

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

Серия: «Управление образованием»

МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА
«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ»

Направление 081100.68
«Государственное и муниципальное управление»

О.Г. Прикот, В.Н. Виноградов

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ И ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методическое пособие



НИУ ВШЭ — СПб
Санкт-Петербург
2011

УДК 378.1
ББК 74.04
С83

*Одобрено на заседании кафедры институциональной экономики
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге*

С83 Прикот О.Г., Виноградов В.Н. **Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента.** Учебно-методическое пособие. — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2011. — с.

Учебно-методическое пособие «Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента» предназначен для магистрантов, обучающихся по магистерской программе «Управление образованием» по направлению 081100.68 «Государственное и муниципальное управление» и включает все компоненты, реализуемые в образовательном процессе в ходе реализации данной программы по одноименной учебной дисциплине.

Практическая часть учебно-методического пособия включает перечень заданий для аудиторной и самостоятельной работы магистрантов, направленных на формирование компетенций, включенных в образовательный стандарт по данному направлению подготовки (ФГОС ВПО http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_10/m123.html), соответствует образовательной программе подготовки магистров по направлению 081100.68 «Государственное и муниципальное управление» и учебному плану НИУ ВШЭ подготовки магистра по направлению 081100.68 «Государственное и муниципальное управление», утвержденному в 2011 г.

УДК 378.1
ББК 74.04

© Прикот О.Г., Виноградов В.Н., 2011
© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики». Санкт-Петербург, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Раздел 1. Стратегический менеджмент и инновационное развитие образовательных систем и организаций</i>	
<i>Раздел 2. Проектный менеджмент в инновационном развитии образовательных систем и организаций</i>	
<i>Раздел 3. Управление персоналом в проектной деятельности</i>	
<i>Раздел 4. Приложения</i>	

РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Сущность и функции стратегического менеджмента в условиях системных изменений

Все чаще основной задачей менеджмента определяется обеспечение устойчивого развития организации в условиях перемен. Для решения задачи обеспечения устойчивого поступательного развития на «опережение» становится необходимым, так называемый, стратегический тип мышления.

В теории менеджмента выделяют такие виды мышления, как

- Линейное и нелинейное мышление.

Линейное мышление — последовательное аналитическое разрешение накапливающихся противоречий.

- Нелинейное: синергетическое и стратегическое.

Синергетическое — спонтанное принятие решения на основе озарения.

Стратегическое мышление принятие решений по определению оптимальной стратегии на основе предвидения развития.

Кенчи Охмае характеризует стратегический тип мышления следующим образом: «Неважно, насколько трудной и беспрецедентной является проблема. Прорыв к лучшему из возможных ее решений достигается только через сочетание рационального анализа конкретного объекта как некой существующей природы вещей и новой идеальной модели объекта как воображаемой реинтеграции всех его различных составляющих. Выйти на такое решение можно только посредством использования силы нелинейного мышления. Это наиболее эффективный подход для стратега, нацеленного на успешную конкуренцию на арене рынка, как на поле битвы».¹ Развитие стратегического мышления у менеджеров связано с быстрой ориентацией в потоке информации и умением целенаправленно

¹ *Ohmae K. The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies. New York: Free Press, 1995.*

использовать её. В свете этого меняется и представление о стратегии. Она рассматривается не только как очень далёкая цель, но, прежде всего, как систематическая процедура сбора информации об изменениях, происходящих как вне, так и внутри организации. В общем виде: стратегия — искусство планирования руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах.²

По определению П. Друкера, стратегия — способ реализации теории бизнеса в практической деятельности. Под теорией бизнеса понимается совокупность представлений о том, в чем, собственно, заключается бизнес (дело), каковы цели и ценности, как определяются результаты, кто является потребителем, что эти потребители (заказчики) ценят и за что готовы платить.³

Руководство в современном стратегическом менеджменте основывается на системе ценностей, что в практике деловой жизни позволяет сотрудникам работать независимо и эффективно для достижения единой цели. Набор значимых ценностей обеспечивает основу формирования и обновления индивидуальной культуры организации. Ценности «создают контекст, в котором можно действовать независимо. При современных темпах эффективное самоуправление и умение использовать возможности создают конкурентное преимущество».⁴

В частности в General Elektrik нет человека, который не имел бы при себе руководства по системе ценностей. «И мы увольняем людей, не разделяющих эти ценности, даже когда они показывают отличные результаты», — говорит руководитель компании. Руководство на основе системы ценностей отличается от других методов руководства тем, что включает в себе все три фактора:

1. Эффективность — измерение степени достижения поставленных целей.
2. Моральный аспект — измерение воздействия изменения на заинтересованные стороны.
3. Время — оценка устремленности к достижению цели по прошествии длительного времени.

Руководство на основе системы ценностей — это не стиль, не метод и даже не овладение «искусством предвидения». Это касается идей и ценностей, понимания различных и противоречивых потребностей

² Современный словарь иностранных слов. — М., 1992. — С. 528.

³ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке — Management Challenges for the 21st Century : [Учеб. пособие] / Питер Ф. Друкер; [пер. с англ. и ред. Н.М. Макаровой]. — М. и др.: Вильямс, 2000.

⁴ Там же.

сотрудников, стимулирования их достигать *цели быстрее, чем они считали возможным*.

В последнее время теория менеджмента при анализе конкурентной борьбы на рынке разделяет понятия «стратегическое планирование» и «стратегическое мышление». Планирование, по мнению Г. Минцберга, всегда имеет отношение к анализу, то есть к разделению цели на составляющие элементы. Стратегическое мышление, напротив, связано с синтезом — его итогом является «интегрированное видение будущего» организации.⁵

Развитие стратегического мышления, по мнению Джон ван Маурик, есть основа управления и главная составляющая развития менеджерской функции руководителя. В основе стратегического мышления, во-первых — сформированная потребность в переменах а, во-вторых — процесс анализа ситуации, в результате которого очерчиваются перспективы.⁶ По его мнению, к показателям стратегического мышления можно отнести:

- чувствительность к проблемам, противоречиям и неопределенности окружающего мира, критичность;
- способность порождать оригинальные решения;
- беглость мышления (количество идей, возникающих в единицу времени);
- гибкость мышления (готовность быстро переключаться с одной идеи на другую, с одной области знаний на другую);
- способность к прогнозу, переходу к работе в контексте «невозможного» с использованием символических, ассоциативных средств для выражения своих мыслей.⁷

Анализ литературы по проблемам современного менеджмента позволяет сказать, что осуществление менеджерской функции руководителя обеспечивается стратегическим мышлением, которое включает в себя следующие компоненты:

- перспектива развития, или видение;
- философия (миссия) организации; целевая установка;
- постановка целей, построение дерева целей;
- стратегическое планирование;

⁵ Минцберг Г. Менеджмент: теория и практика менеджмента. Электронная книга. — Издательский Дом «Равновесие», 2004.

⁶ Ван Маурик Д. Эффективный стратег. Важные навыки, необходимые всем менеджерам. «The Effective Strategist. Key Skills for all Managers» — Инфра-М, 2002.

⁷ Там же.

- корпоративная стратегия;
- обеспечение конкурентных преимуществ и позиционирование себя на рынке.

По мнению Б. Карлоффа и С. Седерберга, видение есть представление о *мыслимых альтернативах будущего*, с их помощью определяется спектр возможных ситуаций.⁸ Видение относится к категории намерений широкого спектра, всепоглощающих и мысленно спроецированных на будущее. Успех организации зависит от наличия такого видения, четко выраженного ее руководителем. Перспектива развития — это те цели деятельности, которые необходимо сформулировать, прежде чем начать движение к ним. Она отражает надежды на будущее, не указывая тех средств, которые планируется применять для достижения желаемых результатов.

Философия организации — определяет все процессы принятия решений и находится в непосредственной зависимости от главной, «генеральной цели» — цели создания предприятия. *Стратегическое управление строится на базе философии предприятия.* Философия организации реализуется в целевой установке, которая представляет собой *письменное* изложение перспектив развития. Целевая установка конкретизирует взгляды руководства на направления деятельности данной организации и ее предназначение. Для многих корпоративных лидеров она служит важнейшим элементом при любых мотивационных воздействиях на сотрудников и способом дать им представление о приоритетах.

Главный итог стратегического планирования данного этапа — это, после того, как собрана вся необходимая информация, формулирование конечных целей данной организации на основе заявленных ею перспектив развития и целевой установки. Следующий шаг закрепляется постановкой целей и построением «Дерева целей». Цель должна быть:

- сфокусированной на результате, а не действии;
- сообразной;
- конкретной;
- измеряемой;
- привязанной к временному графику;
- достижимой.

Для обеспечения успешности деятельности организации необходимо уметь концентрировать усилия в соответствии со стратегией. Успешная стратегия увеличивает ценность целевых потребителей, на протяжении

⁸ Карлофф Б., Седерберг С. Вызов лидеров : [О проблеме лидерства в обл. упр.] : Пер. со швед. — М. : Дело, 1996.

долгого периода последовательно удовлетворяя их потребности лучше конкурентов, то есть проявляя *устойчивое конкурентное преимущество*. Устойчивое конкурентное преимущество позволяет поддерживать и улучшать конкурентоспособное положение организации на рынке. Именно преимущество помогает бизнесу выживать в условиях конкуренции на протяжении долгого периода времени.

Руководители известных компаний выделяются не только умением обеспечивать рост прибыли. Для них характерна способность укреплять присущее компании организационное совершенство на протяжении всей её деятельности. Направления создания устойчивых конкурентных преимуществ:

- Модель 7-S — модель организации и управления компанией, оптимальная для достижения конкурентного преимущества;
- Знание — сила: Знание как источник организационного конкурентного преимущества;
- Корпоративное лидерство;
- Создание рабочей силы, которая способна обеспечить конкурентное преимущество;
- Радикальные инновации;
- Системная инновация;
- Непрерывное совершенствование фирмы;
- Искусство конкуренции.

Если говорить об управленческой функции руководителя с точки зрения, например, подготовки менеджера по программе MBA, то

1. Лица, успешно освоившие программу MBA и получившие соответствующий диплом, должны:

- квалифицированно решать практические проблемы менеджмента и воплощать эти решения в жизнь, быть подготовленными к осуществлению функций управления на вверенном им участке деятельности и уметь решать профессиональные проблемы в интересах организации в целом;
- обладать знаниями, умениями и навыками, необходимыми для занятия соответствующих управленческих должностей и основанными на глубоком понимании особенностей рыночной экономики и ее возможностей, функций и экономической роли государства, понимания экологических проблем, осознании социальной ответственности бизнеса и приверженности цивилизованным этическим нормам его ведения;

- ясно осознавать современные проблемы и перспективы социально-экономического развития России, понимать современные тенденции развития мировой экономики и глобализации, ориентироваться в вопросах международной конкуренции.

2. В области менеджмента лица, успешно освоившие программу MBA, должны:

- понимать сущность бизнеса и стратегического управления в условиях рынка, определять миссию и цели организации, анализировать ее сильные и слабые стороны в конкурентной среде, вырабатывать на этой основе стратегию организации и уметь добиваться ее осуществления;
- владеть современным аналитическим инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, количественными методами в управлении, методами диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике;
- разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности организации, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, анализировать и проектировать бизнес-процессы, а также работы;
- разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля, владеть принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности, применять их на практике, знать концепции, принципы и методы формирования систем управления качеством;
- иметь знания и навыки для эффективного управления человеческими ресурсами в организациях, осуществлять планирование и организацию кадровой работы, развивать в себе навыки лидерства, владеть принципами и методами управления конфликтами, формировать организационную культуру и осуществлять организационные изменения;
- уметь организовывать свое время, формировать рациональный образ жизни, проводить самоанализ и самоменеджмент;
- быть способными работать в группах, осуществлять эффективные коммуникации, деловую переписку, владеть искусством презентаций и ведения переговоров, деловым этикетом;

3. В области маркетинга лица, успешно освоившие программу MBA, должны:

- уметь планировать маркетинговые мероприятия в увязке со стратегией предприятия, а также организовывать маркетинговую деятельность, осуществлять ее эффективный контроль, обеспечивать рациональное использование ресурсов в сфере маркетинга;
- обладать необходимой квалификацией для анализа рынка и рыночной конъюнктуры, изучения поведения потребителей, уметь оценивать конкурентоспособность продукции и вырабатывать мероприятия по ее повышению, активно использовать ценообразование в конкурентной политике предприятия, организовывать спрос, продажи, эффективный товарооборот, обеспечивать продвижение товаров на рынок, формирование сетей распределения продукции;
- уметь использовать рекламу, средства массовой информации для формирования положительного общественного мнения (имиджа) о фирме и ее товарах с целью повышения конкурентоспособности и укрепления товарной марки;
- обладать основными знаниями и навыками для работы с иностранными партнерами в контексте ведения международного бизнеса, осуществления внешнеэкономических операций.

4. В области управления операциями лица, успешно освоившие программу MBA, должны:

- владеть количественными методами анализа и методологией оптимизации производственных систем и процессов;
- владеть методами формирования текущих планов и календарных графиков осуществления операций;
- обладать способностью организовывать мероприятия по повышению производительности и качества, владеть методологией «тотального управления качеством»;
- владеть методами анализа и проектирования бизнес-процессов, комплексов операций и отдельных работ;
- владеть принципами организации и современными методами управления проектами.⁹

Миссия образовательной организации в стратегическом менеджменте

Миссия — одно из самых дискуссионных понятий в современном управлении. Некоторые специалисты говорят, что миссия — это то без чего любая организация не может стать успешной. Другие, например,

⁹ «Требования к уровню подготовки лиц, успешно освоивших программу MBA» <http://www.mba.kazan.ru/programm/gov-r>.

А Джек Траут и Стив Рывкин в своей книге «Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям». — СПб.: Питер, 2007. — 240 с., прямо пишут: «Миссия организаций — не более чем лишняя путаница, а шумиха вокруг корпоративных миссий и видения очень напоминает восхищение толпы новым платьем голого короля. Декларации о миссиях большинства организаций практически не оказывают влияния на их бизнес». Третьи исследователи предлагают, для нужд стратегического анализа и планирования, вместо миссии использовать понятие бизнес-идеи (В.С. Ефремов). Четвертые заявляют, что потребность в формировании собственной миссии возникает не больше чем у 20 % бизнес-организаций (А.И. Пригожин, президент Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию).

Существует значительное количество определений миссии. Проанализируйте данные определения и попытайтесь сформулировать свое понимание миссии.

1. Миссия — это главная суперцель, предназначение системы (организации);

2. Миссия — это общая цель деятельности организации;

3. Миссия — это кредо, цели, философия, ценности, принципы, или проще, описание нашего бизнеса;

4. Миссия — взгляд на бизнес в долгосрочной перспективе в смысле того, каким он стремится стать и кому оказывать услуги;

5. Миссия разрабатывается не для того, чтобы указать конкретное окончание, а скорее чтобы определить мотив, общее направление, образ, тональность и философию, которыми будет руководствоваться бизнес;

6. Миссия — вдохновляющее и впечатляющее представление о будущей роли и основных задачах организации, существенно выходящее за рамки ее современной деловой среды и конкурентной позиции;

7. Миссия это та роль, которую организация собирается играть на сцене своего бизнеса (В.С. Ефремов);

8. Миссия — это то, что интегрирует, организует и вдохновляет;

9. Это основная идеология компании, которая наиболее стойкая к действию времени;

10. Миссия это маяк, путеводная звезда, ведущая фирму к успеху;

11. Миссия — это инструмент согласования интересов всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.);

12. Миссия — это магистральное направление развития организации на 50–100 лет выраженное в качественных категориях;

13. Миссия — это вневременная общественно-полезная цель;

14. Миссия — это «клей» организации, который не позволяет ей распадаться по мере роста, децентрализации, диверсификации и т.п.;

15. Миссия — это то, кем мы можем быть, а не то кем и чем мы хотим быть;

16. Миссия — это основная, философия, доктрина и парадигма существования компании;

Иногда один практический пример нагляднее тысячи теоретических определений и описаний, поэтому ниже даны примеры миссий некоторых известных организаций:

Миссия «Мак Доналдс»: «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов».

Миссия MARY KAY: «Украшать жизнь женщин во всем мире».

Миссия Красного Креста: «Защищать беззащитных».

Миссия компании ЗМ: «Решать нерешенные проблемы инновационно».

Миссия Группы компаний «Формоза» (российский производитель компьютеров): «Мы живем и работаем в России и для России. Мы любим нашу страну, нам интересно жить в этой стране, мы верим в будущее этой страны. Мы считаем себя продолжателями дела наших отцов и дедов, на протяжении поколений создававших шедевры науки и техники, сделавших нашу страну лидером во многих областях человеческих знаний. Мы считаем себя ответственными за будущее нашей страны. Мы считаем, что каждый гражданин и каждая компания ответственны за ее состояние, за темпы ее развития, за ее конкурентоспособность. Наша компания — это коллектив единомышленников, которые понимают, что наиболее полно реализовать себя они могут там, где бизнес в качестве основной движущей силы использует таланты и знания своих сотрудников. Мы живем в веке информации и высоких технологий. Быть лидером для современной компании — значит объединить и реализовать возможности наукоемких разработок, технологий и специалистов, способных создавать новое и лучшее. Качество продукции, разработок и услуг — основа успеха и развития компании. Качество продукции складывается из качества каждого технологического элемента, в каждый момент времени, на каждом рабочем месте, на каждом этапе производственного процесса. Мы уверены, что применение новых технологий и реализация новых идей — это путь к созданию более удобных и простых в использовании, более надежных систем и устройств, открывающих новые возможности перед теми, для кого они созданы».

Миссия филиала РГПУ им. А.И.Герцена: «Мы, Дагестанский филиал РГПУ им. Герцена, родившийся на благодатной дагестанской земле в тяжелый для нее час геополитических потрясений и конфликтов, принимаем на себя миссию социокультурного и образовательного центра, несущего гуманистическую традицию РГПУ в систему образования региона. Относясь с уважением к самобытной культуре и традициям населения региона, мы гарантируем своим студентам высокое качество педагогического образования на основе современных информационно-коммуникационных технологий, инновационного содержания образовательного процесса, неотъемлемой системы оценки качества образования, которое позволит выпускникам стать лидерами развития региональной системы образования».

Как видно, миссии компаний могут быть представлены одним кратким слоганом составленным из 1–10 слов, или развернуто на одну (или несколько) страниц (как у российской компании «**Формоза**»). Под миссией часто понимают не только собственно миссию, но и всю конструкцию, которая включает в себя: 1) Миссию; 2) Стратегическое видение (Vision); 3) Ценности; 4) Ответственность; 5) Другие элементы.

Подводя итог, можно утверждать что существует широкое и узкое понимание миссии. В случае широкого понимания миссия рассматривается как философия, предназначение и смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, на основе которых осуществляется деятельность организации. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществить, и то, какого типа организацией она намеревается быть.

Философия организации — один из самых стабильных и консервативных факторов, определяющих работу организации; она редко меняется, и такие изменения происходят плавно и постепенно. Изменения ее определяются изменениями внутренней и внешней среды организации. Именно консервативный характер философии организации обеспечивает ее стабильное и направленное развитие, определенность и предсказуемость организационного проведения при меняющихся условиях существования.

В узком смысле миссия рассматривается как утверждение относительно того, для чего существует организация. В этом случае миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется ее отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее всегда несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.



Миссии могут состоять из следующих основных элементов:

1. Определение области конкуренции

Отраслевое направление включает в себя перечень сфер деятельности, в которых работает организация.

2. Стратегическое намерение или видение

Стратегическое видение организации предполагает определение тех ключевых показателей, которых она стремится достичь в будущем. Обычно это формулируется так: «Мы стремимся...». Стратегическое видение может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития организации.

3. Компетентность персонала и конкурентные преимущества

Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает организация.

4. Основные заинтересованные субъекты

Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует процветанию организации, устанавливает их требования и формулирует приоритеты работы менеджеров.

5. Что дает разработка миссии?

Позволяет лучше понять смысл профессиональной деятельности и представить в ясном виде то, для чего существует организация.

Миссия, а особенно процесс ее создания, это по существу процесс моделирования современного образования, это процесс создания разных сценариев деятельности организации. Создание миссии способствует продумыванию сцены для развития и будущего организации.

Визуализировать свои мысли и взгляды относительно дальней перспективы. Смутные образы, интуитивные переживания, размытые намерения, взгляды относительно будущего организации, менеджменту нужно трансформировать в конкретные понятия. Визуализация своих ощущений, перевод внутренней или устной речи в письменную форму очень помогает, так как позволяет зафиксировать «колеблющиеся» мысли и образы, в дальнейшем их уточнять, «шлифовать» и точно, ясно, аргументировано изложить. А точно и ясно изложенные мысли служат центрами кристаллизации внешних возможностей, своеобразным фильтром отсеивающем ненужное и магнитом притягивающем нужное.

Выработать миссию означает создать новое знание. Создание миссии обеспечивает раскручивание спирали профессиональных знаний (в парадигме И. Нонака, Х. Такеучи). Создавая миссию организации, разные специалисты взаимодействуют между собой, генерируя при этом инновации. Кроме того, миссия – это продукт трансформации неформализованного знания в формализованное (экстернализация).

Задает общую цель деятельности организации, ее предназначение. Любая организация, как сложная открытая система, имеет множество целей, среди которых выделить главные, очень трудная задача. Миссия как раз и задает ту главную суперцель.

Организует и интегрирует центробежные силы организации. Множество как внутренних так и внешних сил стремятся «разорвать» организацию на части. Миссия способствует единению внутри организации и дает защиту от влияний снаружи.

Помогает согласовывать интересы всех лиц, связанных с организацией. Различные группы, связанные с организацией имеют разные, очень часто противоположные и взаимоисключающие интересы. Так родителей интересует одно, педагогов другое. Свои интересы есть у учащихся и администрации учреждения. Вот эти противоречивые интересы и должна согласовать миссия. Часто миссия это равнодействующая различных векторов сил действующих на организацию.

Индикатор для оценки всех видов деятельности организации. Приблизительно оценить величину полезности всех внутренних инициатив или внешних пожеланий и идей для организации можно с помощью миссии.

Миссия может снизить коммуникационные издержки: (издержки на организацию командной работы, поиск партнеров, проведения переговоров и т.д.) за счет повышения качества взаимодействия специалистов организации между собой и с внешней средой (М. Гринфельд).

Уменьшает вероятность возникновения конфликтов. Среди множества причин организационных конфликтов есть и такие три: 1) Различия в понимании целей; 2) Плохо структурированные (неясные, нечетко поставленные) задачи; 3) Разные представления о ценностях членов коллектива и групп. Миссия способствует уменьшению вероятности возникновения конфликтов за счет: интеграции целей; структуризации задач; формирования общих ценностей..

Миссия – это фактор конкурентоспособности организации. Миссия – это источник, стимулирующий инновационную деятельность всех специалистов организации, так как обеспечивает индивидуальную свободу мышления, и таким образом, увеличивает (правда непрямо) конкурентоспособность организации.

Миссия — указатель, маяк и финишная линия для ориентации в период организационных перемен. Миссия – это то, что сравнительно редко изменяется при различных переменных в организации.

Таким образом миссия в управленческой деятельности:

— мотивирует сотрудников. Каждый работник должен знать, как его задание влияет на достижение общих целей организации. Давно уже доказано психологами, что если человек делает «гаечку» и не знает для чего, то это отличается когда он делает «гаечку» для важного прибора, задействованного в космической миссии на Марс.

— помогает понять цель своего задания, логику и масштаб происходящих процессов. Исполняя свое задание (со своими целями и приоритетами) трудно понять логику приказов менеджеров, масштаб и суть происходящих процессов без знания миссии организации.

— помогает осознать свое место и возможные перспективы в компании. Зная миссию организации, можно четче и быстрее определить свою роль, сконцентрировать усилия в согласии с целями организации.

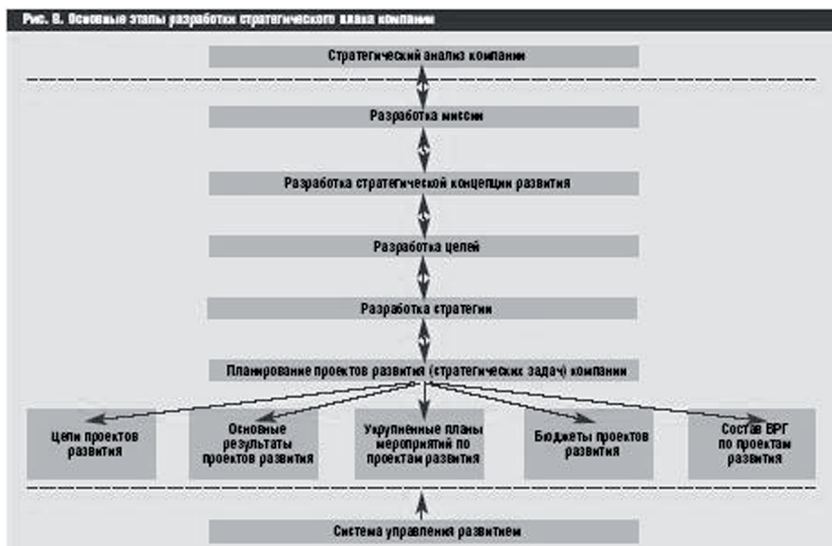
— найти или расширить смысл своего существования. Не секрет, что 90 % людей не знает своего предназначения, не задумывается о смысле своего бытия. И вообще среднестатистическому человеку вся эта «философия» не нужна. Поэтому, миссия организации часто помогает им найти смысл существования или предоставляет готовый.

