



Национальный фонд подготовки кадров

Стратегический план развития школы в условиях изменений

Рабочая тетрадь

2005

Стратегический план развития школы в условиях изменений. Рабочая тетрадь. – М.: НФПК, 2005.

Данная рабочая тетрадь является составной частью модуля «Управление» Учебно-методического комплекса, созданного в рамках проекта «Реформа системы образования» по заказу Министерства образования и науки РФ и Национального фонда подготовки кадров и предназначенного для повышения квалификации и переподготовки руководителей общеобразовательных школ в соответствии с задачами модернизации российского образования по четырем актуальным направлениям – «Право в образовании», «Экономика и финансы образования», «Стратегический план развития школы в условиях изменений», «Мониторинг, статистика, социология в деятельности образовательного учреждения».

Учебно-методический комплекс состоит из модульной образовательной программы, учебных пособий и рабочих тетрадей для слушателей по четырем направлениям и методического пособия для преподавателей.

Учебно-методический комплекс может быть использован как для самостоятельного обучения, так и для проведения курсов повышения квалификации.

Состав творческой группы по созданию образовательной программы и УМК по направлению «Стратегический план развития школы в условиях изменений»:

Светенко Татьяна Владимировна – руководитель направления, д.п.н., профессор кафедры педагогики Псковского Государственного педагогического института им. С.М. Кирова, директор МОУ «Псковская лингвистическая гимназия», эксперт АНО «Псковский Центр образовательных технологий»;

Галковская Ирина Васильевна – участник творческой группы, к.п.н., доцент кафедры педагогики Псковского Государственного педагогического института им. С.М. Кирова, заместитель директора МОУ «Псковская лингвистическая гимназия», эксперт АНО «Псковский Центр образовательных технологий»;

Яковлева Елена Николаевна – участник творческой группы, к.п.н., доцент кафедры педагогики Псковского Государственного педагогического института им. С.М. Кирова, заместитель директора МОУ «Псковская лингвистическая гимназия», эксперт АНО «Псковский Центр образовательных технологий».

СОДЕРЖАНИЕ

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЮ	4
ПРЕДИСЛОВИЕ	10
ГЛАВА 1. МИССИЯ И ЦЕННОСТИ ШКОЛЫ В КОНТЕКСТЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ШКОЛЫ	14
ГЛАВА 2. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЭТАП СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	19
ГЛАВА 3. ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ШКОЛЫ	32
ГЛАВА 4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ЧЕРЕЗ ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОЕКТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	41
ГЛАВА 5. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ РЕСУРС РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ	54
ГЛАВА 6. СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА	61
МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОРТФОЛИО	70

Обращение к читателю

Успешная современная школа – это, прежде всего, – эффективное управление. В условиях модернизации образования каждому руководителю средней школы для того, чтобы «не отстать от жизни», следует иметь представление о современных концепциях управления и уметь применять их в реальной практике.

По заказу Министерства образования и науки РФ и Национального фонда подготовки кадров в рамках компонента проекта «Реформа системы образования», реализованного Северо-Западным агентством международных программ, был создан учебно-методический комплекс (УМК), включающий модульную учебную программу и учебные материалы по четырем актуальным направлениям:

«Право в образовании» (модуль «Право»)

«Экономика и финансы образования» (модуль «Экономика»)

«Стратегический план развития школы в условиях изменений» (модуль «Управление»)

«Мониторинг, статистика, социология в деятельности образовательного учреждения» (модуль «Мониторинг»).

Учебно-методический комплекс предназначен для организации курсов повышения квалификации директоров и руководителей средних общеобразовательных школ, а также для самостоятельной подготовки.

Программа сопровождается **«Методическим пособием для преподавателей»**, в котором:

- раскрывается «модульный принцип» построения программы для администраторов;
- предлагаются основные подходы к организации работы участников образовательной программы с различными источниками информации;
- рассматриваются основные цели и формы групповой работы;
- представляется обзор методов контроля качества, применяемых при освоении модульной программы;
- рассматриваются проблемы применения метода анализа конкретных ситуаций (кейс-метод).

Методическое пособие для преподавателей нацеливает преподавателей-тьюторов на использование современных интерактивных технологий и методов обучения взрослой аудитории, дает ответы на задания рабочих тетрадей.

Разработчиком **Методического пособия** является **Казакова Елена Ивановна** – научный руководитель проекта, доктор педагогических наук, профессор кафедры непрерывного педагогического образования и образовательного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, директор НОУ Школа им. А.М.Горчакова

Каждое направление представлено учебной программой, учебным пособием и рабочей тетрадью для обучающихся.

Уникальность Учебно-методического комплекса состоит, прежде всего, в том, что он является не собранием отдельных, разрозненных учебников, а целостной учебной программой, объединенной общей идеологией и содержательным наполнением, выстроенной по единому методическому принципу. В отличие от ранее созданных материалов УМК носит комплексный характер и представляет собой учебно-методическое пособие нового поколения.

Краткое описание модулей

1. Модуль «Право». Учебное пособие «Право в образовании» и рабочая тетрадь к нему.

Основные содержательные блоки пособия и рабочей тетради:

- **Права и обязанности обучающихся**
- **Правовое положение работников образовательных учреждений**
- **Правовой статус образовательного учреждения**
- **Юридическая ответственность участников образовательного процесса**

Освоивший программу сможет:

- разрабатывать нормативные акты, регламентирующие деятельность школы в процессе модернизации;
- обеспечивать необходимое юридическое оформление договорных отношений с социальными партнерами школы;
- оценивать возможные правовые последствия управленческих действий;
- использовать существующую нормативно-правовую базу для защиты интересов и прав своих образовательных учреждений и сотрудников перед контрольными, ревизионными, налоговыми и другими инспекционными органами.

Разработчики модуля:

Вавилов Александр Иванович – руководитель направления, старший научный сотрудник Центра правовых прикладных разработок Института развития образования Государственного университета – Высшая школа экономики (ЦППР ИРО ГУ – ВШЭ)

Рожков Артемий Игоревич – участник творческой группы направления, ответственный редактор журнала «Юридический журнал директора школы», руководитель юридического отдела издательской фирмы «Сентябрь»

2. **Модуль «Экономика».** Учебное пособие «Экономика и финансы образования» и рабочая тетрадь к нему.

Основные содержательные блоки пособия и рабочей тетради:

- **Директор школы как эффективный менеджер**
- **Экономика школьного образования**
- **Финансы школьного образования**

Освоивший программу сможет:

- выбирать модель финансирования школы в соответствии со стратегией развития и сменой организационно-правовой формы образовательного учреждения;
- осуществлять экономическое планирование в соответствии со сценарием развития школы;
- формировать финансовый план школы на основе подушевых нормативов;
- разрабатывать бюджет школы в условиях применения новых моделей финансирования;
- формировать и использовать механизмы привлечения внебюджетных средств.

Разработчики модуля:

Завгородняя Анна Васильевна – руководитель направления, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической кибернетики и экономико-математических методов моделирования, декан факультета довузовской подготовки и профориентации Санкт-Петербургского Государственного университета экономики и финансов

Миэринь Лариса Александровна – участник творческой группы направления, доктор экономических наук, профессор кафедры общей экономической теории, заместитель заведующего кафедрой по учебной работе, научный руководитель экономического направления работы со школами Санкт-Петербургского Государственного университета экономики и финансов

Попова Мария Ивановна – участник творческой группы направления, доктор экономических наук, заслуженный экономист РФ, профессор кафедры финансов Санкт-Петербургского Государственного университета экономики и финансов

3. Модуль «Управление». Учебное пособие «Стратегический план развития школы в условиях изменений» и рабочая тетрадь к нему.

Пособие направлено на прогнозирование и планирование работы директора школы в условиях изменений. Этим объясняется логическая последовательность глав пособия:

- **Миссия и ценности школы в контексте разработки стратегического плана школы**
- **Аналитический этап разработки стратегического плана**
- **Построение стратегического плана школы**
- **Реализация стратегического плана через оперативное планирование и проектную деятельность**
- **Социальное партнерство как дополнительный ресурс развития школы в условиях изменений**
- **Создание эффективной педагогической команды в процессе разработки и реализации стратегического плана**

Освоивший программу сможет:

- применять модели и концепции управления изменениями;
- интерпретировать и применять освоенный методический инструментарий в собственной практике управления;
- разрабатывать проекты и управлять ими;
- определять сильные и слабые стороны собственной профессиональной управленческой деятельности;
- расширить опыт продуктивного решения проблем;
- повысить эффективность использования кадрового потенциала.

Разработчики модуля:

Светенко Татьяна Владимировна – руководитель направления, доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики Псковского Государственного педагогического института им. С.М. Кирова, директор МОУ «Псковская лингвистическая гимназия», эксперт АНО «Псковский Центр образовательных технологий»

Галковская Ирина Васильевна – участник творческой группы направления, доктор педагогических наук, доцент кафедры педагогики Псковского Государственного педагогического института им. С.М. Кирова, заместитель директора МОУ «Псковская лингвистическая гимназия», эксперт АНО «Псковский Центр образовательных технологий»

Яковлева Елена Николаевна - участник творческой группы направления, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики Псковского Государственного педагогического института им. С.М. Кирова, заместитель директора МОУ «Псковская лингвистическая гимназия», эксперт АНО «Псковский Центр образовательных технологий»

4. Модуль «Мониторинг». Учебное пособие «Мониторинг, статистика, социология в деятельности образовательного учреждения» и рабочая тетрадь к нему.

Основные содержательные блоки пособия и рабочей тетради:

- **Мониторинг в системе деятельности образовательного учреждения**
- **Формулировка цели и выбор объектов школьного мониторинга**
- **Определение критериев и показателей оценки объектов школьного мониторинга**
- **Методы сбора информации об объектах школьного мониторинга**
- **Использование статистической информации в системе школьного мониторинга**
- **Использование методов социологического исследования в программе школьного мониторинга**
- **Логика реализации школьной программы мониторинга**
- **Принятие управленческих решений по результатам мониторинга**
- **Информационное сопровождение школьного мониторинга**

Освоивший программу сможет:

- разработать методический пакет школьного мониторинга, включающий инструментарий и методики анализа результатов, проекты локальных актов, информационных материалов;
- разработать и организовать текущий мониторинг качества работы школы;
- использовать данные статистических и социологических исследований для принятия управленческих решений и разработки перспективных планов обновления школы;
- применять количественные методы при оценке стоимости и эффективности программ развития образования.

Разработчики модуля:

Писарева Светлана Анатольевна – руководитель направления, доктор педагогических наук, доцент кафедры педагогики РГПУ им. А.И. Герцена

Иванов Сергей Анатольевич – участник творческой группы, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Института проблем региональной экономики РАН

Пискунова Елена Витальевна – участник творческой группы, кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики РГПУ им. А.И. Герцена

Особенностью УМК является использование зарубежного опыта. Актуальные примеры и кейсы из международной практики по рассматриваемым в УМК темам, а также консультационная и экспертная поддержка обеспечивались международным экспертом проекта **Владимиром Бриллером**, доктором педагогических наук, профессором, директором службы оценки качества Технологического института Нью Джерси (США).

Содержащиеся в рабочих тетрадях УМК упражнения и задания, проблемные вопросы и ситуации, вопросы и тесты для самопроверки, анкеты по оценке качества обучения обеспечивают эффективность учебного процесса по отдельным актуальным вопросам управления для различных целевых групп и делают материал доступным для самостоятельного изучения.

На основе представленных в модулях материалов, заданий рабочих тетрадей обучающиеся смогут составить свои собственные документы, необходимые в ежедневной практике, и станут обладателями «портфолио» директора – собрания образцов материалов, которые помогут им успешно осуществлять задачи модернизации образования.

Руководители проекта:

Трофимова Татьяна Михайловна – директор проекта «Реформа системы образования», Национальный фонд подготовки кадров,

Дорошко Юлия Феликсовна – координатор проекта от Национального фонда подготовки кадров,

Борисова Галина Владимировна – руководитель проекта, директор Северо-Западного агентства международных программ,

Аветова Татьяна Юрьевна – координатор проекта, главный специалист Северо-Западного агентства международных программ

желают вам успешного усвоения материалов модулей для дальнейшей эффективной работы в новых условиях развития российской школы.

Предисловие

Уважаемый читатель!

Рабочая тетрадь, которую Вы держите в руках, представляет собой часть учебно-методического комплекса, включающего четыре учебных модуля: «Право в образовании», «Экономика и финансы образования», «Стратегический план развития школы в условиях изменений», «Мониторинг, статистика, социология в деятельности образовательного учреждения». Комплекс адресован администраторам системы образования, прежде всего, директорам и заместителям директоров общеобразовательных школ, школьным бухгалтерам и специалистам по праву, организаторам мониторинговых исследований, научным консультантам и всем тем, кому представляется важным поиск ответа на вопрос: «Как управлять современной школой в условиях реформирования российской системы образования?».

