного уровня, представляющими различные страны. Основными среди них являются: способность осуществлять осознанный выбор в личной, профессиональной и общественной жизни и нести за него ответственность; способность к эффективному общению и конструктивному взаимодействию в рамках различных профессиональных, социальных, национальных, культурных и т.д. групп; способность к непрерывному личностному совершенствованию и профессиональному росту, к творческому решению проблем; умение работать с информацией.

В то же время, учитывая быстрые изменения в мире, невозможно заранее выявить и спрогно-

зировать те качества, и личностные и профессиональные, которые могут быть востребованы через несколько лет. Поэтому нам близки те подходы к организации образования, которые нацелены на достижение **НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ** обучающихся в решении значимых для них проблем. Мы полагаем, что основное внимание следует сосредоточить именно на тех знаниях, умениях, компетенциях и т.д. и т.п., которые позволят каждому человеку успешно адаптироваться именно к тем условиям, в которых он окажется после завершения образования, которые позволят эффективно жить в условиях постоянных изменений, т.е. оценивать их значимость и возможные последствия, корректировать свой уровень и профиль образования, выстраивать и поддерживать продуктивные коммуникации, определять стратегии достижения намеченных целей, принимать на себя ответственность за сделанный выбор.

Важнейшими условиями, обеспечившими достижение качественно новых образовательных результатов, мы считаем:

- двуязычное (полиязычное) образование, позволяющее не только расширить коммуникационные возможности ребенка, но и значительно обогатить его интеллектуальный, духовный и социальный опыт за счет освоения культур других народов;
- разработку единого образовательного пространства, в основе которого лежит единство ценностей и целей, общность технологий обучения и взаимообогащение учебного содержания входящих в комплекс образовательных моделей;
- организацию образовательного процесса в рамках дидактического цикла гимназии, при которой у каждого ученика появляется реальная возможность активно влиять на процесс обучения, применять знания на практике и четко понимать, где, каким образом и для чего эти знания могут быть использованы;
- развитие посредством групповой и проектной работы умения действовать совместно, сотрудничать при решении разнообразных проблем, используя различные коммуникативные навыки, в том числе возможность широкого общения с людьми не только своей национальности и не только на родном языке;

- формирование умения получать необходимую информацию из различных источников, включая ресурсы научных, культурных и информационных центров, и на основе ее анализа определять собственную, независимую, но обоснованную позицию, формулировать свое мнение по той или иной проблеме.

Как вариант создания названных условий мы представляем проект организации предпрофильной подготовки и профильного обучения, основанных на организации проектной деятельности учащихся.

Цель проекта: разработка системы предпрофильной подготовки и профильного обучения, которая, во-первых, обеспечивала бы становление у учащихся спектра компетенций; во-вторых, создавала возможности их реального использования/применения в образовательном процессе.

Механизм реализации: Обязательным элементом дидактического цикла гимназии являются учебные проекты, которые выполняются на всех ступенях обучения, по всем учебным дисциплинам. Именно

проектная деятельность является стержневой линией реализации компетентностного подхода: на первой ступени обучения (1 – 4 классы) учащиеся, по-прежнему, будут осваивать технику подготовки и защиты учебных проектов. Естественно, что младшие школьники будут выполнять небольшие, «точные» проекты в рамках одного учебного предмета. К 4 классу часть детей уже может выполнять более сложные проекты, в которых может интегрироваться содержание различных учебных предметов или проект может выполняться на двух языках (уровень интеграции содержания разных образовательных программ).

На второй ступени обучения выделяются 2 этапа: первый – 5-7 классы, второй – 8-9 классы (предпрофильное обучение).

Учащиеся 5-7 классов осваивают блок техник и приемов, необходимых для выполнения проектов более сложных по содержанию и организации: ведение портфолио, умение находить информацию в различных источниках, использовать разные способы обработки и хранения информационных ресурсов, различные формы презентации результатов проектной деятельности и т.д. Для последовательности и поступательности процесса формирования необходимых проектных умений будет разработана матрица проектных умений и банк практических заданий, позволяющих организовать работу по развитию этих умений.

Учащиеся 8-9 классов за 2 года обучения пройдут через цикл проектов, проблематика которых будет соответствовать 6 образовательным областям базисного учебного плана (по 1 проектному модулю в триместр). Каждый проектный модуль будет включать обзорную лекцию, в рамках которой учащиеся познакомятся со спектром профессий, для которых данная образовательная область является ведущей. Кроме того, будет разработана матрица профессиональных умений (компетенций), ключевых для профессий изучаемого профиля. По мере выполнения проекта, каждый учащийся 8-9 класса будет собирать индивидуальный проектный портфолио, в котором как один из результатов работы будут представлены данные о тех умениях, которые освоил школьник, и степени владения ими (соответствующий критериально-оценочный аппарат будет разработан педагогами школы). По результатам 2-х лет работы учащиеся формируют индивидуальный проектный портфолио, в котором собирают материалы, отражающие их успехи по каждой из образовательной областей. Индивидуальный проектный портфолио – обязательное условие выбора профиля обучения на старшей ступени школы.

Учащиеся 10-11 классов, выбрав профили обучения, выполняют в рамках определенной темы проектное исследование (расширяющего или углубляющего характера). Презентация проектных портфолио может быть альтернативой промежуточного и/или итогового контроля (после освоения учебного модуля; за полугодие; за год).

Проектная деятельность на ступенях основной и старшей школы будет включать следующие обязательные организационные компоненты: проектный день – проводится 1 раз в две недели; включает в себя: индивидуальные консультации руководителя проек-

та; групповую работу в информационно-ресурсном центре; промежуточный контроль выполнения индивидуального графика работы школьника. Проектная неделя – проводится 1 раз в триместр, может включать в себя: установочный модуль (цели, задачи, особенности организации проектной работы, определение графиков, сроков, результатов и т.д. проектной деятельности); консультативный модуль (консультации руководителей, специалистов в области проблематики проектов); презентационный модуль (защита выполненных проектов); ориентационный модуль (общий обзор возможных направлений, форм и проблем проектной деятельности в рамках конкретной образовательной области).

Результаты реализации проекта:

1. Структура проектного дня и проектной недели.
2. Матрицы проектных и профессиональных умений.
3. Макет профильного портфолио выпускника 9 класса.
4. Пакет организационно-диагностических материалов для сопровождения проектной деятельности школьников.
5. Пакет информационно-методических материалов для проведения обучающей, консультативной и ориентировочной деятельности.

В результате внедрения проекта

Ученик сможет	Учитель сможет
1. Реализовать индивидуальный образовательный маршрут предпрофильного и профильного обучения.	1. Развивать и совершенствовать проектные и исследовательские умения и, в результате, выйти на новый уровень профессиональной компетентности.
2. Определить степень своей успешности во всех образовательных областях.	2. Осуществлять сопровождение выбора профиля учеником.
3. Осознанно выбрать профиль обучения в 10-11 классах.	3. Определить область своей успешности и наметить точки профессионального роста.
4. Овладеть проектной и исследовательской методиками, лежащими в основе ключевых компетентностей.	4. Получить дополнительные возможности в личностной и профессиональной самореализации.

2. Проект «Украсим школу своими руками»

(Социальное проектирование: рекомендации по оформлению, оценке эффективности и ресурсному обеспечению социальных проектов. – Н.Новгород, 2004).

Школу часто называют вторым домом. Слово «дом» ассоциируется у нас с чем-то теплым, родным. Это место, где человек чувствует себя комфортно, уютно. А уютно ли в школе тем, кто учится или работает в ней, или кто приходит в этот дом в гости? Хотя ли они заниматься среди неоформленных стен и подоконников в неблагоустроенных кабинетах? Согласно Конвенции ООН о правах ребенка (статья 6), каждый ребенок имеет неотъемлемое право на жизнь, выживание, развитие, помощь. Государство обязуется обеспечить в максимальной степени здоровое развитие ребенка. А это возможно лишь в психологически комфортных и уютных помещениях. Именно поэтому после «экскурсии» по школе члены Ученического Совета решили, что

необходимо как-то изменить внешний облик школы, чтобы в ней стало уютно.

Как показали дальнейший социологический опрос (среди учеников, учителей и родителей) и игра «Ящик предложений», проблема благоустройства школы (коридоров, рекреаций, кабинетов) значима для многих. Значит, она актуальна и требует решения, так как для этого ничего не было сделано до сих пор.

Проект, разработанный ребятами детской организации и заместителем директора по воспитательной работе, можно реализовать в достаточно короткие сроки (за два месяца) и рассчитан он на детей школы № 15, их родителей и учителей. В реализации проекта участвуют члены детской организации – учащиеся 5-8-х классов. Руководит реализацией проекта заместитель директора по воспитательной работе.

Начиная свою работу, ребята распределились на группы по интересам; каждая из которых получала свое задание на каждом этапе. В процессе у нас возникли дружеские партнерские отношения с Центром занятости населения и Детской школой искусств. В ходе работы над проектом ребята взяли интервью у администрации школы, побывали в других школах, организовали «круглый стол» с родителями.

Цель данного проекта – улучшить эстетический вид коридоров школы.

Задачи проекта:

Оформить выставку детских рисунков на втором этаже.

Сшить и повесить занавески в актовом зале и коридорах второго и третьего этажей.

Художественно оформить стены рекреаций начальной школы.

Создать группу по мелкому ремонту в школе.

Организовать работу дежурного «Патруля чистоты».

В результате реализации данного проекта будет достигнуто:

Улучшение внешнего вида коридоров школы.

Сплочение коллектива детей, родителей, учителей.

Налаживание партнерских отношений с Центром занятости и Детской школой искусств.

Приобретение практических навыков по обработке материалов.

Постановка проблемы

На Ученическом Совете заместитель директора по воспитательной работе рассказала ребятам о социальном проектировании, о понятии социального проекта и о том, как подобная технология используется в других детских объединениях и организациях.

Дети охотно откликнулись на предложение взяться за написание и реализацию подобного проекта. Им было предложено несколько проблем школы, района, города. Для начала ребята решили попробовать реализовать социальный проект в школе. Вместе с заместителем директора члены Совета прошли по каждому этажу. Вернувшись с этой «экскурсии», ребята согласились, что в школе среди «голых» стен и пустых окон неуютно, что учиться в такой обстановке некомфортно и трудно, поэтому хочется

скорее уйти домой. А ведь в школе учится большое количество детей, работает много педагогов, фактически проводя в ее стенах большую часть дня, ведь недаром школу называют «вторым домом». И пришли к выводу, что внутри школы до сих пор ничего не было сделано для решения этой проблемы.