— сравнить и согласовать свои личные (жизненные и профессиональные) цели с целями организации. Например, если миссия компании «Быть средней компанией по пошиву одежды», значит амбициозным ку-

туре здесь нечего делать. Если одной из ценностей, которые исповедует в своей миссии компания, есть инновационность, значить эта компания наверняка подходит творческим личностям.

Разработка стратегии

Основные этапы разработки стратегического плана представлены на следующем рисунке.



В качестве формата стратегического плана можно выбрать следующий набор разделов:

- миссия компании;
- стратегическая концепция развития;
- цели;
- стратегия;
- стратегические задачи;
- описание стратегических задач.

Инновация и инновационный менеджмент

Одной из важнейших функций стратегического менеджмента в эпоху системных изменений является перевод организации в режим инновационного развития.

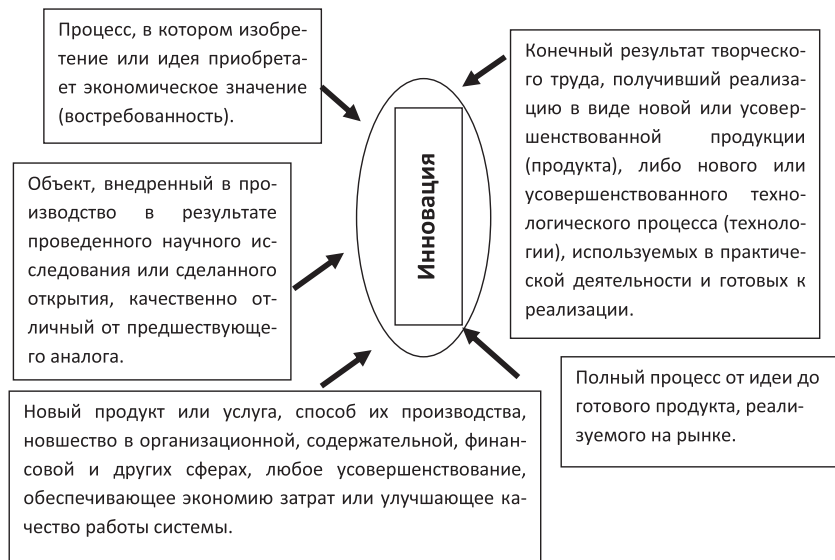


Рис. 1. Определения инновации, встречающиеся в российской и зарубежной литературе

Типология инноваций

Критерий	Основные типы
Степень новизны	Базисная (радикальная) Улучшающая (приростная)
Характер практической деятельности	Производственные Управленческие
Технологические параметры	Продуктовые Процессные

Основные компоненты инновационного процесса

Новация — новая идея, новое знание	Результат законченных научных исследований (фундаментальных и прикладных), опытно-конструкторских разработок, иные научно-технические достижения. Новые идеи могут иметь форму открытий, рационализаторских предложений, понятий, методик, инструкций и т.д.
Нововведение = Инновация (от англ. innovation — введение нового)	Результат внедрения нового знания, его реализации в новой или усовершенствованной продукции, реализуемой на рынке, либо в новом или усовершенствованном технологическом процессе, используемом в практической деятельности.

Диффузия инновации	Процесс распространения уже однажды освоенной, реализованной инновации, т.е. применение инновационных продуктов, услуг, технологий в новых местах и условиях. Форма и скорость этого процесса зависят от структуры и мощности коммуникационных каналов, способности хозяйствующих субъектов быстро реагировать на нововведения.
--------------------	--

Инновационная деятельность — это сложный вид деятельности, объединяющий в себе производство нового знания, новых товаров, услуг, подготовку кадров и др. Поэтому важнейшим условием эффективной инновационной деятельности является регулятивная инновационная деятельность, т.е. деятельность по поддержанию и развитию связей между различными видами, элементами, компонентами инновационной деятельности.

Высшая форма регулятивной инновационной деятельности — это выработка и проведение инновационной политики, управление инновационной деятельностью.

В ходе инновационной политики осуществляется организационное, экономическое, финансовое, нормативно-правовое регулирование процессов создания и распространения инноваций.

Регулирование инновационной деятельности осуществляется на различных уровнях: на уровне государства в целом, на региональном уровне, на уровне отдельного предприятия, организации, учреждения.

Основу управления инновационными процессами представляет государственное регулирование инновационной деятельности. Государство осуществляет все виды регулирования инновационной деятельности — организационное, экономическое, финансовое, нормативно-правовое. Это регулирование осуществляется на базе государственной политики в сфере образования, зафиксированной в таких документах как Федеральная целевая программа развития образования до 2015 г., Российское образование 2020, Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» и другие.

Инновационный менеджмент — это система управления инновациями, инновационным процессом и отношениями, возникающими в процессе движения инноваций.

Инновационный менеджмент основывается на следующих ключевых моментах:

- Поиск идеи, служащей фундаментом для данной инновации.
- Организация инновационного процесса для данной инновации.

- Процесс продвижения и реализации инновации на практике.
- Основной организационной формой осуществления инновационной деятельности является инновационный проект.

Понятие «**инновационный проект**» рассматривается в трех аспектах:

- 1) как форма целевого управления инновационной деятельностью;
- 2) как процесс осуществления инноваций;
- 3) как комплект документов.

В свете первого аспекта инновационный проект представляет собой систему взаимосвязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей на приоритетных направлениях развития науки и техники, тогда как в свете второго он есть совокупность выполняемых в определенной последовательности научно-технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, приводящих к инновациям. При этом, безусловно, инновационный проект является комплектом технической, организационно-плановой и расчетно-финансовой документации, необходимой для реализации целей проекта.

С учетом всех трех аспектов можно дать определение инновационному проекту как комплекту документов, определяющих систему научно-обоснованных целей и мероприятий по решению проблемы, организацию инновационных процессов в пространстве и во времени.

Основной формой финансирования инновационного проекта является инвестирование в виде грантовой поддержки.

Глоссарий

Инновация: (англ. innovation — нововведение, буквально означает «инвестиция в новацию») конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Новаторство: процесс интеллектуальной деятельности людей, имеющий творческий характер и приводящий к появлению нового научного знания, открытий, изобретений, рационализаторских предложений и других результатов новаторских решений.

Новация: (лат. novation — изменение, обновление) какое-то новшество, которого не было раньше. По гражданскому праву новация означает соглашение сторон о замене одного заключенного ими обязательства другим обязательством.

Инновационная деятельность: процесс, направленный на разработку и на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

Инновационная инфраструктура: (лат. infra — под, structura — строение, устройство) организации (учреждения), способствующие осуществлению инновационной деятельности, то есть комплекс организаций (учреждений), имеющих подчиненный и вспомогательный характер, обслуживающих инновацию и обеспечивающих условия нормального протекания инновационного процесса. В состав инфраструктуры входят инновационно-технологические центры, технологические инкубаторы, технопарки, учебно-деловые центры и другие специализированные организации.

Инновационная политика государства: совокупность форм, методов и направлений воздействия государства на производство с целью выпуска новых видов продукции и технологии и расширение на этой основе рынков сбыта отечественных товаров.

Инновационная программа: комплекс инновационных проектов и мероприятий, согласованный по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления и обеспечивающий эффективное решение задач по освоению и распространению принципиально новых видов продукции (технологии).

Инновационный потенциал: совокупность различных видов ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные, информационные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

Инновационный потенциал: совокупность различных видов ресурсов, включая материальные, финансовые, интеллектуальные, информационные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

Задания к разделу

Задание 1. «Сказки» для управления изменениями.

Одно из самых главных преимуществ сказок — многообразие трактовок их смысла. Кроме того, существует множество практических приемов, позволяющих использовать сказки и метафоры для того,

чтобы помочь людям и организациям справиться с переменами, совершить переход из одного состояния в другое...

Может показаться, что эта история ставит под вопрос этичность некоторых психологических экспериментов, но, тем не менее, она прекрасно иллюстрирует разрушительное влияние слишком частых изменений, правда, на примере животных, — но, конечно же, нас это тоже касается.

Несколько лет назад один профессор из Мичиганского университета захотел исследовать причины стресса и неврозов. Для этого он решил провести серию экспериментов на крысах. Крыс научили прыгать в одну из двух дверей лабиринта. Если они прыгали в левую дверцу, она открывалась, и в награду за свой выбор крысы получали пищу. Правая дверца лабиринта оставалась запертой, и, прыгая в нее. Крысы просто разбивали себе носы. Естественно, крысы (а это очень умные животные) быстро научились прыгать в левую дверцу.

Через некоторое время, когда крысы привыкли к этой ситуации, исследователи решили изменить правила. Теперь крысы получали еду за прыжок в правую дверцу, а за прыжок в левую не получали ничего. Конечно, сначала крыс это нервировало, но потом они приспособились к новой ситуации и стали раз за разом прыгать в правую дверцу, чтобы получить пищу.

Потом исследователи решили «поднять уровень» эксперимента и снова усложнили правила. В течение нескольких дней крысам приходилось прыгать налево, а потом несколько дней им приходилось прыгать направо. Выбор был случайным, и в каждый следующий день крысы не знали, за какой дверцей находится пища. В конце концов, крысы не выдержали такой путаницы. Они стали быстро проявлять признаки сильнейшего стресса. В итоге они вообще перестали прыгать, а просто сидели в трансе посреди лабиринта.

Мораль: Слишком много перемен — особенно если они случайны и не имеют четкой структуры — иногда так же плохо, как и слишком мало.

Вопросы для обсуждения:

1. Как происходят изменения в вашей организации — они случайны или имеют какую-то логическую структуру?
2. Как люди в вашей организации обычно реагируют на изменения?
3. Какое обучение необходимо, чтобы принять изменения и успешно адаптироваться?

4. Что в вашей организации играет роль «пищевого» стимула, то есть стимула для изменений?

5. Не происходит ли в вашей организации слишком много изменений за слишком короткое время? Откуда вы это знаете?

Задание 2.

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 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:

<p>Духовном</p>	<p>Какой видит школа свою духовную миссию по отношению к самой себе? Ответы:</p>	<p>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:</p>
-----------------	---	---

**При работе с группой на семинаре ответы обсуждаются.*

Задание 4. Игра «Шарики» по выработке философии инновационного развития образовательной организации.

Задание 5. Игра «Педагог» по оценке общественной миссии педагогической деятельности в развитии общества.

Задание 6.

Проанализируйте выступление В.Путина о Стратегии 2020 от 8 февраля 2008г. и сформулируйте свое понимание ответа на вопрос: Какова роль образования в инновационном развитии России?

«Переход на инновационный путь развития связан, прежде всего, с масштабными инвестициями в человеческий капитал.

Развитие человека — это и основная цель, и необходимое условие прогресса современного общества. Это и сегодня, и в долгосрочной перспективе наш абсолютный национальный приоритет.

Будущее России, наши успехи зависят от образования и здоровья людей, от их стремления к самосовершенствованию и использованию своих навыков и талантов. И то, что я сейчас говорю, сказано не в преддверии президентских выборов, это не лозунг предвыборной кампании — это насущная необходимость развития страны. От мотивации к инновационному поведению граждан и от отдачи, которую приносит труд каждого человека, будет зависеть будущее России.

Задание 7.

Предложите свои рекомендации по развитию образования в своем образовательном учреждении на основе анализа работы системы образования в Финляндии.

Организаторам исследования PISA удалось выявить, что:

* показатель наполняемости классов в Финляндии — один из самых маленьких в Европе;

* труд школьного преподавателя в этой стране ценится и оплачивается значительно выше, чем в других государствах ОЭСР;

* ремесло учителя — и особенно классного руководителя — пользуется особой, можно сказать, традиционной популярностью в Финляндии как одна из важнейших общественно ценных профессий. В их подготовку вкладываются зачастую рекордные денежные суммы и прочие ресурсы. Учителей уважительно называют «экспертами», наделяют особыми полномочиями. Скажем, оставляют за ними право устанавливать так называемые внутренние экзамены произвольной формы (в течение недели, месяца, семестра или года) или практиковать в качестве оценочного индикатора «портфолио» — копилку личных достижений подопечных;

* педагоги пользуются в работе чрезвычайно гибким, сфокусированным на ребенка, личным учебным планом и широчайшей палитрой методических приемов;

* учителя активно создают собственные методы обучения и высоко ценят полученное ими право выбирать учебный материал по вкусу;

* подготовке «умных рук» посвящены многие школьные занятия, начиная с маленького возраста;

* исключительно серьезное внимание уделяется приобретению навыка у учащихся нестандартного мышления. «Мы не можем сделать творцом каждого ребенка, но развивать его креативные способности наш профессиональный долг». Дрессура, давление, нажим полностью исключены из арсенала педагогических средств»;

* ученики в Финляндии вплоть до окончания девятилетнего образования не подвергаются контролю со стороны национальных служб аттестации и в принципе каким-либо экзаменационным испытаниям государственного ранга;

* столь беспрецедентное доверие учителю, оборачивается ответственностью, вполне адекватной предоставленной преподавателям свободе;

* страна «самых грамотных учеников» выделяется подчеркнуто высокой культурой домашнего чтения. Число тех, кто мало читает, среди финских граждан значительно меньше, чем предполагают международные стандарты;

* первые шесть лет все управление школой ограничивается регулярными инструкциями, но учебный план в старших классах включает и особые уроки-консультации для учащихся, позволяющие им правильно выбрать профессию.

Задание 8.

Проанализируйте возможности образовательного стандарта как основы социального партнерства.

Стандарт как общественный договор

Опыт создания отечественных стандартов образования показывает, что стандарты в состоянии эффективно выполнить свою миссию только в том случае, если их разработка и процедуры принятия будут основаны на выявлении и согласовании индивидуальных, общественных и государственных потребностей в общем образовании. При этом открытый, развёрнутый, динамичный (т.е. отвечающий вызовам меняющегося мира) стандарт образования становится одним из важнейших институтов гражданского общества и одновременно эффективным инструментом его развития.

Периодически возобновляемый в связи с разработкой стандартов процесс выявления и согласования социально-образовательных потребностей вносит большой вклад в консолидацию личности, общества и государства, поскольку прямо указывает на наличие широких областей общих интересов. Поэтому миссия стандартов проявляется еще и в том, что их разработка и реализация рассматриваются в качестве предмета **солидарной ответственности** главных действующих сил образования.

При этом принципиально необходимой чертой образовательной политики является последовательная ориентация на соблюдение **принципа вариативности образования** путем создания «личных пространств» для принятия самостоятельных решений различными участниками образовательного процесса: учениками и педагогами, профессиональными и национальными сообществами.

Среди важных направлений работы по согласованию потребностей и интересов следует отметить также гласность, развитие соответствующей законодательной базы, формирование институтов зрелого гражданского общества, общественно-педагогическую экспертизу проектов стандарта общего образования.

Стандарт может быть инструментом правового регулирования отношений субъектов системы образования, с одной стороны, и государства и общества — с другой, при условии, что в нем определены цели этой системы и операционализированы результаты деятельности субъектов системы. В таком стандарте на первое место выходят требования к результатам образования, а также квалификационные процедуры подтверждения соответствия реально достигнутых ре-

зультатов ожидаемым, поскольку именно результаты образования должны становиться постоянным предметом диалога как внутри системы, так и между обществом и государством.

Образовательные результаты, представляющие собой, по существу, декомпозицию целей образования, неразрывно связаны с условиями, в которых осуществляется образовательный процесс, причем условия отражают возможности общества (государства) в обеспечении образования для всех граждан.

Возлагая на стандарты миссию гаранта качества образования, необходимо понимать, что это накладывает и известные ограничения на сферу его применения и используемые стандартом ресурсы. Сама же задача разработки стандарта может быть классифицирована как «задача на оптимизацию», предполагающая одновременное утверждение в государственном образовательном стандарте и результатов образования, и наиболее общих (рамочных) черт современного образовательного процесса, и условий его осуществления.

(Макет государственного образовательного стандарта)

Задание 9.

Проанализируйте возможности инновационного развития автономного образовательного учреждения в соответствии с ФЗ №174 Об автономных учреждениях.

1. Автономным учреждением признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.

2. Автономное учреждение является юридическим лицом и от своего имени может приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

3. Автономное учреждение в установленном порядке вправе открывать счета в кредитных организациях.

4. Автономное учреждение отвечает по своим обязательствам закрепленным за ним имуществом, за исключением недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за ним учредителем или приобретенных автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества.

5. Собственник имущества автономного учреждения не несет ответственность по обязательствам автономного учреждения.

6. Автономное учреждение не отвечает по обязательствам собственника имущества автономного учреждения.

7. Автономное учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными федеральными законами и уставом, путем выполнения работ, оказания услуг в сферах, указанных в части 1 настоящей статьи.

8. Доходы автономного учреждения поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения целей, ради которых оно создано, если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом.

9. Собственник имущества автономного учреждения не имеет права на получение доходов от осуществления автономным учреждением деятельности и использования закрепленного за автономным учреждением имущества.

10. Ежегодно автономное учреждение обязано опубликовывать отчеты о своей деятельности и об использовании закрепленного за ним имущества в определенных учредителем автономного учреждения средствах массовой информации. Порядок опубликования отчетов, а также перечень сведений, которые должны содержаться в отчетах, устанавливаются Правительством Российской Федерации.

11. Автономное учреждение обязано вести бухгалтерский учет, представлять бухгалтерскую отчетность и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

12. Автономное учреждение предоставляет информацию о своей деятельности в органы государственной статистики, налоговые органы, иные органы и лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации и своим уставом.

13. Автономное учреждение обеспечивает открытость и доступность следующих документов:

1) устав автономного учреждения, в том числе внесенные в него изменения;

2) свидетельство о государственной регистрации автономного учреждения;

3) решение учредителя о создании автономного учреждения;

4) решение учредителя о назначении руководителя автономного учреждения;

5) положения о филиалах, представительствах автономного учреждения;

б) документы, содержащие сведения о составе наблюдательного совета автономного учреждения;

7) план финансово-хозяйственной деятельности автономного учреждения;

8) годовая бухгалтерская отчетность автономного учреждения;

9) аудиторское заключение о достоверности годовой бухгалтерской отчетности автономного учреждения.

Задание 10.

Проанализируйте возможности управления инновационным развитием образовательного учреждения со стороны наблюдательного совета учреждения в соответствии с ФЗ №174 Об автономных учреждениях.

1. В автономном учреждении создается наблюдательный совет в составе не менее чем пять и не более чем одиннадцать членов. В состав наблюдательного совета автономного учреждения входят представители учредителя автономного учреждения, представители исполнительных органов государственной власти или представители органов местного самоуправления, на которые возложено управление государственным или муниципальным имуществом, и представители общественности, в том числе лица, имеющие заслуги и достижения в соответствующей сфере деятельности. В состав наблюдательного совета автономного учреждения могут входить представители иных государственных органов, органов местного самоуправления, представители работников автономного учреждения. Количество представителей государственных органов и органов местного самоуправления в составе наблюдательного совета должно превышать одну треть от общего числа членов наблюдательного совета автономного учреждения. Количество представителей работников автономного учреждения не может превышать одну треть от общего числа членов наблюдательного совета автономного учреждения.

2. Срок полномочий наблюдательного совета автономного учреждения устанавливается уставом автономного учреждения, но не может быть более чем пять лет.

3. Одно и то же лицо может быть членом наблюдательного совета автономного учреждения неограниченное число раз.

4. Руководитель автономного учреждения и его заместители не могут быть членами наблюдательного совета автономного учреждения.

5. Членами наблюдательного совета автономного учреждения не могут быть лица, имеющие неснятую или непогашенную судимость.

6. Автономное учреждение не вправе выплачивать членам наблюдательного совета автономного учреждения вознаграждение за выполнение ими своих обязанностей, за исключением компенсации документально подтвержденных расходов, непосредственно связанных с участием в работе наблюдательного совета автономного учреждения.

7. Члены наблюдательного совета автономного учреждения могут пользоваться услугами автономного учреждения только на равных условиях с другими гражданами.

8. Решение о назначении членов наблюдательного совета автономного учреждения или досрочном прекращении их полномочий принимается учредителем автономного учреждения. Решение о назначении представителя работников автономного учреждения членом наблюдательного совета или досрочном прекращении его полномочий принимается в порядке, предусмотренном уставом автономного учреждения.

9. Полномочия члена наблюдательного совета автономного учреждения могут быть прекращены досрочно:

1) по просьбе члена наблюдательного совета автономного учреждения;

2) в случае невозможности исполнения членом наблюдательного совета автономного учреждения своих обязанностей по состоянию здоровья или по причине его отсутствия в месте нахождения автономного учреждения в течение четырех месяцев;

3) в случае привлечения члена наблюдательного совета автономного учреждения к уголовной ответственности.

10. Полномочия члена наблюдательного совета автономного учреждения, являющегося представителем государственного органа или органа местного самоуправления и состоящего с этим органом в трудовых отношениях, могут быть также прекращены досрочно в случае прекращения трудовых отношений.

11. Вакантные места, образовавшиеся в наблюдательном совете автономного учреждения в связи со смертью или с досрочным прекращением полномочий его членов, замещаются на оставшийся срок полномочий наблюдательного совета автономного учреждения.

12. Председатель наблюдательного совета автономного учреждения избирается на срок полномочий наблюдательного совета автономного учреждения членами наблюдательного совета из их числа простым большинством голосов от общего числа голосов членов наблюдательного совета автономного учреждения.

13. Представитель работников автономного учреждения не может быть избран председателем наблюдательного совета автономного учреждения.

14. Наблюдательный совет автономного учреждения в любое время вправе переизбрать своего председателя.

15. Председатель наблюдательного совета автономного учреждения организует работу наблюдательного совета автономного учреждения, созывает его заседания, председательствует на них и организует ведение протокола.

16. В отсутствие председателя наблюдательного совета автономного учреждения его функции осуществляет старший по возрасту член наблюдательного совета автономного учреждения, за исключением представителя работников автономного учреждения.

Задание 11.

Сформулируйте возможности государственного(муниципального) задания для развития автономного учреждения.

С 1 января 2009 года Бюджетным кодексом (ст. 69.2) введено планирование бюджетных ассигнований на основе задания учредителя. Задания могут быть либо государственными, либо муниципальными. Наряду с бюджетными учреждениями задания учредителя устанавливаются автономным учреждениям. Государственное (муниципальное) задание — это документ, устанавливающий требования к составу, качеству, объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) (ст. 6 БК РФ).

Целью разработки и установления заданий является предоставление услуг (выполнение работ) для выполнения предусмотренных законодательством Российской Федерации функций государства в области науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта.

С использованием задания учредитель сможет более рационально осуществлять финансирование предоставления услуг населению, увеличивая задания тем учреждениям, которые обеспечивают предоставление услуг более высокого качества. Введение конкурентных начал в распределение задания на оказание бюджетных услуг будет стимулировать учреждения к повышению качества своей деятельности.

Доведение заданий, финансовое обеспечение которых рассчитано на нормативной основе, позволяет связать финансирование учреждений с конкретными, реально измеримыми показателями, стимулирующими к повышению качества предоставляемых услуг (выполняемых работ).

Бюджетным кодексом (п. 1 ст. 69.2) с учетом последних изменений и Постановлением № 182 определено, что государственное задание должно содержать:

- выписку из реестра расходных обязательств;
- показатели, характеризующие состав, качество и объем (содержание) оказываемых услуг (выполнение работ);
- порядок контроля за исполнением государственного (муниципального) задания;
- требования к отчетности;
- порядок оказания услуг (выполнение работ);
- категории физических (юридических) лиц — потребителей услуг;
- предельные цены (тарифы) на оплату услуг или порядок их установления.

Исполнители задания учредителя

Исполнителями заданий учредителей могут быть государственные учреждения (бюджетные и автономные) и иные некоммерческие организации.

Условия и порядок формирования и финансового обеспечения выполнения задания АУ федерального уровня регламентирован Постановлением № 182. Данным постановлением, в частности, определено, что задания устанавливаются в соответствии с основной деятельностью, предусмотренной уставом автономного учреждения с учетом предложений учреждения о потребности в соответствующих услугах, оцениваемых на основании:

- прогнозируемой динамики количества потребителей услуг;
- уровня удовлетворенности существующим объемом и качеством услуг;
- возможностей федерального автономного учреждения по оказанию услуг;
- сданного в аренду с согласия учредителя недвижимого имущества или особо ценного движимого имущества, закрепленного за федеральным автономным учреждением учредителем или приобретенного этим учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение такого имущества, финансовое обеспечение содержания которого учредителем не осуществляется;
- показателей выполнения федеральным автономным учреждением задания в отчетном финансовом году.