Пособия разработаны по заказу Министерства образования Российской Федерации и Национального Фонда Подготовки Кадров группой российских ученых и директоров-практиков и посвящены обобщению экспериментального опыта, связанного с реализацией программы модернизации российского образования.

Авторы согласовали для себя *единый ценностный фундамент*, характеризующий своеобразную миссию предложенного комплекса: мы бы хотели, чтобы модули оказались полезными любому директору (опытному или начинающему) в решении проблемы повышения его профессиональной компетентности как человека, принимающего на себя ответственность за утверждение в школе следующих ключевых ценностных положений:

- Личность в центре проблемы образовательного реформирования, обеспечение образовательных прав и обязанностей человека;
- Общественно-государственное взаимодействие, социальное партнерство как факторы развития образования в гражданском обществе;
- Взаимосвязь государственного и общественного контроля качества образования, мониторинг качества образования, управление с учетом достигнутого;
- Независимость, автономия школы, самостоятельность субъектов образования как необходимое условие повышения эффективности образовательного процесса;
- Сетевые структуры, сетевые модели управления и взаимодействия как способ повышения эффективности системы образования;

- Новая образовательная культура (обучение через деятельность, компетентностный подход, проектные технологии, развитие исследовательской культуры и самостоятельности и т.д.);
- Управление в условиях модернизации образования – ориентация на достижение стабильности и развития;
- Экономика образования: обеспечение самостоятельности и эффективности образовательного учреждения за счет введения новых управленческих механизмов.

Учебно-методический комплекс преимущественно рассчитан *на самостоятельную работу читателей*, однако наибольшая эффективность может быть достигнута только при качественном *тьюторском сопровождении*.

Комплекс носит модульный характер. Каждый модуль состоит из учебного пособия, рабочей тетради и «ключей» к заданиям рабочей тетради. Ключи-ответы вошли в состав книги для тьютора, общей для всех четырех модулей. Модули связаны друг с другом общей идеологией и содержательным наполнением, все они построены по одному методическому принципу. Мы полагаем рациональным последовательное освоение всех четырех модулей, но читатель, в зависимости от собственных образовательных потребностей, может выбрать для себя несколько модулей или какой-то один из них.

Целесообразный порядок освоения модулей:

Модуль «Право». Учебное пособие «Право в образовании» и рабочая тетрадь к нему.

Модуль «Экономика». Учебное пособие «Экономика и финансы образования» и рабочая тетрадь к нему.

Модуль «Управление». Учебное пособие «Стратегический план развития школы в условиях изменений» и рабочая тетрадь к нему.

Модуль «Мониторинг» Учебное пособие «Мониторинг, статистика, социология в деятельности образовательного учреждения» и рабочая тетрадь к нему.

Ведущим принципом овладения новыми профессиональными компетенциями при помощи предлагаемого учебно-методического комплекса выступает «образование через созидательную деятельность», а именно, все модули носят практико-ориентированный характер и направлены на создание условий для внесения реальных изменений в практику работы образовательных учреждений.

Успешное освоение учебно-методического комплекса должно позволить эффективно решать управленческие задачи:

- создания условий для обеспечения образовательных прав личности на основе развития демократической правовой культуры образовательного учреждения;

- использования потенциала образовательной системы для становления гражданского общества за счет развития механизмов общественно-государственного управления и взаимодействия в системе образования;
- формирования в образовательном учреждении новой образовательной культуры, основанной на принципах компетентностного подхода, обучения через активную самостоятельную деятельность и созидание;
- развития новых управленческих технологий, обеспечивающих реализацию задач модернизации российского образования;
- участия образовательного учреждения в сетевых процессах, в частности, в процессах реструктуризации сети образовательных учреждений в регионе, введения структурных изменений, обеспечивающих повышение качества образования;
- построения собственных мониторинговых систем, а также обеспечения вхождения образовательной системы в федеральную систему мониторинга качества образования;
- построения финансовой политики с учетом новых экономических моделей, в частности на основе принципов подушевого финансирования и финансовой самостоятельности образовательного учреждения.

За время работы с учебным комплексом участникам образовательного процесса будет предложено разработать:

- долгосрочные и краткосрочные программы и проекты модернизации образования в образовательном учреждении (применительно к переходу на технологии и содержание обучения через деятельность, профильное обучение, методы развития критического проективного мышления; развитие общественно-государственного взаимодействия в образовательном учреждении, становление правовых механизмов регулирования деятельности образовательного учреждения, переход на административную и финансовую самостоятельность);
- пакет юридических (нормативных) актов, регулирующих деятельность образовательного учреждения;
- образцы договоров, заключаемых образовательным учреждением в соответствии с задачами обеспечения качества образовательного процесса и общественного контроля качества (договоры с участниками образовательного процесса, внешними организациями, другими образовательными учреждениями);

- механизмы, обеспечивающие развитие общественно-государственного взаимодействия в образовательном учреждении;
- модели целесообразной реструктуризации образовательного учреждения, пути и способы вхождения образовательного учреждения в образовательные и другие социальные сети;
- внутренние системы мониторинга качества образования;
- пакет необходимой документации, позволяющий вести самостоятельную финансовую политику;
- программу финансового обеспечения образовательного учреждения, бюджетный план;
- систему оптимизации использования финансовых ресурсов применительно к своему учреждению.

Разработанные документы войдут в управленческий портфель директора, который и станет основным инструментом *оценки и самооценки* качества полученного образования.

Авторы выражают уверенность в том, что читатели разделяют убежденность всех разработчиков этого проекта в необходимости дальнейших усилий по улучшению качества российского образования.

Глава 1. Миссия и ценности школы в контексте разработки стратегического плана школы

Выполнив задания этой главы, Вы сможете:

- выделить уникальные характеристики своей школы при сравнении ее с другими подобными учебными заведениями;
- определить и презентовать видение идеального состояния своей школы;
- разработать план организационных мероприятий по вовлечению педагогического коллектива в процесс разработки и формулирования миссии;
- проводить анализ внешних и внутренних факторов в процессе разработки миссии.

Задание 1.

Ключевыми понятиями этой главы являются:

Ключевые понятия	До работы с текстом главы	После освоения темы
<i>видение</i>		
<i>миссия</i>		
<i>культура</i>		
<i>организации</i>		

Какие ассоциации возникли у вас по отношению к этим терминам? Запишите их во вторую графу таблицы.

А теперь прочитайте фрагмент главы 1 «Видение и миссия образовательного учреждения» и выполните задание 2, которое поможет Вам уточнить свое видение, увидеть «тот самый флаг», который определит направление развития Вашей школы, т.е. ее миссию.

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, объясняющие, почему Вы выбрали именно эту метафору.

Идеальная школа – это _____,
_____, потому что:

1. _____
2. _____
3. _____

Задание 3.

Напишите эссе (сочинение-размышление) на тему «Воспоминание о будущем моей школы», в котором свяжите прошлое, настоящее и будущее Вашей школы.

«Легенда школы», которая может «родиться» из Вашего эссе, станет тем «знаменем», под которым соберется коллектив, чтобы достичь желаемого образа.

Задание 4.

Созданию миссии всегда предшествует анализ внешних и внутренних факторов. С этой целью предлагаем Вам:

- а) разделить факторы, которые представлены на **стр. 15** учебного пособия, на внешние и внутренние;
- б) продолжить список факторов с учетом ситуации в Вашем регионе;
- в) выделить, используя знак «+» и «-», те из них, на которые Вы можете повлиять (+) и те, которые трудно изменить (-).

Внешние факторы	Внутренние факторы

Учитывайте полученные результаты при выполнении следующего задания.

Задание 5.

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

Уровни проявления миссии школы	Проявление миссии по отношению к членам коллектива	Проявление миссии по отношению к внешнему миру
Личный	Что должна дать работа в коллективе каждому ее члену лично? Ответы:	Что может дать коллектив школы каждому социальному партнеру, конкурентам, коллегам из других школ, каждой семье своих учеников? Ответы:
Социальный	Какие социальные перспективы может дать работа в школе членам ее коллектива? 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:
Духовный	Какой видит школа свою духовную миссию по отношению к членам коллектива? Ответы:	В каком образе и контексте школа может представить социуму свою духовную миссию (Мы — команда, которая спасает, защищает, заботится, поддерживает... и пр.; помощь ближнему, забота об экологии, микроклимате и пр.)? Ответы:

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

А теперь познакомьтесь с фрагментом «Процедура разработки миссии» и приступайте к выполнению следующих заданий.

Задание 6.

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

<i>Действия</i>	<i>Сроки</i>	<i>Ответственные</i>

Задание 7.

Прочитайте фрагмент «Внутренняя культура школы» и выполните следующее задание: установите взаимосвязь между ключевыми понятиями главы (миссия, видение) с внутренней культурой школы. Представьте ее графически и презентуйте группе.

Задание 8.

А теперь вернитесь к заданию 1 и заполните третью графу. Обсудите с коллегами, что и почему изменилось в Вашем понимании ключевых понятий темы.

Глава 2. Аналитический этап стратегического планирования

Выполните задания этой главы, Вы сможете:

- проанализировать возможности внешней и внутренней среды для формирования стратегии развития школы;
- использовать методы анализа внешней и внутренней среды в своей управленческой деятельности;
- провести идентификацию «проблемного поля» образовательного учреждения.

Итак, после того, как Вы и Ваш коллектив поняли свое предназначение (миссию) в социальном окружении школы, необходимо обратиться к анализу возможностей внешней и внутренней среды, необходимых для развития.

Анализ поможет выявить сильные и слабые стороны нынешней ситуации, в которой находится школа, и определить те проблемы, которые препятствуют достижению ее желаемого состояния.

Задание 1.

Познакомьтесь с текстом главы 2, используя маркировочные знаки:

v – знаю, уже использую

! – хочу освоить

? есть вопросы

После прочтения текста заполните маркировочную таблицу:

v	!	?

А теперь разделитесь на группы таким образом, чтобы в каждой из них оказался один участник, владеющий представленными методиками анализа. Это поможет Вам успешно выполнить следующее задание.

Предлагаем ознакомиться с двумя конкретными ситуациями, достаточно типичными для городского и сельского социума.



Ситуация 1 (городская школа)

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

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

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

На территории микрорайона находятся: Дом офицеров, комплекс областной больницы, детская библиотека, несколько профтехучилищ, воинская часть.

Учреждений культуры и спорта недостаточно: клубы, кинотеатры, концертные залы, спортивные комплексы отсутствуют. Но имеются Интернет-кафе и диско-зал, которые являются местом молодежных тусовок и одновременно очагом напряженности в микрорайоне.

С каждым годом растет количество магазинов, рынков, супермаркетов, мелких торговых точек, которые, в связи с отсутствием специализированных учреждений, становятся неотъемлемой частью индустрии развлечений. Практически отсутствует зеленая зона, нет скверов, парков, но в избытке рюмочные, пивные, закусочные и прочие подобные дешевые учреждения общепита.

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

Данное противоречие порождает развитие асоциальных явлений: вместо здорового отдыха и полезного досуга – приобщение к принятию спиртного и бесцельному времяпрепровождению среди торговых ларьков.

Данная ситуация порождает социальную апатию, неудовлетворенность, способствует поиску «острых ощущений» молодежи микрорайона.

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

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

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

В школе микрорайона обучаются 1200 учащихся. Из них – 450 – на начальной ступени обучения, 470 – на второй ступени обучения, 280 – на третьей ступени.

В школе открыты классы коррекционно-развивающего обучения: 28 учащихся в классе КРО VIII вида, 44 учащихся в классе КРО VII вида.

Педагогический коллектив составляют 84 учителя и воспитателя ГПД.

В школе преподают 14 молодых специалистов. Трое учителей обучаются в аспирантуре местного педагогического университета.

Возрастной состав педагогического коллектива: до 30 лет – 23 человека, от 30 до 40 лет – 19 человек, от 40 до 50 – 28 человек, от 50 до 55 – 6 человек, от 55 и старше – 8 человек.

Высшую квалификационную категорию имеют 30 учителей, первую – 28 учителей, вторую – 17 учителей. Звание «Заслуженный учитель России» имеют 3 педагога, 16 педагогов – «Отличники просвещения».

В штате школы имеются ставки психолога и социального педагога.

В 2000 г. школа получила юридическую самостоятельность при сохранении финансовой зависимости от муниципального органа власти.

В школе создан Управляющий совет, но фактически руководство осуществляется через приказы, распоряжения, постановления, указания муниципального и регионального органов управления образованием.

Успеваемость в школе в последние годы составляет 90%, количество обучающихся на «4» и «5» - 34%, с одной «3» - 27%.

В школе реализуются общеобразовательные программы, в начальной школе – программы развивающего обучения по системе Давыдова-Эльконина, программы

углубленного обучения по отдельным предметам на 2 и 3 ступенях.