Сбор информации

В результате обсуждения поднятой проблемы, над которой предстояло работать, ребята, разделившись на группы по интересам, попытались выяснить, как данная проблема может найти свое решение в стенах школы.

Первая группа встретилась с администрацией школы с целью выяснить, насколько необходимо решение данной проблемы, а также с учителями изобразительного искусства и технологии с тем, чтобы узнать, чем они могут помочь в решении этой проблемы. Эта же группа ребят провела конкурс рисунков на тему «Я украшу школу так...».

Вторая группа ребят решила заняться социологическим исследованием, чтобы выяснить, как взрослые и дети относятся к отсутствию уюта и комфорта в школе. С помощью социального педагога был разработан и проведен социологический опрос. Эта же группа организовала игру «Ящик предложений», чтобы ребята и взрослые могли внести свои предложения по благоустройству школы. Третья группа решила посетить близлежащие школы, чтобы посмотреть, как они оформлены. Четвертая группа посетила школу искусств и встретилась с преподавателями художественной студии с целью выяснить, какую помощь может оказать Детская школа искусств в решении данного вопроса. Затем они посетили Центр занятости населения, чтобы посоветоваться, какие специалисты могут помочь в решении этой проблемы. После посещения различных учреждений и проведения опроса ребята собрались вновь для подведения итогов работы.

Проведенный среди 330 учащихся и 110 взрослых (в том числе 35 учителей, 45 родителей и 30 гостей школы) социологический опрос показал, что большинство опрошиваемых испытывает дискомфорт, находясь в школе, и причины тому – необустроенность кабинетов, коридоров и рекреаций. Лишь 10% детей и 12% взрослых ответили, что внешняя обстановка в школе не влияет на их настроение и учебу.

Почти все опрошиваемые ответили утвердительно на вопрос «Надо ли что-то менять в школе?», но по вопросу о том, кто должен это делать, мнения разошлись: учащиеся (50%) считают, что этим должны заниматься дети с помощью взрослых, а учителя и родители (48%) ответили, что специалисты, нанятые школой.

Практически все опрошиваемые согласились помочь в благоустройстве школы. И в том, кто должен оказывать материальную поддержку, мнения детей и взрослых совпали: большее число опрошиваемых ответило «спонсоры», чуть меньше – «школа по мере своих возможностей». Как видно по итогам соцопроса, у детей есть желание решить проблему самостоятельно.

Итогом конкурса рисунков стало большое количество разнообразных по технике выполнения (акварель, гуашь, фломастеры, цветные карандаши, гра-

фика и элементы аппликации) макетов-предложений по благоустройству школы.

Очень интересным и ценным оказалось интервью директора школы, которая помимо ответов на вопросы наших «корреспондентов» дала также несколько советов:

- выяснить у заместителя директора по АХЧ, какой материальной базой располагает школа для решения поставленной проблемы;
- привлечь к этому делу родителей-специалистов.

Ребята, посетившие другие школы, также принесли немало идей. Например, в некоторых рекреациях школы N были художественно оформлены на определенные темы все стены. В школе N ребят удивило большое количество комнатных растений в коридорах. А в школе N большое количество стендов, на которых размещалась не только информация, но и работы учащихся этой школы (рисунки, стихи, рассказы), а также фотографии из жизни школы. Не меньше идей оказалось в «ящике предложений». Наиболее яркими были следующие:

- сделать в каждой рекреации живой или зеленый уголок;
- раскрасить стены коридоров;
- вывесить в коридорах рамки с фотографиями из жизни детской организации;
- повесить на стены панно или картины;
- сшить красивые занавески и повесить их в коридорах;
- украсить актовый зал.

После обсуждения итогов ребята пришли к выводу, что выбранная тема действительно актуальна и решаема.

Цель проекта

Улучшить эстетический вид коридоров школы.

Задачи проекта:

Оформить выставку детских рисунков на втором этаже.

Сшить и повесить занавески в актовом зале и коридорах второго и третьего этажей.

Художественно оформить стены рекреаций начальной школы.

Создать отряд по мелкому ремонту в школе.

Организовать работу дежурного «Патруля чистоты».

Ожидаемые результаты

Изменение внешнего вида школьных коридоров.

Сплочение коллектива учителей, детей, родителей.

Налаживание партнерских связей с Детской школой искусств и Центром занятости.

Способы решения проблемы

Работа по реализации поставленных задач началась с того, что ребята снова разделились на группы по интересам (по 5-7 человек).

Первая группа обратилась за помощью к учителям труда. Мальчики научились делать рамки для рисунков, получили необходимые знания по технологии обработки различных пород древесины, а девочки – знания по выбору ткани, способам ее обработки и элементам дизайна, необходимым для пошива штор. Вторая группа встретилась с учите-

лями ИЗО и черчения, которые посоветовали, какие краски, качество и формат бумаги оптимальны для выполнения творческих работ на школьную выставку. Преподаватели Детской школы искусств представили работы некоторых своих учеников для этой выставки. Третья группа посетила Центр занятости, где получила интересную информацию о создании на базе школы отрядов по мелкому ремонту, а также об их финансовой поддержке со стороны ЦЗН. Четвертая группа организовала «круглый стол» с родителями, готовыми оказать помощь ребятам в выполнении проекта, поделиться опытом.

После работы в группах ребята собрались на третий Совет для обработки полученной информации и составления плана реализации проекта (форма - «мозговой штурм»).

3. Целевая программа «Проектирование как способ социального взаимодействия», реализованная региональной стратегической командой Чувашской Республики.

Цель программы: обучение школьных команд основам планирования и проектирования образовательных и социальных проектов для развития социального партнерства на селе.

Состав обучающихся: школьная команда, состоящая, как правило, из директора школы или его заместителя, организатора по внеклассной работе, учителя, члена родительского комитета или представителя общественности.

Организационные формы:

- содержательные однодневные и проблемные семинары (локальные тьюториалы) по тематике «погружения»;
- самостоятельная работа – применение изученного материала на рабочем месте;
- «воскресные тьюториалы» - интеграция теоретических и практических знаний, обмен опытом по наработанному практическому материалу;
- презентация разработанных проектов.

Таким образом, апробируемая в рамках программы инновационная модель повышения квалификации должна привести к следующим результатам:

- наличие групп директоров школ, подготовленных для работы по проектированию программы развития, управлению финансами и деятельностью по привлечению средств, управлению изменениями и сотрудничеству с общественностью;
- сообщество педагогов, способных внедрять новые методики, критически мыслить, осуществлять самооценку деятельности, вести поликультурное образование и взаимодействовать с общественностью;
- представители общественности, обученные по таким направлениям, как участие общественности в решении местных проблем образования, сотрудничество между образовательными и культурными учреждениями, привлечение средств, взаимодействие с местными деловыми кругами, школа как центр образования для всего сообщества;
- наличие апробированных учебных программ и дидактического материала для обучения директоров школ и их заместителей;
- программы развития муниципальных культурно-образовательных комплексов;

- варианты программ обучения школьных команд по решению проблем развития школы и социально-го партнерства.

Подведем итоги.

Таким образом, особенностью проектов и целевых программ является результативность: конкретный планируемый продукт должен быть не только получен, но и «измерен» на степень соответствия целевым установкам. В связи с этим разработка четких показателей и индикаторов результативности – обязательный элемент планирования и прогнозирования в рамках оперативного плана.

На совокупности проектов и целевых программ, обеспечивающих реализацию оперативного плана, может основываться стратегический план школы.

Следует отметить, что разрабатывая проекты и программы, мы часто сталкиваемся с дефицитом внутренних ресурсов, необходимых для их реализации. Наиболее эффективными способами решения этой проблемы может быть привлечение внебюджетных средств (например, за счет грантовых средств) и общественных ресурсов. Становлению государственно-общественных форм партнерских взаимоотношений посвящена следующая глава.

Ключевые термины главы:

Оперативный план – обеспечивает осуществление общих стратегических установок и ориентиров в конкретных условиях развивающейся школы.

Проект – это деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов. Описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена, и конкретных методов по ее улучшению.

Целевая программа – основной инструмент целостного развития образовательного процесса в школе, основное назначение которой связано с разработкой конкретных перспективных направлений или преодолением конкретных проблем развития образовательного учреждения. Работа по целевым программам предполагает участие в их реализации всего коллектива образовательного учреждения, при этом общий результат зависит от качества и точности выполнения работ на каждом конкретном уровне.

РАЗДЕЛ 5. СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Никто из нас отдельно взятый не может быть умнее всех нас вместе взятых.

Народная мудрость

Краткая аннотация:

В главе раскрываются организационные процессы, направленные на становление эффективного коллектива сотрудников школы. Характеризуются приемы и техники, направленные на развитие команды, а также рассматриваются вариативные технологии ситуационного анализа и командного взаимодействия.

Изучив данный раздел, Вы сможете:

- сформулировать принципы построения эффективного коллектива работников школы;
- организовать работу своей команды;
- использовать различные приемы и техники командообразования;

- распределять роли между членами команды;
- осуществлять мониторинг эффективности своей команды.

Структура раздела:

У.Э 1. Характеристики эффективной команды.

У.Э 2. Техники создания эффективной команды.

У.Э 3. «В методический портфолио директора».

УЭ 1. Характеристики эффективной команды

Итак, книга почти прочитана, большая часть заданий выполнена: налицо четкое видение перспектив образовательного учреждения в логике образовательных реформ, в управленческом портфолио директора программы, проекты, планы. Чего не хватает для достижения успеха? Самого важного – того круга единомышленников, которые разделяют цели и ценности, которые профессионально компетентны в реализации поставленных задач, тех, кто в согласованной работе сможет обеспечить осуществление планов и программ. Для успеха дела школьных преобразований нужен коллектив. Мы могли бы сказать – педагогический коллектив, но, согласитесь, что не только педагоги ответственны за организацию внутришкольной жизни. Например, в контексте наших учебных модулей значимой фигурой также является школьный бухгалтер, юрист-консультант, специалист по мониторингу качества и т.д. Любой опытный директор скажет нам, что от хорошего повара и завхоза качество жизнедеятельности школы зависит не меньше, чем от профессионализма учителя физики, математики, литературы. Вот поэтому в данной главе мы намерены говорить о коллективе всех школьных работников (когда-то их называли Шкрабами), употребляя своеобразный синоним понятия коллектив, заимствованный из спорта, пришедший в менеджмент из англоязычной версии. Итак, в этой главе речь пойдет о формировании эффективной команды, способной реализовать идеи, принципы, цели и задачи реформирования современной школы.