Формирование задания учредителя

Условия и порядок формирования задания учредителя для государственных (муниципальных) АУ определяются:

1) Правительством РФ в отношении АУ, созданных на базе имущества, находящегося в федеральной собственности;

2) высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ в отношении АУ, созданных на базе имущества, находящегося в собственности субъекта РФ;

3) местной администрацией в отношении АУ, созданных на базе имущества, находящегося в муниципальной собственности.

Задание учредителя на оказание услуг либо выполнение работ утверждается на срок до одного года в случае утверждения бюджета на очередной финансовый год и на срок до трех лет в случае утверждения бюджета на очередной финансовый год и плановый период.

Согласно утвержденным условиям и порядку устанавливается содержание задания учредителя, обусловленное необходимостью исполнения расходных обязательств Российской Федерации.

В соответствии с Законом № 174-ФЗ учредитель устанавливает задания для автономного учреждения в соответствии с предусмотренной его уставом основной деятельностью. Современный подход к определению содержания задания учредителя автономному учреждению вытекает из характеристик качества и параметров услуги. В соответствии с действующим законодательством предусматривается выделение средств не на содержание автономных учреждений как таковых, а на финансирование выполнения задания учредителя, то есть финансирование их деятельности по предоставлению услуг населению, определенных на основе нормативов затрат.

Определение содержания задания учредителя автономному образовательному учреждению нацелено на:

- мотивацию образовательных учреждений к эффективному использованию бюджетных ресурсов и повышению эффективности образовательной деятельности и улучшению качества образовательных услуг в соответствии с современными требованиями рынка труда и международными стандартами;
- предоставление бюджетных ресурсов образовательным учреждениям исходя из оценки качества образовательных услуг и иных показателей оценки эффективности образовательной деятельности учебного заведения;
- обеспечение учебных заведений объемом бюджетных ресурсов, достаточным для осуществления образовательной деятельности и финансирования программ развития;
- обеспечение самостоятельности учебных заведений в распределении бюджетных ассигнований между кодами бюджетной классификации.

Порядок формирования задания федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции и полномочия учредителя федерального автономного учреждения, определяется с учетом требований Положения, утвержденного Постановлением № 182. Согласно Положению о формировании задания учредителя в отношении федерального автономного учреждения учредитель, осуществляющий функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в соответствующей сфере, определяет виды услуг, показатели, характеризующие состав, качество и объем (содержание) услуг (выполнения работ), а также порядок, условия и результаты государственных услуг (работ), оказываемых федеральным автономным учреждением.

В состав задания включаются:

1. Выписка из реестра расходных обязательств, предусмотренная в виде строк из последнего сданного учредителем реестра расходных обязательств, включающего расходные обязательства, связанные с оказанием федеральным автономным учреждением соответствующих услуг (выполнением работ).

2. Потребители услуги.

3. Показатели, характеризующие состав, качество и объем (содержание) оказываемой услуги (выполняемой работы).

3.1. Заданием могут предусматриваться показатели, характеризующие качество услуг (работ), в виде утвержденных требований к качеству.

В рамках одного задания учредителя может устанавливаться от 2 до 6 характеристик качества услуги (работы).

В графе «Единица измерения» отражаются единицы измерения качества оказываемой услуги (выполняемой работы), если возможно их количественное измерение.

Графа «Формула расчета» содержит формулу, установленную учредителем для расчета показателя качества услуг (работ), если возможно его количественное измерение.

3.2. При характеристике объема оказания услуги (выполнения работ) указываются данные:

- наименование показателя объема оказания услуги (выполнения работы), измеряемого в натуральном выражении. В случае невозможности измерения услуги в натуральных единицах определяется состав услуги (работы), например состав научно-исследовательских работ в области фундаментальной науки;
- единица измерения объема оказываемой услуги в натуральном выражении;

- планируемые по годам (на очередной финансовый год и плановый период) объемы оказания услуги (выполнения работы) в количественном выражении. Объемы оказания услуги (выполнения работы) могут измеряться как в количестве потребителей, так и в иных единицах (например, койко-днях, количествах постановок и т. п.). При этом допускается одновременное использование для характеристики одной услуги (работы) нескольких показателей объема оказания услуги (работы).

4. Порядок оказания услуги (выполнения работы).

Порядок оказания услуги (выполнения работы) может быть установлен регламентом или иным документом, разработанным учреждением с учетом специфики деятельности вида учреждения. В этом случае заполнение пункта «Порядок оказания услуги (выполнения работы)» ограничивается указанием наименования и реквизитов правового акта, устанавливающего этот порядок.

При отсутствии такого регламента или иного документа порядок оказания услуги (выполнения работы) устанавливается в задании. В этом случае пункт «Порядок оказания услуги (выполнения работы)» должен содержать:

- характеристики основных действий при оказании услуги и выполнении работы: требования к режиму работы федерального автономного учреждения, времени ожидания, оказания услуги (выполнении работы) и т. п.;
- описание порядка информирования потребителей об оказании услуги (выполнении работы), который включает сведения: о способе информирования потребителей об оказании услуги (выполнении работы); о составе и содержании размещаемой (доводимой) информации; о частоте обновления информации и т. п.;
- основания для приостановления оказания услуги (выполнения работы), предусматривающие перечень оснований для приостановления оказания услуги со ссылкой на соответствующий нормативно-правовой акт;
- основания для отказа от оказания услуги (выполнения работы), предусматривающие перечень оснований для отказа от оказания услуги (выполнения работы) со ссылкой на соответствующий нормативно-правовой акт.

5. Предельная цена (тариф) на оплату услуги, выполнение работы. Предусматривается к заполнению значение предельной цены на оказание услуги (выполнение работы), если законодательством РФ установлено оказание услуги на платной основе.

6. *Порядок контроля за выполнением задания, условия и порядок его досрочного прекращения предусматривают:*

- описание основных форм осуществления контроля (плановые проверки, внеплановые проверки, периодичность и т. д.), а также исполнительные органы государственной власти, осуществляющие контроль за выполнением задания;
- условия и порядок досрочного прекращения задания учредителя, которые отражают перечень условий досрочного прекращения задания учредителя (ликвидация федерального автономного учреждения, изменение учредителя и др.), описание основных действий учредителя, обусловленных досрочным прекращением задания, предпринимаемых учредителем, и описание действий федерального автономного учреждения.

7. *Требования к отчетности о выполнении задания (учредитель устанавливает форму отчетности и периодичность ее представления).*

8. *В графе «Срок выполнения задания» определяется срок, утверждаемый учредителем.*

9. *Порядок изменения задания, которое определяется учредителем, предусматривает указание государственных органов, организаций, лиц, которые вправе внести предложения об изменении задания учредителя, а также основания, при наличии которых задание может быть изменено.*

РАЗДЕЛ 2. ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ И ОРГАНИЗАЦИЙ

Современный мир живет в эпоху изменений. Развитие экономики, широкомасштабные социальные и политические изменения, демографическая ситуация, высокие технологии, появляющиеся на мировом рынке, требуют от образовательного учреждения применения управленческих технологий, связанных с управлением инновациями как адекватной реакцией на внешние изменения (и наоборот, часто изменения во внешней среде являются следствием внедрения инноваций). Школа должна уметь прогнозировать изменения и реализовывать инновации таким образом, чтобы извлекались преимущества из происходящих изменений. Управление инновациями необходимо для того, чтобы школа имела возможность быть открытым изменяющемуся миру, сохранять свою конкурентоспособность, повышать качество своей продукции и услуг, удовлетворять меняющиеся интересы потребителей, привлекать квалифицированные кадры и сотрудничать с признанными лидерами. Но если источником инноваций выступают изменения в окружающей среде образовательного учреждения, то творцом инновации выступает личность, профессионал. Поэтому в процессе развития современного образовательного учреждения огромное внимание уделяется развитию педагогического коллектива в контексте внешних изменений образовательного учреждения.

Наиболее распространенной технологией управления развитием субъекта в процессе творческого решения проблем контекстного окружения его деятельности выступает проектное управление. Именно в проектном управлении наиболее выпукло сформулированы условия управления инновационным развитием образовательного учреждения:

— отказ от традиционных образцов профессиональной деятельности, неприменимых в условиях возникшего затруднения, что создает основу для инновационного прорыва;

— стимулирование творческого поведения субъекта для выработки инновационного способа решения возникшего затруднения;

— конкурсный отбор наиболее приемлемого варианта инновационного решения из перечня представленных способов.

Проектные технологии становятся обязательным элементом управления инновационным развитием современного образовательного учреждения. **Цель пректных технологий** как методологии — превратить процесс управления инновациями из спонтанной, часто непредсказуемой и случайной деятельности в деятельность профессионала, в ремесло в хорошем смысле этого слова, сформулировать требования к квалификации менеджеров, участвующих в проекте. Методология управления проектами “обрекает” проект на успех, позволяет выстроить технологический алгоритм его разработки и реализации, а, значит, и снизить риски ошибок управления.

Проект как форма организации человеческой деятельности использовался с незапамятных времен. Поэтому даже на обыденном уровне сознания всегда можно было выделить ряд узнаваемых характеристик проекта. Проект воспринимался как замысел действия конкретного по результату, компактного по времени, интегрирующего противоречивые факторы и поэтому не принадлежащего повседневности, инновационного по решению и поэтому альтернативного по возможности решения проблемы, требующего дополнительных ресурсов.

Проект — (от лат. *proiectus*. буквально — брошенный вперед):

1. Совокупность документов (расчетов, чертежей) для создания какого-либо сооружения или изделия.

2. Предварительный текст какого-либо документа;

3. Замысел, план.

Проект — это предприятие (намерение), которое, в значительной степени, характеризует неповторимость условий в их совокупности (*Projektmanagement*, 1987).

Проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения, в течение заданного периода времени и при установленном бюджете, поставленных задач с четко определенными целями (Мировой Банк).

Проект это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией (2).

Def. Педагогический проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий по целенаправленному изменению педагогической системы

в течение заданного периода времени, при установленном бюджете, с ориентацией на четкие требования к качеству результатов и специфической организацией.

Проектирование

DEF1. Проектирование — творческий процесс, который ставит под сомнение предпосылки, лежавшие в основе старых форм, и требует совершенно новых взглядов и подхода, чтобы получить совершенно новые решения. (Дж. ван Гиг).

DEF2. Проектирование — выбор некоторого способа действий, в частности — создание системы как логической основы действий, способной решать при определенных условиях и ограничениях поставленную задачу. (Системность, непрерывность, логика) (И.В. Семенова).

DEF3. Проектирование — одно из направлений социального проектирования, направленное на создание и изменение, организованных процессов образования, воспитания и обучения. (Е.С. Заир-Бек).

DEF4. Проектирование — как метод субоптимизации образовательных систем (Е.И. Казакова).

DEF45. Е. Радионов, в докторской диссертации «Теоретические основы педагогического проектирования», дает следующую трактовку — «Педагогическое проектирование является полифункциональной деятельностью, закономерно возникающей в связи с необходимостью преобразований в образовательных системах. Его объекты имеют двойственную природу, обладают способностью к самоорганизации. В связи с этим педагогическое проектирование строится как интеллектуальное, ценностное, информационное предопределение условий, способных направлять развитие преобразуемых объектов».

DEF6. Проектирование — мотивированный целенаправленный способ изменения педагогической действительности, основанием, которого является результат ценностно-смыслового определения проектировщика.

Понимая проектирование как процесс осмысления и построения на практике качественно нового облика педагогического объекта, можно говорить о его **основных функциях**:

- **аналитическая:** прийти к новому состоянию возможно, осмыслив имеющееся, ответив на вопросы: что не устраивает, является тормозом, что нуждается в усовершенствовании? Педагогический анализ имеет место не только на мыследеятельном, но и на практическом уровне, когда в ходе реализации проекта анализируется продвижение к новому облику;

- **прогнозирующая:** в ходе проектирования выстраиваются желаемые педагогические результаты, более эффективные по сравнению с имеющимися. В целом, прогнозирование лежит в основе проектирования, т.к. основным его прогнозом, результатом является новое состояние, качество объекта.
- **конструктивная** (конструирующая): в ходе проектирования выстраивается и реализуется деятельность по достижению желаемых результатов.

Проектирование имеет три основных вектора:

- понимание цели и смысла проекта и
- знание реальных возможностей, проектных трансформаций действительности,
- знание степени готовности и способности тех групп людей, которые будут осуществлять эти трансформации.

Основные черты проекта:

- отнесенность проекта к будущему;
- ориентация проекта на желаемое состояние в будущем;
- представление проекта как системы средств достижения будущего;
- определенность начала и окончания проектной работы;
- четко и ясно сформулированные критерии эффективности (10).

Многие авторы выделяют следующие черты, определяющие сущность проектирования:

- непосредственную связь с актуальными потребностями и определенным комплексом объективных условий;
- «заданный» характер, непосредственную связь с необходимостью последовательно принимать ответственные решения;
- итерационный характер, когда для приближения к удовлетворенному решению многократно моделируется объект и принимаются соответствующие решения;
- наукоемкий характер, постоянную опору на использование научных основ и поиск необходимой научной информации;
- практико-ориентированный характер. В своих целях и критериях завершенности проектирование исходит из реализуемости своих объектов;
- интеллектуальный характер;
- информационный характер;
- готовность использовать разнообразные практико-ориентированные и научно-необоснованные схемы деятельности.

Основными факторами, необходимыми для успешной проектной деятельности, являются:

- участие руководства в организации или поддержке проектной деятельности (согласованного руководства на всех уровнях управления: руководства федерального, регионального, городского, муниципального управления образования, отдельного учебного заведения или прочих субъектов);
- желание и готовность педагогического (или какого-либо другого) коллектива к участию в проектной деятельности (создание условий, мотивирующих педагогов на разработку и освоение педагогических новшеств, преодоление кризиса в мотивационном обеспечении, то есть предоставлении возможности проявить себя с определенной стороны: научной, профессиональной, общественной);
- объединение специалистов и разделение труда;
- обеспеченность ресурсами: научными, кадровыми (профессиональными), финансовыми, материально-техническими, информационными, — а также разработанными порядком и способами их использования;
- отлаженность в организации действий по управлению системой, ее развитию и принятию решений внутри системы и за ее пределами;
- предельная четкость постановки цели проекта; постановка множества целей или их дополнение в процессе проектирования приводит к тому; что они реализуются лишь частично, с минимальной степенью эффективности;
- учет специфических особенностей при проектировании (местных особенностей и специфики культуры). Поэтому ключом к успеху проектирования является учитывающее данные особенности руководство его осуществлением.

Различия улучшения и проектирования

	Улучшение	Проектирование
Условия работы системы	Проект принят	Проект под вопросом
Объект исследования	Субстанция содержания , Причины	Структура и процесс. Методы. Цели и функции
Парадигма	Аналитический подход	Системный подход
Метод рассуждения	Дедукция	Индукция и синтез
Выход	Улучшение существующей системы	Оптимизация системы в целом

	Улучшение	Проектирование
Методика	Определение причин отклонения реального от запланированного	Определение различий между реальным и оптимальным проектом
Основной акцент	Объяснение прежних отклонений	Прогнозирование будущих результатов
Подход	Интроспективный	Экстроспективный
Роль планировщика системы	Ведомый, следует за существующими тенденциями	Лидер оказывает влияние на тенденции.

Проектный менеджмент как процесс моделирования будущего. Выделяются два основных подхода в моделировании будущего: **целе-нормативный** (планово-программный, внеличностный); **проективно-ресурсный** (лично-центрированный, мотивационно-личностный).

Известно, что существует множество «образов сочиненного будущего», которые осуществляются-реализуются достаточно «похоже» на замысел автора. В этом случае перед нами или **план — целевая программа** или **проект, обеспеченный ресурсами**.

Программно-целевой подход	Ресурсный подход
Любое действие в рамках плана — целевой программы проявляется как исполнительское, то есть оно ориентируется на достижение некоторой вымышленной, сочиненной цели, реализацию заданного образа и проверяется на соответствие им. В качестве критерия результативности исполнительского действия выдвигается максимальное приближение к требованиям, представленным в виде сформулированной цели. В этом смысле все то в действии, что не укладывается в стратегию достижения цели, соответствия заданному образцу, норме трактуется как несущественное, мешающее, подлежащее искоренению.	Действие в рамках проектно-ресурсного подхода всегда является инициативным и воспринимается таким образом, «как если бы» оно являлось ресурсом (источником сил и средств) дающим самое возможность изменения (развития) системы. Ресурсом инициативное действие становится, если оно не является только тем, чем оно должно быть, то есть инновационное действие может выступать ресурсом по отношению к ним , формировать ожидания, представления, требования, цели, нормы и т.д.
Плановый, целе-нормативный подход к моделированию будущего требует неукоснительного исполнения	проектно-ресурсный — пробуждает инициативу
В программно-целевом подходе мы просвещаем ученика, то есть достигаем запланированных целей-результатов, обязательных образцов-нормативов, лишь попутно происходит его развитие и совершенствование	в проектно-ресурсном подходе мы энергично действуем вместе с учеником, развиваемся на пределе своих возможностей и в этом движении возникают новые явления — происходит собственно образование ученика

В первом случае мы <i>внедряем в личность</i> (просвещаем ее) внешние, но <i>обязательные к исполнению нормы</i> (знания, умения и навыки)	во втором случае личность <i>буквально образовывается, ориентируясь на заданное нами направление и пользуясь своими и нашими ресурсами</i>
В первом случае мы просвещаем, то есть обучаем, развиваем и воспитываем человека, как <i>местоимение социокультурных образцов-нормативов</i>	во втором случае мы даем ему образование , то есть <i>постоянный ресурс для построения себя.</i>

Содержание проектирования гуманитарных объектов может базироваться на методологии процессного подхода, известной как цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act)¹⁰:

Этапы	Результат
Планирование (plan) – иницирующий	Обоснование необходимости проектирования, создание наилучших условий и информационно-материального ресурсного обеспечения
Осуществление (do) – основополагающий	Создание проекта педагогического объекта, эксплицированного в особом документе (концепция, модель, программа)
Проверка (check) – прагматический	Констатация перехода образовательной системы в новое качество
Действие (act) – заключительный	Принятие решений по созданию улучшенного проекта на будущее

Управление проектами — это единство управленческих задач, организации, техники и средств. В теории управления проектами выделяют восемь основных направлений:

- управление предметной областью проекта;
- управление качеством;
- управление временем;
- управление стоимостью;
- управление риском;
- управление персоналом;
- управление контрактами и обеспечением проекта;
- управление взаимодействиями и информационными связями.

Управление проектной деятельностью, то есть процессуальная сторона проектирования, может быть осуществлено на основе содержания отдельных фаз проекта, которые составляют программу деятельности

¹⁰ Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в области обучения и образования / Пер. с англ. А. Л. Раскина. М., 2002.

каждого участника проекта, конкретные результаты, временные и ресурсные рамки, ограничения, уровень достижения цели.

Алгоритм проектирования, взаимосвязанный с этапами жизнедеятельности (становления, функционирования и развития) объекта проектирования:

Название этапа	Содержание этапа
I этап — предпроектный	Формирование первоначального представления об организационной и содержательной структуре проекта; выявление его потенциальных участников и окружения; «запуск» механизма создания социально-педагогических условий, необходимых для обеспечения эффективности проекторочного процесса
II этап — организационный	Установление границ проектирования; определение руководителя проекта; формирование команды проекта; формирование структуры управления проектом.
III этап — ситуационного и понятийного самоопределения	«Прочистка» и согласование ключевых понятий, используемых в ходе проекторочного процесса; анализ сегодняшнего состояния объекта проектирования; исследование специфики конкретной гуманитарной системы как среды проектирования; обоснование актуальности предлагаемых оснований развития проектируемой системы.
IV этап — ценностно-смыслового самоопределения	Индивидуальное и коллективное самоопределение субъектов проекторочной деятельности в контексте поликритериального подхода к анализу педагогической действительности; создание этического кодекса разработчика согласование ценностей и целей субъектов проекторочной деятельности.
V этап — концептуализации	Разработка концепции будущих изменений
VI этап — программирования	Разработка программы развития как «со-организованной и распределённой во времени совокупности разнопозиционных деятельностей, необходимых для разработки и реализации проекта»
VII этап — реализации проектного замысла	Построение совместности реализаторов проекта; осуществление мероприятий предусмотренных программой; корректировка программы в ходе ее реализации
VIII этап — рефлексии	Описание результатов проекторочной деятельности, в том числе для каждого из субъектов, участвующих в процессе педагогического проектирования; сопоставление прогнозируемых и реально полученных результатов проекта, определение причин отклонений; мониторинг результатов проекта с целью оценки эффективности проекторочного процесса и реализации проекта; корректировка целей проекта при возобновлении следующего цикла работ.

А) Начальная фаза инновационного проекта (разработка концепции)

Любой инновационный процесс носит вероятностный характер, и не всегда его последствия могут быть спрогнозированы. Уйти от многих ошибок и упущений еще на уровне проекта или модели поможет

составление аналитического обоснования и программы инновационного апробирования.

На начальном этапе предстоит выполнить следующее:

- провести сбор исходных данных и проанализировать существующее состояние (предварительное обследование желательно провести как можно более подробно, учитывая различные составляющие, которые на первый взгляд могут показаться незначительными);
- выявить потребности в изменениях. Выбор подхода к проектированию инноваций должен осуществляться на основе реальных потребностей в изменениях. Авторам проектной деятельности нужно выделить противоречия, которые существуют в современной практике и требуют изменений. Исходя из существующих противоречий, выделить проблему, которую предстоит решить для перевода педагогической практики (системы) из состояния, в котором находится учреждение, в другое — желаемое;
- определить (предположение, предвидение): цель, задачи, результаты проектирования; основные требования, ограничительные условия, критерии; уровень риска; окружение инновационного проекта, потенциальных участников; требуемое время, ресурсы, средства и т.п.;
- определить и провести сравнительную оценку альтернатив, представить предложения, осуществить их апробацию и экспертизу.

Как правило, на основе сбора исходных данных, определения целей, задач и направлений развития, проектирование начинается с разработки концепции развития и модели будущего учебного заведения как составной части концептуального описания. Следует учесть, что необходимо различать организационные и учебные (образовательные) модели. Причем, они обязательно должны быть согласованы между собой.

На следующем этапе концептуальной разработки педагогическим коллективом намечаются необходимые **условия и общие способы** достижения целей. И обязательным этапом в концептуальной проработке является прогнозирование последствий разрабатываемого инновационного проекта. Как нормативно-правовой акт и разрешение к дальнейшим действиям будет выступать экспертиза концепции. На основании экспертного заключения (после устранения отмеченных недостатков, если они есть) коллектив продолжает проектную деятельность.

Б) Утверждение концепции и получение одобрения для следующей фазы. При разработке концепции проекта используются: методы определения целей проекта; методы описания и анализа целей: морфологические деревья, дерево целей, методы маркетинга, социологические методы, экспертные системы: методы концептуального проектирования: формализованное описание предметной области, начальных условий и ограничений, выбор критериев, поиск решений, анализ альтернатив: методы предпроектного анализа.

В) Фаза разработки инновационного проекта

Определение полного состава участников инновационного проекта, построение его функциональной и организационной структур для каждого проекта осуществляется на основе разработки предыдущего этапа — начальной фазе, когда определена **предметная область проекта**: цели, задачи, виды работ, основные результаты, масштаб, сложность, допустимые сроки.

На фазе разработки проекта определяют:

- **основные идеи реализации проекта.** Определить, как сделать? Идеи реализации одного и того же проекта могут быть различными, и зависят они от множества факторов, например, на идеи реализации оказывают сильное влияние ресурсное обеспечение (кадровое, материально-техническое, финансовое, информационное), окружение (местные специфические условия) и множество других составляющих;
- **круг основных активных участников проекта.** Определить, кто будет разрабатывать проект? Рассматривая вопросы формирования группы разработчиков, необходимо исходить из масштаба поставленных целей проекта и соответственно сложности, трудоемкости, научности, новизны решаемых в проекте задач.
- **круг основных пассивных участников проекта.** Определить, кого касается проект?
- **мотивации участников проекта.** Определить, каковы мотивации участников?

Ответы на эти вопросы позволяют выявить участников проекта, их цели, мотивации, определить взаимоотношения и на этой основе принять обоснованное решение по организации проекта и управлению им.

Учитывая, что по степени мотивации к инновациям коллектив разделяется на четыре группы в следующем процентном соотношении:

- лидеры — 1–3%;
- позитивисты — 50–60%;

- нейтралы — 30%;
- негативисты 10–20%,

необходимо, используя имеющиеся управленческие методики по мотивации коллектива на нововведения, перевести в группу с повышенной мотивацией достаточно большую группу слабо мотивированных.

ПРОЕКТ	
Что нужно сделать, чтобы реализовать проект?	Предметная область: цели, задачи, виды работ, основные результаты, масштабы, сложность, допустимые сроки.
Как сделать?	Основные идеи реализации
Кого касается проект?	Круг основных пассивных участников
Каковы мотивы участников проекта?	Способы соорганизации и мотивации участников
Кто будет выполнять?	Круг основных активных участников

Схема 1. Структура проекта на фазе, разработки

Разработка инновационного проекта включает следующие действия:

- назначение научного руководителя проекта и формирование команды, в первую очередь ключевых членов команды;
- установление деловых контактов и изучение целей и мотивации участников инновационного проекта;
- развитие концепции и разработка основного содержания проекта (конечные результаты; стандарты качества; структура проекта; основные работы; требуемые ресурсы);
- структурное планирование (декомпозиция проекта; календарные планы; смета и бюджет проекта; потребность в ресурсах; процедуры управления проектом и техника контроля; определение рисков).