Поступление в высшие учебные заведения – 90% от общего количества выпускников, в средние специальные заведения – 5% от общего числа выпускников.

В высшие учебные заведения выпускники поступают как на бюджетные, так и на платные места.

Наиболее предпочтительные профессии связаны с информационными технологиями, медициной, военным делом, юриспруденцией.

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

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

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

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

Школьная библиотека имеет фонд 30000 экземпляров книг. Количество наименований подписных изданий – 55.

Школьная столовая обеспечивает детей начальной школы завтраками и всех учащихся горячими обедами. 118 школьников из малообеспеченных и многодетных семей питаются бесплатно.

По просьбе отдельных семей организуются полдники учащимся, посещающим группу продленного дня.

Школа занимает 4 гектара, на которых, помимо самого здания, расположена небольшая спортивная площадка и разбито несколько клумб, на которых работают дети во время летней практики.

Учащиеся школы, учителя – постоянные участники олимпиад и конкурсов городского, областного уровней.

Учительский коллектив готов к восприятию нового, занимает активную профессиональную позицию.

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



Ситуация 2 (сельская школа)

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

Бюджет волости дотационный. Основные направления хозяйственной деятельности связаны с сельским хозяйством и туристическими объектами. Средняя заработная плата жителей N составляет менее 1000 рублей. Практически все занимаются ведением подсобного хозяйства.

Строительство, в том числе жилищное, не ведется. Очень низкий уровень доходов, отсутствие социальных перспектив приводят к процветанию пьянства.

Основные работодатели – колхоз и туристическая база.

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

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

В результате возникает острое противоречие, определяющее особенности ситуации: с одной стороны, молодые люди и их родители не видят перспектив жизни в N, т.к. нет работы с достойным заработком, нет возможности молодым семьям обзавестись собственным жильем, нечем занять свободное время. Поэтому, желательно отправить детей в город.

С другой стороны, подавляющее большинство семей не имеют материальных возможностей обучать детей в городе или оказать им финансовую помощь, если они остались там после окончания учебного заведения. Оплачивать жилье в городе и, тем более, приобрести его невозможно.

Таким образом, складывается ситуация отсутствия жизненных перспектив, которая усугубляется тем, что молодые люди, не имеющие хотя бы начального профессионального образования, вообще не могут рассчитывать на сколько-нибудь достойный заработок.

Все это приводит к нравственной и социальной деградации той части молодых

людей, которая не сумела найти свое место в жизни населенного пункта.

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

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

Особенности школы

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

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

Педагогический коллектив составляют 21 учитель и воспитатель, из них 2 воспитателя пришкольного интерната и 1 воспитатель группы продленного дня для учащихся класса КРО VIII вида. 11 педагогов – выпускники этой школы.

16 педагогов школы имеют высшее образование, 4 – среднее специальное, 1 – среднее.

Возрастной состав педагогического коллектива: до 30 лет – 7 человек, от 30 до 40 – 6, от 40 до 50 – 2, от 50 до 55 – 1, старше 55 – 5 человек.

Высшую квалификационную категорию имеют 4 человека, первую – 3, вторую – 7 человек.

Квалификационные разряды: 15 – 2 человека; 14 – 2; 13 – 3; 12 – 7; 11 – 2; 10 – 2; 8 – 1; 7 – 2 человека.

Один педагог школы имеет звание «Заслуженный учитель», один – «Учитель-методист», один – «Отличник просвещения».

Психолога и социального педагога в штате школы нет.

Школа реализует общеобразовательные программы. В вариативную часть включены «История родного края» и «Мировая художественная культура».

В течение последних трех лет успеваемость составила 97,2%, количество обучающихся на «4» и «5» - 21%; второгодников – 5%.

В 2003 г. школа участвует в эксперименте по профильному обучению (технологический профиль), в связи с чем имеет научного руководителя.

Поступление в ВУЗы и ССУЗы – 70-80%, ПТУ – 10%. Выбираются главным образом учебные заведения, расположенные в областном и районном центрах. Средние специальные учебные заведения также выбираются, в основном, расположенные в областном центре, а именно – индустриальный техникум, сельскохозяйственный техникум, колледж строительства и архитектуры, кооперативный техникум.

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

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

Материально-техническая база школы: в школе есть 9 оборудованных кабинетов: начальных классов, биологии, математики, русского языка и литературы, истории, физики, химии, машиноведения, производственные мастерские, спортивный зал. Техническое оснащение кабинетов устарело. Здание школы, построенное в 1964 году, требует ремонта.

В 2001/02 учебном году школа получила компьютер, приобрела музыкальный центр.

Школьная библиотека имеет фонд 13000 экземпляров книг.

Имеется пришкольный участок площадью 0,25 га и производственный участок для выращивания картофеля площадью 0,25 га. Продукция с участков идет на питание учащихся в школьную столовую и столовую пришкольного интерната.

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

Стоимость обучения одного ученика составляет 6600 рублей в год.

Задание 2.

Начнем с анализа внешней среды школы. Используя удобные для Вас условные обозначения, выделите в описании школ политические, экономические, социальные, технологические (управленческие) факторы, влияющие на развитие представленного в описании образовательного учреждения.

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

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

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

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

Задание 3.

Опираясь на текст фрагмента «Анализ внешней среды образовательного учреждения» учебного пособия внесите выделенные Вами факторы в таблицу «Анализ внешней среды образовательного учреждения» (выберите ту ситуацию, с которой Вы хотели бы поработать).

Политика	
+	-
Экономика	
+	-

Социум	
+	-
Управленческие технологии	
+	-

Задание 4.

Заполните такую же таблицу для своего образовательного учреждения и презентуйте результаты своей группе.

Политика	
+	-
Экономика	
+	-
Социум	
+	-

Управленческие технологии	
+	-

Задание 5.

На веб-сайте МОУ «Средняя общеобразовательная школа №37» (г. Череповец) приведены материалы, касающиеся разработки стратегического плана развития школы. В частности, рассматривается вопрос о необходимости анализа особенностей внешней среды образовательного учреждения, поскольку *«большое значение имеет адаптация к внешней среде, которая охватывает все действия стратегического характера, улучшающие отношения школы с окружающей средой. Школе необходимо адаптироваться и к внешним благоприятным возможностям, и к опасностям, выявить наиболее благоприятные варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к внешним условиям»*.

В качестве основных факторов, оказывающих влияние на образовательное учреждение, называется ряд факторов, среди которых, кроме уже рассмотренных нами, выделяются следующие:

«Правовые факторы определяют нормативно-законодательную базу деятельности образовательного учреждения. Например, Правила оказания платных образовательных услуг (с изменениями и дополнениями), утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации 5 июля 2001 г. №505, задают нормативные рамки этого вида деятельности.

Экологические факторы оказывают осязаемое воздействие на здоровье детей.

Демографический фактор оказывает прямое воздействие на контингент учащихся.

Культурный фактор включает в себя общий культурный уровень общества, наличие театров, музеев, концертных залов, кинотеатров, библиотек, выставочных залов, оказывает существенное влияние на общее развитие школьников, их культурный уровень».

Насколько целесообразно в ходе анализа внешней среды образовательного учреждения учитывать эти факторы? Какие потенциальные возможности и риски можно спрогнозировать, учитывая каждый из них? Ответы обсудите в группе.

После того, как Вы проанализировали основные внешние факторы, влияющие на развитие школы, необходимо обратиться к анализу ее внутренней среды (фрагмент «Анализ внутренней среды образовательного учреждения» Главы 2 Учебного пособия).

Задание 6.

Используя предложенные конкретные ситуации двух образовательных учреждений, определите сильные и слабые стороны этих школ и выпишите их в предложенные ниже графы таблицы.

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

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

Возможности	Сильные стороны
Угрозы	Слабые стороны
Внешняя среда	Внутренняя среда

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

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

Задание 7.

Вернемся к кейсам, приведенным в начале этой главы. Прочитайте их еще раз, но уже как примеры аналитических справок. Исходя из того, что городская школа участвует в проекте по становлению государственно-общественного управления, а сельская – по реструктуризации сети сельских школ, оцените их с точки зрения логики и полноты информации, необходимой для определения приоритетных направлений стратегического развития.

Обсудите Ваши оценочные суждения в микро-группе и предположите, какой информацией можно дополнить эти справки.

Началу процесса разработки стратегии предшествует процедура идентификации проблемного поля. обратитесь к фрагменту «Проблемно-ориентированный анализ» Главы 2, основываясь на данных анализа внешней и внутренней среды, определите основные несоответствия между сформулированной миссией и реальным состоянием школы. Данные несоответствия – разрывы – и являются теми проблемами, которые определяют стратегическое направление развития школы.

Задание 8.

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

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

	Внутренние	Внешние
		
		

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

О том, как переформулировать проблему в цель, пойдет речь в следующей главе рабочей тетради.

Задание 9.

Теперь, когда Вы ближе познакомились с ситуацией каждой из школ, Вы сможете предложить вариант их миссий. Выполнение данного задания необходимо для более четкого выделения проблемного поля на основании анализа внешней и внутренней среды.

Ситуация 1: _____

Ситуация 2: _____

Глава 3. Построение стратегического плана школы

Выполнив задания этой главы, Вы сможете:

- освоить правило формулировки целей;
- овладеть методикой «Зеркало прогрессивных преобразований»;
- определять внутренний и внешний ресурс, необходимый для реализации стратегического плана;
- оформлять план стратегического развития школы;
- рационально распределять нагрузку среди членов администрации школы.

Прочитайте Главу 3 Пособия и приступайте к выполнению следующих заданий.

Итак, методики анализа внутренней и внешней среды школы позволили Вам определить ключевые проблемы, которые необходимо переформулировать в цели. Для этого Вы можете использовать **методику «Зеркало прогрессивных преобразований»**.

Задаение 1.

Познакомьтесь с алгоритмом данной методики:

1 шаг: Сформулируйте одну конкретную проблему и запишите ее.

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

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

3 шаг: Проблема переформулируется в цель.

4 шаг: Причины становятся задачами.

5 шаг: Для каждой задачи определяется комплекс мероприятий – шагов по их достижению. Для каждого шага определяются ответственные, которые подбирают команду для реализации мероприятий.

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

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

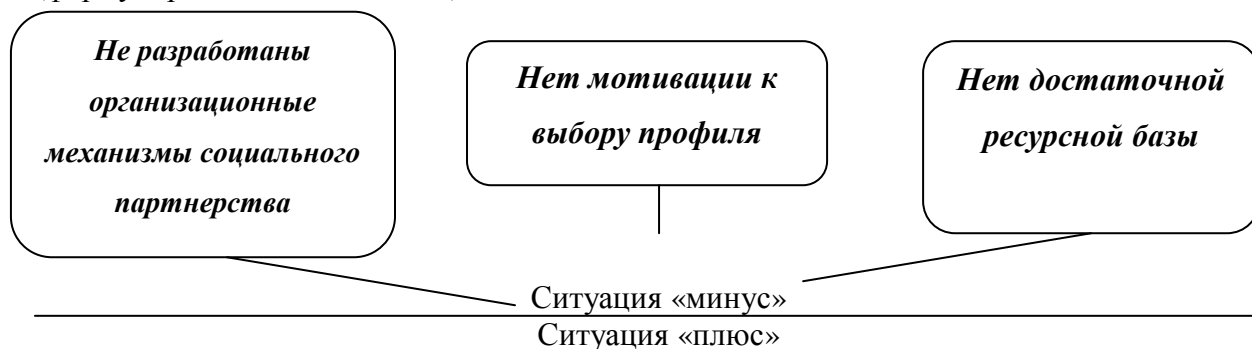
Ниже представлен образец работы с данной методикой на примере конкретной ситуации № 2.

1. Постановка проблемы:

Не созданы условия для реализации технологического профиля на старшей ступени обучения.

2. Причины:

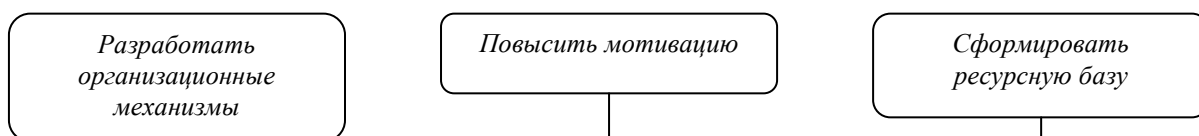
(формулировки с «не» и «нет»)



3. Цель:

Создать условия для реализации технологического профиля на старшей ступени обучения.

4. Задачи:



5. Мероприятия, ответственные:



6. Ресурс:

Кадровый:

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

Временной: 2 года

Материально-технический и социальный:

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

7. Продукт:

Целевая программа «Партнерство»;

Пакет методических материалов;

Макет ученического портфолио;

Каталог профессий;

Нормативно-правовые документы школы, в том числе, договор о социальном партнерстве.