Любой руководитель стремится создать свою команду, управлять дееспособным коллективом. **Коллектив** – это ценностно-организационное единство людей, порожденное и объединенное совместной деятельностью по достижению общих целей, имеющее внутреннюю структуру, образованную за счет установления прочных внутрикollectивных деловых и неформальных связей.

А что же мы будем понимать под командой, спросите Вы, чем она отличается от рабочей группы, какие у команды положительные и отрицательные особенности? Попробуем ответить на эти вопросы.

Важно различать рабочую группу и команду. По организации они схожи: собираются вместе несколько человек и работают над решением поставленной перед ними задачей. Но в отличие от группы команда структурно характеризуется проявлением принципа, который условно называется «Принцип Колеса» (Зинкевич-Евстегнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. – СПб, 2004. – с.122).

Принцип Колеса иллюстрирует вечное движение. Композиция колеса отражает организационную структуру команды: в центре — Руководитель; по

кругу — члены команды; спицы колеса символизируют прочные взаимосвязи каждого члена команды с Руководителем; основа колеса символизирует прочную взаимную связь между членами команды. Колесо «служит» до тех пор, пока все спицы целы и внешний круг не поврежден. Колесо команды «работает» до тех пор, пока у её членов есть единство в понимании результата и особая энергия, именуемая «командным духом».

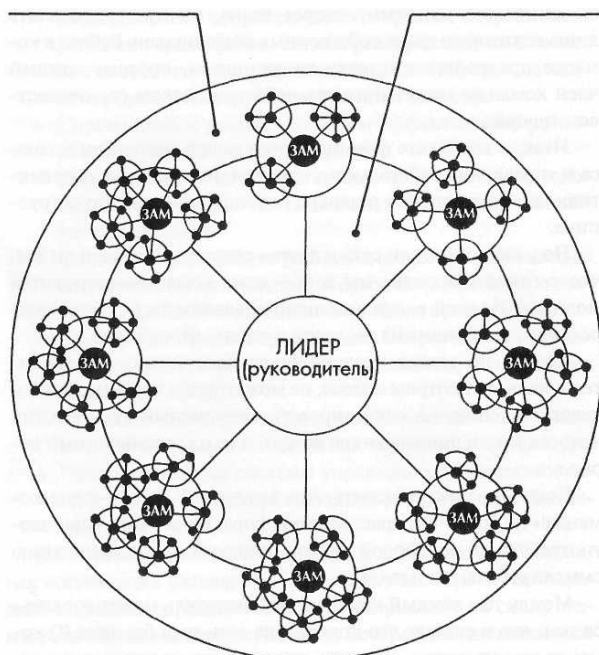
Создать настоящее «колесо» непросто. Это кропотливый процесс. Поэтому руководитель может гордиться тем, что в составе его коллектива есть хотя бы одна команда специалистов. Если же вся организация построена на принципе Колеса, то она становится непобедимой и высокоэффективной, так как находится в «вечном движении».

В этом случае директор является центром колеса – команды «управленцев», каждый «управленец» имеет собственную команду, и так далее, в зависимости от численности и особенностей организации. Таким образом, организационно-управленческую структуру школы можно представить в виде большого Колеса, состоящего из малых колес-команд, тесно сотрудничающих между собой.

Схема организационно-управленческой структуры школы на основе «принципы колеса»

колеса команд исполнителей разных уровней

колесо команды «управленцев»



Таким образом, команда – это автономная группа профессионалов, создаваемая для оперативного, эффективного решения управленческих задач.

Отличительной особенностью команды является немногочисленность участников. По мнению Эдварда Лолера, в идеале команда должна включать пять-девять человек. В отечественных и зарубежных работах по менеджменту можно обнаружить и другие мнения: в команде может быть от 2 до 25 человек, но большинство авторов сходятся во мнении, что наиболее эффективной является команда, в которой работают 10 – 12 человек. Необходимо помнить, что команда не является универсальным ин-

струментом системы управления. Но в организации команд немало «плюсов».

«Плюс»	Показатель	Содержание
Профессиональный	Время	Команда профессионалов способна быстро и эффективно решить задачу, на которую обычно уходит значительное время
	Креативность	Команда профессионалов способна генерировать нестандартные решения, создавая «копилку решений»
	Качество	«Кодекс чести» профессионала не позволит делать работу некачественно
Коммуникативный	Стиль	В команде отрабатывается стиль сотрудничества и взаимной поддержки
	Координация	Каждый из членов команды гибко участвует в координации работ
Социальный	Имидж	Наличие команды создает школе выгодный имидж, вызывая у партнеров доверие
	Перспектива	При наличии команды школа имеет преимущества при реализации стратегического плана
Духовный	Ценности	Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена
	Рост	Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит и повышает эффективность команды в целом

Создавая команду, важно помнить и о ее «минусах»:

- **Время:** процесс командообразования «времяёмкий». Чтобы рабочая группа стала командой, требуется немало времени.
- **Эмоционально-волевой ресурс:** чтобы члены группы стали командой, требуются значительные усилия, направленные на формирование «командного духа»; возможно, потребуется дополнительное обучение членов команды.
- **«Человеческий фактор»:** в команде резко возрастает ценность человека, директора школы и каждому члену команды нужно быть к этому психологически готовым.
- **Демократичность:** административно-командный стиль управления в команде «не проходит».

- «Эксклюзивность»: модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью.
- Хрупкость: в команде многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения.

Характеристика эффективной команды

Предназначение и ценности: эффективная команда отличается тем, что ее участники осознают миссию, предназначение своей совместной работы, понимают, в чем она заключается и почему она важна. При этом необходимо, чтобы цели характеризовались конкретностью, посильной трудностью, согласованностью и соответствием предназначению команды. Ясность и конкретность целей позволяет уточнить индивидуальные роли, согласовать стратегии их достижения. Цельности команды и сотрудничеству в ней также содействует определение общих ценностей и норм.

Результативность: обеспечивается в том случае, если обязательным правилом команды является доведение всякого дела до конца, для всех членов команды свойственно стремление постоянно добиваться значительных результатов. Это правило выполняется при условии, что команда ориентирована на высокие стандарты качества; если ход и результаты совместной работы являются объектом анализа – команда учится на ошибках и постоянно совершенствуется. В этом случае формирующиеся навыки решения проблем и принятия решений помогают преодолевать трудности и способствуют развитию творчества, опыта сотрудничества не только между членами команды, но и с другими командами, социальными партнерами, потребителями образовательных услуг.

Оценка и признание: способствуют созданию эффективной команды, если индивидуальные и командные достижения оцениваются по заслугам руководителями и членами команды, если членами команды принято считать свои личные достижения вкладом в общее дело. Руководителю школы важно помнить, что признание значимо не только для отдельных членов, но и для команды в целом, поэтому объектом оценки и признания должен быть вклад команды в дело всей школы; члены отдельных команд должны чувствовать, что их высоко ценят в коллективе. Достижение и переживание успеха способствуют формированию коллективной памяти, традиций и других атрибутов организационной культуры.

Дееспособность: общие ценности и нормы поведения стимулируют инициативу, активное участие и профессиональное творчество членов команды, которые в соответствии со своими ролями обладают полномочиями принимать решения и самостоятельно действовать. За счет этого участие в командной работе содействует непрерывному росту и развитию ее членов. Вместе с тем, дееспособность команды в целом обеспечивается доступностью всей необходимой для работы информации и имеющейся в школе материальной базы.

Удовлетворение: является признаком эффективной команды в том случае, если члены коман-

ды уверены в себе, полны энтузиазма в отношении своей деятельности, стремятся к успеху. На уровне команды в целом поощряется трудолюбие, доверие и коллективизм. Члены команды гордятся ее работой, заботятся друг о друге и помогают друг другу. Удовлетворенности способствует не только общая успешная работа, но и общие развлечения.

Коллективизм: как характеристика эффективной команды предполагает поощрение и учёт различных идей, мнений, чувств и взглядов всех членов команды. Члены команды внимательно прислушиваются к своим товарищам — для того, чтобы понять, а не вынести осуждение, поэтому методы преодоления конфликтов и нахождения точек соприкосновения всем понятны. В команде уважаются культурные и физические различия, включающие расу, национальную принадлежность, пол, возраст и т. д.

Творческий подход: предполагает, что члены команды делят ответственность за развитие команды, а также руководство ею; преодолевая трудности, команда использует уникальные таланты и способности своих членов. Творчество проявляется и в способности гибко и оперативно изменять стиль поведения с командного на поддерживающий, и обратно.

Команда постоянно изучает новые формы деятельности и адаптируется к переменам. При этом поощряется готовность к просчитанному риску, а ошибки воспринимаются как благоприятная возможность на них учиться.

Таким образом, первые буквы каждой из характеристик образуют слово «**ПРОДУКТ**», которое является ключевым при характеристике командного способа работы:

Предназначение и ценности

Результативность

Оценка и признание

Дееспособность

Удовлетворение

Коллективизм

Творческий подход.

Принципы работы команды. Принципы составляют основу работы команды, задают определенные «правила игры». В качестве наиболее значимых могут быть названы:

1. Принцип коллективного исполнения работы. В соответствии с ним каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (хотя последнее не исключается и в рамках команды).

2. Принцип коллективной ответственности, в соответствии с которым вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.

3. Принцип высокого стимула команды за конечный результат: приступая к формированию команды, руководство должно обладать информацией о значимых для кандидатов в члены команды стимулах. На основании этой информации составляется «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но и другие стимулы, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное при-

знание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата.

4. Принцип автономного самоуправления команды, в соответствии с которым управление деятельностью членов команды осуществляется ее руководителем (лидером), а не административным начальством организации.

5. Принцип повышенной исполнительской дисциплины. Согласно этому принципу каждый член команды «отвечает головой» за конечный общеконандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды.

6. Принцип добровольности вхождения в команду. В соответствии с ним, в состав команды может быть включен только тот кандидат, который добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе полного знания и понимания всех условий ее деятельности.

Процесс создания команды (командообразование) может происходить двумя путями:

- Первый путь – естественный;
- Второй путь – целенаправленный.