При разработке проекта используются:

- методы структурной декомпозиции;
- методы имитационного моделирования;
- методы календарного планирования;
- временной,
- стоимостной,
- ресурсный анализ,
- планирование ресурсов и затрат;
- учет риска, надежности;
- методы управления качеством;
- методы управления риском;
- методы проектного анализа.

Фаза реализации инновационного проекта

Наиболее сложная часть процесса проектирования — это практическая реализация замысла, так как она связана, прежде всего, с выявлением кадровых ресурсов; организационного и управленческого обеспечения. Управление инновационным проектом — это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла инновационного проекта путем применения современных методов и техник управления для достижения определенных результатов.

Процесс практической реализации включает выполнение следующих работ:

- заключение контрактов;
- полный ввод в действие разработанной системы управления инновационным проектом;
- организация выполнения работ;
- ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников инновационного проекта;
- ввод в действие системы мотивации и стимулирования команды проекта;
- оперативное планирование работ;
- установление системы информационного контроля за ходом работ;
- руководство, координация работ, согласование темпов, мониторинг прогресса, прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта;
- решение возникающих проблем и задач.

При **реализации инновационного проекта** используются методы:

- оперативного планирования работ, времени, ресурсов, стоимости;
- методы мониторинга проекта: учет, контроль, анализ хода работ и динамики показателей;
- актуализация планов.

Прогноз развития проекта и регулирование;

- методы контроля затрат;
- методы управления запасами;
- методы управления изменениями;
- методы проектного анализа на стадии реализации проекта.

Г) Фаза завершения инновационного проекта

Важной составляющей проектирования является рефлексивное оформление — мониторинг, соотнесение последствий реализации

проекта с исходным замыслом и всеми промежуточными шагами его воплощения.

Фаза завершения проектирования предполагает выполнение следующих работ:

- планирование процесса завершения проекта;
- апробация или экспериментальная (опытная) проверка окончательного продукта инновационного проекта;
- подготовка кадров для реализации создаваемого инновационного проекта;
- оценка результатов проекта и подведение итогов;
- подготовка итоговых документов;
- сопоставление первоначальных целей и планируемых результатов с полученными результатами, если необходимо осуществление корректировки;
- расформирование команды.

При этом используются следующие методы:

- методы анализа эффективности проекта;
- методы разработки исполнительных графиков и анализа данных о запланированном и фактическом ходе выполнения проектов.

Основные причины неудачной реализации проектов:

- отсутствие четко определенных целей проекта;
- недостаточный учет внешней среды;
- отсутствие эффективной системы управления проектом;
- недостаточное внимание к последствиям реализации проекта (влияние на участников проекта), разрешению конфликтов, политическим и социальным аспектам.

Педагогическое проектирование — процесс сложный и длительный, представляющий из себя неразрывное единство двух подпроцессов, без одного из которых проектирование теряет смысл:

1. Специальным образом организованное *осмысление педагогических процессов и систем*, поиск путей их становления, совершенствования и развития, когда на основе анализа имеющегося состояния и прогноза желаемых результатов создается новый облик системы.

Это проектирование мыследеятельного уровня, результатом которого становится мысленный или письменно изложенный какой-либо тип проекта.

Практика показывает, что нередко на этом проектирование и заканчивается, когда дальше идеи или бумаги дело не идет. В этих ситуациях можно говорить лишь о прожектерстве; проектирование же обязательно продолжается в практике как:

2. *Процесс реализации в действительности задуманного облика (проекта), т.е. процесс конструирования и осуществления деятельности, в результате которой строится на практике, в реальности облик, ставший итогом первого подпроцесса.*

Задачи педагогического проектирования (по Е.С. Заир-Бек)

1. Обоснование конкретных направлений поиска в создании условий для воспитания и развития человека, актуализации его внутренних сил, социального самоопределения и становления;
2. Прогнозирование развития педагогических систем и процессов;
3. Создание, обеспечение, организация процессов педагогической деятельности, которые позволят определить желаемые результаты в образовании и реализовать их достижение;
4. Педагогический анализ и на его основе координация деятельности педагогов и коррекция педагогических процессов.

Логика педагогического проектирования (по Е.С. Заир-Бек):

1. Анализ ситуации и определение проблем;
2. Формулировка идей, разработка методологии проекта (ценности и подходы);
3. Определение цели проекта и варианты ее достижения + критерии оценки;
4. Оценка вариантов выбор наиболее эффективного, концепция проекта, процесс реализации в общих моделях деятельности;
5. Стратегическое целевое планирование (целевые программы);
6. Определение задач и тактики действий;
7. Реализация проекта;
8. Обобщение результатов проекта.

Логика педагогического проектирования (по О.Г. Прикоту)

- маркетинг проекта, т.е. безусловный поиск действительных потребителей результатов проектировочной деятельности,
- создание условий для ценностного самоопределения всех субъектов проектировочной деятельности в полипарадигмальном пространстве современной педагогической действительности и совместного «проживания» ими процесса образования конвенциональных ценностей;

- создание условий для заключения всеми субъектами проектировочного процесса ценностной конвенции между собой и выработки ими собственных этических кодексов как основы индивидуальной проектировочной деятельности;
- безусловное участие инициатора — лица, принимающего решения (директора и т.п.) в генерации идей, организации проектировочного процесса, реализации и корректировке результатов проектирования;
- определение феноменологии проектируемого (поиска уникальных идей развития педагогической системы);
- «выращивание» проекта «снизу»;
- продуктно ориентированный характер проектировочной деятельности (получение безусловно значимого для проектируемого феномена результата),
- солидарная ответственность за результаты проектирования, коллективное авторство;
- непрерывность проектирования, в том числе непрерывная корректировка процесса и результатов Проектирования на основе организации рефлексивной деятельности всех участников проектировочного процесса;
- рефлексивная деятельность как диагностическая основа успешности процесса педагогического проектирования;
- достаточность ресурсного обеспечения проектировочного процесса (организационного, кадрового, финансового, материального, информационного);
- баланс информационно-энергетической открытости проектируемого педагогического феномена и сохранения его уникальной целостности;
- сочетание использования нормативно-проектного и вероятностно-прогностического подходов в педагогическом проектировании;
- «островной» принцип в педагогическом проектировании (ликвидации «белых пятен» в проектировочном пространстве путем проектирования основных связей — «мостов» между ранее выявленными «островами» уже наличествующего знания) (по В.Е. Радионову);
- безусловное взаимное обучение (повышение квалификации) друг друга всеми субъектами проектировочного процесса;
- соблюдение субъектной ориентации результатов проектирования и сохранение положительного отношения к ранее выработанным конвенциональным ценностям всеми субъектами проектировочного процесса;

- взаимное свободное добровольное включение друг друга субъектами проектировочной деятельности в смысловые паттерны собственных экспериментов с целью сохранения баланса субъект-субъектных отношений в процессе педагогического проектирования.

Этапы педагогического проектирования (по В.Е. Радионову)

1 этап ПРЕДСТАРТОВЫЙ

Содержание: Обнаружение потребности в преобразованиях, анализ ресурсов (интеллектуальных, духовных, кадровых, материальных и т.д.)

Проектировочная цепочка: трудности — противоречия- проблемы — первоначальная проектная задача — «нулевая» формулировка проектного замысла — определение общих черт педагогической концепции преобразований — формирование основы коллектива проектировщиков — появление варианта концепции преобразований.

Результат этапа: разработка варианта концепции преобразований.

2 этап ДЕКОМПОЗИЦИИ

Содержание: Перевод появившегося замысла, зафиксированного в концепции, в русло планируемых регулярных процедур.

Проектировочная цепочка: формулировка замысла решения частных проектных задач — оформление первоначальных моделей изменений в образовательной системе — развитие и детализация начальной концепции проектирования — апробирование отдельных элементов разработок в экспериментальном порядке — корректировка, уточнение задач по результатам эксперимента — конкретизация исходной концепции.

Результат этапа: скорректированная и конкретизированная первоначальная концепция, оформление явно выраженной стратегии дальнейшего проектирования

3 этап ТРАНСФОРМАЦИИ

Содержание: Параллельное развитие отдельных линий в проектировании на фоне значительного объема пилотажных разработок и специальных педагогических исследований.

Проектировочная цепочка: разработка замыслов решения частных задач на основе трансформации первоначальных моделей — обогащение моделей — формирование собственного языка проекта.

Результат этапа: появление в преобразуемой системе устойчивых новообразований.

4 этап КОНВЕРГЕНЦИИ

Содержание: Становление отчетливых черт нового облика образовательной системы.

Проектировочная цепочка: необходимость ответственного выбора среди альтернативных проектных решений — корректировка проектной задачи — системная сборка разрозненных моделей — более точная формулировка идеала предполагаемых изменений в образовательной системе — возникновение ряда общих задач с исходным замыслом проектных задач, решаемых в области частных методик — отсекивание неэффективных альтернатив — максимальное выражение проблемы.

Результат этапа: наличие системно закрепленных новых черт облика проектируемой образовательной системы..

Структура проекта (по О.Е. Лебедеву)

1. Анализ ситуации: достижения и нерешенные проблемы, Среда проекта.
2. Цели проекта; участники проекта; ожидаемое значение реализации проекта.
3. Основные идеи проекта (использование педагогических и организационных возможностей образовательного учреждения как системы для реализации целей проекта).
4. Элементы риска, возможные негативные последствия.
5. Ресурсное обеспечение; финансирование проекта;
6. Меры общественной поддержки; организации-партнеры;
7. Нормативное обеспечение проекта;
8. Руководители проекта; их функциональные обязанности;
9. Стратегический план (основные этапы реализации проекта), возможности корректировки проекта;
10. Текущее планирование (план мероприятий первого этапа)
11. Показатели(индикаторы) реализации проекта;
12. Система информирования о проекте.

Содержание этапов проектирования

Этапы проектирования	Содержание этапа
----------------------	------------------

<p>I. Предпроектное исследование (разработка проекта)</p>	<p>1.1. Анализ ситуации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сбор и обработка информации о состоянии исследуемого объекта, об опыте решения аналогичных проблем; • обоснование актуальности, значимости и возможности реализации проекта; • формирование идеи проекта, его целей и задач; • критерии отбора участников проекта. • выбор организаций-партнеров участников проекта; <p>1.2. Отчет по результатам предпроектного исследования. 1.3. Разработка проектной документации.</p>
<p>II. Реализация проекта</p>	<p>2.1. Подготовка приказа о реализации проекта. 2.2. Формирование наблюдательного совета проекта 2.3. Подготовка персонала-участников проекта(обучающие семинары, круглые столы, конференции) 2.4. Подбор и подготовка пилотажных подразделений (классы, параллели и т.д.) 2.5. Реализация планов проекта. 2.6. Диагностика и экспертиза проекта 2.7. Корректировка планов и содержания проекта 2.8. Подготовка отчетов о результатах проекта</p>
<p>III. Внедрение результатов проекта</p>	<p>3.1. Подготовка приказа о результатах проекта. 3.2. Информирование общественности о результатах проекта. 3.3. Подготовка рекомендаций по внедрению положительных результатов проекта. 3.4. Разработка плана внедрения результатов проекта, подбор образовательных учреждений для внедрения результатов проекта. 3.5. Подготовка профессионального сообщества для использования положительных результатов проекта; программы повышены квалификации педагогических кадров.</p>
<p>IV. Анализ опыта реализации проекта</p>	<p>4.1. Мониторинг системы(объекта реализации проекта); 4.2. Подготовка и издание методических и программных материалов по внедрению результатов проекта</p>

Многодочное пространство педагогического проектирования

Ситуативная	Проектная	Концептуальная	Понятийная	Ценностно-целевая
1	5	4	3	2
Ситуативное представление о деятельности объекта проектирования.	Построение конкретизированного проекта	Построение концепции предполагаемых изменений	Перечисление, прочистка и согласование понятий	Личное самоопределение (в жизни и в фирме) Самоопределение фирмы как лично-ориентированной системы

Ведущие проектировочные процедуры (техники):

1. **Проблематизация** (анализ ситуации: всесторонняя диагностика совокупных ретроспективных, действующих и проективных проблем, четкое определение их источника и характера). Методами анализа являются деловые игры, экспертная оценка, контент-анализ прессы и статистической информации, социологические исследования.

2. **Разработка** дебютных идей и вариантов возможного проектного изменения состояния системы и просчет социальных последствия преобразований.

3. **Выбор** наиболее оптимального варианта идеи с учетом ресурсов и оценки возможных последствий реализации.

4. **Проектное оформление** наиболее оптимального способа решения проблемы (выбор социально приемлемых и культурно обоснованных рекомендаций, способных произвести желаемые изменения объектной области проектирования).

5. **Разработка организационных форм внедрения** проекта в социальную практику (оснащение проектной идеи ресурсами и определена условий и обоснования необходимых мероприятий и действий управленческого характера, обеспечивающих реализацию проекта).

Основными результатами технологии социокультурного проектирования являются **проект — это как бы локальная программа**, ориентированная на преодоление или профилактику различного рода проблем путем содержательных и структурных изменений в социокультурной среде и в основных сферах жизнедеятельности личности, создания условий успешной самореализации человека за счет оптимизации его образа жизни, форм и способов его взаимодействия со средой

Проблемная ситуация в данном случае предполагает наличие четко выраженного социально-культурного субъекта (носителя особого рода проблем), которому и адресуется проект. Границы проблемной ситуации фиксируют территориальную, социально-демографическую, этническую, профессиональную или возрастную общность, которая переживает определенное неблагополучие в экономической, политической, образовательной или социально-культурной сфере жизнедеятельности.

В процессе проектирования необходимо учесть основные параметры, характеризующие специфику рассматриваемой общности:

- проблемы, носителем которых является данная общность;
- социально-культурные особенности (ценности, нравы, обычаи, традиции), регулирующие поведение и социальное взаимодействие в общности;

- знания, умения и навыки, которыми владеют члены общности и которые могут быть использованы в качестве средства разрешения проблемной ситуации;
- ресурсы, потенциально доступные членам общности и которые можно задействовать в ходе реализации проекта.

По **содержанию проблем**, определяющих актуальность проекта, и новизне способов их разрешения проекты могут быть **типовыми и уникальными**. Если типовые проекты воспроизводимы в различных ситуациях с небольшой корректировкой в соответствии с местными условиями (например, проекты стандартных учреждений культуры), то уникальные не могут тиражироваться в силу неповторимости ситуации и объектной области проектирования (например, проекты, связанные с реставрацией и использованием неповторимых архитектурных сооружений, природных ландшафтов).

Важнейшим структурным элементом технологии проектирования является **исследовательская деятельность**, поскольку именно проектировщик должен:

- во-первых, знать реальные проблемы функционирования той или иной объектной области (например, культуры региона, среды и условий жизнедеятельности личности, социальной группы);
- во-вторых, иметь представление об идеальном состоянии целого и способах его поддержки.

SWOT — анализ

Аббревиатура **SWOT** (в русской транскрипции СВOT) расшифровывается следующим образом: S — сила (Strength), W — слабость (Weakness), O — возможности (Opportunities), T — угрозы (Threats), опасности и риски, исходящие от внешней среды. В последнее время в практике управления этот метод получил наиболее широкое распространение. Методика проведения SWOT-анализа включает в себя три этапа.

Первый этап

В ходе **первого этапа** выявляются факторы внешней среды, оказывающие то или иное влияние на развитие образовательного учреждения. На о (дельном листе бумаги записываются факторы, представляющие собой **возможности внешней среды**. Например:

- наличие опытных специалистов в институте повышения квалификации, способных осуществлять научно-методическое сопровождение развития образовательного учреждения;

- возможности изучения опыта инновационной деятельности других школ города (района);
- управление образованием поддерживает инновационную деятельность образовательных учреждений;
- родители обучающихся готовы оказать помощь в развитии школы;
- конкурсы проектов, проводимые в области образования различными фондами и организациями, могут оказать финансовую и организационную поддержку в реализации планов школы;
- в предпринимательских кругах города (района) существуют лидеры, желающие и способные оказать материальную помощь школе;
- руководство вузов, учреждений среднего и начального профессионального образования города готово к осуществлению партнерских отношений в области организации профильного обучения;
- в селе имеются библиотека и дом культуры, способные оказать поддержку школе в организации учебно-воспитательного процесса;
- руководство отдела внутренних дел района готово оказать помощь в работе по профилактике правонарушений среди обучающихся;
- в районе реализуется программа компьютеризации сельских школ;
- в городе (районе) функционирует Центр медико-психологической поддержки образовательных учреждений, способный оказать действенную помощь всем участникам образовательного процесса.

Затем на другом листе бумаги и записываются факторы, представляющие собой **угрозы для образовательного учреждения со стороны внешней среды**. К примеру, такими угрозами могут быть:

- частые задержки с выплатой заработной платы учителям, недостаточное финансирование школы,
- конкурентные отношения между образовательными учреждениями;
- тенденция сокращения количества детей школьного возраста, проживающих в микрорайоне школы;
- рост подростковой преступности в городе (районе);
- неблагоприятная экологическая обстановка, способствующая росту заболеваемости обучающихся;
- отсутствие у большинства родителей обучающихся постоянном хорошо оплачиваемой работы, что вынуждает многих из них (особенно отцов) уезжать на заработки в другие регионы. Это ослабляет воспитательные возможности семьи;
- наличие в микрорайоне школы компьютерного салона, в котором часть учеников проводит значительную часть времени, не уделяя должного внимания выполнению домашних заданий и прогуливая уроки;

- среди родителей обучающихся распространено пьянство, нередки случаи жестокого обращения с детьми;
- ограниченность возможностей для обмена опытом с соседними школами из-за их удаленного расположения;
- в городе (районе) нет организаций, способных оказать материальную поддержку школе;
- значительная часть родителей обучающихся не проявляет интереса к учебе своих детей в школе, не приходит на родительские собрания, не интересуется делами школы;
- плохие дороги и сложные погодные условия (морозы, разливы, распутица и т.п.) затрудняют доставку детей в школу.

Второй этап

На **втором этапе** работы необходимо проанализировать потенциал образовательного учреждения относительно перечисленных выше факторов. Сначала определяем *сильные стороны* потенциала школы. Например, к ним могут быть отнесены такие позиции, как:

- неудовлетворенность коллектива состоянием дел в школе, высокий уровень мотивации значительной части учителей к внесению изменений в работу;
- сплоченность и работоспособность педагогического коллектива;
- наличие в школе творчески работающих учителей;
- достаточно высокий авторитет школы в микрорайоне;
- наличие партнерских отношений с вузами, учреждениями среднего и начального профессионального образования;
- в образовательном учреждении существует интересная система внеклассной работы с обучающимися;
- школа имеет ферму, теплицу, сельхозугодия и т.п.;
- у образовательного учреждения есть собственный транспорт для подвоза обучающихся из дальних деревень;
- школа имеет опыт работы с различными фондами и организациями, поддерживающими сферу образования;
- наличие в образовательном учреждении компьютерного класса, оснащенного современной техникой;
- на базе школы существует медико-психологический реабилитационный центр;
- с районным домом культуры, библиотекой, спортивными организациями заключены долгосрочные договоры о сотрудничестве;
- у школы имеется опыт работы по подготовке детей дошкольного возраста к обучению.

Далее необходимо записать на листе бумаги **слабые стороны** вашей школы. Конечно, сделать это бывает очень трудно. Ведь требуется признать, что в чем-то школа недорабатывает, что-то педагогический коллектив делает не совсем верно. Однако отсутствие анализа слабостей школы может привести к неудачам в реализации стратегии развития образовательного учреждения.

Среди слабых сторон школы могут быть выделены следующие:

- недостаточный уровень квалификации учителей для выполнения отдельных видов работ, внедрения инноваций;
- преобладание традиционных способов организации образовательного процесса (фронтальная работа с классом, комбинированный урок, репродуктивные методы обучения и т.д.);
- неэффективная структура управления школой, препятствующая изменениям в ее деятельности;
- школа не имеет опыта работы с фондами и организациями, осуществляющими финансирование проектов в области образования;
- система воспитательной работы не учитывает интересы и возможности обучающихся;
- в школе не хватает технических средств обучения для организации учебного процесса и внеклассной деятельности;
- администрация образовательного учреждения не установила партнерские отношения с различными организациями, потенциал которых может быть использован в образовательном процессе;
- у школы нет опыта изучения образовательных потребностей населения;
- образовательное учреждение не имеет автотранспорта для подвоза детей в школу;
- в образовательном учреждении не ведется систематической работы с родителями обучающихся.

Третий этап

На **третьем этапе** необходимо попарно сопоставить факторы с помощью **SWOT-матрицы** (табл. 1) В колонках слева необходимо отразить сильные и слабые стороны вашей школы, выявленные в процессе анализа. В верхней части матрицы выделяются две колонки, в которые записываются возможности и угрозы внешней среды.

При пересечении горизонтальных и вертикальных колонок образуются четыре поля:

1. СИБ (сильные стороны и возможности),

2. СИУ (сильные стороны и угрозы),
3. СЛВ (слабые стороны и возможности),
4. СЛУ (слабые стороны и угрозы).

В каждом из выделенных полей необходимо рассмотреть все возможные комбинации факторов и выделить те, которые необходимо учесть при разработке стратегии.

1. В отношении комбинаций пар факторов, которые располагаются в поле **СИБ**, следует разработать стратегию по использованию сильных сторон школы для получения максимальной отдачи от существующих возможностей.

2. Для пар, находящихся в поле **СЛВ**, необходимо построить стратегию, направленную на преодоление слабых сторон школы за счет возможностей внешней среды.

3. По отношению к факторам, которые находятся в поле **СИУ**, стратегия школы должна быть направлена на использование сильных сторон образовательного учреждения для устранения имеющихся угроз.

4. Наконец, для пар, составляющих комбинацию на поле **СЛУ**, школа должна выбрать такую стратегию, которая позволила бы ей одновременно избавиться от своих слабых сторон и предотвратить внешние угрозы.

В процессе выработки стратегии развития школы необходимо помнить, что возможности могут превращаться в угрозы, и наоборот. Например, неиспользованная возможность стать лицеем (гимназией) может стать угрозой для вашей школы, если ею воспользуется школа-конкурент. Другой пример: в вашем микрорайоне существует потребность в подготовке дошкольников к школе. Вы не успели подготовить все необходимое для оказания данного вида платных дополнительных услуг населению. Соседняя школа открыла такие курсы. В результате ваше образовательное учреждение оказалось в трудном положении. Во-первых, первые классы оказались недоукомплектованными. Во-вторых, вы потеряли источник пополнения ваших внебюджетных фондов. Вместе с тем удачно предотвращенная угроза может создать благоприятные условия для развития образовательного учреждения. Например, сельская школа привлекла к себе учащихся из других школ. В результате реструктуризации сети школ она не была закрыта, а стала базовой.

Пример SWOT-матрицы для анализа и оценки внешней среды сельской школы представлен в виде таблицы 2.

Успешность анализа внешней среды методом СВOT во многом зависит от оценки возможностей и угроз с точки зрения вероятности и степени их влияния на развитие школы. На основе экспертных оценок

составляются матрицы позиционирования возможностей (см. таблицу 3) и угроз (см. таблицу 4), определяющие отношение руководства образовательного учреждения к этим факторам влияния. Например, программа компьютеризации сельских школ имеет высокую степень вероятности своей реализации и умеренное влияние на изменения в работе образовательных учреждений.

Причина такой оценки вероятности реализации программы кроется в недостаточности программного обеспечения, предназначенного для организации образовательного процесса. Например, снижение количества детей школьного возраста имеет высокую степень вероятности и оказывает сильное влияние на образовательное учреждение.

Следовательно, необходимо немедленно принять меры по сохранению контингента и привлечению дополнительного количества обучающихся. К таким мерам можно отнести создание групп подготовки к школе, профилизацию школы (например, углубленное изучение иностранного языка), организацию подвоза детей из дальних населенных пунктов, расширение системы дополнительных платных и бесплатных образовательных услуг, организацию бесплатного питания за счет заработанных средств и т.п.

Таким образом, SWOT-анализ позволяет оценить влияние внешней среды на школу, определить ресурсы образовательного учреждения и разработать комплекс мероприятий по совершенствованию его деятельности.