8. Критерии эффективности:

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

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

Зеркало прогрессивных преобразований

1. Постановка проблемы:

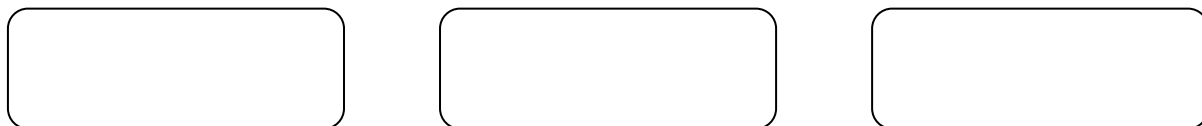
2. Причины:

(формулировки с «не» и «нет»)

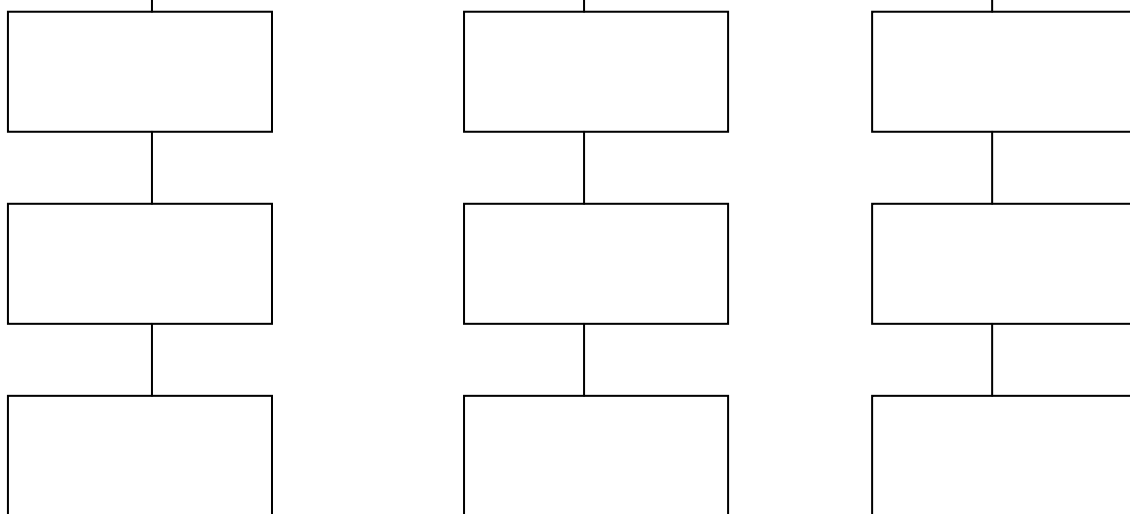


3. Цель:

4. Задачи:



5. Мероприятия, ответственные:



6. Ресурс:

7. Продукт:

8. Критерии эффективности:

Задание 2.

Для того чтобы повысить надежность необходимых действий для реализации планируемых задач, проанализируйте их формулировки с помощью правила SMART.

Задача:

конкретная – _____

измеримая – _____

согласованная – _____

достижимая – _____

определена во времени – _____

Задание 3.

Дальнейшие действия будут связаны с распределением поручений между членами администрации школы.

Часть обязанностей Вы уже распределили, работая по методике «Зеркало прогрессивных преобразований». Для того чтобы рационально распределить ответственность и нагрузки членов администрации, предлагаем воспользоваться «Таблицей распределения ролей в команде».

Таблица распределения ролей в команде

Условные обозначения: «О» – ответственность; «К» – контроль; «И» – информирование; «У» – участие; «Р» – ресурсное обеспечение						
Члены команды Целевые направления	Директор	Завуч 1	Завуч 2	Завхоз	Организатор воспитатель ной работы	Руководи тель МО
Повышение профессиональ- ного уровня учителей						
Привлечение специалистов для реализации профильного обучения						
Освоение здоровье- сберегающих технологий						

Задание 4.

Для систематизации и структурирования отработанных элементов (направлений) стратегического плана, воспользуйтесь базовой формой матричной таблицы, которая и является одним из вариантов оформления стратегического плана школы.

Выберите одну из сформулированных Вами приоритетных целей по той конкретной ситуации, с которой работали ранее, и заполните матричную таблицу.

Базовая форма матричной таблицы

Цели	Подцели	Сроки	Ожидаемый результат	Индикаторы достижения результата	Ответственные	Ресурсы	Партнеры

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

Задание 5.

Пользуясь таблицей «Оценки эффективности средств коммуникации», определите для себя наиболее эффективные средства коммуникации, проставив в графы таблицы «+» и «-». Наиболее эффективным будет средство коммуникации, набравшее максимальное количество плюсов.

Приведите три факта из Вашей практики, подтверждающих обоснованность полученных данных.

Показатели эффективности средств ком- муникации Средства коммуникации	Доступность для сотрудников	Периодичность (как часто?)	Полнота передачи	Популярность (востребован- ность)	Нарушения, сбои	Затратность
Личная встреча						
Доска объявлений						
Памятки						
Официальная документация						
Собрания, планерки						
Журнал организации						
E-mail						

А теперь можно проводить Педагогический Совет для утверждения стратегического плана развития школы.

Глава 4. *Реализация стратегического плана через оперативное планирование и проектную деятельность*

Выполнив задания этой главы, Вы сможете:

- *строить графики распределения нагрузки структурных подразделений школы;*
- *планировать все этапы проектной работы;*
- *составлять целевую программу, проект и использовать их для реализации оперативного плана;*
- *проводить экспертизу проекта.*

Задание1.

Познакомьтесь с определениями ключевых терминов в начале главы. Предположите, как они связаны между собой и отобразите возможные связи в виде схемы (любой, по Вашему выбору).

Задание 2.

Соотнесите содержание Главы 3 и Главы 4, закончите предложение:

В отличие от стратегического планирования система оперативного планирования направлена (или представляет собой)...

Обсудите в группах полученные варианты, внесите необходимые уточнения.

Задание 3.

А теперь подготовьте проект приказа о разработке в образовательном учреждении оперативного плана. Обсудите тексты приказов в группе.

Задание 4.

Составьте диаграмму Ганта по своим функциональным обязанностям. Определите на основе этого наиболее напряженное время и перераспределите нагрузку.

№ п/п	Мероприятия	Сроки исполнения											
		2004				2005							
		09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08
1													
2													
3													
4													
5													
6													

Прочитайте фрагмент «Проекты» и выполните следующее задания:

Задание 5.

На начальном этапе планирования проекта необходимо определить состав действий для обеспечения изменений в педагогической системе.

Представьте, что в Вашей школе разрабатывается инновационный проект, направленный на совершенствование профильного обучения учащихся. В ходе работы над ним целесообразно осуществить изменения в способах контроля и оценки результатов.

Определите состав действий, обеспечивающих необходимые изменения на уровне этих компонентов. Составьте таблицу «задачи-действия»:

Задачи изменений	Состав действий

Помните, что одни действия могут выполняться только последовательно друг за другом, а другие – параллельно. Постарайтесь добиться равномерной загруженности исполнителей. Обеспечьте рациональное распределение и координирование всех предусматриваемых действий во времени. Для этого можно использовать любые сетевые графики или диаграммы.

Задание 6.

В рамках Проекта «Реформа системы образования» был подготовлен документ «Разработка рекомендаций по созданию региональных программ реструктуризации сети учреждений общего образования», в котором приведены данные по проекту, связанному с преобразованием сельской общеобразовательной школы в экспериментальную комплексную образовательную систему (ЭКОС). Приведем в качестве примера текст этого проекта.



1. Проблемная ситуация и цель преобразования

Общая социально-экономическая и демографическая ситуация в стране за последние десятилетия привела к резкому обострению проблем доступности и качества образования и последующего трудоустройства молодежи, проживающей в сельской местности.

Эта ситуация осложняется экономическими факторами, среди которых важнейшее значение имеет изменение количества колхозов и совхозов. Часть коллективных хозяйств была ликвидирована, оставшиеся в значительной степени сократили объемы производства. В связи с этим сократилось и количество рабочих мест. Из достаточно большого числа образовавшихся в 90-е годы фермерских хозяйств жизнеспособными оказались единицы, поэтому существенного влияния на экономические условия в регионах они не оказывают.

Как результат, возникает острое противоречие, определяющее особенности ситуации в регионе проекта: с одной стороны, молодые люди и их родители не видят перспектив жизни на селе, т.к. нет работы с достойным заработком, нет возможности молодым семьям обзавестись собственным жильем, нечем занять свободное время. Поэтому желательно отправить детей в город.

С другой стороны, по данным ВШЭ не более трети населения России могут активно участвовать в финансировании образования своих детей. В сельской местности подавляющее большинство семей не имеют материальных возможностей обучать детей в городе или оказать им финансовую помощь, если они остались там после окончания учебного заведения. Оплачивать жилье в городе дорого, приобрести его невозможно.

Таким образом, складывается ситуация отсутствия жизненных перспектив, которая усугубляется тем, что молодые люди, не имеющие профессионального образования или имеющие образование, не востребованное в регионе, вообще не могут рассчитывать на сколько-нибудь достойный заработок. Все это приводит к нравственной и социальной деградации той части молодых людей, которая не сумела найти свое место в жизни села.

Вместе с тем, существует проблема подсистем начального и среднего профессионального образования, которые, с одной стороны, в существенной степени отдалены и от высшего образования, и от системы средних школ. С другой, не ориентированы на кадровые потребности своего региона и на удовлетворение спроса на рабочую силу со стороны частного и общественного секторов.

В то же время, профессия, востребованная в регионе, приносящая доход,

способствующая улучшению материального положения семьи, может оказаться фактором, замедляющим отток молодых людей из села в город. В свою очередь, увеличение на селе населения репродуктивного возраста позволит стабилизировать демографическую ситуацию, что, естественно, благоприятно скажется на образовании. Профессиональное образование поможет не только удовлетворить кадровые потребности региона, но и будет способствовать развитию общественного и частного сектора, что благоприятно скажется на экономической ситуации района в целом.

Реализация программ профессиональной подготовки требует объединения усилий педагогического коллектива учебного заведения, работодателей, служб занятости, органов власти, родителей, общественности. Необходимы поиск форм и механизмов взаимодействия, развитие эффективного самоуправления. Результатом этих процессов может явиться становление общественно-государственного характера управления образованием, опыт которого может быть перенесен участниками партнерских отношений в другие сферы жизнедеятельности.

Таким образом, создание комплексного образовательного учреждения, реализующего программы общего образования и профессиональной подготовки (а в последствии и начального профессионального образования) может решить не только проблему качества и доступности образования в сельской местности, но и привести к изменению мировоззрения, к становлению активной, ответственной жизненной позиции молодежи.

В связи с этим общей целью проекта является разработка и поэтапная практическая реализация перспективной экспериментальной комплексной образовательной системы (ЭКОС), являющейся центром возрождения сельского социума.

2. Общая характеристика замысла проекта

Целями проекта являются:

- обеспечение доступности всех уровней и форм получения образования, предусмотренных Уставом экспериментальной комплексной образовательной системы, в соответствии с потребностями и возможностями обучающегося и независимо от его социального и материального положения;
- повышение качества образования за счет разработки единой логики общего и профессионального образования, а также освоения и внедрения в образовательный процесс новых эффективных приемов, техник и технологий обучения и воспитания;
- адаптация учебно-воспитательного процесса к социокультурным и образовательным традициям региона;
- усиление эффективности функционирования модели за счет расширения поля

инновационной деятельности педагогов; удовлетворения образовательных запросов обучающихся и кадровых потребностей работодателей региона проекта;

- разработка целей, содержания и механизмов социального партнерства, обеспечивающих доступность и качество образования в рамках ЭКОС;
- становление ЭКОС как «ядра» сельского социума, оказывающего позитивное влияние на демографическую, социально-экономическую и культурную ситуацию в регионе.

Цели ЭКОС достигаются через развитие широкой сети партнерских отношений с различными организациями, учреждениями, предприятиями, обеспечивающих, во-первых, максимально полное использование «человеческих ресурсов» региона через вовлечение населения в деятельность ЭКОС; во-вторых, через реализацию образовательных маршрутов различных уровней и профилей.

Образовательный маршрут обучающегося включает инвариантную часть, предполагающую освоение начального и основного общего образования всеми обучающимися, и вариативную, предполагающую свободный выбор: а) направлений и форм дальнейшего образования: среднего (полного) общего, начального профессионального с получением общего образования или без него; б) профиля профессиональной подготовки на ступени общего и среднего (полного) общего образования; в) направлений и форм дополнительного образования на всех ступенях обучения.