Рассмотрим каждый из них.

Естественный путь командообразования предполагает последовательное прохождение группой трех стадий. Если идти естественным путем осознанно, важно определить задачи для себя и для сотрудников на каждой стадии.

Однако для разработки и реализации стратегического плана директору важнее процесс целенаправленного командообразования.

Целенаправленный путь командообразования возможен только тогда, когда Вы, как руководитель, остро осознали необходимость перемен в системе управления школой. Так же как и естественный путь становления команды, процесс ее целенаправленного развития предполагает прохождение ряда последовательных стадий.

Стадии развития команды

Директору школы для того, чтобы наилучшим образом использовать потенциал сотрудников школы, занятых в разработке стратегического плана, необходимо иметь четкое представление о том, как развивается команда, какие стадии она проходит в своем развитии. Практика показывает, что типичная команда, создаваемая для решения конкретной за-

дачи, с момента своего возникновения до момента роспуска проходит пять стадий.

Команды различаются по скорости, с которой они проходят эти пять стадий. В основном, чем проще задача, тем вероятнее, что быстрое продвижение приведет к ее успешному решению. Стадии развития команды могут перекрываться. Например, команда может иметь характеристики первой стадии, проявлять признаки третьей, находясь в основном на второй стадии. Вместе с тем каждая стадия имеет свои функции:

1 стадия – формирование. Эта стадия развития является периодом ориентации и исследования. Члены команды пытаются определить, какой тип поведения приемлем и что можно получить от членства в команде. Выясняется, чем будет заниматься каждый из ее членов. В то же время устанавливаются правила выполнения задания и решаются вопросы, касающиеся социальной структуры команды.

На этой стадии директор должен играть активную роль, выбирая такие процедуры (совещания, собрания, беседы, неформальные встречи и т.д.), которые будут лучше всего способствовать успешному решению задач, стоящих перед командой на данный момент.

Особого внимания со стороны директора требует подбор членов команды. В случае, когда для каждого вида работ, которые должна выполнить команда, существует только один исполнитель, проблем при формировании команды не возникает. Но если для каких-то видов работ требуется несколько возможных исполнителей, то появляется необходимость отбора возможных кандидатов. Качество решения этой проблемы может существенно повлиять на эффективность работы.

2 стадия – конфликт. Эта стадия развития команды характеризуется развитием внутри нее разнообразных межличностных конфликтов и/или конфликтов на почве различного понимания задач и ролей, которые должны выполняться в процессе работы. На этой стадии возникают определенные разногласия в определении приоритетов, распределении ответственности (обязанностей) и в установлении, каким образом могут быть преодолены эти конфликты. В команде также может начаться борьба за лидерство, что с большой долей вероятности спровоцирует внутренний конфликт.

Стадия	Признаки	Задачи руководителя	Задачи сотрудников
Ориентация	Отчужденность сотрудников между собой, зависимость от руководства. Поиск взаимоотношений	Создать условия для комфортного знакомства и установления взаимоотношений	Постараться построить отношения с каждым
Борьба	Появляются конфликты между сотрудниками; раздел «зон влияния», проявляются неформальные лидеры, коллектив разбивается на группы	Помощь в выявлении причин конфликтов и их конструктивное разрешение; обучение сотрудников бесконфликтному взаимодействию	Самоанализ, понимание истинных причин конфликтов, саморегуляция
Продуктивность	Неформальные лидеры разграничивают полномочия, «зоны влияния», строят взаимоотношения друг с другом и руководством; появляются команды и «компании»	Выявить команды и построить с ними новые взаимоотношения; нейтрализовать «компании»	Осознать себя в команде, осознать общие цели, развить чувство единства

На этой стадии развития команды в процессе обсуждения предложений и проблем иногда возникает открытая враждебность. Характерной чертой второй стадии является возникновение трудностей не только в принятии решений, но и в общении друг с другом.

Существенную помощь в снятии противоречий при распределении ответственностей (обязанностей) Вам окажет «Таблица распределения ролей в команде». Также, если есть возможность, Вы можете привлечь психолога школы.

3 стадия – установление норм. За стадией конфликта обычно следует стадия установления норм. Она характеризуется повышением солидарности среди членов команды. Именно на этой стадии возникает чувство сплоченности, возрастает доверие друг к другу и рождается та атмосфера, которую называют командным духом.

Нормы – это своеобразный механизм контроля, который позволяет, с точки зрения членов команды, отделить поведение приемлемое от неприемлемого. Нормы восстанавливаются в отношении того, когда встречаться, как вести себя в ходе групповых обсуждений, каким образом выполнять работу и т.д.

Враждебность преодолена и преобладает сотрудничество. На этой стадии повышается чувство ответственности за «нашу команду», разделяемое всеми. Личные мнения выражают открыто. Окончательно устанавливается структура команды, распределение ролей и обязанностей между ее членами.

4 стадия – реализация. Для этой стадии развития команды характерно дальнейшее усиление сотрудничества между ее членами. Команда переходит от анализа проблем и работы по планированию к решению проблем и реализации намеченного. От лидера команды зависит, каким будет распределение ролей среди членов. Оптимально, если в команде устанавливается гибкое распределение ролей, которое позволяет наиболее эффективно использовать опыт и способности каждого члена команды.

Важно, чтобы директор школы создал такие условия, которые бы способствовали тому, чтобы энергия команды направлялась на достижение результата, а отрицательные эмоции были сведены к минимуму.

5 стадия – роспуск. Последняя стадия развития команды – прекращение ее деятельности. Команды, решившие задачи, ради которых они были созданы, распускаются.

Понимание директором школы основных особенностей каждого из этапов развития команды полезно, по крайней мере, по двум причинам:

- Лучше понимая особенности и основные задачи, решаемые на каждом этапе развития, директор может помочь команде в разрешении возникающих проблем и должен постоянно соотносить результаты работы команды с целями и ожидаемыми результатами по основным направлениям стратегического плана.
- Зная стадии становления команды (формирование – конфликт – установление норм – реализация – роспуск), директор может сознательно направлять ее работу. Это позволит

команде функционировать более гладко (спокойно) и продуктивно.

Каждая задача, решаемая командой, представляет собой определенную проблему, зафиксированную в целях стратегического планирования, поэтому одним из условий эффективности ее решения является четкость и логичность процедуры ее обсуждения.

Мы предлагаем осуществлять эту процедуру, используя технологию «Восемь шагов» (Зинкевич-Евстегнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. – СПб, 2004), которая представлена в «Методическом портфолио директора» в данной главе.



УЭ 2. Техники создания эффективной команды

Как Вы заметили, работая над стратегическим планом, директору постоянно приходится создавать рабочие группы для решения конкретных задач.

В менеджменте такие группы называют «рабочими командами». Для лучшего понимания, что же такое команда в школе, выполните задание 1.

Задание 1.

Заполните ассоциативную таблицу «Команда - выглядит как... Команда - звучит как...» и презентуйте свои варианты группам.

Задание 2.

В УЭ 1 Вы познакомились с признаками эффективной команды и, конечно, заметили, что первые буквы каждой из характеристик образуют слово «ПРОДУКТ». Как взаимосвязаны понятия «команда» и «продукт»? Может ли команда являться продуктом?

Обсудите эти вопросы в малой группе.

Задание 3.

Для того чтобы команда (каждый из ее членов) могла эффективно выполнить свою задачу, нужно иметь четкие представления об ее «точках роста» по 4 направлениям:

- 1) коммуникативная компетентность члена команды;
- 2) профессиональная компетентность члена команды;
- 3) ответственность члена команды;
- 4) креативность члена команды.

Предлагаем выполнить **тест оценки компетентности членов команды**.

Приведенные ниже высказывания описывают умения и навыки групповой работы, являющиеся базовыми. Используйте шкалу от 1 до 7 баллов, чтобы оценить сформированность у себя каждого из качеств (1 балл – совершенно не согласен, 7 баллов – полностью согласен).

1. Я умею внимательно слушать партнера и использовать техники активного слушания: перефразирование, повторение, интерпретация слов партнера и др.