Таблица 1

SWOT-матрица

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле СИВ <i>Стратегия:</i> обязательно реализовать возможности внешней среды	Поле СИУ <i>Стратегия:</i> борьба с опасностями за счет использования внутренних ресурсов
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ <i>Стратегия:</i> использовать возможности для преодоления недостатков, слабых сторон	Поле СЛУ <i>Стратегия:</i> создание потенциала для предотвращения внешних опасностей

Матрица позиционирования возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая вероятность	Обязательно реализовать	Обязательно реализовать	Реализовать при наличии ресурсов
Средняя вероятность	Обязательно реализовать	Реализовать при наличии ресурсов	Не рассматривать
Низкая вероятность	Реализовать при наличии ресурсов	Не рассматривать	Не рассматривать

Матрица позиционирования угроз

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая вероятность	Немедленное устранение угрозы	Немедленное устранение угрозы	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь
Средняя вероятность	Немедленное устранение угрозы	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Контролировать ситуацию, готовиться к действиям
Низкая вероятность	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Контролировать ситуацию, готовиться к действиям	Контролировать ситуацию, готовиться к действиям

Проектирование развития образовательного учреждения

Этапы	Содержание деятельности			
	Анализ ситуации		Самоопределение	
1. «Концепция»	Внешней: страна, регион, территория, город, микрорайон, ресурсы, образовательные потребности, предложение образовательных услуг, социальная, политическая обстановка и т. п.	Внутренней: школа — ученики, учителя, администрация, педагогическая общественность. родители, желания и возможности, УВП, управление, финансовая и хозяйственная деятельность	В пространстве философии образования	В типологии образовательных учреждений
			Заявление основных педагогических принципов	Выбор типа образовательного учреждения или конструирование нового
	Фиксация противоречий и формулирование проблем	Формулирование целей проекта		
	Выдвижение основных идей проекта в общем виде			
Итог 1	Педагогический совет по утверждению гипотезы			

Этапы	Содержание деятельности						
2.«Принципиальная схема»	Основные идеи проекта, с учетом выявленных проблем конкретизируются в следующих направлениях						
	Психолого-педагогическая среда	Содержание образования	Организация ОП	Кадровое обеспечение	Управление ОУ	Финансовая деятельность	Мат.-тех. деятельн.
	основные черты, принципы	области знания, способы обучения	формы, сроки, ступени обучения	требования к кадрам	структура	Перечень ресурсов	
Итог 2	Текст концепции — экспертизы						
3. «Монтажная схема»	организация формы, циклограмма, развивающие воспитательные, психолого-педагогические технологии	учебные планы, учебно-методические комплексы, обучающие технологии, стандарты, предметные программы	контингент, перевод, учебные потоки, классы, группы, виды занятия, циклограммы	перечень необходимых работников, профессиограммы	функционал, штатное расписание, общая циклограмма	материальные балансы, бюджет	
Разработка проекта Устава и локальных актов							
Итог 3 (общий)	Педагогический совет по утверждению модели проекта						
Вид документа	Содержание	Временные особенности	Смысловая нагрузка	Образное представление			
Концепция	– общие подходы к деятельности; – анализ ситуации; – видение желаемого; – миссия учреждения; – основная цель и направленность учреждения; – краткая характеристика программ и проектов	Стационарность (стратегическое выполнение)	Описание основного смысла деятельности в целом	«Визитка»			

Вид документа	Содержание	Временные особенности	Смысловая нагрузка	Образное представление
Программа	<ul style="list-style-type: none"> – аналитическая записка; – актуальность; – концептуальные основы; – цели и задачи; – кадры; – содержание; – механизм реализации; – материально-техническое обеспечение и финансирование; – ожидаемые результаты 	Долгосрочное выполнение	Описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям	«Карта или Компас»
Проект	<ul style="list-style-type: none"> – постановка проблемы; – цели и задачи; – управление и кадры; – содержание и методы; – результативность; – бюджет 	Краткосрочность (реализуется ради конкретного дела)	Описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена и конкретных методов по ее улучшению	«Стрела, попавшая в цель»

Структура технического задания на разработку программы

Подструктуры технического задания на разработку проекта	Вопросы
1. Обоснование необходимости разработки программы	<p>Кому и почему нужна программа? На преодоление какой проблемы она направлена? Каковы нормативные основания разработки программы?</p>
2. Цели и задачи программы (предварительная формулировка)	<p>К какому непосредственному изменению ситуации для решения поставленной проблемы стремится программа? Каков ожидаемый долгосрочный социально-педагогический эффект от воплощения программы? Что нужно сделать для достижения непосредственного ожидаемого результата?</p>
3. Разработчики программы	<p>Кто будет заниматься разработкой программы?</p>
4. Сроки реализации программы	<p>На какие сроки реализации программы рассчитана?</p>
5. Целевые группы	<p>К каким группам населения (социальным, профессиональным, возрастным, иным) адресована программы? Кто выиграет от достижения планируемых результатов, в чем и почему?</p>

Подструктуры технического задания на разработку проекта	Вопросы
6. Организация работ по разработке программы	На какие этапы планируется разбить разработку программы? Кто будет исполнять работы на каждом этапе?
7. График выполнения работ	Каковы временные рамки проектных работ с указанием даты начала и окончания каждого этапа разработки программы?
8. Отчетность	Какие документы должны быть получены в ходе разработки программы по этапам и в итоге?
9. Экспертиза отчетных материалов	Каков состав группы экспертов? Как планируется оценивать эффективность работы разработчиков программы? По каким критериям должна осуществляться экспертиза представленных документов?
10. Ресурсное обеспечение разработки программы	Какие ресурсы необходимы для разработки программы? Как планируется их обеспечение?

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

1. Титульный лист (1 стр.)

2. Утверждение Программы развития школы как документа:

(1 стр.)

«Утверждаю» — начальник Управления образования района;

«Согласовано» — Глава муниципального совета;

«Программа принята к исполнению» — председатель Попечительского совета;

«Утверждена»- решение педсовета школы.

Коллектив разработчиков Программа под руководством директора школы.

3. Содержание (1 стр.)

4. Паспорт Программы развития школы (1 стр.):

Полное наименование программы	
Основания для разработки программы	
Период и этапы реализации программы	
Цель программы	
Основные задачи, мероприятия программы	
Ожидаемые конечные результаты, важнейшие целевые показатели программы	
Разработчики программы	
Фамилия, имя, отчество, должность, телефон руководителя программы	
Сайт школы в Интернете	
Постановление об утверждении программы	
Система организации контроля за выполнением программы	

I. КРАТКАЯ АННОТАЦИЯ (ПАСПОРТ) ПРОГРАММЫ.**II. ИНФОРМАЦИОННАЯ СПРАВКА ОБ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ.**

В информационной справке о школе приводятся следующие данные;

- 1) численность учащихся;
- 2) число смен с указанием классов по сменам;
- 3) число классов по ступеням образования или по параллелям;
- 4) количество учителей (общее и дифференцированное по образованию, квалификационным разрядам, почетным званиям, стажу работы, полу и другим характеристикам);
- 5) средний возраст учителей;
- 6) режим школы (например, пятидневка с шестым развивающим днем или без него, школа полного дня и др.);
- 7) продолжительность уроков по классам;
- 8) состояние материально-технической базы (спортзалы и площадки, стадион, актовый зал (указать число мест), киноустановки, столовая (указать число мест), количество и оснащенность кабинетов, фонд библиотеки (число экземпляров справочной, художественной, научно-популярной, методической и учебной литературы), стоматологический, физиотерапевтический и другие кабинеты и т. д.);
- 9) характеристика внеурочной воспитательной работы (какие художественные, спортивные, музыкальные и другие кружки, студии и клубы, секции действуют на базе школы).
- 10) краткие сведения об истории, традициях, наследии школы;
- 11) характеристика контингента (по полу, социальному составу семьи, национальности, здоровью, успешности в учебе и другим важным для программы параметрам);
- 12) характеристика социума (об этом см. выше);
- 13) наличие (или отсутствие) творческих контактов с учеными, научными центрами, кафедрами вузов, ИПК и др.;
- 14) характеристика управляющей системы школы (органиграмма, функционал, организационный механизм).

III. БЛОК АНАЛИТИЧЕСКОГО И ПРОГНОСТИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ ПРОГРАММЫ:

- 1) анализ состояния и прогноз тенденций изменения значимой для школы внешней социальной среды;
- 2) анализ состояния и прогноз тенденций изменения образовательных потребностей, адресуемых школе, социального заказа;

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

4) анализ и оценка достижений, передового опыта, конкурентных преимуществ школы за период, предшествовавших нынешнему инновационному циклу развития;

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

6) первичный прогноз восприятия возможных новшеств в школьном сообществе, возможного сопротивления изменениям;

7) краткие итоги учебно-воспитательного процесса за последние учебные года по ступеням, параллелям, классам или циклам предметов и (если было исследовано) динамика результатов за последние годы, а также другие данные анализа учебно-воспитательного процесса и его результатов;

8) характеристика наиболее сильных сторон и ярких достижений школы, т. е. того, что она умеет делать лучше других, чем она сильна (что в современной теории управления — менеджменте — называют конкурентным преимуществом школы);

9) проблемно-ориентированный анализ состояния школы, ключевые проблемы школы и их причины:

В чем заключались наиболее важные задачи развития школы?

Какие результаты получены при решении этих задач?

На основании каких показателей сделаны выводы о достигнутых результатах?

Результаты	Показатели (источники информации)

Какие из достигнутых результатов можно оценить как достижения ?

Для кого эти достижения представляют ценность? (дети, родители, учителя, руководство и т.д.)

Чем объяснить эти достижения? Решение каких управленческих задач обеспечило эти достижения?

Какие результаты вас не удовлетворяют? Почему не удалось достичь этих результатов?

Желаемые результаты	Реальные результаты	Причины рассогласования

Есть ли процессы и явления образовательной системе, которые вызывают тревогу?

Каковы их причины?

Негативные явления	Причины

Есть ли общие причины неудач и негативных явлений? Какую проблему можно определить как ключевую? Можно ли сказать, что от решения этой проблемы зависит дальнейшее развитие образовательной системы?

Это чья проблема? Кто заинтересован в ее решении? От кого зависит решение данной проблемы? Для решения проблемы надо эффективнее использовать потенциал ОУ или же этот потенциал недостаточен и его надо увеличивать?

SWOT-АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА ПОГРАММЫ

Внешняя среда

Внешние факторы, оказывающие влияние на развитие ОУ	Благоприятные возможности для развития ОУ	Опасности для развития ОУ
I. Образовательная политика района (города)		
II. Социально — экономические и демографические тенденции развития района (города)		
III. Количественный и качественный состав учащихся и их семей		
IV. Культурное своеобразие развития района (города)		
V. Международные и межрегиональные контакты и программы		

Внутренняя среда

Фактор развития образовательного учреждения	Сильная сторона фактора	Слабая сторона фактора
I. Система управление ОУ		
II. Инновационный потенциал		
III. Образовательные программы, реализуемые в ОУ		
IV. Кадровое обеспечение и социальная защита.		
V. Финансово-хозяйственная деятельность. Внебюджетная деятельность.		
VI. Материально-техническая база ОУ и условия образовательного процесса		
VII. Социальное взаимодействие с различными службами района и социальными партнерами		
VIII. Состояние методической и опытно-экспериментальной работы		
IX. Участие ОУ в международных, федеральных и региональных мероприятиях и программах		
X. Сформированность информационного пространства ОУ.		

№	ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМЫ	Оценка степени важности для ОУ (0-5)	Оценка распространенности в ОУ (0-5)	Оценка решаемости проблемы силами ОУ(0-5)

№	ФОРМУЛИРОВКА ПРЕИМУЩЕСТВА	Оценка степени важности для ОУ(0-5)	Оценка длительности его влияния на развитие ОУ(0-5)	Оценка степени влияния на развитие ОУ(0-5)

	О-ВОЗМОЖНОСТИ	Т-ОПАСНОСТИ
S-СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	SO- Возможности, усиливающие наши сильные стороны (развитие)	ST — сильные стороны, которые помогут преодолеть препятствия (эксперимент)
W-СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	WO- возможности, которые «компенсируют» слабые стороны (компенсация)	WT- препятствия, которые провоцируют наши слабые стороны (защита)

IV. КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ ДО 20___Г. (название если есть)

1. Актуальность концептуальных положений развития школы
2. Основные противоречия в развитии школы
3. Базовые ценности школы
4. Ключевые принципы, цели и задачи развития школы
5. Перспективная модель выпускника школы-20___г.(возможно по ступеням обучения)
6. Перспективная модель компетентного педагога школы- 20___г.
7. Ключевые направления и принципы развития системы управления школой
8. Основные направления развития внешних связей школы.

V. Стратегия и тактика перевода Школы в новое состояние:

1. Вероятностные сценарии развития НМЦ и их рейтинговая оценка.

- Краткое описание сценария развития школы;
- Возможности, которые школа может использовать для реализации сценария;
 - Ограничения, которые необходимо учитывать при реализации сценария;
 - Риски, которые могут возникнуть в ходе реализации сценария;
 - Последствия позитивные — результаты по итогам реализации сценария;
 - Последствия негативные — результаты по итогам реализации сценария;
 - Действия по реализации сценария;
 - Общая оценка актуальности, реалистичности и риска реализации сценария

2. Основные направления развития ОУ.

VI. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

Развитие образовательной среды школы

Программа развития школы должна быть направлена на создание условий, обеспечивающих возможность перехода на новую образовательную программу школы (или на качественные изменения в существующей программе).

Для разработки программы развития школы нужна предварительная аналитическая работа. Ниже перечислены примерные вопросы для анализа педагогического потенциала школы.

1. Анализ педагогических достижений

Ниже приведен примерный перечень результатов школьного образования, которые могут рассматриваться как педагогические достижения школы. Анализируя свои достижения, надо отметить, какая часть учащихся достигает каждого из указанных результатов — все, подавляющее большинство, примерно половина, меньше половины учащихся и т. д. Можно использовать те количественные показатели, которые окажутся наиболее удобными. Оценивая степень достижения того или иного результата, надо исходить из имеющейся информации (проверочные работы, опросы, систематизированные наблюдения, оценки внешних экспертов и т. д.). Если достоверная информация отсутствует, то против соответствующей позиции следует сделать пометку — трудно сказать.

Перечень из 21 результата можно дополнить или уточнить, изменив ту или иную формулировку. При составлении перечня была использована следующая структура результатов школьного образования:

1. Личностные результаты;
2. Метапредметные результаты;
3. Предметные результаты;
4. Индивидуальные достижения учащихся;
5. Позитивные изменения в состоянии здоровья учащихся.

Примерный перечень результатов образования

1. Выпускники начальной школы успешно обучаются в пятом классе.
2. Учащимся основной школы нравится учиться, они с радостью идут на уроки.
3. Выпускники основной школы подготовлены к осознанному и ответственному выбору профиля обучения в старших классах.
4. Учащиеся ответственно относятся к учебе.
5. Выпускники средней школы способны выдержать конкурсные экзамены в вузы не менее чем на «4» (без занятий с репетитором).
6. Учащиеся старших классов проявляют интерес к жизни города, страны, к существующим глобальным проблемам, сознают свою причастность к жизни общества.
7. Все учащиеся успешно осваивают содержание программ по предметам (каким).

8. Учащиеся (начальной, основной, средней школы) владеют общеучебными умениями и навыками, умеют учиться.

9. Учащиеся владеют информационно –коммуникативными технологиями (какими).

10. Учащиеся способны с научных позиции объяснять явления действительности (явления природы, явления социальной жизни, явления духовной жизни).

11. Учащиеся владеют коммуникативными технологиями (умеют задавать вопросы, вести дискуссию, организовывать групповую работу, выступать с сообщениями, общаться на иностранном языке и т. д.).

12. Учащиеся умеют разрабатывать и реализовывать конкретные проекты.

13. Учащиеся владеют умениями, необходимыми для выполнения конкретных социальных ролей (избирателя, работника, клиента, потребителя, члена семьи и т.д.; необходимо конкретизировать такие умения).

14. В межличностных отношениях учащиеся проявляют доброжелательность, готовность помочь.

15. Отсутствуют случаи агрессивного, оскорбительного поведения по отношению к учащимся и взрослым, случаи физического насилия, преступного поведения (или сократилось число таких проявлений).

16. Учащиеся получили за годы обучения в школе опыт социально-творческой деятельности (какой).

17. Учащиеся сочетают основное образование с дополнительным.

18. Учащиеся имеют опыт индивидуальных достижений, которые получили публичную оценку, в различных сферах деятельности.

19. Здоровье детей изменилось к лучшему;

20. Другое.

Примечание: в качестве достижения часто может рассматриваться положительная динамика результатов образования.

2. Анализ причин педагогических достижений

Для выявления причин педагогических достижений надо: указать, какие изменения произошли в образовательном процессе; установить связь между изменениями в образовательном процессе и в результатах образования. Возможно, что с каким-то одним изменением в образовательном процессе связаны изменения нескольких результатов; возможно, что достижение какого-то результата объясняется многими изменениями и образовательном процессе.

Возможные области изменений

1. Изменения в педагогическом целеполагании (учителя стали ставить какие-то новые цели; учителя пытаются минимизировать число целей; учителя по-иному подходят к определению целей и т. д.).

2. Разработка и реализация надпредметных программ.

3. Существенные изменения в рабочих программах по учебным предметам.

4. Изменения в учебном плане.

5. Образовательные технологии (какие, каковы следствия использования новых технологий).

6. Учебники, учебные пособия, другие средства обучения (от каких-то отказались, какие-то стали использовать).

7. Использование новых форм учебных занятий.

8. Существенные изменения в продолжительности учебной недели.

9. Существенные изменения в составлении расписания учебных занятий.

10. Появление новых возможностей для дополнительного образования детей и их социально-творческой деятельности.

11. Организация домашней работы учащихся.

12. Изменения в системе оценивания образовательной деятельности учащихся (ЕГЭ в 11 кл., ЕГЭ в 9 кл.; зачетная система; накопительная система; шкала оценок; критерии оценки и т. д.).

13. Организация внешней экспертизы образовательных результатов.

14. Участие учащихся в конкурсах, смотрах, олимпиадах, соревнованиях.

15. Создание системы портфолио.

16. Изменение характера отношений между учителями и учащимися.

17. Изменения в уровне безопасности детей (в т. ч. и от агрессии со стороны других учащихся).

18. Изменения в соблюдении санитарно-гигиенических норм и правил.

19. Изменения в организации питания учащихся.

20. Изменения в организации отдыха учащихся в течение дня.

21. Другое.

Примечание: в результате анализа важно определить основные области изменений (цели, содержание образования, технологии, условия).

3. Анализ причин изменений в образовательном процессе

Почему произошли изменения в образовательном процессе или, наоборот, почему не произошли планируемые изменения? С какими управленческими действиями это связано? Для ответа на эти вопросы надо предварительно определить, какие изменения произошли в управлении образовательным процессом.

Возможные области изменений

1. Организация мониторинга образовательных результатов.
2. Публичное обсуждение результатов деятельности школы.
3. Отчеты школьной администрации перед учителями и перед родителями.
4. Процедура утверждения рабочих учебных программ и списка учебных пособий.
5. Организация контроля за учебным процессом.
6. Процедура обсуждения образовательных результатов по предметам и классам.
7. Организация повышения квалификации учителей.
8. Аттестация педагогических работников.
9. Условия работы учителей в школе.
10. Изучение запросов учителей, родителей и учащихся.
11. Регламентация обязанностей и прав учителей.
12. Отношения между учителями.
13. Отношения между учителями и администрацией.
14. Другое.

4. Оценка возможностей школы

Какие результаты и условия образовательной деятельности могла бы гарантировать школа?

Возможность достижения каких результатов из числа перечисленных в и. 1 могла бы гарантировать школа?

Может ли школа гарантировать указанные ниже условия образовательной деятельности для учащихся?

1. Безопасность от физического или психического насилия в стенах школы.
2. Сохранность личного имущества учащихся.
3. Бесплатное обеспечение всеми необходимыми учебными пособиями.
4. Возможность получить в школьной библиотеке любое произведение из числа включенных в список для обязательного чтения.
5. Свободный доступ к Интернет.

6. Бесплатные консультации по учебным предметам.
7. Консультации психолога, социального педагога при решении важных для учащихся проблем.
8. Возможность получить дополнительное образование в школе или в специальных учреждениях дополнительного образования.
9. Соответствие объема обязательных домашних заданий установленным нормам.
10. Возможность заниматься в спортивных секциях (каких).
11. Возможность свободно выбирать профиль обучения в старших классах (при отсутствии профиля обучения, интересующего ученика, гарантируется помощь в устройстве в другое образовательное учреждение).
12. Возможность реального выбора элективных и факультативных курсов.
13. Возможность зачесть занятия в школах искусств как занятия по курсу «Искусство».
14. Возможность получить достоверную информацию о правилах и условиях приема в высшие учебные заведения города.
15. Соблюдение времени перемен.
16. Возможность получить неотложную медицинскую помощь в стенах школы и получить информацию о консультациях специалистов медицинских учреждений.
17. Уважительное отношение к личным нравам учащихся (право свободно выражать свое мнение; право на свободу мысли, совести и религии; право на личную жизнь).
18. Другое.

5. Выявление существующих барьеров для успешной образовательной деятельности детей

Что мешает успешной образовательной деятельности детей? Отсутствие ясной информации о требованиях к результатам этой деятельности? Неразумное использование учебного времени на уроках? Неразумное использование времени на домашние задания? Какие-то требования, правила, ограничения, которые порождают конфликты между детьми и взрослыми? Атмосфера школы? Отсутствие контакта с родителями? Другое?

6. Выявление возможных барьеров для эффективного сотрудничества с родителями

Что мешает эффективному сотрудничеству с родителями? Родители не получают достоверной, своевременной и полной информации по

интересующим их проблемам? Родители не имеют возможности открыто высказать свое мнение по проблемам школьной жизни? Решения, затрагивающие интересы детей и родителей, принимаются без согласования с ними? Права родителей четко не определены? Другое?

7. Выявление возможных барьеров для успешной деятельности учителей

Что мешает успешной деятельности учителей? Дефицит информации? Подход к распределению учебной нагрузки? Отсутствие четкой регламентации обязанностей и прав учителей? Произвольное уменьшение числа часов на занятия по предмету? Предъявление учителям невыполнимых требований? Игнорирование мнения учителей при решении значимых для них вопросов? Другое?

8. Выявление имеющихся ресурсов развития школы

Реализация существующих возможностей для совершенствования образовательного процесса и повышения качества образования, устранение имеющихся барьеров требуют определенных ресурсов. Какими ресурсами обладает школа или какие ресурсы она могла бы использовать?

Примерный перечень ресурсов

1. Квалификация управленческого и педагогического персонала.
2. Освоение имеющегося опыта решения сходных проблем.
3. Кооперация с другими образовательными учреждениями.
4. Привлечение к работе школы консультантов и экспертов.
5. Организационные ресурсы (распределение обязанностей, организационные процедуры, методические объединения, рабочие группы и т.д.).
6. Материальные ресурсы.
7. Финансовые ресурсы.
8. Другое.

VI. Нормативное обеспечение программы

1. На основе каких документов федерального, регионального и местного уровня будет реализовываться программа?.

2. Какие нормативные документы (приказы, постановления, положения, распоряжения и т.п.) и кем должны быть изданы для реализации отдельных мероприятий программы?

3. Нужны ли изменения в уставе школы? в лицензиях, полученных школой? в свидетельстве о государственной аккредитации?

VII. Ресурсное обеспечение программы

1. Требуется ли изменение штатного расписания школы для реализации программы? Необходимы ли изменения в условиях работы персонала? в порядке оплаты? Какую работу необходимо провести для подготовки персонала к решению новых задач? Кто будет проводить обучение персонала?

2. Какие методические и (или) дидактические материалы будут использованы (разработаны) при реализации программы?

3. Какая информация потребуется для осуществления мероприятий, предусмотренных программой? (о результатах образовательного процесса, запросах учителей, мнении родителей и т.п.). Каким образом будет организовано информационное обеспечение программы?

4. Потребуется ли научное обеспечение программы? Кто будет обеспечивать научное консультирование?

5. Какие материальные ресурсы потребуются для реализации программы?

6. Какие финансовые ресурсы потребуются для выполнения программы? Каковы их источники? (бюджетные, внебюджетные средства). Какие источники могут быть использованы для привлечений внебюджетных средств? (платные услуги, спонсорская помощь, гранты и др.).

Финансовый план реализации Программы развития школы (5 -10 стр)

200_г.			
Направление финансирования	Предмет финансирования	Сумма финансирования	Источники финансирования

VIII. Мероприятия по обеспечению общественной поддержки

1. Какие мероприятия необходимо провести для обеспечения поддержки программы со стороны родителей?

2. Какие организации станут партнерами школы в осуществлении программы?

3. Кто из влиятельных лиц (депутатов, администраторов, общественных деятелей, ученых и т.п.) мог бы поддержать программу?

4. Какая поддержка необходима со стороны средств массовой информации? Как ее можно обеспечить?

IX. Возможный риск

1. Какие незапланированные, нежелательные социальные и педагогические следствия могут возникнуть при реализации программы? Как

можно своевременно выявить такую опасность, и предупредить нежелательные явления?

2. Какие трудности в реализации программы, связанные с противодействием отдельных работников (групп родителей, учащихся, управленческих структур), могут возникнуть? Как их избежать?

3. Какие изменения в программе надо будет сделать, если не удадутся в полной мере решить задачи ее ресурсного обеспечения?

