

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

АКАДЕМИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ

Т.В. Светенко, Г.В. Галковская

# ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ

*Рабочая тетрадь*



Москва  
2009

**УДК 371**  
**ББК 74.24**

**Светенко Т.В., Галковская Г.В.**

Инновационный менеджмент в управлении школой: Рабочая тетрадь. – М.: АПКИППРО, 2009. – 48 с.

Руководитель проекта:  
*А.И. Рытов*

Научный руководитель проекта:  
*Э.М. Никитин*, доктор педагогических наук, профессор

Рецензенты:  
*Л.М. Лузина*, д.п.н., профессор  
*Г.Ф. Васильева*, к.п.н., доцент

*Издание осуществляется в рамках проекта ФЦПРО*

*«Разработка и апробация модели многовекторной системы непрерывного образования (повышения квалификации) директоров школ в системе общего образования Российской Федерации с использованием модульных программ», реализуемого в рамках мероприятия 20 «Разработка и реализация комплекса мер по формированию управленческого корпуса для системы образования, соответствующего современным требованиям» Федеральной целевой программы развития образования на 2006–2010 годы*

**ISBN 978-5-8429-0395-5 (рабочая тетрадь)**

**ISBN 978-5-8429-0389-1**

Настоящая рабочая тетрадь к учебному пособию входит в учебно-методический комплект, предназначенный для подготовки региональных тьюторов к реализации модульной программы обучения директоров школ. Материалы носят практико ориентированный характер, нацелены на деятельностное освоение теоретических основ и нормативной правовой базы современного менеджмента в образовательном учреждении. Данный комплект с одинаковым успехом может быть использован как для проведения курсов повышения квалификации, так и для самостоятельной работы.

Материалы адресованы руководителям образовательных учреждений, руководителям и специалистам региональных и муниципальных органов управления образованием, региональных, муниципальных проектных (стратегических) команд, команд развития (модернизации) образовательных учреждений, специалистам системы повышения квалификации работников образования.

**ББК 74.24**

**ISBN 978-5-8429-0395-5 (рабочая тетрадь)**  
**ISBN 978-5-8429-0389-1**

© Федеральное агентство по образованию, 2009  
© Светенко Т.В., Галковская Г.В., 2009  
© АПКИППРО, 2009

# ГЛАВА 1. ИННОВАЦИОННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК ОСНОВНОЙ РЕСУРС ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВА

Выполнив задания, вы сможете:

- использовать спектр вариативных форм организации работы с различными источниками информации;
- использовать интерактивные техники для проведения педсоветов и совещаний;
- обогатить свой понятийный аппарат;
- использовать эти приемы и техники в преподавательской деятельности и в управлении инновационными процессами

## Задание 1. Работа с ключевыми понятиями главы

В таблице представлены ключевые понятия, с которыми вы будете работать по ходу изучения темы. До начала чтения дайте свои определения этим понятиям. После того как познакомитесь с текстом главы, внесите уточнения и дополнения в данные Вами определения.

	До прочтения текста	После чтения текста
Инновации		
Нововведение		
Новшество		
Новация		
Инновационный потенциал		
Инновационный процесс		
Инноватика		
Инновационная деятельность		

## Задание 2. «Педагогический бестселлер»

Напишите наиболее важные аспекты главы, которые привлекли ваше внимание.

Сформулируйте свою позицию в отношении любого из них.

Приведите примеры, иллюстрирующие проявление этого аспекта в реальной педагогической практике.

Назовите три причины, по которым вы выбрали именно этот аспект.

Завершите следующее предложение: Этот аспект является полезным (значимым) для моего ОУ, потому что ...

## Задание 3. «Двухчастный дневник»

## Задание 4. Денотатный граф

## Задание 5. Мастерская «Рамочная работа с информацией»

## Задание 6. Аргументированное эссе

## Задание 7. «Сказки» для управления изменениями

Одно из самых главных преимуществ сказок – многообразие трактовок их смысла. Кроме того, существует множество практических приемов, позволяющих использовать сказки и метафоры для того, чтобы помочь людям и организациям справиться с переменами, совершить переход из одного состояния в другое...