Создание экспериментальной комплексной образовательной системы позволит решить несколько задач:

1. Учащиеся смогут получить профессиональную подготовку и начальное (среднее) профессиональное образование, не покидая регион проживания.
2. Реализация образовательных программ профессионального образования обеспечит выход системы образования региона на новый уровень – уровень партнерского взаимодействия учреждений образования, культуры, социальной сферы, сельскохозяйственных и производственных предприятий.
3. Будет разработано содержание, механизмы и критерии эффективности социального партнерства.
4. Образовательные учреждения региона, и, прежде всего средняя школа, перейдут в режим развития.
5. Будут созданы дополнительные условия для сохранения и укрепления культурно-исторических традиций региона.

Таким образом, основными результатами реализации модели экспериментальной

комплексной образовательной системы можно считать, во-первых, создание условий для выбора и получения учащимися и молодежью желаемого уровня образования в регионе проживания.

Во-вторых, более полное использование интеллектуального, культурного, кадрового, материального потенциала жителей и учреждений региона проекта за счет вовлечение их в деятельность комплекса через механизмы социального партнерства.

В-третьих, разработку модели системы обеспечения качества образования, как ядра многоуровневой и многопрофильной образовательной системы.

В-четвертых, переход экспериментального образовательного учреждения в режим развития, стимулирование профессионального роста педагогов, что позволит комплексу стать ресурсной базой инновационной деятельности района.

3. Механизм реализации программы проекта

Механизм реализации проекта предусматривает следующие этапы:

Подготовительный этап

На этом этапе:

- разрабатывается общая концепция модели экспериментальной комплексной образовательной системы сельского социума;
- определяются ее компоненты, особенности функционирования, показатели результативности;
- проектируется модель экспериментальной комплексной образовательной системы;
- определяются средства, механизмы и критерии эффективности её реализации;
- разрабатывается договор о социальном партнерстве;
- определяются организации, учреждения, предприятия и т.п., с которыми необходимо установить отношения социального партнерства.

Этап запуска и апробации

На этом этапе:

- осуществляется реорганизация средней общеобразовательной школы в ЭКОС в соответствии с разработанной;
- реализуются учебные планы и программы профессиональной подготовки по первому блоку профессий;
- проводится первичная диагностика эффективности преобразований;
- уточняются и корректируются механизмы реализации программы проекта на уровне волости;

- заключаются договоры о социальном партнерстве с учреждениями, организациями, предприятиями, которые могут быть прямыми или косвенными участниками образовательного процесса ЭКОС.

Этап реализации

На этом этапе:

- расширяется спектр программ профессиональной подготовки, реализуемых в ЭКОС, в том числе за счет организации обучения и переподготовки взрослых;
- проводится реорганизация методической службы ЭКОС с целью повышения качества общеобразовательной и профессиональной подготовки учащихся;
- осуществляется непрерывное внутришкольное повышение квалификации педагогов;
- корректируются учебно-методические и нормативно-правовые материалы, обеспечивающие эффективную работу профессионального отделения и комплекса в целом;
- уточняется содержание и механизм социального партнерства.

Продолжительность этапа реализации не ограничивается, поскольку предусматривается поступательное расширение спектра направлений профессиональной подготовки.

*Сквозной деятельностью на каждом из этапов проекта является **анализ и оценка эффективности** проектных преобразований. С этой целью:*

- проводится диагностика качества общего образования и профессиональной подготовки учащихся;
- определяются пути и формы дальнейшего совершенствования образовательной деятельности ЭКОС;
- осуществляется окончательное оформление процедуры модельных преобразований и определение показателей и критериев эффективности функционирования модели в целом;
- подготавливаются материалы для тиражирования опыта преобразования сельской школы в ЭКОС, реализующий программы профессиональной подготовки;
- определяются возможные формы взаимодействия лица с учреждениями начального и среднего профессионального образования с целью усиления комплексного характера образовательной деятельности ЭКОС.

Используя предложенный текст, заполните «Зеркало прогрессивных преобразований», которое может служить инструментарием разработки проекта.

Зеркало прогрессивных преобразований

1. Постановка проблемы:

2. Причины:

(формулировки с «не» и «нет»)

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; height: 40px; width: 100%;"></div>
<hr/> <p>Ситуация «минус» Ситуация «плюс»</p>		

3. Цель проекта:

4. Задачи:

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; height: 40px; width: 100%;"></div>
--	--	--

5. Мероприятия, ответственные:

<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>
<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>

6. Ресурс: _____

7. Продукт: _____

8. Критерии эффективности: _____

Задание 7.

Включает ли приведенный текст проекта всю информацию, необходимую для работы с «Зеркалом прогрессивных преобразований»? Что еще, на Ваш взгляд, следовало бы указать разработчикам?

Прочитайте фрагмент «Целевые программы», обратите внимание на содержание целевых программ.

Задание 8.

Познакомьтесь с примером целевой программы «Исследовательская деятельность»:

Тезис. Опытно-экспериментальная работа не может быть успешной без участия учителей в исследовательской деятельности.

Основной механизм реализации: включение педагогов в процесс внедрения новых технологий и методик в учебно-воспитательный процесс, а также в непрерывную диагностику эффективности нововведений.

Учителя: участвуют в обучающих семинарах по проблемам философии, технологии и методики обучения; используют полученные знания в реальном педагогическом процессе; осуществляют всестороннюю диагностику эффективности внедряемых технологий, методик, приемов обучения и воспитания.

Руководители МО: участвуют в организации и проведении обучающих семинаров, посещают уроки с целью контроля за соблюдением технологических требований и определения поля проблем, связанных с их реализацией.

Психологическая служба: отслеживает психологическое самочувствие учителей и учащихся в условиях реализации новых технологий; динамику личностного роста школьников.

Служба контроля: осуществляет непрерывную диагностику качества обучения; степени реализованности индивидуальных образовательных маршрутов.

Научно-методический совет: планирует основные направления исследовательской деятельности педагогов школы; анализирует ее ход; оценивает соответствие достигнутых результатов намеченным целям; осуществляет необходимую корректировку; рекомендует наиболее успешные исследования для представления на итоговой научно-практической конференции.

Продукция: пакеты учебно-методических материалов к модулям для модульных программ по всем предметам; материалы по технологии обучения и воспитания для тиражирования (Сборник методических материалов школы); рекомендации для поступления в аспирантуру.

Качество целевой программы и успешность ее реализации во многом определяется тем, насколько рационально подобраны участники и распределены их функции. Используя приведенный пример, заполните таблицу:

Участники	Что делают?

Задание 9.

Усложним задачу: заполните таблицу для целевой программы «Здоровье», которую Вам предстоит разработать. Вы можете изменять список участников с учетом возможностей Вашей школы.

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

Обсудите результаты работы в группе.

Задание 10.

А теперь вернитесь к Заданию 1 и внесите, если необходимо, коррективы в предложенную Вами схему.

Глава 5. Социальное партнерство как дополнительный ресурс развития школы в условиях изменений

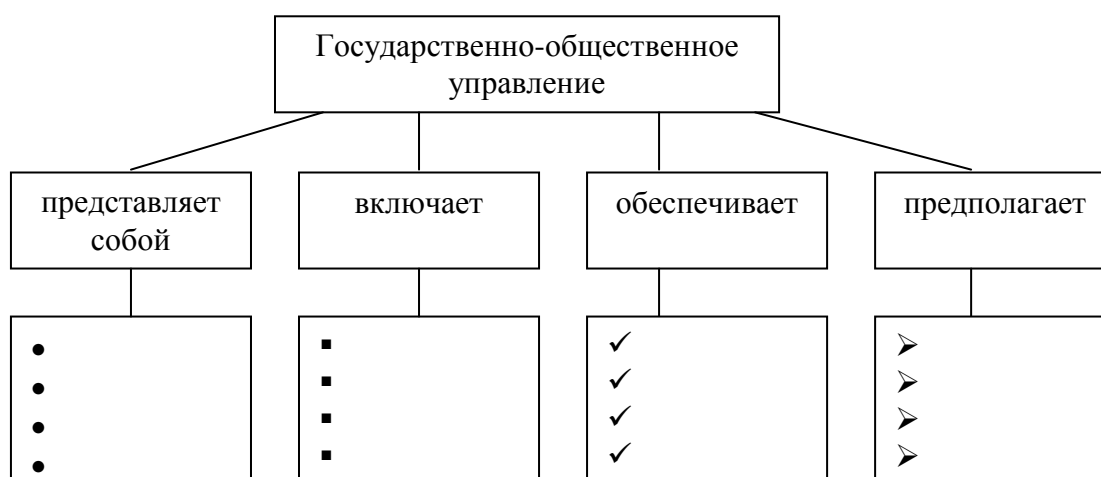
Выполните задания этой главы, Вы сможете:

- сформировать свое представление о сущности государственно-общественного управления как форме социального партнерства;
- использовать новые графические формы презентации своих идей;
- разработать целевую программу «Партнерство»;
- выстраивать планы ее практической реализации.

Теперь, когда утвержден Стратегический план школы и разработаны оперативные планы структурных подразделений, перед директором встает задача их реализации. Но уже на стадии планирования Вы столкнулись с дефицитом ресурсной базы и необходимостью обращения к социальным партнерам. Подобная проблема может быть решена с помощью социальных партнеров. Задания этой главы помогут Вам определить способы организации взаимодействия с ними.

Задание 1.

Прочитав §§ 1-2 Главы 5, выделите в тексте ключевые характеристики государственно-общественного управления образованием, относящиеся к следующим смысловым блокам:



Обсудите полученные результаты и презентуйте их с использованием составленной Вами схемы.

Задание 2.

Социальное партнерство и сетевое взаимодействие в образовании могут осуществляться в различных формах. Например, в проекте «Сетевые взаимодействия учреждений и организаций в процессе реализации образовательных программ» приводятся следующие примеры.

Ассоциация – «объединение на договорной основе нескольких предприятий с целью совершения конкретных сделок, прибыль или убытки от которых члены ассоциации делят пропорционально вложенному капиталу». В образовании форма Ассоциации используется при объединении ресурсов нескольких образовательных учреждений.



Общественная ассоциация

Пример – опыт Красноармейского района Чувашской республики, где по инициативе родителей и педагогов в целях реализации концепции совместной продуктивной деятельности учителей, учащихся и родителей создана общественная ассоциация содействия развитию муниципальных общеобразовательных учреждений. Ассоциация объединяет 3 образовательные учреждения, расположенных в районном центре: Траковская чувашско-немецкая гимназия, Красноармейская средняя общеобразовательная школа № 2, Центр образования.

Траковская чувашско-немецкая гимназия реализует гуманитарное направление. Всего в гимназии 601 учащихся, в том числе 72 ученика из других школ и регионов. По программе углубленного гуманитарного обучения занимаются 11 классов с 1 по 11 класс. Есть еще педагогический класс.

В Красноармейской СОШ №2 преобладает физико-математическое направление. Обучается 668 учащихся в 28 класс-комплектах. В 10-11 классах продолжают обучение большинство учащихся своей же школы и около 10-12% из других школ. В естественно-математических классах преподавание математики ведется в форме вузовской сессии: курс математики в 10-11 классах проходят за один год.

Центр образования – трудовое направление. Осуществляет углубленное изучение профильных дисциплин. Направления и профили – трактористы, водители, швей-мотористки, кулинары, продавцы. Развитая материально-техническая база, имеет машинно-тракторный парк – 16 единиц и земельный участок площадью в 60 га.

Выпускники получают два документа: аттестат о среднем образовании и свидетельство водителя, тракториста-машиниста, швей-мотористки, повара-кулинара в зависимости от выбранного профиля.



Простое товарищество

Другой пример – Простое товарищество образовательных учреждений (Красноярский край, Балахтинский район).

В системе образования Балахтинского района 54 образовательных учреждения, в которых обучается 3982 учащихся. Сельская школа во все времена испытывала недостаток ресурсов. Поэтому в сельских системах образования естественным путем складывалась практика обмена разного рода ресурсами на основе простых договоренностей между людьми. В условиях стабильного недостатка всех типов ресурсов (человеческих, финансовых, материальных, технических, информационных), которое сложилось после развала сельскохозяйственного производства и отсутствия финансирования социальной сферы, стало понятным, что объединение – единственный способ выживания сельского образования. Но выжить – это еще не главное в условиях рыночных отношений. Сельский выпускник должен быть конкурентоспособным и на рынке труда, и на рынке выпускников, уметь строить отношения с другими людьми, проектировать собственную жизнь. Сельский уклад жизни традиционно не способствует формированию перечисленных выше качеств, нужны специально продуманные искусственные управленческие ходы. Один из таких ходов – объединение образовательных учреждений.