X. Управление реализацией программы

1. Кто отвечает за выполнение отдельных проектов? за нормативное обеспечение? за мероприятия по ресурсному обеспечению? за организацию общественной поддержки?

2. Кто будет осуществлять руководство всей программой — школьная администрация, совет развития, другие организационные структуры?

3. Кто будет организовывать экспертизу хода и результатов реализации программы — сама школьная администрация, наблюдательный совет, орган управления образованием? Кто будет выступать в качестве экспертов?

4. Где будут подведены итоги выполнения программы — на заседании педсовета, конференции, заседании попечительского совета?

XI. Этапы и ожидаемые результаты реализации программы.

1. Сколько этапов предусматривает реализация программы. По каждому этапу указать:

- название этапа
- хронологические рамки
- основное содержание
- ожидаемые результаты

2. Каковы ожидаемые результаты реализации программы в целом.

Основные требования к программе:

№	Требования к программе	Чем обеспечиваются
1.	Актуальность программы, нацеленность на решение ключевых проблем данной школы	Специальный проблемно ориентированный анализ состояния дел
2.	Прогностичность программы, удовлетворение завтрашнего социального заказа	Осуществление прогнозирования внешней Среды, социального заказа и потенциала коллектива
3.	Напряженность программы, оптимальность	Субоптимизационность мышления авторов
4.	Реалистичность и реализуемость программы	Просчет возможностей, программа — документ, а не декларация

№	Требования к программе	Чем обеспечиваются
5.	Полнота и системность программы	Системность мышления авторов программы
6.	Стратегичность программы	Отсутствие излишней детализации, сосредоточенность на стратегии
7.	Контролируемость программы	Точность, операциональность целей, задач, рубежей, ориентиров
8.	Гибкость и корректируемость программы	Введение в программу точек оперативного контроля и коррекции.
9.	Привлекательность	Ценностно-целевая конвенциональность
10.	Интегрирующая и консолидирующая направленность	Коллективное авторство написания, делегирование полномочий и ответственности
11.	Индивидуальность и авторский характер программы	Нацеленность на решение специфических задач школы
12.	Информативность программы	Полнота структуры программы, содержательность описани нововведений
13.	Логичность, обозримость понятность	Четкая логическая структура, стиливое оформление, методический аппарат
14.	Культура оформления программы	Применение современных средств, единство формы и содержания.

Практическая модель Управляющего проектами	
Компетентность	
Знания	Опыт
<ul style="list-style-type: none"> • Должна быть системность и комплексность • При управлении проектом — можно работать без творчества 	<ul style="list-style-type: none"> • Практическая модель УпрП должна передаваться, т.е. она д.б. повторяема • Баланс власти, денег и творчества • При управлении проектом — можно работать без творчества <p>Умение найти удовлетворении от реализации чужих «идей» и «мечт» и достижения чужих целей (проектных)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Здравый смысл

Профессиональный Фенотип
<ul style="list-style-type: none"> • Управляющим Проектами не становятся, а рождаются • УпрП не ищет легких путей • УпрП получает удовлетворение от элегантных решений (кайф) • У УпрП преобладает интерес к сложным задачам • УпрП занимает «активную жизненную позицию» по проекту • Сущность УпрП — проектный подход к жизни вообще • Толерантность

Профессиональный Фенотип
<ul style="list-style-type: none"> • Нонконформизм • Умение найти удовлетворении от реализации чужих «идей», «мечт» и достижения чужих целей (проектных) • Готовность к неудачам и срывам (приспособляемость к изменениям) • Гибкость • Целевая установка (ориентация на цель, а не на процесс) • Способность к актуализации • Чувство ответственности • Вера • Здравый смысл • Позитивная картина мира • Оптимизм • Способность держать цель • Способность держать удар • Предугадывать (предчувствовать), интуичить ситуацию, изменения • Быть гармоничным • Быть «Дирижером» • Быть адекватным ситуации • Практическая модель УпрП всегда связана с его Персональной Моделью Деятельности (ПМД)

Деятельность	
Мышление	Действия
<ul style="list-style-type: none"> • У УпрП преобладает интерес к сложным задачам • Сущность УпрП — проектный подход к жизни вообще • Здравый смысл • Позитивная картина мира 	<ul style="list-style-type: none"> • УпрП не ищет легких путей • Важно, как действует УпрП • УпрП занимает «активную жизненную позицию» по проекту • Готовность к неудачам и срывам (приспособляемость к изменениям) • Сущность УпрП — проектный подход к жизни вообще • Мобильность • Быть «Дирижером» • Быть адекватным ситуации • Баланс активности и реактивности

Финансирование инновационного проекта

Грант — благотворительный взнос или пожертвование, имеющее целевой характер, предоставленное физическими и юридическими лицами в денежной и натуральной формах.

Наиболее распространенной формой финансирования инновационных проектов донорскими организациями являются гранты. Они

предоставляются в результате проведения грантовых программ — конкурсов, объявляемых среди организаций. Грантовые программы могут быть открытыми или закрытыми. В первом случае к участию в конкурсе допускаются все организации, которые отвечают определенным требованиям донорской организации. К участию в закрытых конкурсах допускаются только те организации, которые соответствуют особым условиям грантовой программы

С точки зрения периодичности проведения программы грантов делаются на:

- разовые конкурсы — программы грантов, которые проводятся один раз (как правило, они направлены на достижение определенных целей или задач);
- цикличные конкурсы — программы грантов, которые повторяются через определенные промежутки времени — один-два раза в год;
- постоянные конкурсы — программы грантов, которые не имеют определенных сроков подачи заявок на финансирование. Проекты рассматриваются по мере поступления;

Руководители организаций, планируя написание грантовой заявки, должны задать себе следующие вопросы.

- Можно ли в данной ситуации просить выделение грантов?
- Какими качествами должна обладать моя организация, чтобы успешно бороться за финансовую поддержку?
- Как поддерживать хорошие взаимоотношения с грантодателями?
- Кто будет готовить заявку?
- Что произойдет, если мы не получим поддержку?
- Что произойдет, когда мы получим поддержку?
- Какие виды деятельности могут быть профинансированы за счет средств гранта?

При оформлении инновационного проекта в грантовую заявку целесообразно придерживаться следующего алгоритма деятельности:

- Сформулируйте цели и задачи проекта или мероприятия.
- В чем состоит сущность и значимость проекта?
- Как проект помогает разрешить конкретные проблемы?
- Каковы ожидаемые результаты деятельности?
- Как данный проект будет осуществляться, и сколько времени на это потребуется?
- Кто будет работать над проектом, и как будут распределены обязанности?
- Какую часть этих людей составляют добровольцы?

- Как будет измеряться успешность проекта?
- Как информация, полученная в результате реализации проекта, будет доведена до общественности?
- Могут ли результаты данного проекта быть использованы как модель для других? И если да, то как?
- Привлекаются ли другие организации к сотрудничеству при осуществлении проекта?
- Будет ли он хорошо освещаться в средствах массовой информации?
- Обоснуйте необходимость в данных эксплуатационных расходах.
- За счет чего эти расходы финансировались в прошлом?
- Почему данный источник средств более недоступен?
- Как эта категория расходов будет финансироваться после окончания гранта?
- Если в гранте заложена аренда помещения, как оно будет использовано и кто получит к нему доступ (возможные сотрудничающие организации)?
- Если в гранте заложены зарплаты, каковы обязанности, задания и рабочие планы оплачиваемых работников?
- Если в гранте заложено приобретение оборудования, какое именно оборудование необходимо и как оно будет использовано? Сколько людей смогут им пользоваться?

Задания к разделу

Задание 1.

Проанализируйте содержание следующего объявления о конкурсе и выделите:

- предмет конкурса;
- критерии его оценки;
- возможный объем задания.

Конкурс социально значимых проектов на консолидированный бюджет «Дорога добра» (Кемеровская область)

В Кемеровской области объявлен конкурс социально значимых проектов на консолидированный бюджет «Дорога добра». Его проводят Региональная общественная организация «Кузбасский центр «Инициатива», Региональная общественная организация «Союз молодежи Кузбасса» Общероссийской общественной организации «Российский союз молодежи» при поддержке Департамента социальной защиты населения

Кемеровской области, Департамента молодежной политики и спорта Кемеровской области, Межрегионального общественного фонда «Сибирский центр поддержки общественных инициатив».

Цель конкурса — повышение гражданской активности населения, вовлечение граждан в решение своих проблем.

Будут поддержаны проекты, направленные на:

- * повышение образовательного уровня различных категорий населения;
- * совершенствование работы с пожилыми и больными людьми;
- * сохранение и развитие культурных традиций среди населения области;
- * духовное и патриотическое воспитание молодежи;
- * защиту интересов семьи, женщин и детей;
- * поддержку экологических инициатив;
- * улучшение условий жизни инвалидов;
- * развитие социальной активности населения.

К участию приглашаются некоммерческие, государственные и муниципальные организации области.

Срок выполнения проектов — 1 мая–30 июня. Сумма запрашиваемого финансирования не должна превышать 20 тыс. рублей.

Заявки принимаются до 31 марта.

Задание 2.

Насколько содержание конкурса регулирует процесс проектирования?

Проектирование как процесс представляет собой закономерное, качественное изменение (развитие) состояния проектируемых объектов, с одной стороны, и субъектов проектирования, с другой.

«Проектирование — универсальный и самостоятельный в интеллектуальном и социокультурном отношениях тип деятельности, целенаправленный на создание реальных объектов (и эффектов) с заданными функциональными, технико-экономическими, экологическими и потребительскими качествами. Оно включает в себя:

— разработку документируемого в каком-то профессиональном языке проекта (описания, изображения, системы формул, компьютерной программы, вообще «текста»), удовлетворяющего принятым в данной области критериям проектосообразности;

— научно-техническое и социокультурное обоснование, оценку и согласование проекта среди заинтересованных сторон (официальных или общественных организаций, потребительских групп или отдельных лиц), заканчивающиеся решением о принятии проекта;

— реализацию его доступными для изготовителя технологически-ми, организационными, инвестиционными и прочими средствами.»
(О.И.Генисаретский)

Задание 3.

Проанализируйте содержание следующего объявления о конкурсе и выделите:

- требования к инновационной идее;
- требования к оформлению;
- требования к итоговому продукту.

ОБЪЯВЛЕНИЕ О ПРОВЕДЕНИИ КОНКУРСНОГО ОТБОРА муниципальных образований и общеобразовательных учреждений в рамках разработки модели учительского портфолио, портфолио ученика, портфолио образовательного учреждения

Конкурсный отбор муниципальных образований и общеобразовательных учреждений Калининградской области в рамках разработки модели учительского портфолио, портфолио ученика, портфолио образовательного учреждения (далее — конкурс) проводится с целью выявления и стимулирования внедрения лучших практик разработки единой модели портфолио, развития новых методов и средств оценки динамики продвижения учащихся в учебном процессе, достижений учителей и качества образования, расширения участия граждан в образовательной проектной деятельности.

Конкурс является открытым.

Конкурс проводится в двух номинациях:

- «Учительское портфолио, портфолио ученика»,
- «Портфолио образовательного учреждения».

Участником конкурса может быть муниципальное образование Калининградской области (в номинации «Портфолио образовательного учреждения») или общеобразовательное учреждение (в номинации «Учительское портфолио и портфолио ученика»), подавшее в установленном порядке заявку на участие в конкурсе. Муниципальное образование и/или общеобразовательное учреждение имеют право подать одну заявку в течение одного года.

Муниципальным образованиям Калининградской области (далее — муниципальные образования), муниципальным общеобразовательным

учреждениям, признанным победителям конкурса предоставляются средства на внедрение проекта по разработке модели портфолио образовательного учреждения либо учительского портфолио и портфолио ученика.

Решение о поддержке победителей (отдельно в каждой номинации) выносится конкурсной комиссией, состав которой утверждается приказом Министерства образования Калининградской области.

Средства выделяются на приобретение оборудования и расходных материалов к нему, приобретение, разработку и наладку программного обеспечения, разработку и поддержание интернет-сайтов, издание печатных материалов и информационных материалов на электронных носителях, расходы по проведению семинаров, конференций и других мероприятий в рамках представляемого проекта. В случае если заявителем является муниципальное образование, средства могут запрашиваться как на вышеуказанные виды расходов, осуществляемых в рамках проекта самим заявителем, так и для подведомственных общеобразовательных учреждений.

Размер запрашиваемых средств не должен превышать 250 тыс. рублей.

Все мероприятия проекта должны быть реализованы не позднее 20 декабря 2008 г.

Документы, необходимые для проведения конкурса, размещаются в сети Internet на сайте Министерства образования Калининградской области www.edu.baltinform. Титульный лист оригинала заявки должен быть заверен печатью и подписью заявителя и собственноручно подписан руководителем органа местного самоуправления (либо лицом, уполномоченным действовать от его имени в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации). Полномочия лица, подписавшего заявку, должны являться следствием из документов, представленных на участие в конкурсе.

Заявка предоставляется на русском языке.

Все страницы заявки должны быть отпечатаны (шрифт — Times New Roman, начертание — обычный, размер — 14, междустрочный интервал — одинарный), «прошиты», опечатаны и заверены на печати подписью заявителя.

Электронная версия заявки предоставляется в одном экземпляре.

Заявитель должен запечатать заявку, включая электронную версию, в конверт.

Конкурсная комиссия отклоняет конкурсную заявку участника конкурса по следующим причинам:

— представленная заявка не соответствует содержанию настоящего объявления и (или) установленной форме;

— заявителем подано более одной заявки;

— заявка поступила позже установленного срока окончания приема.

Итоги конкурса размещаются не позднее 3 дней после утверждения итогового протокола о победителях конкурса на официальном сайте Министерства образования Калининградской области (www.edu.baltinform.ru).

Победители конкурсного отбора извещаются Министерством образования в письменной форме в 5-дневный срок с даты утверждения их перечня приказом Министерства образования Калининградской области с предложением о заключении соглашения о предоставлении поддержки на реализацию проекта.

Задание 4.

Постарайтесь ответить на десять наиболее важных вопросов, которые необходимо задать себе, начиная поиск гранта.

Процесс получения гранта — в чем его сущность?

Когда я должен искать грант?

Каковы основные потребности моей организации до начала написания заявки?

Какая часть процесса в дальнейшем окажет наибольшее воздействие на наши возможности получения гранта?

Где и как я буду искать грантодателя?

Как я войду в контакт с потенциальными грантодателями, если они появятся?

Кто будет готовить заявку и как она будет составлена?

Когда заявка будет готова, как мы можем быть уверены, что она будет рассмотрена грантодателем?

Что мы должны делать, если наша заявка была отвергнута?

Что мы должны делать, если наша заявка профинансирована?

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Управления социальной организацией, основу которой составляют люди и отношения между ними, приводит к необходимости выяснения регуляторов поведения работника в организации. Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения работников привело к разработке понятия организационная культура. В этом понятии отражено стремление организации к формированию собственного облика, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Организационная культура — это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась также из сравнительно новой области знаний — организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в организации.

Основная цель организационного поведения — помочь людям более продуктивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение.

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационная культура. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет универсального определения. Возможны лишь разнообразные функциональные описания культурной области, которые всякий раз формулируются в зависимости от конкретных целей исследования. Организационной культуре посвящены публикации Г. Моргана, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Р.Л. Кричевского, В.В. Томилова, О.С. Виханского, А.И. Наумова, А.А. Максименко и др.

Э. Джакус (1952 г.): “Культура предприятия — это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали “своими”.

Д. Элдридж и А. Кромби (1974 г.): “Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей”.

Х. Шварц и С. Дэвис (1981 г.): “Культура ... представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп”.

К. Голд (1982 г.): “Корпоративная культура — это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает её от всех других в отрасли”.

М. Пакановский и Н. О’Доннел-Тружиллио (1982 г.): “Организационная культура — это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура — это не то, что организация имеет, а то, чем она является”.

Э. Шайн (1985 г.): “Организационная культура — это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем”.

В широком спектре определений понятия «организационная культура» имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования этого феномена. Большинство авторов сходятся в том, что организационная культура представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не осознаваемых и не формулируемых сотрудниками), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания и нормы, лежащие в основе как внутри-, так и внеорганизационных отноше-

ний и взаимодействий и определяющие индивидуальность организации.

Несмотря на различия в подходах, практически все исследователи едины в следующем.

Ядром организационной культуры являются основополагающие, убеждения, ценности, разделяемые большинством членов организации. Эти, далеко не всегда поддающиеся формулированию и зачастую неосознаваемые установки задают людям ориентиры их поведения и действий. Обязательный атрибут понятия «организационная культура» — организационная символика — формы культуры, которые представляют собой косвенные, неявные средства передачи ценностей. Среди них: специальный язык (или жаргон), организационные истории, ритуалы и церемонии, обстановка, одежда, оформление жизни и труда работников.

Структура организационной культуры

Концептуальный уровень	Ценности, убеждения, особенности восприятия, принятые в организации (часто не осознаваемые и не поддающиеся формулированию)
Содержательный уровень	Провозглашаемые стратегии, цели организации, устойчивые образцы и стереотипы поведения, включая методы принятия решений, организацию работы и отношение к проблемам
Средовой уровень	Видимые стороннему наблюдателю проявления: язык, организационная символика, документация, стиль одежды, дизайн помещений

Основные характеристики организационной культуры раскрыты в публикациях Г. Моргана, Ф. Харриса, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, С.П. Роббинса, В.В. Томилова, О.С. Виханского, А.И. Наумова, А.А. Максименко и др.:

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик:

- *осознание себя и своего места в организации* (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);
- *коммуникационная система и язык общения* (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права»; жаргон, аббревиатуры варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

- *внешний вид, одежда и представление себя на работе* (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);
- *что и как едят люди, привычки и традиции в этой области* (организация питания работников; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);
- *осознание времени, отношение к нему и его использование* (степень точности работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это);
- *взаимоотношения между людьми* (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту, рангу, религии и гражданству и т.п.);
- *ценности* (набор ориентиров, что такое *хорошо* и что такое *плохо*) и *нормы* (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в организационной жизни (свое положение, титулы, саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
- *вера во что-то и отношение или расположение к чему-то* (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии; влияние религии и морали и т.п.);
- *процесс развития работника* (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; информирование работников; подходы к объяснению причин и др.);
- *трудовая этика и мотивирование* (отношение к работе и ответственность; чистота рабочего места; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа).

Указанные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл *концепции организационной культуры*.

С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива, т.е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- степень риска, т.е. готовность работника пойти на риск;
- направленность действий, т.е. организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения;

- согласованность действий, т.е. положение, при котором подразделения и люди внутри организации координирование взаимодействуют;
- управленческая поддержка, т.е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- контроль, т.е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- идентичность, т.е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений, т.е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;
- конфликтность, т.е. готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;
- модели взаимодействия, т.е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Целью организационной культуры является поддержка основ организационного поведения сотрудников компании, систематическое изучение поведения людей внутри организаций, а также отношений внутри организации. Поведение людей в организации не случайно. Каждый человек уникален, но отношения и поведение сотрудников в организации можно объяснить и даже предсказать, если анализировать его на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. Одно из самых популярных определений организационного поведения было предложено Стивеном Коссеном, который полагал, что дисциплина, изучающая поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом.

В изучении организационного поведения это направление придерживается принципов гуманистической психологии, которые в 1962-м году сформулировала группа психологов, организовавших Ассоциацию гуманистической психологии. Ее возглавили Карл Роджерс (1902–1987) и Абрахам Маслоу (1908–1970).

Они провозгласили 4 ведущих принципа своего подхода:

1. Основное внимание личному опыту. Люди не являются объектами для исследований. Они могут быть описаны, исходя из их собственного опыта, восприятия себя. Основной вопрос для каждого: «Кто Я?»

2. Личностный выбор, творчество и самоактуализация являются основными темами исследования. Люди отличаются от животных прежде

всего потребностью в развитии собственного потенциала и возможностей. Личностный рост и самоактуализация, а не эго-контроль и приспособление к среде должны стать критериями психического здоровья.

Ценность должны занимать первое место при выборе объекта исследования. Исследование не должно быть свободным от ценностей.

Основная ценность — достоинство человека. В своей основе человек хорош. Цель психологии понять человека, а не контролировать его или предсказывать его поведение. Даже употребление понятия «субъект» умаляет достоинство человека. Основная мотивирующая сила принадлежит тенденции к актуализации. Растущий организм стремится к реализации своего потенциала в границах, заданных задатками. Человек не всегда представляет себе, какие действия ведут к росту, но он всегда предпочитает прогресс, а не регресс. Как биологические, так и факторы социальной среды оказывают влияние на поведение, но намного важнее собственная роль и собственный выбор.

Поэтому в исследовании основополагающим элементом организационной культуры выступают ее внутренние ценности. К системе внутренних ценностей относятся основные философские положения и идеи, принятые в компании и зафиксированные в ее миссии.

Основными *методами поддержания корпоративной культуры* являются следующие.

Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе.

Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий, которые обычно привязаны к определенным образцам поведения, указывающим на ценности, имеющие значение для организации.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Крите-

рии кадровых решений могут помочь или помешать укреплению существующей в организации корпоративной культуры.

И.Н.Кузнецов выделяет следующие механизмы передачи организационной культуры:

- выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;
- критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- намеренное создание образцов для подражания;
- стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

Еще один механизм влияния организационной культуры на процесс непрерывного саморазвития специалиста — корпоративное профессиональное обучение сотрудников компании. Сколь эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с организационной культурой и вести себя в соответствии с ней. Именно поэтому предпринимаются усилия помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется *социализацией* или *аккультурацией*, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей.



Схема 1. Взаимосвязь элементов организационной культуры и системы управления персоналом организации

Осуществление эффективного управления невозможно без учета особенностей организационной культуры конкретного учреждения. Понимание организационной культуры как сложившейся в результате деятельности организации системы ценностей, убеждений, образцов и норм поведения, разделяемой большинством, проявляющейся в их поведении и взаимодействии, определяет невозможность игнорирования этой реальности ни руководителем, ни коллективом организации.

Организационная культура познаваема, и это познание дает руководителю и всему коллективу возможность более адекватного понимания, оценки явлений, которые определяют жизнь и развитие организации.

Мониторинг организационной культуры осуществляется через оценку систему отношений:

1. Отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;

2. Их отношение к предприятию как к объективному условию осуществления профессионально-трудовой деятельности и реализации своего отношения к ней;

3. Функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации своего отношения и к деятельности и к предприятию.

Организационная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития и субъектности, а также ценность предприятия как условия реализации такого рода способа. В этом случае она характеризуется:

1. Восприятием сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития.

2. Осознанным принятием личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Это в совокупности, порождает добросовестное отношение к своим производственным обязанностям как норму поведения работника, регулируемое общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям фиктивно-трудовой активности;

3. Ориентацией сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Реализаций такого рода ориентации формирует у работников ощущение своей ответственности за качество продукта собственной деятельности и порождает заинтересованность в его повышении. Профессионально-трудовая деятельность приобретает творческий характер, даже если объективно она таковым и не обладает, что создает общую атмосферу увлеченности своим трудом;

4. Позитивной оценкой влияния профессионально-трудовой деятельности на личностное развитие;

5. Ощущением взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

Проектная команда

Основные характеристики проектной команды:

- у каждого члена команды есть чувство общей цели;
- команда знает способности и знания ее членов, и использует их в соответствии с необходимостью;
- команда с готовностью подчиняется и признает полномочия тех, чьи знания и квалификация важны для выполнения непосредственной задачи;
- к членам команды отношение равное и работают они на равных;
- энергия команды направлена на решение проблем, а не на выяснение отношений и конкуренцию;
- поощряются различные мнения и свободный обмен ими;
- чтобы поощрить творчество и способность принимать риск на себя, ошибки рассматриваются, как возможность научиться чему-либо, а не как повод для наказания;
- члены команды лично для себя устанавливают высокие критерии работы;
- члены команды считают ее неотъемлемой частью себя и важным источником профессионального роста.

Лидерство в проектной команде

То, что менеджер, управляющий поведением других людей, должен обладать лидерскими качествами, ни у кого не вызывает сомнения. Во всех передовых моделях ведения бизнеса ощущается ведущая роль лидерства. Это модели таких светил, как Э. Деминг, Дж. Джуран, П. Друкер, Т. Конти и др. На конференции по качеству в Будапеште проф. Ё. Кондо отметил: «Важность лидерства нельзя проигнорировать высшим менеджерам и менеджерам среднего звена». А П. Сенге в одном из последних интервью отметил, что нужны три типа лидеров: лидер — руководитель компании или организации, лидеры — менеджеры, которые проводят политику компании на местах, и лидеры — активисты из рядовых сотрудников организации, которые постоянно поддерживают «огонь в костре» и не дают ему угаснуть, пока менеджеров нет рядом.

Таким образом, можно воодушевить всю компанию сверху вниз и получить именно ту обратную связь, которая позволит непрерывно улучшать процесс.

Лидерство — неотъемлемый элемент управления проектами, более того, «пусковой механизм» проекта, то, благодаря чему все технические элементы, концепции, принципы начинают жить.