2. Я всегда корректен и деликатен в общении.
3. Я всегда довожу начатое дело до конца.
4. Я всегда хорошо понимаю состав и значение работ по своей «зоне ответственности».
5. Я хорошо умею планировать собственную деятельность и выполнять запланированное.
6. Я всегда активно принимаю участие в групповом обсуждении.
7. Я всегда ответственно выполняю порученные мне дела, соблюдая сроки и обязательства.
8. Мне всегда интереснее постоянно включать в работу что-то новое, искать новые пути, чем использовать отработанные технологии и алгоритмы.
9. Я очень хорошо владею знаниями по предмету своей деятельности.
10. Я всегда поддерживаю и следую тем ценностям, которые выделила моя команда.
11. Мне не требуется помощь, чтобы ответить на вопрос «Что мне делать?», так как я всегда могу определить состав своей работы.
12. Я умею слушать и слышать то, что говорят члены моей команды, и понимаю, что они имеют в виду, высказывая свое мнение.
13. Я всегда выполняю все профессиональные требования.
14. Я не допускаю «вольных высказываний», грубости, бестактности по отношению к другим.
15. Я способен работать до 10-12 часов в день.
16. Я никогда сознательно не уклоняюсь от следования общекомандным ценностям.
17. Я умею снимать напряжение в команде.
18. Я предпочитаю работать в «экстремальном режиме», устраняя проблемы.
19. Я всегда стараюсь заранее предусмотреть всевозможные помехи и предупредить их, чтобы в срок реализовать порученное.
20. Мне легко действовать в ситуации «неопределенности», когда известно, что нужно делать, но непонятно как.
21. Я всегда внимателен к мыслям и чувствам, состоянию другого.
22. Я умею привлекать необходимую для выполнения работы информацию.
23. Я умею подбирать и формулировать аргументы, отражающие мою позицию.
24. У меня не возникает несогласия с ценностями, принятыми в моей команде.
25. Я всегда чувствую ответственность, если проблема возникает в моем направлении деятельности, и стараюсь не обвинять других или обстоятельства.
26. Я никогда не откладываю порученные мне дела в «долгий ящик».
27. Я всегда ясно представляю себе результат, когда берусь за дело.
28. Я всегда доступно формулирую свои мысли для членов команды.
29. Я постоянно стремлюсь пополнять профессиональные знания, повышать свою квалификацию.
30. Моя речь, одежда, поведение всегда адекватны ситуации и ожиданиям партнера по общению.
31. Я легко отношусь к «профессиональной конкуренции» и признаю победы, заслуги, удачи коллег по профессии.
32. Форма представления результата моей деятельности всегда соответствует профессиональным требованиям.
33. Я легко иду на компромисс, чтобы прийти к общему решению.
34. Я всегда работаю на «опережение» в зоне своей ответственности.
35. Меня называют в команде «генератором идей».
36. Я умею грамотно, конструктивно и эффективно строить контраргументацию.
37. Я легко адаптируюсь к изменениям.
38. Я умею привлекать необходимые для работы ресурсы.
39. Я всегда делюсь интересной идеей с командой.
40. Я умею находить общее в своей позиции и в суждениях, идеях, предложениях моих коллег.
41. Я ответственен за свою работу настолько, что команда может быть абсолютно спокойна, зная, что на моем «фронте» все хорошо.
42. У меня не возникает сильного страха, тревоги или паники, когда я узнаю об изменениях.
43. Я никогда не применяю манипуляцию по отношению к членам своей команды.
44. Я никогда не отвлекаюсь на посторонние дела во время работы.
45. Я никогда не занимаю позицию «сидеть и не высказываться».
46. Я не ограничиваю себя в проявлении инициативы, легко и открыто обсуждаю свои предложения с коллегами.
47. Я иногда не отвлекаюсь на посторонние дела во время работы.
48. Я всегда болезненно воспринимаю ситуацию, когда команда отклоняет мою инициативу.
49. Я меня есть привычка подводить итоги дня, мысленно просматривать все, что сделано за день, и оценивать собственную результативность.
50. Мне часто требуются паузы, перерывы в работе для перекуров, чаепитий, общения.
51. Я всегда легко знакоблюсь с новым человеком, требованиями, предложениями.
52. Я всегда корректно распоряжаюсь чужой личной информацией, сообщенной мне, не обсуждая ее с третьими лицами.
53. Я считаю, что инициатива «наказуема».
54. Я часто проявляю инициативу «не по делу» и подвергаюсь критике со стороны членов команды.
55. Я владею техниками эффективного общения, противостояния манипулированию и цивилизованного влияния.
56. Я легко допускаю, чтобы члены команды вносили дополнения или изменения в мою инициативу.
57. Я легко отхожу от привычного сценария действий.
58. Я считаю, что за эффективную инициативу мне должна полагаться дополнительная награда.

ЛИСТ САМООЦЕНКИ

1

	1.1	1.2	1.3
6	2	1	17
12	14	23	36
28	30	40	55
33	43	52	60
47	52	55	60
Итого:	/ 5 =	/ 6 =	/ 6 =

2		
2.1	2.2	2.3
9	5	3
13	11	15
29	22	27
31	38	32
	44	50
		49
Итого: /4 =	Итого: /5 =	Итого: /6 =

3		
3.1	3.2	3.3
7	10	4
19	16	18
26	24	25
		34
		41
Итого: /3 =	Итого: /3 =	Итого: /5 =

4		
4.1	4.2	4.3
8	37	39
20	42	45
28	48	53
35	51	46
	57	54
		48
		56
		58
Итого: /4 =	Итого: /5 =	Итого: /8 =

Области компетентности члена команды

1. Область коммуникативной компетентности

Характер поведения во время групповых обсуждений и дискуссий.

Культура межличностной коммуникации.

Умение строить «конструктивный конфликт».

2. Область профессионализма члена команды

Профессиональное знание предмета основной деятельности.

Умение спланировать собственную деятельность.

Результативность.

3. Область ответственности члена команды

Уровень исполнительской ответственности.

Уровень ответственности по отношению к общекомандным ценностям.

Уровень ответственности за собственную «зону ответственности» в рамках команды.

4. Область креативности членов команды

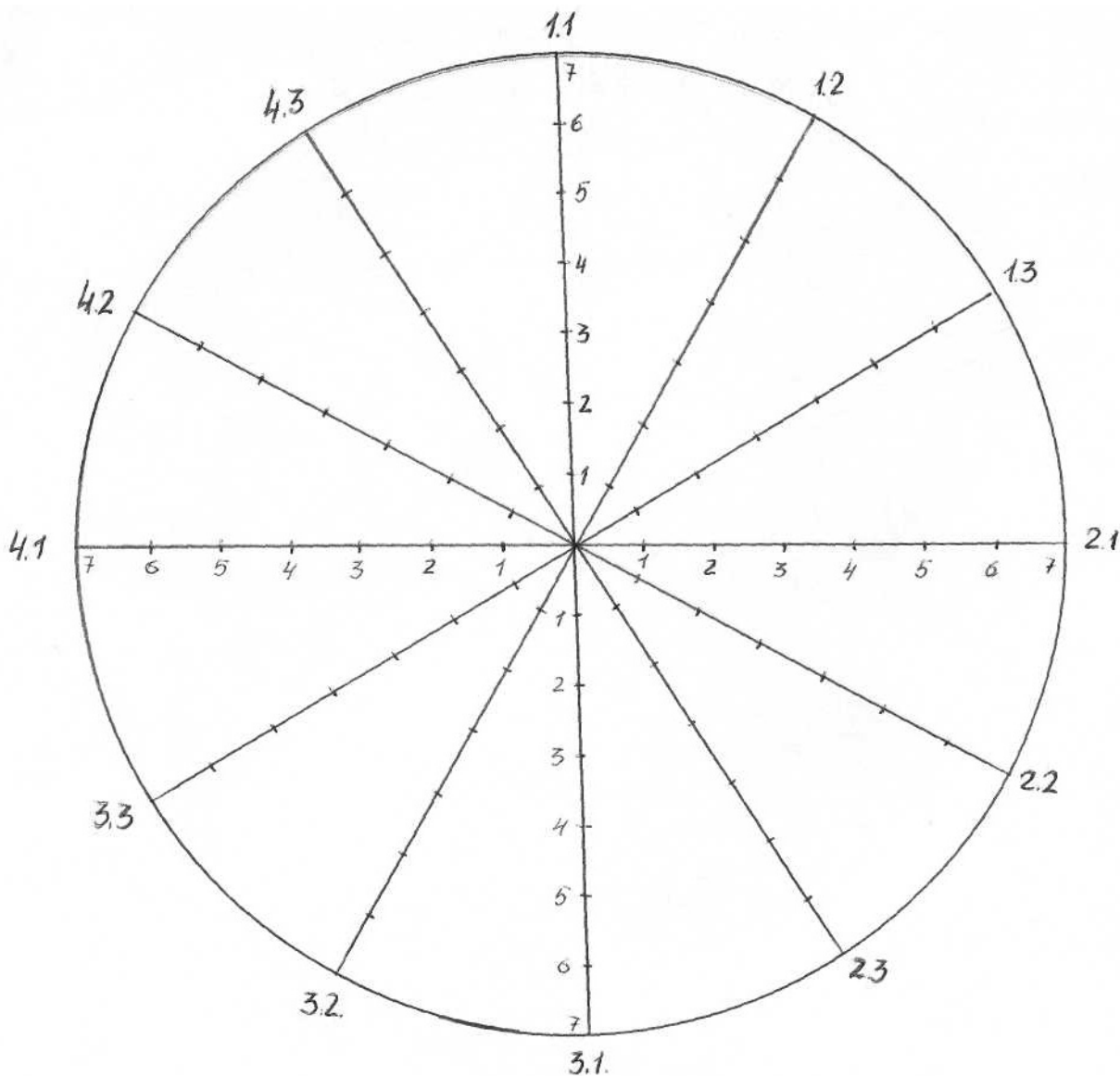
Способность к инновациям, нестандартным решениям.

Гибкость, приспособляемость к изменяющимся требованиям внешней среды.

Конструктивная инициативность.

Задание 4.

Для того чтобы Вы могли определить общие нормы и правила работы команды, поработайте с опросником, представленным ниже.



Прочитайте эту инструкцию до начала работы с опросником.

При создании команды следует ориентироваться на определенные нормы. Ниже представлены 28 характеристик организации, отражающих особенности, на которых базируется работа команды.

Какие же это ценности? Из 28 характеристик Вы должны выделить те 8, которые соответствуют целям, идеям, политике, общей стратегии Вашей команды.

Отбирая ту или иную характеристику, Вы должны иметь в виду команду в целом, а не отдельных ее членов.

А теперь, отметьте, пожалуйста, 8 выбранных Вами характеристик:

1. Готовность идти на риск.
 2. Взаимопонимание.
 3. Ясность целей.
 4. Наличие одного лидера.
 5. Выполнение стандартных процедур.
 6. Ориентация на выполнение задач.
 7. Наличие неформальных отношений в команде.
 8. Ответственность за результат собственных действий.
 9. Соблюдение формально установленных правил.
 10. Терпимость к критике.
 11. Высокая работоспособность, самоотдача членов команды.
 12. Система поощрения членов команды.
 13. Интерес к освоению новых технологий и применению их на практике.
 14. Гибкость.
 15. Соблюдение традиций.
 16. Доверие друг другу.
 17. Эффективная работа.
 18. Оценивание результатов.
 19. Руководство деятельностью.
 20. Поддержка и сотрудничество.
 21. Согласованность действий в команде.
 22. Консерватизм.
 23. Поддержка друг друга при решении проблем вне работы.
 24. Коллегиальность.
 25. Презентация и продвижение идей команды.
 26. Комфортность.
 27. Стремление к новому, к творчеству.
 28. Внимание к авторитету руководства.
- Предложите заполнить эту анкету Вашим коллегам. Полученные данные обсудите.

Задание 5.

Когда достижение результата предполагает достаточно большой объем разноплановых работ, требующих четко скоординированных действий исполнителей, руководителям поможет техника «Мастер».

Разделитесь на микрогруппы, в каждой выберите Мастера, готового предложить команде свой план решения одной из проблем стратегического плана. Команда может установить правила: каждый Мастер имеет право созывать оперативное совещание своей микрогруппы, если это ему необходимо для достижения результата.

Проиграйте данную ситуацию.

Задание 6.

В процессе анализа ситуации неизбежно происходит оценка рисков: опробуйте существующую технологию «Оценки рисков», последовательно проходя все шесть ее шагов.

Технология оценки рисков

В процессе ситуационного анализа неизбежно происходит оценка рисков, и тогда члены команды задаются вопросами:

- Какие последствия повлечет воплощение этой идеи?
- Чем мы рискуем, выбирая этот путь?