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

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

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

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

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

*Вопросы для обсуждения:*

1. Как происходят изменения в вашей организации – они случайны или имеют какую-то логическую структуру?
2. Как люди в вашей организации обычно реагируют на изменения?
3. Какое обучение необходимо, чтобы принять изменения и успешно адаптироваться?
4. Что в вашей организации играет роль «пищевого» стимула, то есть стимула для изменений?
5. Не происходит ли в вашей организации слишком много изменений за слишком короткое время? Откуда вы это знаете?

## **ГЛАВА 2. МИССИЯ И ЦЕННОСТИ ШКОЛЫ В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ**

Выполнив задания, 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.

### **Задание 1**

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

Приведите 3 аргумента, объясняющих, почему вы выбрали именно эту метафору.

*Идеальная школа – это* \_\_\_\_\_,

*потому что:*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### **Задание 2**

Созданию миссии всегда предшествует факторный анализ ситуации. С этой целью предлагаем вам:

- а) разделить факторы, которые представлены в тексте учебного пособия, на внешние и внутренние;
- б) продолжить список факторов с учетом ситуации в вашем регионе;
- в) выделить, используя знаки «+» и «-», те из них, на которые вы можете повлиять (+), и те, которые трудно изменить (-).

Внешние факторы	Внутренние факторы

*Полученные результаты учитываются при выполнении следующего задания.*

### Задание 3

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

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

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

#### Задание 4

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

Действия	Сроки	Ответственные

### В методический портфолио директора

#### 1. «Воспоминание о будущем моей школы» (эссе)

Опираясь на результаты выполненных заданий, напишите **эссе (сочинение-размышление) на тему «Воспоминание о будущем моей школы»**, в котором будут представлены во взаимосвязи 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.

#### 2. Методика «Профиль компетентностей руководителя школы»

Движение школы к выполнению миссии напрямую связано с уровнем профессиональной компетенции ее руководителя. Для того чтобы вы смогли 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»).

1. Мне постоянно нужна информация о том, как окружающие оценивают мое поведение.
2. Я сильно мотивированная личность.
3. Я умею планировать предстоящую работу.
4. Я знаю, как получить информацию о потенциальных партнерах (клиентах).
5. У меня есть ясное представление о себе.
6. Я умею создавать команду для достижения конкретных целей.
7. Я умею находить выход в изменившихся условиях.
8. Я могу использовать других, чтобы укрепить свою личную власть.
9. Если у меня несколько целей, я могу четко расставить их по приоритетам.
10. Я умею хорошо мотивировать других.
11. Я понимаю необходимость разделения обязанностей в команде/организации.
12. Я могу выявить проблему в работе команды/организации.
13. В общении я чутко реагирую на эмоциональное состояние собеседника.