Большинство специалистов сходится на том,

- что лидерство — это теория или концепция, в которой, прежде всего, описываются отношения между лидером и последователями или членами группы (команды). Ясно: если есть лидер, должны быть и последователи;
- что лидер занимает свое положение либо в результате более эффективной деятельности, либо он обладает способностью определенным образом влиять на членов группы благодаря присущим ему личностным качествам или в результате сложившейся ситуации;
- что взаимодействие между лидером и другими членами группы возникает ради решения общих проблем или достижения общих целей. Причем групповая деятельность осуществляется членами группы добровольно, поскольку лидеру нет нужды употреблять власть;
- что лидерство ведет к социальным изменениям и, в конечном счете, к развитию ценностей членов команды в их профессиональной деятельности.

Таким образом, лидерство это — реализация оптимальной (в нашем случае креативной) системы внутригруппового взаимодействия (взаимодействия между членами группы), направленного на достижение общегрупповых целей. Следует отметить, что на протекание данной деятельности и ее результат могут оказывать влияние способность лидера решить задачу ситуационного анализа и адекватности его действий в данной ситуации.

Профессор Ё. Кондо отмечает 11 положительных обстоятельств работы лидера для команды.

1. Ответственность членов команды за работу наполняется смыслом, и включается цикл непрерывного совершенствования Шухарта — Деминга.

2. Улучшается общение внутри команды, становятся лучше межличностные отношения.

3. Проявляются скрытые таланты членов команды и раскрываются их человеческие качества.

4. Структура команды трансформируется из простой конфигурации «лидер — член команды» в сложную многоуровневую систему. Это превращает жесткую, неспособную к адаптации структуру в гибкую, что позволяет сотрудникам (сотоварищам) действовать по ситуации. А это, в свою очередь, делает командную работу надежной, позволяя сотрудникам быстро реагировать на нестандартную ситуацию.

5. Члены группы упражняются в проявлении инициативы и в самостоятельной работе.

6. Смутные цели проясняются и превращаются в конкретные общие цели.

7. После того как все члены группы примут общие цели, решения о распределении ролей по их достижению принимаются легко.

8. Число возможных путей достижения целей возрастает, что позволяет всем членам группы проявить свои способности.

9. Возможности лидера усиливают и поддерживают возможности всех членов группы.

10. Все «мощности» членов группы расширяются и усиливаются.

11. Индивидуальность членов группы не подавляется, а напротив, полностью раскрывается в процессе достижения общих групповых целей. Среди членов группы возникает особый вид сотрудничества, когда отношения строятся на взаимовыгодной основе.

Требования к лидерской позиции проектировщика в организации креативного процесса в проектной команде не означают, что лидером надо родиться. Лидерству можно учить и становление лидера становится процессом развития личности. Чтобы быть лидером проектировщик должен:

- постоянно совершенствовать свои знания и способности, развивать способность объективно оценивать свои действия, уметь использовать свои сильные стороны так же хорошо, как восполнять пробелы в знаниях. Лидер должен пользоваться доверием окружающих, руководствоваться личными фундаментальными и духовными ценностями, органично сочетая эмоции, интеллект и деловые качества. Лидер должен не столько накапливать знания в себе, сколько делиться ими с окружающими. Поверхностного развития и умения руководить для лидеров будет недостаточно;
- обеспечивать руководство группой (командой), создавая внутренние и внешние сети влияния. Лидеры должны уметь создавать такие сети на неформальной основе. Такие формы сетевых взаимоотношений предполагают различные союзы и партнерские отношения как внутри одной проектной группы, так и между отдельными (пусть даже

конкурирующими) группами, в итоге они могут приводить к формальному слиянию и объединению. Такими союзами и объединениями нельзя управлять исключительно путем иерархического руководства и контроля, поскольку никто в одиночку не может справиться со столь высоким уровнем сложности управления созданной составной сетью; руководящие функции должны быть разделены, часто — внутри команды лидеров. Проектные лидеры должны уметь руководить сборными — матричными, взаимозависимыми, временными — «командами». Они должны понимать и создавать технологические системы-инфраструктуры, которые дают возможность динамичным, сложным информационным сетям действовать продуктивно. Лидер должен уметь раскрывать скрытый, неосознанный потенциал организации (знания, человеческий капитал) и явные осязаемые ресурсы (основной капитал и финансы);

- повышать личную квалификацию членов группы, так же, как и профессиональный уровень организации в целом, используя и стимулируя творчество в образе мышления, инновационность в подходах к решению задач. Лидер должен уметь использовать различие мнений, творческие дискуссии, признавая существующие различия, и в то же время использовать то общее во взглядах, образе жизни и т.п., что объединяет людей в командной работе.

В деятельности лидера, как руководителя группы, можно выделить

14 ключевых черт:

- 1) мыслит глобальными категориями;
- 2) предвидит потенциальные возможности;
- 3) создает общее видение будущего;
- 4) способствует развитию способностей людей, делегирует им полномочия;
- 5) ценит в людях различия;
- 6) развивает командный подход к работе, чувство партнерства;
- 7) приветствует перемены;
- 8) демонстрирует знание технологий;
- 9) поощряет конструктивный вызов;
- 10) обеспечивает удовлетворение клиентов;
- 11) достигает успехов в соревновании с конкурентами;
- 12) демонстрирует личные достижения, высокий уровень компетенции;
- 13) проявляет готовность к коллективному руководству;
- 14) действует в соответствии с провозглашенными ценностями.

Первая ступень на пути к лидерству — это культура и образование. Они включают в себя общую культуру (важно знать культуру своей страны и среды, а также немного разбираться в искусстве, музыке и т.д.), профессиональную культуру (быть профессионалом в своем деле) и опыт дипломатических отношений (умение «зарабатывать» людей; создавать людей, способных реализовать цели, потому что готовых людей лидеру не найти).

Вторая ступень — это способность преодолевать стереотипы. Для этого нужна внутренняя зрелость. Лидер должен уметь подниматься над традиционными ценностями. Этот второй аспект всегда должен находиться в согласии с первым. Нельзя обижать людей, разрушая гуманистические, идеологические и другие ценности, следует подняться над ними. Второго уровня формирования лидера нельзя достичь в школе или академии, к нему приводят только опыт и учителя жизни.

Третье, что формирует истинного лидера — это знание своего бессознательного. Бессознательное — это кладезь жизни и разума, который мы до конца никогда не используем. Психологи утверждают, что человек использует лишь 10-20% своего умственного потенциала. Весь неиспользуемый объем принадлежит зоне бессознательного.

Организационная культура образовательной организации

Организационная культура школы — это сложившаяся в образовательном учреждении система ценностей, убеждений, образцов и норм поведения (часто не формулируемая педагогами, учащимися, родителями), разделяемая большинством, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды и отражающая его индивидуальность

Def.1 Внутришкольная культура — определенная философия управления, ценности, нормы внутришкольной жизни.

Def. 2 Внутришкольная культура — весь спектр взглядов, отношений, определяющих специфику поведения педагогического коллектива и развития школы, «общая индивидуальность школы».

Культура школы формируется из ее наследия, истории и комплекса интеллектуальных и моральных представлений, выражающихся в ее обычаях, стиле, взаимоотношениях и мышлении. Она также отражает основные убеждения, господствующие в педагогическом коллективе.

Структура внутришкольной культуры

Миссия школы	1.	Взгляд на человека и отношение к ребенку	1.	Базовые ценности
Цель функционирования школы	2.	Миссия школы	2.	Миссия школы
Общая педагогическая политика школы	3.	Цели и задачи школы	3.	Цели и задачи школы
Кодекс поведения педагогов	4.	Система принципов поведения педагогического коллектива	4.	Поликритериальное самоопределение субъектов образовательного процесса
Кодекс внутришкольного менеджмента	5.	Система принципов управления школой	5.	Система внутри школьных традиций
Кодекс поведения учащихся				Система принципов управления школой
Система принципов управления школой				Модель компетентного педагога школы
Роль учителя и ученика в учебном процессе	6.	Отношение педагогического коллектива к уроку	6.	Философия воспитания в школе
Отношение педагогического коллектива к уроку	7.	Роль учителя и ученика в учебном процессе	7.	Система взаимодействия с внешней средой
Идеология воспитания в школе	8.	Идеология воспитания в школе	8.	Единая система педагогических требований
Модель выпускника школы	9.	Модель выпускника школы	9.	Модель выпускника школы
	10.		10.	Я-концепция субъектов образовательного процесса

Структура внутришкольной культуры

Связь	Описание связи
1-2,3,6...12	Ценности определяющие по отношению ко всему остальному
2-3,6...12	Миссия школы, определяемая ценностями детерминирует все остальное
3-6...12	Ценности и миссия определяют цели и задачи детерминирующие остальные элементы
4-1,1-4	Влияние традиций на ценности и наоборот
5-1,	Влияние поликритериального самоопределение на ценности
4-7,10	Влияние традиции на модель педагога и выпускника
5-7,10	Влияние поликритериального самоопределения на модель выпускника и педагога
4-6	Влияние традиции на принципы управления

Принципы организации образовательного пространства в контексте культуроцентристской концепции образования.

- принцип целостности (взаимосоответствия содержания образования сущностным составляющим личностного бытия);
- принцип оптимизации “зоны ближайшего развития” (социокультурной среды как основного пространства жизнедеятельности субъектов образовательного процесса);
- *природосообразность* — учет закономерностей природного развития детей, укрепление их физического и психического здоровья;
- *культуросообразность* — обучение, воспитание и организация жизни детей в контексте культуры;
- *индивидуально-творческий подход* — удовлетворение интересов и потребностей каждого ребенка в разнообразных видах творческой деятельности;
- *жизнетворчество* — включение детей в решение реальных проблем их коллективной и личной жизни, жизненного и профессионального самоопределения молодежи в новых экономических и социокультурных условиях;
- *сотворчество* — объединение целей субъектов ОП, общая деятельность и согласованность действий, общение и взаимопонимание и взаимопомощь, общая устремленность в будущее и взаимная поддержка.
- принцип *референтации* образовательного пространства.

Можно выделить несколько основных *признаков организационной культуры*, по которым они различаются между собой:

- отражение в миссии организации ее основных целей;
- направленность на решение личных проблем или производственных задач фирмы;
- преданность или безразличие людей к организации;
- источник и роль власти;
- стили управления, способы оценки работников;
- ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- предпочтение групповых или индивидуальных форм труда и принятия решений;
- преобладание сотрудничества или соперничества, конформизма и индивидуализма;
- степень принятия риска, подчиненности планам и регламентам;
- ориентация на стабильность или изменения.

Анализ работ позволяет выделить следующие функции организационной культуры:

— *нормотворческая*: обеспечение воспроизводства лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых;

— *оценочно-нормативная*: дает возможность сравнения реального поведения человека, группы с нормами поведения, принятыми в организации

— *познавательная*: адаптация работников к коллективу, организации идет через познание и усвоение ими норм организационной культуры;

— *смыслообразующая*: организационная культура влияет на мировоззрение человека; ценности организации могут становиться ценностями личности и коллектива, а могут вступать в конфликт;

— *коммуникативная*: через усвоенные ценности, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание работников, их эффективное взаимодействие;

— *рекреационная*: чувство гордости за причастность к организации;

— *общественной памяти*: сохранение и накопление опыта организации.

Организационная культура позволяет рассматривать школу как социальную систему.

Управление школой — эквивалент управления ее организационной культурой.

Выделяются две функции организационной культуры:

1. Культура определяет стандартные пути решения проблем;
2. Культура способствует снижению неопределенности, когда люди сталкиваются с новыми ситуациями.

Культура школы имеет фундаментальное значение для ее руководителей, особенно в тех случаях, когда возникает много новых направлений развития и когда стратегическое планирование становится совершенно обязательным и необходимым.

Задания к разделу

Задание 1.

Методика определения профиля организационной культуры.

Ниже 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 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 «2» рядом с вопросом.

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

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

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

Например:

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

НИКОГДА ИНОГДА В ОСНОВНОМ ВСЕГДА

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.	2.	3.	4.
	НИКТО	НЕКОТОРЫЕ	МНОГИЕ	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 организа ции 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

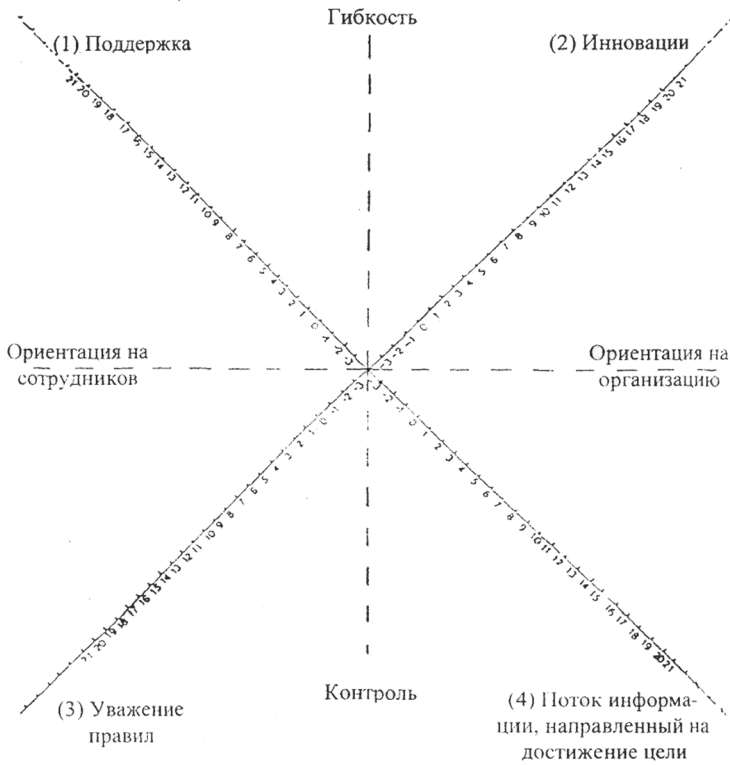
- 34. ... тщательно читают материалы научного и методического характера 1 2 3 4
- 35. Распоряжения сверху ... легко адаптируют к своей работе 1 2 3 4
- 36. ... имеют здесь много друзей 1 2 3 4
- 37. ... внимательно относятся к правилам и предписаниям 1 2 3 4
- 38. ... ищут возможности улучшить свою работу 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 Поддержка		2 Инновация		3 Правила		4 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					
Итого 1 =		Итого 2 =		Итого 3 =		Итого 4	

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

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



Задание 2.

Сравнение национальных деловых культур.

Описание. Познакомьтесь с характеристиками двух компаний, представленных в Ссылке 1. Обсудите в группах и заполните, используя полученную информацию, Рабочий лист 1.

Истоки любой организационной культуры лежат в культуре национальной. Ценности, принятые в той или иной культуре определяют стиль мышления, взаимодействия, взаимоотношений людей. Сравните японскую и северо-американскую деловые культуры, воспользовавшись вопросами **Рабочего листа 1**.

Ссылка 1. Сравнение национальных деловых культур

Японская деловая культура	Северо-американская деловая культура
<p>Японская деловая культура определяется в первую очередь коллективизмом, основанном на традиционном общинном сознании, отождествлении работниками себя с фирмой. Коллективистский характер труда во многом обуславливает и стиль принятия управленческих решений «снизу-вверх». Коллективизм проявляется в одинаковой рабочей одежде рядовых сотрудников и управляющих, в совместном проведении досуга. Почти все фирмы имеют моральные кодексы, и хотя они не являются формальными атрибутами, их требования добросовестно выполняются.</p> <p>Японцы избегают противоречий и конфликтов, стремятся к компромиссам. Конфликты решаются не столько с использованием юридических законов и адвокатов, сколько посредством переговоров с целью нахождения согласия. В деловой этике очень ценятся трудолюбие, усердие. Японцы отличаются пунктуальностью и почти никогда не опаздывают на встречи. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению, предельная точность и обязательность.</p>	<p>Североамериканская деловая культура характеризуется следующим: ориентация на индивидуализм в человеческих взаимоотношениях, на сильную личность в практической деятельности, а отсюда стремление к единоличным решениям. Американские бизнесмены отличаются высокой деловой активностью, большими способностями в борьбе за прибыль, стремлением утвердить своё превосходство, исключительной уверенностью в себе, стойкостью, выживаемостью, склонностью к риску.</p> <p>В деловых отношениях на производстве доминирует беспрекословное подчинение и жёсткая дисциплина. Американцы ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях чаще всего прибегают к закону, к услугам адвокатов. В неформальных взаимоотношениях американцы общаются друг с другом просто. Они достаточно открыты, несколько фамильярны даже с людьми, старшими по возрасту и положению, вольно обращаются с правилами светского этикета, улыбки, внимательно и бережно относятся к своему здоровью.</p>

Рабочий лист 1. Сравнение национальных деловых культур

1. В чем вы видите принципиальное сходство и различие японской и северо-американской деловых культур?

2. Чем, по вашему мнению, объясняются эти различия?

3. Выделите характеристики японской и северо-американской деловых культур, присущие современной российской деловой культуре.

4. Что вам кажется продуктивным / непродуктивным в выделенных вами характеристиках российской деловой культуры?

Задание 3.

Понятие организационной культуры.

Описание. Преподаватель предложит вашему вниманию материалы, содержащие различные определения организационной (организационной) культуры. Ваша задача — воспользовавшись материалами **Ссылки 2** и **Рабочего листа 2**, работая в группах сформировать собственное определение организационной культуры образовательного учреждения.

Ссылка 2. Понятие организационной культуры

Организационная культура — это:

— сложившаяся в организации система ценностей, убеждений, образцов и норм поведения, проявляющихся в отношениях членов между собой и с организацией в целом, а также с внешней средой;

— система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации;

— система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды;

— мнение организации, общие убеждения, которые отражаются в традициях и привычках, а также (более осязаемо) — в бытующих в организации преданиях, ее символах, сооружениях и продуктах деятельности;

— сложная композиция важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации;

— принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами;

— набор неформальных ценностей и норм, контролирующих то, как сотрудники и группы в организации взаимодействуют друг с другом и с людьми, не входящими в организацию;

— совокупность общих ценностей и норм поведения, признанных работниками данного предприятия, отражающая его индивидуальность;

— совокупность базовых представлений, разделяемых большинством членов организации или ее активным ядром, которые служат средством внутренней регуляции и программирования организационного поведения индивидов или группы на символическом уровне.

Рабочий лист 2. Определение организационной культуры школы

Организационная культура школы — это

* составляющие организационной культуры

* наиболее значимые функции культуры

* существенные характеристики культуры

Задание 4.

Анкета для изучения организационной культуры (в динамике)

Данное исследование проводится в несколько этапов; результаты которых сравниваются, что дает возможность оценить степень развития (изменения) организационной культуры.

Анкета заполняется каждым сотрудником. Напротив удовлетворяющего работника ответа ставится любой знак.

1. Основные цели организации

Показатель	
Повышение качества образования	
Повышение качества дополнительного образования	

Повышение конкурентоспособности образовательного учреждения	
Учить детей	
Создать благоприятную образовательную среду	
Другое	

2. Ценности организации (в этом вопросе предусмотрено несколько вариантов ответа)

Показатель	
Следование правилам, инструкциям, установленному порядку	
Преданность делу, взаимное уважение и доверие	
Соперничество и достижение целей	
Предсказуемость и стабильность во взаимоотношениях	

3. Насколько ценности, цели и задачи организации соответствуют Вашим личным ценностным ориентациям?

Показатель	
Полностью совпадают	
Большей частью совпадают	
Отчасти соответствуют	
Практически не соответствуют	

4. Существуют ли в организации мифы, легенды о создании компании, о наиболее ярких победах в бизнесе, личностях, комических эпизодах и т.д.?

Показатель	
Да	
Нет	
Не знаю	

5. Какие праздники (как российские, так и иные) празднуются в организации? Могут быть несколько вариантов ответа.

Показатель	
Все	
Никакие	
Новый год	
8 марта	
23 февраля	
1 мая	
9 мая	

Дни рождения сотрудников	
День основания организации	

6. Как празднуются личные праздники сотрудников?

Показатель	
Празднуются в кругу коллег	

7. Какие обряды, традиции, праздники вы хотели видеть в компании?

Показатель	
Все праздники	
Никакие	
Юбилей компании	
День здоровья	

8. Как часто компания проводит общекорпоративные мероприятия?

Показатель	
Часто	
Крайне редко	
Никогда	

9. Какой характер носят мероприятия компании?

Показатель	
Официальный	
Неофициальный	
Смешанный	

10. Какой стиль управления, по Вашему мнению, преобладает в организации?

Показатель	
Демократический	
Жесткий (авторитарный)	

11. Устраивает ли Вас данный стиль руководства? (Предусмотрено несколько вариантов ответа).

Показатель	
Да, вполне	
Нет	

Хотелось бы изменить следующее:	
- улучшить коммуникации с руководством	
- устранить предвзятость, повысить вежливость	
- четко формулировать задачи и сроки выполнения работ	

12. От чего или кого зависит решение главных проблем компании? (Возможно несколько вариантов ответа).

Показатель	
От инициативы отдельных сотрудников	
От сплоченности коллектива	
От руководства	

13. Приветствуется ли в компании инициатива сотрудников?

Показатель	
Да	
Нет	
Затрудняюсь ответить	

14. Можете ли Вы точно указать место другого работника в организационной иерархии?

Показатель	
Всегда	
Иногда нет	
Редко	

15. Укажите три качества идеального руководителя и три качества идеального подчиненного.

Руководитель	Подчиненный
—	—
—	—
—	—

16. Как бы Вы оценили свою уверенность в завтрашнем дне?

Показатель	
Вполне уверен в завтрашнем дне	
Скорее уверен, чем нет	
Затрудняюсь определить свою позицию	
Пожалуй, не уверен	
Совершенно не уверен в завтрашнем дне	

17. С чем могут быть связаны основные причины вашей неуверенности в завтрашнем дне?

Показатель	
Я не совсем готов к условиям жизни, в которой сейчас приходится жить и работать	
Неуверенность связана с отсутствием политической и экономической стабильности в стране	

18. Принято ли в Вашей компании среди сотрудников помогать друг другу в работе?

Показатель	
Да	
Когда как	
Зависит от сотрудника	

19. Кто в компании отвечает за результаты работы?

Показатель	
Исключительно руководство	
Основная ответственность на руководстве, часть на подчиненных	
Ответственность исключительно на исполнителях	
Ответственность равномерно распределена между всеми сотрудниками	

20. Кто может принимать ответственные решения в Вашей организации? (Возможно несколько вариантов ответа)

Показатель	
Руководитель	
Сотрудники	
Менеджеры среднего звена	

21. Может ли любой сотрудник свободно высказывать критическое мнение о действиях организации?

Показатель	
Да	
Нет	
Затрудняюсь ответить	

22. Как Вы воспринимаете коллег?

Показатель	
Партнеры	

Приятели	
Безразлично	

23. Как Вы оцениваете степень защищенности работников предприятия от экономических потрясений и кризисов?

Показатель	
Средняя	
Низкая	
Затрудняюсь ответить	

24. Часто ли в коллективе возникают разногласия, конфликты?

Показатель	
Регулярно возникают разногласия	
Иногда бывают недопонимания	
Крайне редко	

25. Что, по-вашему, является причиной разногласий, конфликтов?

Показатель	
Некомпетентность, разница в квалификации	
Специфика работы	
Нетерпимость, зависть (личные мотивы)	
Заработная плата	
Конкуренция	
Отсутствие взаимопонимания	
Затрудняюсь ответить	

26. На каком уровне преодолеваются разногласия, конфликты? (Возможно несколько вариантов ответа).

Показатель	
Самиими сотрудниками	
Руководством	
Коллективом	

27. Оцените деятельность администрации

Показатель	
Могла бы делать больше, но многое не зависит от нее	
Могла бы делать больше, но ей не хватает компетентности и настойчивости	
Администрация не заинтересована в улучшении положения дел	

Усилия администрации уже дают положительные результаты	
Затрудняюсь ответить	

28. Получали ли Вы за последние два года профессиональную подготовку по какой-либо форме?

Показатель	
Курсы повышения квалификации по своей профессии	
Переподготовка по новой специальности	
Обучение смежной профессии	
Нет	
Затрудняюсь ответить	

29. Если повышали квалификацию, то как это отразилось на служебном положении?

Показатель	
Повысили в должности	
Перевели в другое подразделение	
Никак не отразилось	
Затрудняюсь ответить	

30. Поддерживаете ли Вы отношения с сотрудниками вне работы?

Показатель	
Да, постоянно	
Иногда	
Нет, никогда	

31. Как сотрудники узнают о новостях в организации?

Показатель	
Внутреннее радиозвещение	
Информационный стенд	
Локальная сеть	
Другое, в том числе: От руководства Межличностное общение Собрание	

32. Как относятся в коллективе к появлению нового сотрудника?

Показатель	
Знакомятся в процессе выполнения работы	

Встречают тепло и радушно, руководство знакомит со старыми сотрудниками	
---	--

33. Кто оценивает результаты Вашей работы?

Показатель	
Непосредственный начальник	
Аттестационная комиссия	

34. Каким образом оценивается работа?

Показатель	
Видно по результатам	
По мнению моих коллег	
По моему отчету	
Другое	

35. Имеете ли Вы возможность планировать свою карьеру в организации?