Шаг первый. «Формирование “минного поля”»

Члены команды осуществляют «мозговой штурм», отвечая на вопросы:

- ✓ Если мы принимаем это решение, идем по этому пути, какие неприятности и потери могут нас ожидать?
- ✓ Какова вероятность каждой из этих потерь и неприятностей?

Шаг второй. «Оценка реальной угрозы»

Члены команды работают с каждой идеей из состава «минного поля», формируя возможный негативный сценарий и отвечая на вопрос:

- ✓ Что нам грозит, если случится, произойдет...? или: что самое страшное может произойти, если...?

Шаг третий. «Поиск противоядия»

Члены команды методом «мозгового штурма» ищут способы защиты и противодействия негативным сценариям. При этом они отвечают на вопросы:

- ✓ Что мы можем сделать, если произойдет, случится это...?
- ✓ Есть ли у нас ресурсы, страховка, если произойдет...?

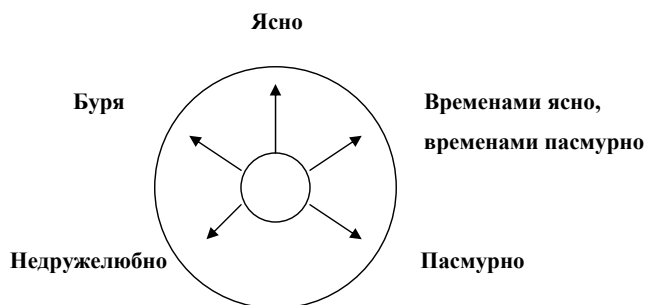
Если «противоядие» не найдено для 70% негативных сценариев, то потенциальное решение чрезвычайно рискованно. 30% риска допустимо. Однако бывают ситуации и решения, по отношению к которым справедливо и актуально крылатое выражение «Риск – благородное дело».

Задание 7.

Когда команда наконец-то достигла высокого уровня производительности, важно сохранить этот уровень. Но работоспособность команды можно стабилизировать и сохранить только в том случае, если имеется достаточно развитая обратная связь (экспресс-оценка). Предлагаем Вам один из вариантов такой экспресс-оценки эффективности и результативности работы команды.

Задание 8.

С помощью «барометра команды» изобразите графически атмосферу в команде.



УЭ 3. В методический портфолио директора

1. Обсудите с коллегами ситуацию «Гусиная энциклопедия».

1) Обратите внимание, как летят гуси: так как каждая птица машет крыльями, это помогает подниматься той, что летит сзади. Благодаря расположению клином дальность полета увеличивается более чем на 70 % по сравнению с путем, преодолеваемым одиноко летящей птицей.

Вывод: Люди, которые движутся вместе в одном направлении, могут добраться до цели быстрее и легче, получая подъем от других членов команды.

2) Всякий раз, когда гусь выпадает из стаи, он чувствует притяжение и сопротивляется попытке лететь одному, поэтому он быстро возвращается в стаю, чтобы воспользоваться возможностью подъема, которую предоставляет птица, летящая впереди.

Вывод: Разумно и целесообразно оставаться «в стае» с теми, кто знает, куда летим, и принимать их помощь, а также и самим помогать другим членам команды.

3) Когда ведущий гусь утомится, он возвращается назад в стаю, и другой гусь берет на себя его инициативу.

Вывод: Всей команде полезно меняться, выполняя трудную задачу, и разделять лидерство.

4) Гуси в конечной части клина гогочут, чтобы поддержать тех, кто впереди, и сохранить высокую скорость.

Вывод: Поддержите вашего лидера одобрительным гогом – никому не нравится отсталый ведущий!

5) Если одного из гусей подстрелили или он почувствовал себя плохо, два других покидают стаю и сопровождают его на землю, чтобы помочь ему и защитить его.

Они остаются с ним, пока он не сможет лететь дальше или не умрет.

Вывод: мы также должны быть вместе в трудные и счастливые времена.

Мораль. *Природа – мастерская, и многие инструменты из этой мастерской могут быть нам полезны; у природы можно научиться многому, что пригодится в нашей жизни.*

2. Для того, чтобы создание собственной команды было осуществлено с наименьшими затратами, предлагаем Вам сделать 10 шагов.

1 шаг: определение собственных целей.

На этом этапе Вам необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- Почему я хочу работать в команде?
- Зачем мне лично нужна команда?
- Что я рассчитываю получить от работы в команде лично для себя?
- Что лично я хотел бы дать членам своей команды?
- Каким я вижу общий для всех членов моей команды образ достигнутой цели?

2 шаг: подбор и отбор кандидатов.

Вам предстоит задать себе два вопроса:

- Является ли симпатичный мне профессионал «человеком команды»?
- Готовы ли эти люди работать вместе?

Чтобы ответить на эти вопросы, нужно:

1. Время: вам предстоит определить «испытательный срок» в течение месяца-двух.

2. Внимательное наблюдение: в течение «испытательного срока» Вам предстоит внимательно наблюдать за кандидатами в различных ситуациях: в групповых обсуждениях, во взаимодействиях с другими, прислушиваться к собственным ощущениям; для этого Вам необходимо выделить на анализ наблюдений определенную часть собственного рабочего времени.

3. Понимание основных критериев отбора кандидатов в команду: систематизировать и анализировать собственные наблюдения и ощущения можно по трем критериям:

- ваша личная симпатия к человеку;
- достаточная коммуникативная культура кандидата;
- достаточный уровень профессионализма в сфере решаемых задач.

3 шаг: работа членов команды над собственными целями.

Если Вы уже нашли ответы на поставленные в начале пути вопросы, то на данном этапе это предстоит сделать членам команды.

4 шаг: исследование межличностных предпочтений.

Основная задача на данном этапе – просмотреть, каким образом члены команды образуют подгруппы, есть ли в команде явные «звезды» и «аутсайдеры». Это необходимо, прежде всего, чтобы правильно спланировать распределение нагрузки в команде. Для этого Вы можете воспользоваться таблицей распределения ролей в команде в главе 3.

5 шаг: целенаправленное формирование энергии единства.

Единство членов команды – это залог ее жизнеспособности. Вам, как руководителю, необходимо уделять внимание формированию энергии единства. Этому могут способствовать совместные мероприятия, вечеринки, выезды на природу, а также различные методы, игровые упражнения, направленные на формирование доверия в группе, единого терминологического поля.

6 шаг: формирование ценностей команды.

В процессе формирования ценностей и вытекающих из них норм и правил команды вы можете идти двумя путями:

- самостоятельная творческая деятельность команды по формированию ценностей. На этом

пути целесообразно использовать технологию создания общего терминологического поля. Члены команды предлагают ценности, которыми должен руководствоваться коллектив, вы их записываете, конкретизируете, приходите к общим формулировкам. Далее, на основе выделенных ценностей, коллектив обсуждает правила команды;

- осмысление общечеловеческих ценностей и их принятие (или непринятие) в систему ценностей команды.

Двигаясь по этому пути, необходимо подготовить формулировки общечеловеческих ценностей и посвятить работе с ними в команде несколько занятий, используя различные упражнения. Обсуждение общечеловеческих ценностей выведет команду на качественно иной уровень взаимодействия.

Здесь Вам могут пригодиться анкеты, которые включены в методический портфолио в главе 1.

7 шаг: обучение команды технологиям работы.

В командной работе используются две основные группы технологий:

- технологии ситуационного анализа;
- технологии координации взаимодействия.

8 шаг: создание (совершенствование) имиджа команды.

Создание или совершенствование имиджа команды включает в себя три взаимосвязанных процесса:

- определение или уточнение миссии;
- исследование конъюнктуры социальных образов (т.е. идей, образов, являющихся в данный момент актуальными, востребованными, имеющими поддержку в обществе, вызывающих доверие);
- формирование конъюнктуры (т.е. информирование целевой аудитории об уровне, качестве услуги).

9 шаг: усиление командного духа.

Когда команда работает длительное время, может наблюдаться некий спад командного духа, «зависание» команды. Это сигнал к тому, что членам команды необходимо еще раз пережить и осмыслить пять принципов работы в команде:

- ощущение общности и доверия вместо одиночества и отчуждения;
- сотрудничество вместо конкуренции;
- работа на общий результат вместо индивидуализма;
- творчество вместо стереотипных действий;
- конструктивная самореализация вместо борьбы за выживание.

10 шаг: сопровождение деятельности команды.

Этот шаг представляет собой процесс, растянутый во времени. Пока ваша команда работает продуктивно, у вас есть возможность совершенствования. Как только продуктивность идет на спад, вам приходится уже не совершенствоваться, а проводить «спасательные мероприятия».

Сопровождение деятельности команды разворачивается в трех направлениях:

1. Совершенствование продуктивности команды:
 - создание условий для профессионального роста ее членов,
 - гибкое реагирование на изменения,

- формирование эффективной системы оплаты труда членов команды.

2. Мониторинг эффективности команды.

3. Совершенствование работы команды с внешними партнерами и «целевой аудиторией».

Эти десять шагов можно делать последовательно, а можно менять их местами. Многое зависит от ваших индивидуальных особенностей как руководителя и специфики вашей деятельности. Одни лидеры начинают процесс формирования команды с создания командного духа, другие — с обучения членов команды технологиям ситуационного анализа, третьи — с имиджа. Каков ваш путь — решать вам. Каждый описанный в этой главе шаг фактически является самостоятельным направлением работы по командообразованию.

Технологии, которыми Вы можете воспользоваться, «проходя 10 шагов» по созданию команды

Технологии ситуационного анализа. Ситуационный анализ – это работа с некоторой ситуацией. Вы можете спросить: «Мы постоянно анализируем различные ситуации, зачем нужны специальные технологии?» Затем, чтобы делать это более эффективно. Есть немало приемов, технологий ситуационного анализа, но наиболее эффективными являются три из них:

1. «Восемь шагов» – для анализа и поиска решения в сложных ситуациях.

2. «Шесть шляп» – для анализа ситуаций в случае необходимости принятия важных решений.

3. «Оценка рисков» – для анализа ситуаций в случаях необходимости оценить риски и найти для них «противоядие».