14. Я знаю, как организовать коллегиальное принятие решений.
15. Я считаю себя творческой личностью.
16. Я умею прогнозировать выигрышные для обеих сторон результаты переговоров.
17. Я умею делегировать другим ответственность.
18. Я всегда начинаю день с планирования работы.
19. Я знаю, что такое многофункциональная команда.
20. Я знаю, как определить удовлетворенность клиента.
21. Я умею эффективно поддерживать коллег в работе.
22. Я знаю, как разрешить конфликт без ущерба для обеих сторон.
23. Я умею точно оценить все «за» и «против» каких-либо изменений.
24. При подготовке к устному выступлению я учитываю его цель, особенности аудитории, имеющиеся в наличии средства.
25. Я знаю, как помочь членам многофункциональной команды наладить сотрудничество.
26. Я полностью включаюсь в работу, которую выполняю.
27. Я умею разложить проект/замысел на составляющие компоненты, чтобы оценить временные и материальные затраты.
28. Я стараюсь узнать, как влияют мои решения на других.
29. У меня есть четкая система ценностей.
30. Я умею превратить группу людей в слаженную команду.
31. Я уверен, что при планировании любых изменений в организации необходим правильный прогноз реакции сотрудников.
32. Я знаю, как можно эффективно пользоваться официальной властью.
33. Я всегда четко представляю цель работы.
34. Я умею создавать у других сильную мотивацию к деятельности.
35. Я знаю, какими способами можно изучить окружающую среду при планировании деятельности организации.
36. Я знаю, каким образом осуществить обновление команды/ организации.
37. В общении с людьми я предпочитаю непринужденность.
38. Я умею пользоваться техникой коллегиального принятия решений.
39. Я всегда стараюсь старые проблемы рассматривать с новой точки зрения.
40. Я могу объективно оценивать результаты переговоров.
41. Я знаю, как осуществить делегирование полномочий.
42. Я всегда заканчиваю день с чувством, что хотя бы одно важное дело выполнено.
43. Я умею создать самоуправляющуюся команду.
44. Я знаю, как составить анализ-схему моих поступков и как ею пользоваться.
45. Я могу и умею давать рекомендации сотрудникам.
46. Я устойчив к стрессу, поэтому конфликтные ситуации при мне разрешаются спокойно.
47. Я знаю, что делать, если сотрудники сопротивляются изменениям.
48. Поручения, которые я даю, всегда эффективны.
49. Я умею убеждать людей.
50. Я не боюсь перемен.
51. Я знаю, как из рабочей группы сделать эффективно работающую команду.
52. Я честен с самим собой.
53. Мне интересны мнения о том, как оценивают мои поступки другие люди.
54. Я умею составлять критическую диаграмму («дорожку в обход всех препятствий»).
55. Мне нравится, когда в моей работе есть своеобразный вызов.
56. Я знаю, как сформулировать/изменить задание с учетом нужд сотрудника.
57. У меня всегда есть четкий план на каждый день.
58. Я умею вдохновить людей так, что они делают больше, чем от них ожидалось.
59. Я умею составлять схему функционирования команды/ организации.
60. Я знаю, как выявить бесполезную работу команды/ организации и устранить ее.
61. Во время разговора я наблюдаю за реакцией собеседника.
62. Я знаю, в каких ситуациях не подходит коллегиальное принятие решений.
63. Я знаю «плюсы» и «минусы» расширения функционала сотрудников.
64. Я знаю, как определить наличие конфликта среди сотрудников.
65. Делегируя часть своих обязанностей сотрудникам, я освобождаю время для более важных дел.
66. Я знаю, как стимулировать сотрудников к поиску путей обновления деятельности команды/ организации.
67. Я умею, в зависимости от ситуации, использовать различные подходы к управлению конфликтом.
68. Я умею сопровождать сотрудников и помогать им в их профессиональном росте.
69. Я знаю, каким образом можно точно узнать желание клиента.
70. Я могу перечислить все трудности в работе многофункциональной команды.
71. Самые важные дела я делаю в то время, когда моя работоспособность наиболее велика.
72. Я могу передать часть своих полномочий своим коллегам.

73. Я знаю, как использовать поощрение для эффективного воздействия на сотрудников.
74. Я быстро приспосабливаюсь к изменяющимся условиям (новым обстоятельствам).
75. Чтобы повысить эффективность работы команды, я поощряю регулярную смену ролей членов команды.
76. Я знаю, что мне свойственна позиция «руководитель всегда прав», и работаю над этим.
77. Я поощряю людей давать как положительную, так и отрицательную оценку моих поступков.
78. Я могу находить дополнительные средства для руководства деятельностью.
79. Я одержим идеей постоянного улучшения своей работы.
80. Я знаю, как создать позитивный имидж моей организации.
81. Я знаю, как во время переговоров 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 сотрудникам приспособиться к изменениям.
104. Я могу влиять на людей с помощью убеждения.
105. Я всегда ставлю перед собой цель решать задачи, находящиеся на грани возможного.
106. Я умею организовать работу сотрудников в оптимальном режиме.
107. Я знаю, как выявить суть самых острых проблем.
108. Я умею сочувствовать и внимательно/заинтересованно слушать.
109. Я стараюсь во всякой новой проблеме видеть свой позитивный шанс.
110. Я не напряжен, если мне предстоит выступать перед аудиторией.
111. Мои новые предложения чаще всего целесообразны.
112. Я регулярно использую технику руководства стрессом.
113. Я знаю, как анализировать процесс изменений в организации.
114. Я умею определять задания и использовать принцип их усложнения.
115. Я умею составлять аналитические схемы.
116. Я умею во время собрания спровоцировать конфликт, чтобы услышать различные мнения.
117. Я могу перечислить преимущества многофункциональной команды.