Показатель	
Да, полностью	
Частично	
Нет	

36. Существует ли в организации система обучения и повышения квалификации сотрудников?

Показатель	
Да	
Нет	

37. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для Вас? (Возможно несколько вариантов ответа)

Показатель	
Возможность приносить пользу обществу	
Самореализация	
Самоутверждение	
Возможность широкого общения с людьми	
Служебный рост	
Творческая работа	
Стремление выполнять высокооплачиваемую работу	
Работа без ущерба для здоровья	

38. Всегда ли Вы знаете, за что получаете премию?

Показатель	
Да	
Не всегда	
Не знаю	

39. Что мешает полностью реализовать способности? (Возможно несколько вариантов ответа)

Показатель	
Низкий оклад	
Отсутствие дополнительных стимулов	
Нет моральной заинтересованности (карьерного роста, самореализации)	
Нет необходимости в полной реализации способностей	
Большой объем работы	
Иное	

40. Какие формы поощрения Вы предпочитаете? (Возможно несколько вариантов ответа)

Показатель	
Премия по итогам года	
Премия за удачный проект	
Медицинская страховка	
Туристические поездки	
Оплата обучения сотрудника или его ребенка	
Страховая программа	
Оплата питания	
Моральное стимулирование	

41. Удовлетворены ли Вы:

Показатель	Удовлетворен	Удовлетворен частично	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
Содержанием выполняемой работы				
Размером заработной платы				
Соответствием материальной оценки интенсивности и качеству труда				
Социальными льготами и социальным обеспечением				
Системой морального стимулирования				

Предоставляемыми возможностями профессионального и должностного роста				
Возможностями повышения квалификации по выполняемой работе				
Состоянием трудовой дисциплины в подразделении				
Психологическим климатом в подразделении				
Отношениями между администрацией и коллективом				
Системой отбора и расстановки кадров в организации				
Режимом (графиком) работы				
Возможностью реализовать свои способности, использовать свои знания и опыт				

42. Как часто Вы ощущаете негативные психологические состояния (стресс, утомление, раздражительность и т.п.) на работе?

Показатель	
Часто	
Иногда	
Изредка	

43. Могли бы Вы работать лучше, чем сейчас? (Возможно несколько вариантов ответа)

Показатель	
Конечно, смог бы	
Вероятно, смог бы	
Нет, не смог бы	
Это зависит от	
Условий труда	
Размера оплаты труда	
Квалификации	
Стабильности	
Организации труда	
Объема работы	
Желания	
Семейного положения	

44. Ниже приведено несколько высказываний о том, что такое хорошая работа. В какой мере каждое из них соответствует Вашему представлению о хорошей работе?

	Полностью соответствует	Частично соответствует	Не соответствует
Самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать			
Позволяет получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку			
Соответствует определенному социальному статусу			
Должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь			
Дает хороший заработок			
Тебя окружают люди, с которыми можно общаться			
Позволяет реализовать, всесторонне использовать свои знания и способности			
Дает возможность продвижения по службе			
Обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать что хочется			
Заставляет повышать квалификацию, пополнять знания			
Хорошая работа та, с которой не хочется уходить домой			
Стабильность, близость к дому			

Задание 5.

Успешный руководитель.

Описание. Преподаватель предложит вашему вниманию материалы, содержащие описание конкретных ситуаций. Ваша задача — воспользовавшись материалами **Ссылки 4** и **Рабочего листа 5**, работая в группах сформировать собственное мнение и заполнить рабочий лист, охарактеризовав эффективность/неэффективность позиции руководителя.

Ссылка 4. Эффективный руководитель

Директор школы, Сергей Петрович, возглавляет ее уже 13 лет. Он обладает совершенно уникальным, отличающим его от других руководителей, стилем руководства. Данный стиль не внушает никакой любви к нему со стороны подчиненных, тем не менее, образовательное учреждение, им возглавляемое, одно из самых успешных в районе.

Сергей Петрович всегда приезжает в школу к 6.30 утра. Только приехав на работу, он начинает звонить заместителям и решать интересующие его вопросы. В кабинете он первым делом просматривает и анализирует подготовленные отчеты и справки, в течение дня довольно жестко и резко разговаривает с заместителями и педагогами, чья деятельность вызывает его нарекания. Работа Сергея Петровича заканчивается поздно ночью. Он резок, не приемлет несогласия и непослушания. После издания приказа о запрете курения в общественных местах нарушившая запрет учительница была уволена.

При этом согласен основному критерию в оценке любого руководителя — способность получать максимальную отдачу от подчиненных — этот директор является весьма успешным руководителем и, как отметил один из сотрудников, заставляет исполнителя превосходить собственные ожидания и представления о себе. Не является ли это тем, что мы называем лидерством?

Руководитель одного из отделов ТООУ Светлана уже пять лет работает в этой системе. Эта довольно молодая женщина уже завоевала авторитет и считается перспективным, ответственным и активным специалистом. Она все силы отдает работе. Вот что она говорит: «Я с утра до вечера на ногах. Я все должна делать сама, потому что даже незначительная ошибка обойдется очень дорого. Иногда я очень устаю, но ведь работа доставляет радость. Мои сотрудники отзывчивы и исполнительны, прекрасно информируют меня обо всех проблемах. Чтобы не допустить ошибок, они показывают мне все материалы, прежде чем передать их в другие подразделения. В конечном счете ведь я несу ответственность за все, что происходит в моем отделе. Мой начальник может быть уверен в продуктивной работе нашего отдела».

Директор школы проходит аттестацию на высшую квалификационную категорию. Эксперт смотрит документы, подготовленные к его приходу, задает вопросы. Для ответа на каждый из этих вопросов директор обращается за информацией к заместителям — по учебной работе, по воспитательной, по административно-хозяйственной деятельности. Те, присутствуя в кабинете, четко и ясно информируют руководителя. Ни один из вопросов не остался без ответа. Достоин ли руководитель высшей квалификационной категории? Как вы охарактеризуете его стиль управления?

Рабочий лист 5. Эффективный руководитель

После обсуждения ситуаций ответьте на следующие вопросы.

- 1. Охарактеризуйте стиль руководства данного руководителя.*
- 2. Является ли такой стиль успешным? Каковы его преимущества и*

недостатки? Обоснуйте свою позицию.

3. Хотели бы вы работать под руководством такого начальника? Какой механизм мотивации он использует?

4. Каковы важнейшие предпосылки создания хорошей деловой атмосферы во взаимоотношениях между начальником и подчиненными?

Сформулируйте перечень качеств, которыми должен обладать эффективный руководитель

ПРИЛОЖЕНИЯ

Входной тест

«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, в рамках самостоятельной работы предлагается составить свой лидерский профиль. Для этого необходимо самостоятельно поработать с анкетой № 1

Инструкция. 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»).

АНКЕТА № 1.

1. Мне постоянно нужна информация о том, как окружающие оценивают мое поведение.
2. Я сильно мотивированная личность.
3. Я умею планировать предстоящую работу.
4. Я знаю, как получить информацию о потенциальных партнерах (клиентах).
5. У меня есть ясное представление о себе.
6. Я умею создавать команду для достижения конкретных целей.
7. Я умею находить выход в изменившихся условиях.
8. Я могу использовать других, чтобы 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 необходимость разделения обязанностей в команде/ организации.
12. Я могу выявить проблему в работе команды/ организации.
13. В общении я чутко реагирую на эмоциональное состояние собеседника.
14. Я знаю, как организовать коллегиальное принятие решений.
15. Я считаю себя творческой личностью.
16. Я умею прогнозировать выигрышные для обеих сторон результаты переговоров.
17. Я умею делегировать другим ответственность.
18. Я всегда начинаю свой день с планирования своей работы.
19. Я знаю, что такое многофункциональная команда.
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, каким образом осуществить обновление команды/ организации.
37. В общении с людьми я предпочитаю непринужденность.
38. Я умею пользоваться техникой коллегиального принятия решений.

39. Я всегда стараюсь старые проблемы рассматривать с новой точки зрения.
40. Я могу объективно оценивать результаты переговоров.
41. Я знаю, как осуществить делегирование 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 команды/организации.
60. Я знаю, как выявить бесполезную работу команды/ 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 деятельности команды/ организации.

67. Я умею, независимо от ситуации, использовать различные подходы к управлению конфликтом.

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 членов 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 позитивный 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 выступить 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.

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 =

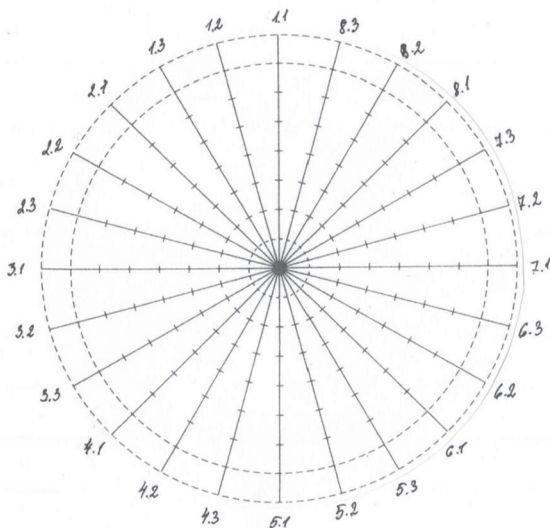
7

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.

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.

АНКЕТА № 2

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 в 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 — уравнительный 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) _____

Если Вам это покажется полезным, то Вы можете оценить еще 5 ценностей (т.е. «вторую пятерку» в списке, полученном при выполнении шага №2).

Методика определения ценностей организационной культуры

При разработке и внедрении новой идеологии организации следует опираться на определенные ценности. Ниже представлены 28 ценностных характеристик организации. Эти ценности отражают достоинства, на которых базируется работа организации (с целью выработки единой философии).

Какие же ценности соответствуют целям, идеям, политике, общей стратегии Вашей организации? Из этих 28 Вы должны выделить 8, чтобы представить в перспективе развитие культуры организации, чтобы внедрить стратегию успеха в развитие Вашей школы.

Отбирая ту или иную ценность, Вы должны иметь в виду организацию в целом, а не только одно из ее подразделений.

А теперь, отметьте, пожалуйста, точно 8 ценностных характеристик, которые, по Вашему мнению, необходимы для внедрения стратегии успеха в Вашей организации:

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 организации.

8. Ответственность за результат собственных действий.
9. Соблюдение формально установленных правил.
10. Терпимость к критике.
11. Высокая работоспособность, самоотдача сотрудников.
12. Система поощрения сотрудников.
13. Всегда быть в курсе новых технологий и применять их на практике.
14. Гибкость.
15. Соблюдение традиций.
16. Доверие друг другу.
17. Эффективная работа.
18. Измерение достижений.
19. Процедурный менеджмент.
20. Поддержка и сотрудничество.
21. Согласованность действий в коллективе.
22. Консерватизм.
23. Поддержка друг друга при решении проблем вне работы.
24. Коллегиальность.
25. Маркетинг.
26. Комфортность.
27. Дух первооткрывателей.
28. Внимание к авторитету руководства.

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.

Лидерство

Как известно, качество педагогической команды, в значительной мере определяется качествами ее лидера. Ниже приведена таблица, с помощью которой Вы можете определить свой уровень компетентности в качестве руководителя команды. Вначале заполните таблицу сами, потом попросите кого-нибудь, кто Вас хорошо знает, заполнить таблицу за Вас, а затем сравните оба варианта. Чем больше окажется совпадений в правой части столбца «выраженность качества», тем лучше Вы подходите на роль руководителя команды. Если Ваше представление о себе и представление о Вас другого человека расходятся, побеседуйте со своим партнером.

**Оценочная таблица
Качества, необходимые руководителю команды**

Область компетенции	Выраженность качества	
	слабо	сильно
<i>Компетентность в социальных вопросах</i>		
Понимание проблем и чувств других людей	1	2 3 4 5 6 7
Умение учитывать потребности других	1	2 3 4 5 6 7
Умение реально оценить собственное влияние на других	1	2 3 4 5 6 7
<i>Контактность</i>		
Готовность по собственной инициативе подойти к человеку, начать разговор	1	2 3 4 5 6 7
Открытость в целях, намерениях, методах	1	2 3 4 5 6 7
Умение предложить совет, консультацию	1	2 3 4 5 6 7
Способность относиться к другим с доверием	1	2 3 4 5 6 7
<i>Способность к кооперации</i>		
Способность соглашаться с мнениями и идеями других людей	1	2 3 4 5 6 7
Способность помогать в трудных ситуациях	1	2 3 4 5 6 7
Способность разделить успех с другими	1	2 3 4 5 6 7
<i>Способность объединять людей</i>		
Способность устанавливать правила игры	1	2 3 4 5 6 7
Умение направлять различные интересы на одну цель	1	2 3 4 5 6 7
Обнаружение конфликтов, стремление к их разрешению	1	2 3 4 5 6 7
Умение соглашаться с другими людьми, не отказываясь от собственных идей	1	2 3 4 5 6 7
<i>Коммуникабельность</i>		
Передавать информацию другим людям	1	2 3 4 5 6 7
Не скрывать важной информации	1	2 3 4 5 6 7
Умение слушать, не прерывая других	1	2 3 4 5 6 7
Не жалеть времени на разговоры	1	2 3 4 5 6 7
<i>Самоконтроль</i>		
Реагировать на агрессию	1	2 3 4 5 6 7
Не кричать	1	2 3 4 5 6 7
Не вызывать напряженности / агрессии	1	2 3 4 5 6 7
Ровный, предсказуемы характер	1	2 3 4 5 6 7
<i>Владение коммуникативными техниками</i>		
Умение пользоваться средствами наглядности	1	2 3 4 5 6 7
Способность быть модератором	1	2 3 4 5 6 7
Способность представлять и убеждать	1	2 3 4 5 6 7
Владение техниками ведения переговоров	1	2 3 4 5 6 7

Проектная команда

Способность работать в команде — это и предпосылка и результат развития команды. Поэтому при формировании команды надо в первую очередь выдвигать требование к способности работать в ней.

Если Вы находитесь на этапе формирования команды, воспользуйтесь следующей таблицей, чтобы проверить себя и других. При этом сравнивайте оценки, которые Вы ставите себе сами, и оценки других. Это первый шаг на пути к формированию команды.

Каковы ваши способности работать в команде?

Требования	Ваша самооценка					Оценка Вас другими				
	++	+	0	—	—	++	+	0	—	—
Открытость общения										
Предоставление информации										
Поддержание обратной связи										
Подхватывание чужих идей										
Готовность делиться знаниями										
Выработка целей команды										
Соблюдение правил команды										
Готовность идти на компромисс										
Готовность сказать, что думаешь										
Способность выслушивать других										
Способность поставить себя на место другого										
Готовность помочь другим										
Участие в управлении работой										
Гибкость										

Если результаты Вашей самооценки находятся больше в области плюсов, а другие подтверждают этот результат, то у вас есть все для успешной работы и развития команды.

Проектная команда

Есть еще один способ оценки / самооценки компетенций членов команды. 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 слеую 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, удачу 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 высовываться».

46. Я не ограничиваю себя в проявлении инициативы, легко и открыто обсуждаю свои предложения с коллегами.

47. Я 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 знакомлюсь 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
12	14	17
33	21	23
47	30	36
	43	40
	52	55
Итого: /4 =	Итого: /6 =	Итого: /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 =

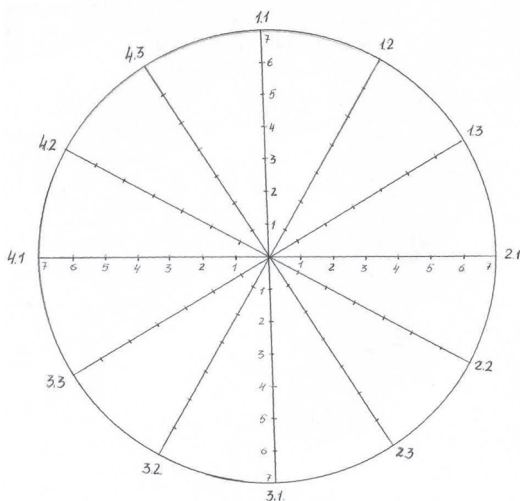
4

4.1	4.2	4.3
8	37	39
20	42	45
28	48	46
35	51	53
	57	54
		56
		58
Итого: /4 =	Итого: /5 =	Итого: /7 =

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.



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 ценности? Из этих 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.
18. Система поощрения членов команды.
19. Интерес к освоению новых технологий и применению их на практике.
20. Гибкость.
21. Соблюдение традиций.
22. Доверие друг другу.
23. Эффективная работа.
18. Оценивание результатов.
21. Руководство деятельностью.
22. Поддержка и сотрудничество.
23. Согласованность действий в команде.
24. Консерватизм.
28. Поддержка друг друга при решении проблем вне работы.
29. Коллегиальность.
30. Презентация и продвижение идей команды.
31. Комфортность.
32. Стремление к новому, творчеству.
33. Внимание к авторитету руководства.

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.

ЗАДАНИЕ

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 «мозговую 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

Если Вы уже создали команду, но хотите еще раз проверить, насколько согласованно могут работать ее участники, предложите им выполнить задание, которое называется «Вавилонская башня». Для его проведения понадобятся цветные маркеры, листы для флипчарта, заготовленные заранее индивидуальные задания.

Общее задание для группы — нарисовать башню. Индивидуальные задания кратко записываются на отдельных листках, содержание которых является строго конфиденциальным для одного участника. Например, задание «Башня должна иметь 10 этажей» — листок с такой надписью вручается одному участнику, он не имеет права никому его показывать, но обязан сделать так, чтобы нарисованная совместно башня имела именно 10 этажей! Второе задание: «Вся башня имеет коричневый контур» — это задание для следующего участника. «Над башней развивается синий флаг», «В башне всего 6 окон» и т.д.

Обязательное условие: участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос. Необходимо совместно за 10 мин. нарисовать Вавилонскую башню.

В методический портфолио директора

Обсудите с коллегами ситуацию «Гусиная энциклопедия».

Обратите внимание, как летят гуси: так как каждая птица машет крыльями, это помогает подняться 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.

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 сами помогать другим членам команды.

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.

Гуси в конечной части клина гогочут, чтобы поддержать тех, кто впереди, и сохранить высокую скорость.

Вывод: Поддержите вашего лидера одобрительным гоготом — никому не нравится отсталый ведущий!

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.

Комментарий. Таково одно из ярких подтверждений тому, что наши теории нередко имеют свои прототипы в живой природе. В данном случае — это теория лидерства и построения команды.

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985. — 327 с.

Барбер М. Обучающая игра: аргументы в пользу революции в образовании / Барбер Майкл, пер. Л.Б. Макеевой. Моск. Вышш.шк. социал. и эконом. наук. — М.: Просвещение, 2007.

Бизнес-курс МВА. Маркетинг и стратегический менеджмент. — М.: Бизнес Софт, 2005.

Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (тектология): в 3-х ч. — Ч. 1. — Изд. 3-е. — Л-М.: Книга, 1925. — 300 с.

Виноградов В.Н., Прикот О.Г. Управление инновационным развитием университета: проектные технологии. Учебно-методическое пособие. — Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена, 2007. — 188 с.

Де Марко Т. Deadline. Роман об управлении проектами. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. — 224 с.

Друкер Питер Ф. Бизнес и инновации. — М.: Вильямс, 2009. — 432 с.

Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Вильямс, 2003. — 240 с.

Лакир К., Гордон Д. Управление проектом: ступени высшего мастерства. — М.: Гревцов Паблшер, 2008. — 352 с.

Никсон Д. Кризис проекта. Анализ ошибок и варианты выхода с минимальными потерями. — М.: Эксмо, 2009. — 256 с.

Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Проектное управление развитием образовательной организации. Научно-методич. пособие для руководителей ОУ. — Ростов-н/Д: Изд-во «Учитель», 2006. — 256 с.

Прикот О.Г., научн.ред.- Проектная культура в современном образовательном учреждении: рабочая книга для руководителей образовательных учреждений, педагогов и учащихся / В.Н. Виноградов, О.Г. Прикот, А.С. Родиков, Д.Н. Серебренникова; научн. ред. О.Г. Прикот; Агентство распространения инноваций в образовании. — Санкт-Петербург: Изд-во TVP inc., 2009, — 292 с.

Путь истинного лидера. Далай — лама XIV. — М.: Эксмо, 2010. — 240 с.

Разу М.Л., ред. Управление проектом. Основы проектного управления. — М.: Кнорус, 2011. — 768 с.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 577 с.

Разу М.Л., ред. Управление проектом. Основы проектного управления. — М.: Кнорус, 2011. — 768 с.

Фуллан М. Новое понимание реформ в Образовании / Майкл Фуллан; пер. с. англ. Е.Л. Фруминой; Моск. высш. шк. социальн. и экон. наук. — М.: Просвещение, 2006

David L. Rainey. Enterprise-Wide Strategic Management: Achieving Sustainable Success through Leadership, Strategies, and Value Creation. — Cambridge University Press, 2010. — 526 p.

D.J. Teece. Dynamic capabilities and strategic management. — Oxford University Press, 2009. — 299 p.

Stanley E. Portny. Project Management For Dummies, 3 Edition. — For Dummies, 2010. — 384 p.

Дополнительная литература

Асмолов А.Г. Стратегия социокультурной модернизации образования: на пути к преодолению кризиса идентичности и построению гражданского общества // Вестник образования. — 2008. — № 1. — С. 65–85.

Барбер М. Преимущества системы ответственности и отчётности// Вопросы образования. — 2005. — №1., с.11 — 39.

Виноградов В.Н, Глебова Г.Ф., Прикот О.Г. Программа развития современной школы: Учебное пособие для студентов вузов и аспирантов. — Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2008.- 216 с.

Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент. — Таганрог: ТРТУ, 2004.

Друкер П.Ф. О профессии менеджера. — М.: Вильямс, 2008. — 320 с.

Друкер П. Эффективное управление: пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. — 288 с.

Загвоздкин В.К. Теория и практика применения стандартов в образовании. — М.: Народное образование, 2010. — 344 с.

Ильин В.В. Проектный менеджмент: Практическое пособие. — М.: Альфа-Пресс, 2007. — 264 с.

Кемп С. Управление проектом без мистики. — М.: НИРО, 2010. — 372 с.

Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. — М.: Инфра-М, 2007. — 174 с.

Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами (5-е издание). — М.: Омега-Л, 2009. — 960 с.

Менегети А. Психология лидера: пер. с итал. — М.: Славянская ассоциация онто-психологии, 1999.

Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. — М.: Экономика, 2001. — 688 с.

Образовательный менеджмент: учебное пособие для магистратуры по направлению «Педагогика» / Иванов Е.В., Певзнер М.Н., Петряков П.А., Федотова Г.А., Шерайзина Р.М., Ширин А.Г. / сост. И общ. Ред. Иванова Е.В., Певзнера М.Н. — Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2010. — 411 с.

Петров А.Н., ред. Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2005. — 449 с.

Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. (Полный курс MBA). — М.: Эксмо, 2010. — 528 с.

Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами. — М.: Инфра — М, 2008. — 208 с.

Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Проектное управление развитием образовательной организации. Научно-методич. пособие для руководителей ОУ. — Ростов-н/Д: Изд-во «Учитель», 2006. — 256 с.

Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. — М.: Питер, 2009. — 496 с.

Хелен К.С., Тейт К. Управление проектами. — М.: Поколение, 2007. — 432 с.

Berry G. Leadership and the development of quality culture in schools // International Journal of educational management 11, 2 (1997), p. 52–64.

Cleland D.I., Project Management: Strategic Design and Implementation. — New York, NY: McGraw Hill Publishing Company Inc., 1999.

Cleland D.I. Strategic Management of Teams. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996.

Edgeman R.L. Principle-centered leadership and core value development // The TQM Magazine, 1998, Vol.10, № 3, p.190-193.

Gonschorrek U. Bildungsmanagement in Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen. Berliner Wissenschafts-Verlag. 2003.

Gütl B., Orthey F.M., Laske S. (Hrsg). Bildungsmanagement. Differenzen bilden zwischen System und Umwelt. Rainer Hampp Verlag. München und Mering. 2006.

Horner M. Leadership theory: past, present and future // Team Professional Management, 1997, Vol. 3, № 4, p. 270–287.

Kondo Y. Participation and Leadership. — Proceedings 44th EOQ Congress, Vol. 2. — Budapest, 2000. — p. 110–117.

Miyashiro M. Exploring the many faces of leadership // The TQM Magazine. Vol.8, N 2, 1996, p.17-19.

Scholtes P. Teams in the age of Systems // Quality Progress. December 1995.

Прикот О.Г., Виноградов В.Н.

**Стратегическое развитие образовательных систем
и организаций на основе проектного менеджмента**

Учебно-методическое пособие

Подписано в печать 20.09.2011.
Бумага мелованная. Гарнитура Myriad Pro. Печать цифровая.
Тираж 70 экз. Заказ 119.

Подготовлено к печати и отпечатано
Отделом оперативной полиграфии
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
198099, Санкт-Петербург, ул. Промышленная, д. 17а
Тел./факс (812) 786-58-95