В 2002 году в Балахтинском районе было создано Простое товарищество образовательных учреждений. В него вошли:

- *4 средних школы: Кожановская, Грузенская, Чулымская, Тюльковская;*
- *1 основная: Якушевская;*
- *профессиональное училище № 80.*

Все учреждения расположены вдоль автотрассы Балахта – Ужур в радиусе 68 км, имеют определенные технологические наработки. В Кожановской средней школе в течение нескольких лет шло освоение проектной деятельности. Это позволило школе со своими наработками стать участником Мегaproекта, российско-британских проектов по усилению общественной составляющей в управлении образованием, стать лидером районной системы образования. В школе сложилась система работы по профессиональному развитию педагогов, складывается другая культура отношений между людьми, устанавливается практика коллективного управления. В Грузенской и Чулымской средних школах есть экспериментальные площадки Краевых инновационных комплексов. В Грузенской школе осваивается организация коллективных учебных

занятий, в Чулымской – индивидуально-ориентированное обучение. В Тюльковской средней школе особенностью является школьный уклад, позволяющий стать успешным. Среди выпускников этой школы наибольшее количество предпринимателей, бизнесменов, профессиональных руководителей. Отношения здесь строятся так, что выпускники действительно уважают и помнят свою школу, она смогла внести достойный вклад в формирование в них «человеческого». Так как большинство сельских школ малокомплектные, показалось целесообразным введение в объединение основной школы. Так как число детей, желающих соединить получение общего и начального профессионального образования, увеличивается, в объединение вошло ПУ-80.

Консорциум (consortia) обычно состоит из двух или более учебных заведений (или подразделений внутри одной организации), которые объединяются для совместной разработки и распространения программ обучения. Консорциум возникает, когда объединяются несколько вузов для разработки и распространения курса или серии курсов, обычно в масштабе, слишком широком для какой-либо одной организации. Каждый член консорциума, участвуя в проведении совместной политики, имеет собственную структуру управления и обеспечивает курсами своих студентов.



«Образовательный консорциум»

Пример – «Образовательный консорциум» в Бalezинском районе Удмуртской республики.

Осенью 2002 года, после проведения в поселке Балезино семинара «Технологии проектной деятельности», проект «Бalezинский образовательный консорциум» был подан в Экспертный совет по федеральным экспериментальным площадкам (г.Москва). В результате в апреле 2003 года Бalezинский ОНО получил статус ФЭП по теме этого проекта.

Создание «Образовательного консорциума» (ОК) вызвано тем, что учащиеся сельских школ, обладая способностями и желанием получить образование, ограничены «сельским» закрытым образовательным пространством. Потенциал обучающихся в каждой отдельно взятой школе не реализуется ввиду отсутствия нужных специалистов и современных технических возможностей.

Единственно возможным и реальным шагом является объединение усилий и возможностей ведущих преподавателей школ, представителей социума, ВУЗов и т.п. для построения открытого образовательного пространства. Таким образом, проект

«Образовательный консорциум» – это попытка сетевого взаимодействия, в котором заинтересованы и учащиеся сельской школы, и их родители, и преподаватели школ, и даже администрация района.

В ОК обучаются все желающие учащиеся школ Балезинского района в очной, очно-заочной, заочной формах, а также в форме экстерната. Образовательный процесс осуществляется без отрыва от основного места обучения на договорной основе. Для каждого учащегося создается индивидуальная образовательная программа (ИОП).

Дальнейшее развитие ситуации предполагает реструктуризацию ОУ поселка, заключающуюся в создании школ трех ступеней – отдельно начальной, основной и старшей, что не нарушает принципа деятельности ОК.

Опираясь на аналитические данные, полученные при выполнении заданий предыдущих глав, определите, какая форма организации социального партнерства или сетевого взаимодействия является эффективной для Вашего образовательного учреждения. С этой целью можно воспользоваться следующей сравнительной таблицей:

Преимущества	Форма взаимодействия	Риски

Задание 4.

Окажите друг другу экспертную поддержку: обменяйтесь рабочими материалами по кругу, работая фломастером только своего цвета, и внесите экспертную маркировку в текст коллег, используя следующие обозначения:

- + согласны, одобряем
- не согласны, требует доработки
- ? не поняли, вопрос
- √ новые идеи (добавления экспертов)

Вложите откорректированную программу в свой методический портфолио директора.

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

Выполнив задания рабочей тетради, Вы сможете:



- *организовывать работу своей команды;*
- *распределять роли между членами команды;*
- *осуществлять мониторинг эффективности своей команды.*

Как Вы заметили, работая над стратегическим планом, директору постоянно приходится создавать рабочие группы для решения конкретных задач.

В менеджменте такие группы называют «рабочими командами». Для лучшего понимания, что же такое команда в школе, выполните задание 1.

Задание 1.

Заполните ассоциативную таблицу «Команда - выглядит как... Команда - звучит как...» и презентуйте свои варианты группам.

Задание 2.

Прочитайте фрагмент «Признаки эффективной команды» Главы 6 учебного пособия, обратите внимание на характеристики эффективной команды.

Вы, конечно, заметили, что первые буквы каждой из характеристик образуют слово «ПРОДУКТ». Как взаимосвязаны понятия «команда» и «продукт»? Может ли команда являться продуктом?

Обсудите эти вопросы в малой группе.

Задание 3.

Для того чтобы команда (каждый из ее членов) могла эффективно выполнить свою задачу, нужно иметь четкие представления об ее «точках роста» по 4 направлениям:

- 1) коммуникативная компетентность члена команды;
- 2) профессиональная компетентность члена команды;
- 3) ответственность члена команды;
- 4) креативность члена команды.

Предлагаем выполнить **тест оценки компетентности членов команды**.

Приведенные ниже высказывания описывают умения и навыки групповой работы, являющиеся базовыми. Используйте шкалу от 1 до 7 баллов, чтобы оценить сформированность у себя каждого из качеств (1 балл – совершенно не согласен, 7 баллов – полностью согласен).

1. Я умею внимательно слушать партнера и использовать техники активного слушания: перефразирование, повторение, интерпретация слов партнера и др.
2. Я всегда корректен и деликатен в общении.
3. Я всегда довожу начатое дело до конца.
4. Я всегда хорошо понимаю состав и значение работ по своей «зоне ответственности».
5. Я хорошо умею планировать собственную деятельность и выполнять запланированное.
6. Я всегда активно принимаю участие в групповом обсуждении.
7. Я всегда ответственно выполняю порученные мне дела, соблюдая сроки и обязательства.
8. Мне всегда интереснее постоянно включать в работу что-то новое, искать новые пути, чем использовать отработанные технологии и алгоритмы.
9. Я очень хорошо владею знаниями по предмету своей деятельности.
10. Я всегда поддерживаю и следую тем ценностям, которые выделила моя команда.
11. Мне не требуется помощь, чтобы ответить на вопрос «Что мне делать?», так как я всегда могу определить состав своей работы.
12. Я умею слушать и слышать то, что говорят члены моей команды и понимаю, что они имеют в виду, высказывая свое мнение.
13. Я всегда выполняю все профессиональные требования.
14. Я не допускаю «вольных высказываний», грубости, бестактности по отношению к другим.
15. Я способен работать до 10-12 часов в день.

16. Я никогда сознательно не уклоняюсь от следования общекомандным ценностям.
17. Я умею снимать напряжение в команде.
18. Я предпочитаю работать в «экстремальном режиме», устраняя проблемы.
19. Я всегда стараюсь заранее предусмотреть всевозможные помехи и предупредить их, чтобы в срок реализовать порученное.
20. Мне легко действовать в ситуации «неопределенности», когда известно, что нужно делать, но непонятно как.
21. Я всегда внимателен к мыслям и чувствам, состоянию другого.
22. Я умею привлекать необходимую для выполнения работы информацию.
23. Я умею подбирать и формулировать аргументы, отражающие мою позицию.
24. У меня не возникает несогласия с ценностями, принятыми в моей команде.
25. Я всегда чувствую ответственность, если проблема возникает в моем направлении деятельности, и стараюсь не обвинять других или обстоятельства.
26. Я никогда не откладываю порученные мне дела в «долгий ящик».
27. Я всегда ясно представляю себе результат, когда берусь за дело.
28. Я всегда доступно формулирую свои мысли для членов команды.
29. Я постоянно стремлюсь пополнять профессиональные знания, повышать свою квалификацию.
30. Моя речь, одежда, поведение всегда адекватны ситуации и ожиданиям партнера по общению.
31. Я легко отношусь к «профессиональной конкуренции» и признаю победы, заслуги, удачи коллег по профессии.
32. Форма представления результата моей деятельности всегда соответствует профессиональным требованиям.
33. Я легко иду на компромисс, чтобы прийти к общему решению.
34. Я всегда работаю на «опережение» в зоне своей ответственности.
35. Меня называют в команде «генератором идей».
36. Я умею грамотно, конструктивно и эффективно строить контраргументацию.
37. Я легко адаптируюсь к изменениям.
38. Я умею привлекать необходимые для работы ресурсы.
39. Я всегда делюсь интересной идеей с командой.
40. Я умею находить общее в своей позиции и в суждениях, идеях, предложениях моих коллег.
41. Я ответственен за свою работу настолько, что команда может быть абсолютно спокойна, зная, что на моем «фронте» все хорошо.

42. У меня не возникает сильного страха, тревоги или паники, когда я узнаю об изменениях.
43. Я никогда не применяю манипуляцию по отношению к членам своей команды.
44. Я никогда не отвлекаюсь на посторонние дела во время работы.
45. Я никогда не занимаю позицию «сидеть и не 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 знакоюсь 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
28	21	23
33	30	36
47	43	40
	52	55
Итого: / 5 =	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	53
35	51	46
	57	54
		48
		56
		58
Итого: /4 =	Итого: /5 =	Итого: /8 =

Области компетентности члена команды**1. Область коммуникативной компетентности**

Характер поведения во время групповых обсуждений и дискуссий.

Культура межличностной коммуникации.

Умение строить «конструктивный конфликт».

2. Область профессионализма члена команды

Профессиональное знание предмета основной деятельности.

Умение спланировать собственную деятельность.

Результативность.

3. Область ответственности члена команды

Уровень исполнительской ответственности.

Уровень ответственности по отношению к общекомандным ценностям.

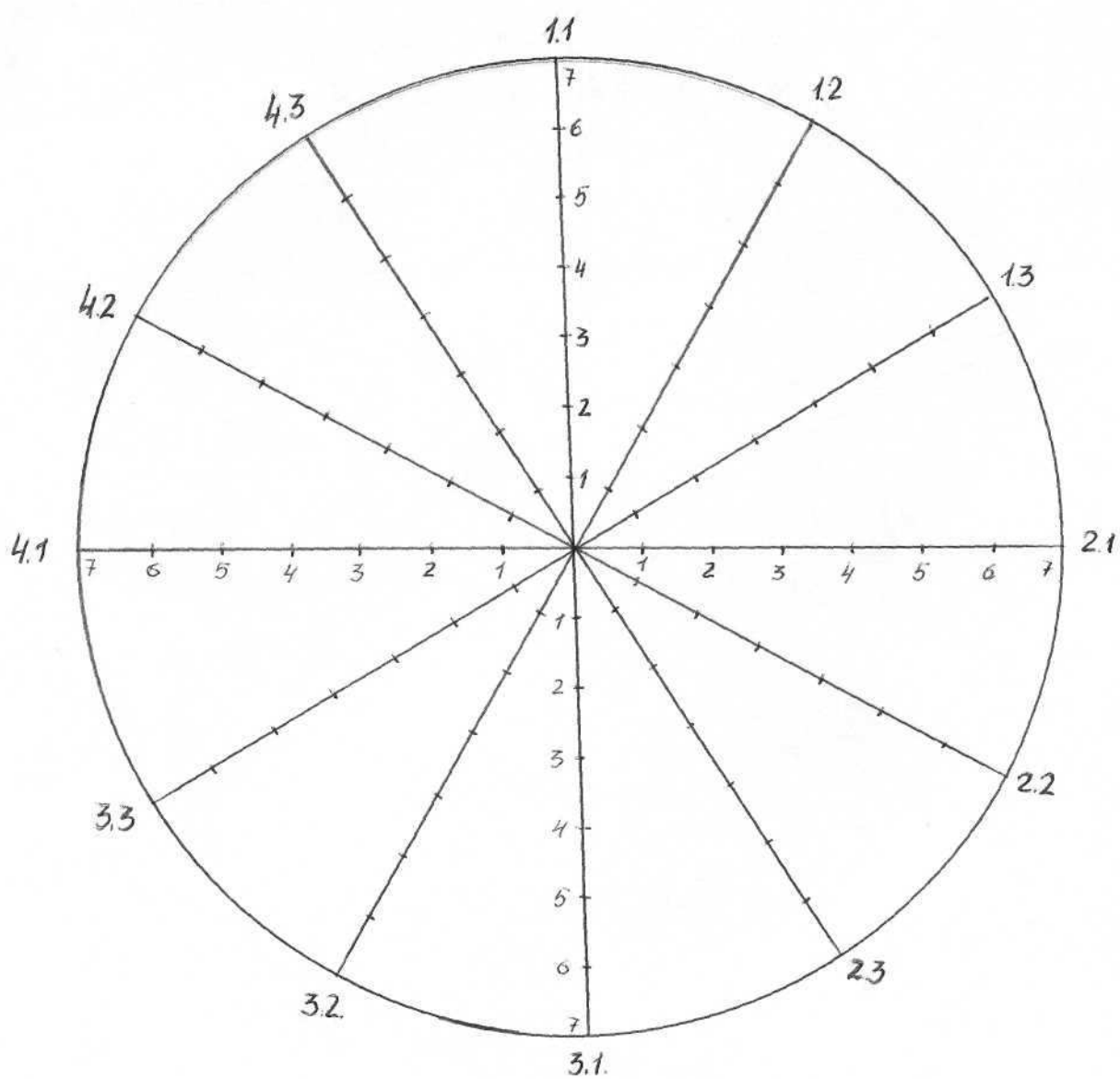
Уровень ответственности за собственную «зону ответственности» в рамках команды.