Технология «Восемь шагов»

Данная технология разработана на основе принципов, предложенных Мином Басадуром, и используется командой в ситуациях, когда имеется не решаемая проблема. Самое главное в этом случае – не искать выход, а поразмышлять, делая последовательно восемь шагов. Таким образом, вы сможете дисциплинировать собственные мысли и мысли членов вашей команды. Для работы по этой технологии выделите 2-2,5 ч рабочего времени, подготовьте доску или большой лист бумаги, яркие маркеры. Попросите членов вашей команды расположиться полукругом, встаньте у доски и записывайте идеи команды.

Ваша задача — правильно и четко организовать обсуждение проблемы в рамках каждого шага и записать на доске основные идеи, предложенные членами команды на каждом шаге.

Шаг первый. «Туманная ситуация»

Основная задача – сформулировать проблему так, как ее представляет команда. Вы можете предложить проблему и попросить всех членов команды высказаться по этому поводу. Причем эмоциональные высказывания, если «наболело», не возбраняются (в рамках культуры общения).

Иногда некоторые члены команды предлагают свой вариант решения проблемы. Вам необходимо это «пресекать», например, так: «Уважаемые коллеги, сейчас мы только высказываемся о проблеме, но не решаем ее. Дело в том, что мы еще не все знаем о ней и слишком эмоциональны. Время для решений придет чуть позже. Но за идею спасибо!»

Допустимое время обсуждения – 10–15 мин.

Шаг второй. «Поиск фактов»

Задача этого шага дать несколько четких ответов на вопрос: «В чем конкретно проявляется “туманная проблема”?»

Теперь Вам предстоит побудить членов команды на «мониторинг эмоций». «Уважаемые коллеги, вы уже эмоционально высказывались о проблеме. Теперь – только факты и ничего, кроме фактов. Помните о мониторинге эмоций. Только информация о проблеме. Каждый факт я буду записывать на доске».

Когда все факты, в которых проявляется проблема, будут выписаны на доске, Вы обращаетесь к команде: «Уважаемые коллеги, мы собрали с вами все факты, в которых проявляется эта проблема; перечитайте их еще раз, а потом скажите, что будет, если у нас не будет этой проблемы. Каждое высказывание я буду записывать на доске».

Время обсуждения – 10 мин.

Шаг третий. «Определение проблемы»

Ваша задача – дать проблеме позитивную формулировку.

Вы объявляете членам команды о переходе к третьему шагу и просите их еще раз внимательно перечитать свои ответы на последний вопрос, которые описывают образ решенной проблемы (что будет, если проблемы не будет?). Затем вы спрашиваете, нет ли рисков в том, что проблема будет решена. Если риски есть, они также выписываются на доске. И вы задаете команде вопрос: «Почему мы имеем эти риски?» После этого вы соотносите причины появления рисков и образ решенной проблемы и находите для нее позитивную формулировку (без частицы «не», выражений «избавиться», «разорвать отношения» и т. д.).

Далее вы зачитываете команде «туманную формулировку» проблемы и сравниваете ее с нынешней. Это можно сделать, например, так: «Вы видите, какую проблему мы с вами пытались решать вначале и потеряли столько энергии? Вопрос в том, чтобы правильно сформулировать проблему и только после этого приступить к ее решению. Итак, сейчас мы будем работать над решением проблемы, которая определяется следующим образом... (новое позитивное определение проблемы)».

Время обсуждения – не более 25 мин.

Иногда проблема может быть разбита на несколько этапов. В этом случае команда решает, какую именно проблему она будет решать сегодня, и планирует сроки работы над оставшимися проблемами.

Шаг четвертый. «Создание поля идей»

Задача – найти как можно больше идей, способов решения определенной проблемы. При этом недопустимо оценивать идеи, даже если они будут «сумасшедшими».

Время обсуждения – не более 20 мин.

Шаг пятый. «Оценка и отбор»

Задача – определить критерии отбора идей и оценить реалистичность каждой их них.

Время обсуждения – не более 10–15 мин.

Шаг шестой. «Образ решения»

Задача – продумать сценарий практической реализации наиболее реалистичной идеи.

Время обсуждения – не более 10 мин.

Шаг седьмой. «Составление плана действий»

Задача – составить конкретный и четкий план действий, направленный на практическое воплоще-

ние выбранного сценария. Для удобства на доске (листе ватмана) заполняется таблица:

Что нужно сделать?	Кто будет этим заниматься?	Когда это нужно сделать?	Каким образом это делать?	Где?
Список мероприятий, действий, необходимых для реализации задуманного	Возле каждого мероприятия (действия) появляется ответственное лицо	Возле каждого мероприятия проставляются конкретные сроки исполнения	Возле каждого мероприятия выписываются необходимые средства, ресурсы, схемы действий	Обозначается место проведения мероприятия (или действия)

Шаг восьмой. «Действия и их оценка»

Это шаг практической реализации и последующей оценки действий. Когда результат будет достигнут, команда вновь собирается в круг, и вы задаете вопросы:

- Достигнут ли ожидаемый результат?
- Какие трудности встретились в процессе реализации сценария?
- Все ли трудности и риски были учтены вначале? Если нет, то почему?
- Какие интересные открытия были сделаны в процессе реализации сценария?
- Чему может научить команду этот опыт?

Технология «Шесть шляп»

Данная технология разработана на основе принципов, предложенных Эдвардом Де Боно. Она используется командой, когда требуется принять важное решение. Для того чтобы решение было максимально взвешенным и объективным, необходимо рассмотреть ситуацию с нескольких сторон. Этими «сторонами» становятся «шляпы»:

- **Красная шляпа** дает возможность увидеть событие, явление, проблему в ярких эмоциональных красках. Тем самым создаются условия для «выплёскивания» эмоций, которые больше не будут мешать работе.
- **Белая шляпа** учит беспристрастно работать только с фактами, цифрами, событиями. Благодаря белой шляпе можно стать беспристрастным, освободиться от эмоций, которые, как известно, туманят разум.
- **Черная шляпа** помогает человеку увидеть все негативные стороны события, явления, проблемы; позволяет оценить риски.
- **Желтая шляпа**, напротив, помогает раскрыть ресурсы, положительные стороны ситуации; увидеть «плюсы» ситуации, явления, проблемы.
- **Зеленая шляпа** актуализирует творческое мышление, позволяет осуществлять нестандартный подход к решению задачи, искать новые способы и приемы.
- **Синяя шляпа** помогает находить смысл в том, что человек делает, продуктивно управлять процессом мышления, обобщать накопленный опыт, вписывать проблему в контекст глобальных событий в экономике, политике, мироустройстве; философски осмысливать события и явления, понимая, что одна проблема есть проявление более общих механизмов и сил, действующих во Вселенной...

Вы предлагаете сесть своей команде в круг, рассуждаете о значении каждой шляпы и предлагаете рассмотреть ситуацию, последовательно надевая разные шляпы.

Данную технологию также можно использовать как основание для распределения ролей в команде.

Технология оценки рисков

В процессе ситуационного анализа неизбежно происходит оценка рисков, и тогда члены команды задаются вопросами:

- Какие последствия повлечет воплощение этой идеи?
- Чем мы рискуем, выбирая этот путь?

Шаг первый. «Формирование “минного поля”»

Члены команды осуществляют «мозговой штурм», отвечая на вопросы:

- ✓ Если мы принимаем это решение, идем по этому пути, какие неприятности и потери могут нас ожидать?
- ✓ Какова вероятность каждой из этих потерь и неприятностей?

Шаг второй. «Оценка реальной угрозы»

Члены команды работают с каждой идеей из состава «минного поля», формируя возможный негативный сценарий и отвечая на вопрос:

- ✓ Что нам грозит, если случится, произойдет...? или: что самое страшное может произойти, если...?

Шаг третий. «Поиск противоядия»

Члены команды методом «мозгового штурма» ищут способы защиты и противодействия негативным сценариям. При этом они отвечают на вопросы:

- ✓ Что мы можем сделать, если произойдет, случится это...?
- ✓ Есть ли у нас ресурсы, страховка, если произойдет...?

Если «противоядие» не найдено для 70% негативных сценариев, то потенциальное решение чрезвычайно рискованно. 30% риска допустимо. Однако бывают ситуации и решения, по отношению к которым справедливо и актуально крылатое выражение «Риск – благородное дело».

Технологии координации взаимодействия.

С помощью этих технологий можно оперативно распределить между членами команды зоны ответственности за реализацию задачи. Поэтому данные технологии дополняют ситуационный анализ (так как без него невозможно правильно сформулировать задачу и результат).

Зона ответственности – это конкретный участок работ, ответственность за достижение определенного результата берет на себя каждый член команды.

Выделим две технологии координации взаимодействия:

1. Мини-команда.
2. Мастер.

Технология «Мини-команда» эффективна, когда достижение результата предполагает достаточно большой объем разноплановых работ, требующих четких скоординированных действий исполнителей.

В этом случае команда разделяется на две-три мини-команды. Каждая мини-команда берет на себя определенную зону ответственности и определяет сроки достижения результата. Мини-команда самостоятельно выбирает лидера, иногда спонтанно, в оперативном порядке.

Технология «Мастер» используется в командах профессионалов высокого уровня. В этом случае на оперативном совещании команды каждый мастер берет на себя определенный фронт работ (зону ответственности) и представляет команде свой план достижения результата. Команда устанавливает правило: каждый мастер имеет право созывать оперативное совещание всей команды, если это необходимо ему для достижения результата.

Технологии «Мини-команда» и «Мастер» могут использоваться одновременно, все зависит от особенностей вашей команды.

Подведем итоги.

Итак, мы прошли путь целенаправленного создания команды, мы выяснили, что в рамках школьного коллектива, в зависимости от целей и задач стратегического развития школы, могут работать несколько разных команд. Их эффективность определяется целым рядом факторов, одним из которых является целенаправленная работа директора по определению общих целей и ценностей, планированию совместных действий, рациональному распределению ответственностей и т.д. Но усилий одного руководителя недостаточно, необходимо время, чтобы команда «созрела», вырос уровень компетенций каждого ее члена. Процесс командообразования никогда не прекращается, со временем он становится неотъемлемой частью жизнедеятельности школы. Совершенно естественным образом Ваш коллектив превращается в Команду единомышленников, объединенных общим видением, миссией, ценностями. И в этом случае стратегическое планирование становится лично значимым не только для директора и его административной команды, но и для всех участников образовательного процесса, объединенных в единую, сплоченную команду.

Ключевые термины главы:

Команда – это автономный коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Группа – это общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью.

Командообразование – процесс создания команды.