4. Область креативности членов команды

Способность к инновациям, нестандартным решениям.

Гибкость, приспособляемость к изменяющимся требованиям внешней среды.

Конструктивная инициативность.



Задание 4.

Для того чтобы Вы могли определить общие нормы и правила работы команды, поработайте с опросником, представленным ниже.

Прочитайте эту инструкцию до начала работы с опросником.

При создании команды следует ориентироваться на определенные нормы. Ниже представлены 28 характеристик организации, отражающих особенности, на которых базируется работа команды.

Какие же 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.
12. Система поощрения членов команды.
13. Интерес к освоению новых технологий и применению их на практике.
14. Гибкость.
15. Соблюдение традиций.
16. Доверие друг другу.
17. Эффективная работа.
18. Оценивание результатов.
19. Руководство деятельностью.
20. Поддержка и сотрудничество.
21. Согласованность действий в команде.
22. Консерватизм.
23. Поддержка друг друга при решении проблем вне работы.

24. Коллегиальность.
25. Презентация и продвижение идей команды.
26. Комфортность.
27. Стремление к новому, творчеству.
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.

Задание 5.

Когда достижение результата предполагает достаточно большой объем разноплановых работ, требующих четко скоординированных действий исполнителей, руководителям поможет техника «Мастер».

Разделитесь на микрогруппы, в каждой выберите Мастера, готового предложить команде свой план решения одной из проблем стратегического плана. Команда может установить правила: Каждый Мастер имеет право созывать оперативное совещание своей микрогруппы, если это ему необходимо для достижения результата.

Проиграйте данную ситуацию.

Задание 6.

В процессе анализа ситуации неизбежно происходит оценка рисков: опробуйте существующую технологию «Оценки рисков», последовательно проходя все шесть ее шагов.

Технология оценки рисков

В процессе ситуационного анализа неизбежно происходит оценка рисков, и тогда члены команды задаются вопросами:

- Какие последствия повлечет воплощение этой идеи?
- Чем мы рискуем, выбирая этот путь?

Шаг первый. «Формирование "минного поля"»

Члены команды осуществляют «мозговой штурм», отвечая на вопросы:

- ✓ Если мы принимаем это решение, идем по этому пути, какие неприятности и

потери могут нас ожидать?

- ✓ Какова вероятность каждой из этих потерь и неприятностей?

Шаг второй. «Оценка реальной угрозы»

Члены команды работают с каждой идеей из состава «минного поля», формируя возможный негативный сценарий и отвечая на вопрос:

- ✓ Что нам грозит, если случится, произойдет...? или: что самое страшное может произойти, если...?

Шаг третий. «Поиск противоядия»

Члены команды методом «мозгового штурма» ищут способы защиты и противодействия негативным сценариям. При этом они отвечают на вопросы:

- ✓ Что мы можем сделать, если произойдет, случится это...?
- ✓ Есть ли у нас ресурсы, страховка, если произойдет...?

Если «противоядие» не найдено для 70% негативных сценариев, то потенциальное решение чрезвычайно рискованно. 30% риска допустимо. Однако бывают ситуации и решения, по отношению к которым справедливо и актуально крылатое выражение «Риск — благородное дело».

**Методический портфолио директора школы,
прошедшего курс повышения квалификации
по модулю**

**«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ В
УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЙ»**

**ПЕРЕЧЕНЬ ДОКУМЕНТОВ,
ВХОДЯЩИХ В МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОРТФОЛИО ДИРЕКТОРА:**

1. Эссе – описание желаемого состояния школы.
2. Таблица «Модель разработки миссии».
3. План-график мероприятий по разработке миссии.
4. Образцы документов анализа внешней и внутренней среды школы.
5. Таблица определения приоритетных направлений развития стратегии школы.
6. Модель «Зеркало прогрессивных преобразований».
7. Таблица распределения ролей в команде.
8. Базовая форма матричной таблицы стратегического плана.
9. Таблица оценки эффективности средств коммуникации.
10. Образец распределения мероприятий плана работы по месяцам.
11. Проект приказа по разработке оперативного плана на учебный год.
12. Алгоритмы и образцы проектов и целевых программ.
13. Сравнительная таблица выбора оптимальной формы сетевого взаимодействия.
14. Профиль компетентности члена команды.

Желаем успехов!

В методический портфолио директора

Методика «Профиль компетентностей руководителя школы»

Движение школы к выполнению миссии напрямую связано с уровнем профессиональной компетенции ее руководителя. Для того чтобы директор школы смог увидеть свои сильные стороны и возможные точки роста, предлагаем составить свой лидерский профиль. Для этого поработайте самостоятельно с анкетой № 1.

Анкета № 1

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

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

19. Я знаю суть концепции многофункциональной команды.
20. Я знаю, как определить удовлетворенность клиента.
21. Я умею эффективно поддерживать коллег в работе.
22. Я знаю, как разрешить конфликт без ущерба для обеих сторон.
23. Я умею точно оценить все «за» и «против» каких-либо изменений.
24. При подготовке к устному выступлению, я учитываю его цель, особенности аудитории, имеющиеся в наличии средства.
25. Я знаю, как помочь членам многофункциональной команды наладить сотрудничество.
26. Я полностью включаюсь в работу, которую выполняю.
27. Я умею разложить проект/замысел на составляющие компоненты, чтобы оценить временные и материальные затраты.
28. Я стараюсь узнать, как влияют мои решения на других.
29. У меня есть четкая система ценностей.
30. Я умею превратить группу людей в слаженную команду.
31. Я уверен, что при планировании любых изменений в организации необходим правильный прогноз реакции сотрудников.
32. Я знаю, как можно эффективно пользоваться официальной властью.
33. Я всегда четко представляю цель работы.
34. Я умею создавать у других сильную мотивацию деятельности.
35. Я знаю, какими способами можно изучить окружающую среду при планировании деятельности организации.
36. Я знаю принципы/правила обновления организации.
37. В общении с людьми я предпочитаю непринужденность.
38. Я умею пользоваться техникой принятия коллегиальных решений.
39. Я всегда стараюсь старые проблемы рассматривать с новой точки зрения.
40. На переговорах я могу оценивать результаты объективно.
41. Я не испытываю затруднений с приемами делегирования полномочий.
42. Я всегда заканчиваю день с чувством, что хотя бы одно важное дело выполнено.
43. Я умею создать самоуправляющуюся команду.
44. Я знаю, как составить анализ-схему моих поступков и как ею пользоваться.
45. Я могу и умею давать рекомендации сотрудникам.
46. Я устойчив к стрессу, поэтому конфликтные ситуации при мне разрешаются спокойно.
47. Я знаю что делать, если сотрудники сопротивляются изменениям.

48. Поручения, которые я даю, всегда эффективны.
49. Я умею убеждать людей.
50. Я не боюсь перемен.
51. Я знаю, как из рабочей группы сделать эффективно работающую команду.
52. Я честен с самим собой.
53. Мне интересны мнения о том, как оценивают мои поступки другие люди.
54. Я умею составлять критическую диаграмму («дорожку в обход всех препятствий»).
55. Мне нравится, когда в моей работе есть своеобразный вызов.
56. Я знаю, как сформулировать/изменить задание с учетом нужд сотрудника.
57. У меня всегда есть четкий план на каждый день.
58. Я умею вдохновить людей так, что они делают больше, чем от них ожидалось.
59. Я умею составлять схему функционирования организации.
60. Я знаю, как выявить бесполезную работу в организации и устранить ее.
61. Во время разговора я наблюдаю за реакцией собеседника.
62. Я знаю, в каких ситуациях не подходит коллегиальное принятие решений.
63. Я знаю «плюсы» и «минусы» расширения функционала сотрудников.
64. Я знаю, как определить наличие конфликта среди сотрудников.
65. Делегировав часть своих обязанностей сотрудникам, я освобождаю время для более важных дел.
66. Я знаю, как стимулировать сотрудников к поиску путей обновления работы организации.
67. Я умею использовать различные подходы к управлению конфликтом, в зависимости от ситуации.
68. Я умею сопровождать сотрудников и помогать им в их профессиональном росте.
69. Я знаю, каким образом можно точно узнать желание клиента.
70. Я могу перечислить все трудности в работе многофункциональной команды.
71. Самые важные дела я делаю в то время, когда моя работоспособность наиболее велика.
72. Я могу передать часть своих полномочий своим коллегам.
73. Я знаю, как использовать поощрение для эффективного воздействия на сотрудников.
74. Я быстро приспосабливаюсь к изменяющимся условиям (новым обстоятельствам).
75. Чтобы повысить эффективность работы команды, я поощряю регулярную смену ролей членами команды.
76. Я знаю, что мне свойственна позиция «руководитель всегда прав», и работаю над этим.

77. Я поощряю людей давать как положительную, так и отрицательную оценку моих поступков.
78. Я могу находить дополнительные средства для руководства деятельностью.
79. Я одержим идеей постоянного улучшения своей работы.
80. Я знаю, как создать имидж моей организации.
81. Я знаю, как во время переговоров удерживать 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 сотрудниками 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.

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

ЛИСТ САМООЦЕНКИ

1

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

2

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

3

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

4

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

5

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

6

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

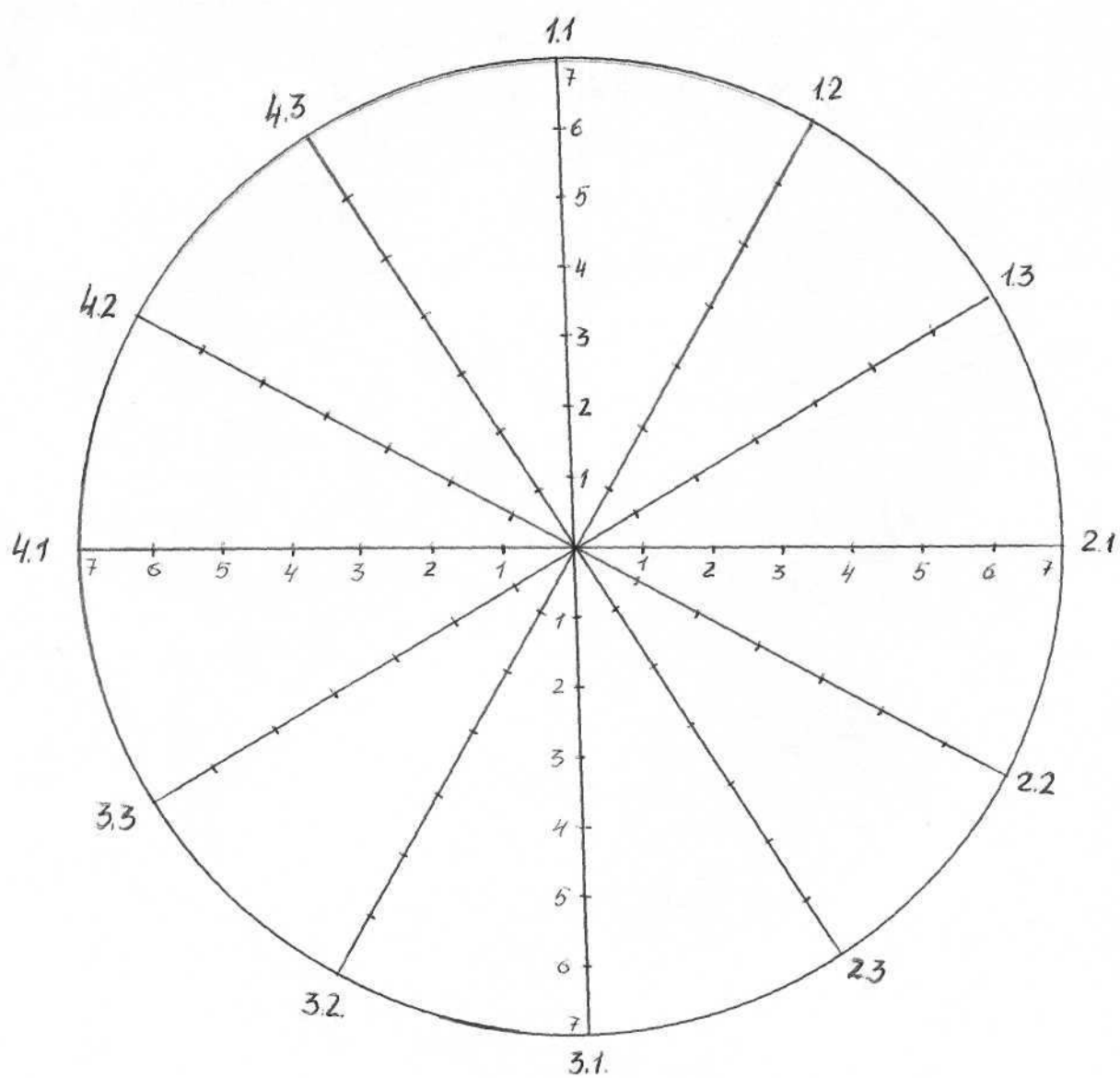
7

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

8

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

Каждое из полученных среднестатистических значений отметьте на соответствующей оси:



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

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

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

1.2. Эффективность общения.

1.3. Понимание потребностей подчиненных в профессиональном росте.

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

2.1. Управление конфликтом.

2.2. Коллегиальное принятие решений.

2.3. Создание команды.

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

3.1. Контроль за своей работой.

3.2. Контроль за работой команды.

3.3. Контроль за работой организации в целом.

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

4.1. Общее руководство организацией.

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

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

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

5.1. Умение делегировать функции.

5.2. Умение создавать проекты и реализовывать их.

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

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

6.1. Способность рационально использовать время и средства.

6.2. Умение создать атмосферу, способствующую плодотворной работе.

6.3. Умение обеспечить эффективность собственной управленческой работы.

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

7.1. Умение презентовать идеи.

7.2. Умение вести переговоры, договариваться, согласовывать мнения.

7.3. Способность определить и сохранить свой статус руководителя.

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

8.1. Умение генерировать новые идеи, творчески мыслить.

8.2. Умение творчески решать проблемы, руководить изменениями.

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

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

Анкета личностной ориентации

Работа с этой анкетой поможет Вам уточнить Ваши личные ценностные ориентации. С этой целью ответьте на следующие вопросы и укажите Ваши предпочтения в настоящий момент, классифицируя выбранные Вами ответы по каждому пункту. Выбор, помеченный «1», должен быть самым важным для Вас; ответ, помеченный «2», должен стоять для Вас на втором месте; ответ, которому Вы поставите «3», должен быть Вашим последним выбором. Хотя иногда бывает трудно отдать предпочтение, пожалуйста, проклассифицируйте возможные варианты ответов в том порядке, который наилучшим образом отражает Ваши предпочтения. Некоторые варианты неоднозначны и содержат части, разделенные словом «или». Для каждого такого варианта выберите наиболее важную часть ответа (то есть, ту часть предложения, отделенную словом «или», которая Вам более всего нравится), подчеркните ее, и дайте оценку этой части ответа (то есть, оценку, отражающую Ваше предпочтение для подчеркнутой части предложения, не обращая внимания на остальные части этого варианта ответа).

Анкета № 2

1. Я понимаю свою ценность, т.е. то, чего я стою, с точки зрения:

- (a) __ Моих взаимоотношений (например, семья, друзья)
- (б) __ Моих идей ИЛИ способности изобретать новые понятия ИЛИ способности все анализировать
- (в) __ Моего финансового положения ИЛИ дохода

2. Я испытываю наибольшую гордость по отношению к организациям, членом которых являюсь, тогда, когда они:

- (a) __ Создают новые виды продукции/ услуг
- (б) __ Создают финансовые ценности для людей (будь то сотрудники, инвесторы или партнеры) ИЛИ создают новые рабочие места
- (в) __ Помогают людям жить более легкой и здоровой жизнью

3. Когда ко мне обращаются с просьбой принять участие в выполнении какого-то проекта, я спрашиваю себя:

- (a) __ Чему я могу научиться, выполняя его?
- (б) __ Поможет ли он кому-нибудь, ИЛИ рассчитывает ли кто-нибудь на меня, что я это сделаю?
- (в) __ Стоит ли он того, чтобы я этим занимался?

4. Иногда я что-то делаю только по той причине, что:

- (a) __ Я хочу разобраться в том, как что-то происходит или работает
- (б) __ Это нужно сделать для смены рода занятий ИЛИ чтобы получить то, что я хочу
- (в) __ Это позволит мне быть с дорогим мне человеком ИЛИ это может обрадовать дорогого мне человека

5. Лучше всего я могу внести вклад в жизнь других людей, если я:

- (a) __ Помогаю им найти работу ИЛИ создаю финансовую безопасность и независимость
- (б) __ Помогаю им развивать принципы, которыми они смогут направлять свою жизнь
- (в) __ Помогаю им строить взаимоотношения с другими или со мной ИЛИ помогаю им лучше относиться к себе

6. Больше всего я могу сделать, если я с кем-то, кого я могу назвать:

- (a) __ Прагматичным
- (б) __ Любящим (заботливым)
- (в) __ Аналитичным

7. Я рассматриваю свой вклад в общество с точки зрения:

- (a) __ Идей, понятий или продуктов
- (б) __ Денег
- (в) __ Людей и взаимоотношений

8. Я определяю себя с точки зрения:

- (a) __ Того, чего я достигаю ИЛИ того, что я делаю (т.е. моей деятельности/поведения)
- (б) __ Моих мыслей, ценностей и идей
- (в) __ Людей, с которыми у меня есть взаимоотношения

9. Я бы дал(а) себе такое описание:

- (a) __ Аналитичен(чна)
- (б) __ Любящий(ая), заботливый(ая)
- (в) __ Прагматичный(ая)

10. Самыми важными игроками, влияющими на организацию, в которой я работаю, я считаю:

- (a) __ Область или отрасль, частью которой мы являемся

- (б) __ Сотрудников
- (в) __ Акционеров/инвесторов ИЛИ покупателей/клиентов

11. Когда я читаю или слушаю новости, я часто думаю о:

- (а) __ Дает ли мне это новую идею, как заработать деньги ИЛИ смогу я ухватиться за новую возможность
- (б) __ Том, что в них говорится о природе нашего общества
- (в) __ Людях (т.е. тех, на кого повлияли события)

12. Я верю, что многие проблемы общества можно было бы разрешить, если бы больше людей было:

- (а) __ Прагматичными
- (б) __ Аналитичными
- (в) __ Любящими (заботливыми)

13. Когда у меня бывает свободное время, я предпочитаю:

- (а) __ Делать вещи, которые нужно сделать (например, домашние дела)
- (б) __ Думать об устройстве вещей ИЛИ думать о том, что, почему и как происходит и все так, а не иначе
- (в) __ Проводить время, разговаривая или делая что-то с определенными другими людьми

14. Следующие принципы полезны для жизни:

- (а) __ Не откладывай на завтра то, что можешь сделать сегодня
- (б) __ Поступай с другими так, как хочешь, чтобы другие поступали с тобой
- (в) __ Размышление о смысле жизни и событий – это важное занятие

15. Я испытываю больше всего веселья, стимуляции или волнения, когда я нахожусь с человеком, которого я описываю как:

- (а) __ Прагматичный
- (б) __ Любящий (заботливый)
- (в) __ Аналитичный

16. Я чувствую, что организации следует делать вклад в общество тем, что:

- (а) __ Она предоставляет людям место для реализации их мечты, развития и выполнения своей роли
- (б) __ Она создает идеи, продукцию или услуги
- (в) __ Она создает увеличенный чистый капитал (т.е. помогает людям строить свой чистый капитал) ИЛИ создает рабочие места

17. Люди прожили полную жизнь, если они:

- (a) __ Любили других и создавали отношения
- (б) __ Заработали миллион ИЛИ достигли финансовой устойчивости ИЛИ создавали рабочие места
- (в) __ Создавали идеи, продукты или методы

18. Людям следует:

- (a) __ Определять свои цели и затем работать на их достижение, принося, когда требуется, жертвы ради своих дальних целей
- (б) __ Стремиться к самовыражению через отношения с другими людьми
- (в) __ Понимать самих себя и причину своих поступков

19. Я буду считать, что я достиг(ла) успеха, если за 10 лет я:

- (a) __ Напишу статьи/книги ИЛИ научу людей идеям, понятиям ИЛИ изобрету новые понятия, идеи продукты ИЛИ пойму суть каких-то вещей
- (б) __ Хорошо узнаю многих людей ИЛИ установлю несколько значимых взаимоотношений
- (в) __ Создам большой чистый капитал, чем у меня есть теперь ИЛИ приобрету финансовую устойчивость и свободу

20. Занимаясь чем-то, я считаю, что мое время потрачено не зря, если:

- (a) __ У меня появились новые друзья ИЛИ я познакомился(лась) с интересными людьми
- (б) __ У меня появились интересные идеи ИЛИ наблюдения
- (в) __ Я могу заработать на этом деньги

Инструкция по подсчету очков и построению профиля

ПОДСЧЕТ ОЧКОВ

Чтобы подсчитать количество очков по Вашей анкете, впишите цифру, которую Вы поставили в КАЖДОМ пункте анкеты (то есть, пункт 1(а) – это первый пункт, а пункт 20 (в) – последний) справа от номера этого варианта в таблице, данной ниже. Подсчитайте общую сумму по пунктам в каждой колонке. Затем отнимите общую сумму каждой колонки от 60, чтобы получить свой балл по Прагматической Ценности, Интеллектуальной Ценности и Человеческой Ценности. Сопоставление с классификацией вариантов помогает понять это лучше.

Номер вопроса	Прагматическая ценность	Интеллектуальная ценность	Человеческая ценность
1	1.в	1.б	1.а
2	2.б	2.а	2.в
3	3.в	3.а	3.б
4	4.б	4.а	4.в
5	5.а	5.б	5.в
6	6.а	6.в	6.б
7	7.б	7.а	7.в
8	8.а	8.б	8.в
9	9.в	9.а	9.б
10	10.в	10.а	10.б
11	11.а	11.б	11.в
12	12.а	12.б	12.в
13	13.а	13.б	13.в
14	14.а	14.в	14.б
15	15.а	15.в	15.б
16	16.в	16.б	16.а
17	17.б	17.в	17.а
18	18.а	18.в	18.б
19	19.в	19.а	19.б
20	20.в	20.б	20.а
Подсчитайте сумму очков			
Вычтите Вашу сумму из 60			

ПРОФИЛЬ ПО АНКЕТЕ ЛИЧНОСТНОЙ ОРИЕНТАЦИИ

В процентах	Профиль		
100%	29+	30+	36+
	28		35
	26	27	34
		26	33

90%	24		32
	22	25	31
80%	21	24	
	20	23	30
70%	19	22	29
	18	21	28
60%	17		27
	16	20	26
50%		19	25
	15	18	24
40%	14		23
	13	17	22
30%	12	16	
	11	15	21
20%		14	20
	10	13	19
10%	9	12	18
	8		17
10%	7	11	16
	6	10	14
	9	9	12
	Прагматическая	Интеллектуальная	Человеческая

Методика определения профиля организационной культуры

Проверьте результаты заполненной анкеты № 2, сопоставив его с профилем организационной культуры Вашего образовательного учреждения. Данный профиль поможет Вам увидеть, на какие группы ценностей сориентирован Ваш коллектив.

Прежде чем начать работать, внимательно прочитайте инструкцию!

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

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

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

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

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

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

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

Например:

- люди здесь ... в хорошем настроении 1 2 **3** 4

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

Отвечая на вопросы № 19 - № 40, Вы должны выбрать один из следующих вариантов ответа: 1. Никто. 2. Некоторые. 3. Многие. 4. Все.

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

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

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

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

Например:

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

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

Просим Вас:

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

Б) не пропускать утверждений;

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

	1.	2.	3.	4.
	НИКОГДА	ИНОГДА	В ОСНОВНОМ	ВСЕГДА
Анкета № 3				
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 организации как серьезный недостаток	1	2	3	4
29. ... работники придерживаются единого стиля в одежде и в поведении	1	2	3	4
30. ... всегда знают, что делать	1	2	3	4
31. ... считают научные исследования необходимыми	1	2	3	4
32.... ждут указаний о том, что они должны делать	1	2	3	4
33. ...чувствуют себя членами команды	1	2	3	4
34. ... тщательно читают материалы научного и методического характера	1	2	3	4
35. Распоряжения сверху ... легко адаптируют к своей работе	1	2	3	4
36. ... имеют здесь много друзей	1	2	3	4
37. ... внимательно относятся к правилам и предписаниям	1	2	3	4
38. ... ищут возможности улучшить свою работу	1	2	3	4
39. У есть возможность получать необходимую информацию	1	2	3	4
40. ... интересно находить выход из возникающих проблем	1	2	3	4

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

1 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					
Итог 1 =		Итог 2 =		Итог 3 =		Итог 4	

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

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



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