Хартия (соглашение) – набор соглашений, которые четко констатируют, чего команда хочет добиться, почему это важно и как команда намерена осуществлять совместную работу для достижения результатов.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Итак, Ваша работа с пособием завершена. Что дальше?

А дальше Вас ждут новые цели, новые проблемы, новые планы, новые проекты... И чем сложнее они будут, тем острее Вы будете ощущать необходимость обратиться к тексту не только этого пособия, но и других учебных модулей, использовать предложенный управленческий инструментарий для решения правовых, экономических, финансовых, организационных проблем. Вместе с тем, опираясь на знания в области права, экономики, финансов, мониторинга, Вы будете принимать грамотные и эффективные управленческие решения. Помните, «мы не можем управлять ветром, но мы можем управлять парусами».

ГЛОССАРИЙ

Внешняя среда школы – совокупность социальных и природных факторов, действие которых значимо для создания, выживания, функционирования и развития школы как открытой, социально-ориентированной и социально-ответственной системы. Внешняя среда обуславливает направленность деятельности школы, создает для этой деятельности благоприятные возможности, ограничения и угрозы. Это сфера, в которой образовательное учреждение осуществляет свою жизнедеятельность; совокупность «факторов влияния» вне образовательного учреждения.

Внутренняя среда – совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения.

Дерево целей – метод, который позволяет расчленив стратегическую цель на подцели, а также раскрыть взаимосвязь между целью, задачами и мероприятиями. «Дерево целей» позволяет конкретизировать цели деятельности на планируемый период.

Идеальный образ или видение – (от англ. vision – видение, картина) – это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы.

Команда – это автономный коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Командообразование – процесс создания команды.

Концепция – 1) определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности; 2) относительно целостная и завершенная, структурированная совокупность, система взглядов, представлений, идей. Описание основного смысла деятельности в целом.

Лидерство – феномен жизнедеятельности любых групп людей, в том числе социальных организаций, оказывающий большое влияние на характер управления организационным поведением, решение организационных задач и проблем, взаимоотношения в группе, коллективе. Лидерство предполагает: способность человека влиять на группы людей, вести их за собой, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей; отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе; без группы последователей не может быть феномена лидерства.

Миссия – принятое школьным сообществом и официально декларируемое решение об общем назначении образовательного учреждения на обозримое будущее, его главных принимаемых на себя обязанностей по отношению к наиболее важным клиентам, соотношенное с адресуемым ему социальным заказом, с его возможностями. Миссия призвана отразить все важнейшие перспективные устремления школьного сообщества, задает рамки и направления, внутри которых будут ставиться и достигаться конкретные цели.

Организационная культура – система представлений о способах деятельности и нормах поведения; набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов коллектива.

План – намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения.

План оперативный – это документ, который обеспечивает реализацию общих стратегических установок и целей в условиях конкретной школы.

План стратегический – это документ, который определяет общие направления деятельности (развития) школы в изменяющейся внешней и внутренней среде.

Программа – описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям.

Программа развития школы – важнейший стратегический документ образовательного учреждения, переходящего (перешедшего) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития. Может рассматриваться как особая

разновидность общешкольного плана работы, которая отличается от традиционного направленностью на решение стратегических задач, внедрение основных нововведений, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование.

Программа целевая – это: 1) механизм целостного развития образовательного процесса в школе; 2) управленческий инструмент, направленный на разработку идеи для решения конкретной проблемы образовательного учреждения.

Проект – это деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов. Описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена, и конкретных методов по ее улучшению.

Ценности – общественно значимые для личности, общества в целом материальные, социальные объекты, духовная деятельность человека и ее результаты; одобряемые и разделяемые большинством людей представления о том, что такое добро, справедливость, дружба и т.п. Ценности не подвергаются сомнению, они служат эталоном, идеалом для людей.

Попечительский совет – это негосударственная, неправительственная, общественная, некоммерческая организация, объединяющая на добровольной основе физических и юридических лиц, заинтересованных в реализации образовательных потребностей на основе развития образования и конкретного образовательного учреждения.

Благотворительные организации – негосударственные, немунципальные, некоммерческие организации в форме общественных объединений, фондов, учреждений (если учредитель – благотворительная организация) и в иных, предусмотренных законом формах некоммерческих организаций.

Сфера попечительства – область совместной (образовательной, воспитательной, учебно-производственной, маркетинговой, спортивно-оздоровительной, досуговой и др.) деятельности в системе образования, включающая создание новых видов общественной практики.

Уровни попечительства – локальный (уровень образовательного учреждения); территориальный, муниципальный, корпоративный, региональный, межрегиональный, федеральный, международный.

Методы попечительства – способы привлечения финансовых и других ресурсов для реализации общественно-значимых инициатив в образовании.

Имущество ПС – сумма финансовых, материальных и интеллектуальных средств, образуемых из взносов попечителей или учредителей, а также полученных ПС иным законным путем в целях осуществления всемерной помощи и поддержки ОУ.

Попечитель – статус юридического, либо физического лица, заинтересованного в повышении эффективности и улучшении условий функционирования конкретного ОУ, и активно реализующего эту заинтересованность.

Индивидуальные члены ПС – физические лица, т.е. конкретные граждане (родители, преподаватели, обучающиеся, выпускники, пенсионеры, творческие работники, предприниматели, работники органов законодательной, исполнительной и судебной властей и органов управления, почетные граждане города и т.п.).

Коллективные члены ПС – юридические лица, в виде организаций, предприятий, учреждений, их коллективы, в том числе зарубежные. Они реализуют свои права через полномочных представителей.

Совет общеобразовательной школы – коллегиальный орган управления Школы, реализующий принцип демократического, государственно-общественного характера управления образованием.

Педагогический совет – постоянно действующий орган управления образовательного учреждения для рассмотрения основных вопросов образовательного процесса.

Ученическое самоуправление школы – это самостоятельная деятельность учащихся по решению школьных вопросов исходя из своих интересов, а также моральных принципов и культурных ценностей общества. Самоуправление способствует приобретению школьниками знаний, умений и опыта организационной и управлен-

ческой деятельности; осуществляется учащимися путем общешкольной ученической конференции, выборов, других форм прямого волеизъявления, через систему органов ученического самоуправления школы.

Управляющий совет общеобразовательного учреждения – это коллегиальный орган школьного самоуправления, имеющий полномочия, определенные уставом школы, по решению вопросов функционирования и развития учреждения.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Афанасьева Т.П., Елисеева И.А.* Управленческая компетентность руководителей школ в регионе: оценка и совершенствование. - М., 2001.
2. *Виханский О.С., Наумов А.М.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М., 1996.
3. *Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / Под ред. Т.И. Шамовой.* - М., 1991.
4. *Вопросы внутришкольного управления / Под ред. Н.С. Сунцова.* - М., 1982.
5. *Громько Ю.В.* Проектирование и программирование развития образования. - М., 1996.
6. *Занковский А.Н.* Организационная психология. - М., 2000.
7. *Зверева В.И.* Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. - М., 1997.
8. *Зинкевич-Евстегнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. - СПб, 2004.
9. *Ильенко Л. П.* Программа развития школы: структура, содержание, перспективное планирование работы. - М., 2001.
10. *Казаква Е.И., Тряпицына А.П.* Диалог на лестнице успеха. - СПб, 1997.
11. *Карстанье П.* Миссия школы: концепция, функции, разработка / Управление в образовании. - СПб, 1996.
12. *Ключевые проблемы региональных образовательных систем / Под ред. А.М. Моисеева.* - М., 2002.
13. *Конаржевский Ю.А.* Внутришкольный менеджмент. - М., 1993.
14. *Кричевский Р.Л.* Если Вы руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М., 1993.
15. *Лебедев О.Е.* и др. Эффективное управление школой в современных условиях. - СПб, 2002.
16. *Моисеев А.М.* Качество управления школой: каким оно должно быть? - М., 2001.
17. *Моисеев А.М.* УМК «Управление развитием образовательного учреждения: через новое качество управления – к новому качеству школы». - М., 2002.
18. *Моисеев А.М., Моисеева О.М.* Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем. - М., 2004.
19. *Немова Н.В.* Особенности и методы проектирования педагогической системы предпрофильного обучения // Менеджмент в образовании. - 2003. - № 3. - С. 32–40.
20. *Орлова Т.В.* Перспективное планирование развития школы. - М., 2000.
21. *Планирование деятельности профессионального образовательного учреждения / Под ред. Е.В. Васиной.* - СПб, 2003.
22. *Симонов В.П.* Педагогический менеджмент. - М., 1995.
23. *Социальное проектирование: рекомендации по оформлению, оценке эффективности и ресурсному обеспечению социальных проектов.* - Н.Новгород, 2004.
24. *Стратегическое планирование / Под ред. Э.Л. Уткина.* - М., 1998.
25. *Стратегическое планирование системных изменений в образовании / Под ред. А.М. Моисеева.* - М., 2003.
26. *Тренев В.Н., Магура М.И., Леонтьев С.В.* Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. Методика и опыт. - М., 2002.
27. *Управление в образовании: проблемы и подходы / Под ред. П. Карстанье, К.М.Ушакова.* - М., 1995.
28. *Управление развитием школы / Под ред. Поташника М.М., Лазарева В.С.* - М., 1995.
29. *Управление школой: теоретические основы и методы / Под ред. В.С. Лазарева.* - М., 1997.
30. *Ушаков К.М.* Ресурсы управления школьной организацией. - М., 2000.
31. *Ясвин В.А.* Образовательная среда: от моделирования к проектированию. - М., 2001.

Учебное издание

Светенко Татьяна Владимировна, Галковская Ирина Васильевна, Яковлева Елена Николаевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ

Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов

Редакторы *В.И. Фомин, Н.А. Песняева*
Верстка *Е.В. Конобеева*

Лицензия серия ЛР № 021321 от 14.01.99.

Подписано в печать 17.08.07.

Формат 60x90/16. Объем 9,5 п.л.

Гарнитура Times New Roman Суг.

Печать офсетная. Бумага офсетная.

Тираж 200 экз. Заказ № 38.

Издательство Академии повышения квалификации
и профессиональной переподготовки работников образования
125212, Москва, Головинское шоссе, д. 8, кор. 2

Отпечатано в типографии Академии повышения квалификации
и профессиональной переподготовки работников образования,
107014, Москва, ул. Короленко, д. 2/23