## 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 =

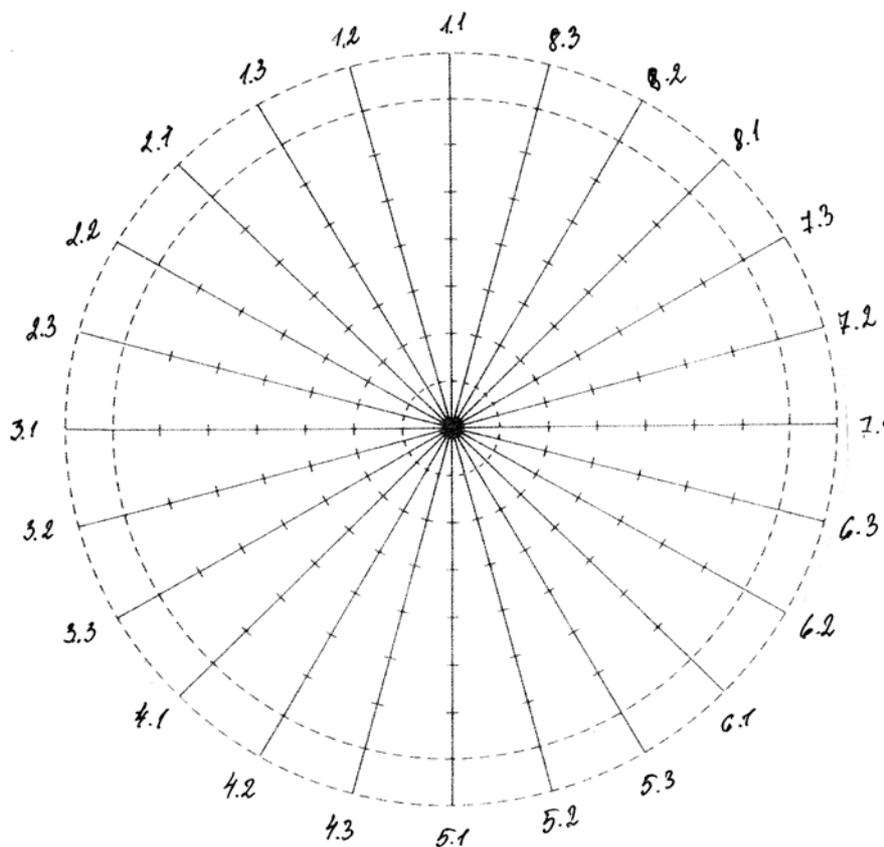
### 6

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 сможете 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.

### **3. Методика определения приоритетных ценностей**

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

## **Анкета 2**

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

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

### **Список ценностей, убеждений или желаемых характеристик личности**

ДОСТИЖЕНИЕ – чувство свершения, успеха, вклада во что-либо.

ЧЕСТОЛЮБИЕ – желание продвижения или достижения в карьере.

ПРИКЛЮЧЕНИЕ – новые и «бросающие вызов» трудные ситуации.

ПРИВЯЗАННОСТЬ – любовь, теплое отношение.

КРАСОТА – эстетика в природе, искусстве или любви.

ШИРОТА ВЗГЛЯДОВ – открытость мышления.

ВЕСЕЛЫЙ – радостный.

ЧИСТЫЙ – опрятный, стерильный.

КОМПЕТЕНТНЫЙ – способный, эффективный.

СОРЕВНОВАТЕЛЬНЫЙ ДУХ – достижение побед, рискованность.

КОМФОРТНАЯ ЖИЗНЬ – жизнь в благосостоянии или без проблем.

СОТРУДНИЧЕСТВО – умение работать в другими, работа в команде.

ХРАБРЫЙ – способный защитить свои убеждения.

ТВОРЧЕСТВО – наличие воображения, умение создавать новое.

ДИСЦИПЛИНИРОВАННЫЙ – имеющий самоконтроль, сдержанный.

НАДЕЖНОСТЬ МАТЕРИАЛЬНОГО ПОЛОЖЕНИЯ – постоянный, достаточный доход.  
РАВЕНСТВО – уравнительный подход, равные возможности для всех.  
ВОЛНУЮЩАЯ ЖИЗНЬ – жизнь, полная стимулирующих трудных событий.  
СЛАВА – прославленность, известность.  
СЕМЕЙНОЕ СЧАСТЬЕ – счастливая семья – из одного человека, или большая.  
НАДЕЖНОСТЬ СЕМЬИ – безопасная семья – из одного или больше членов.  
УМЕЮЩИЙ ПРОЩАТЬ – готовы простить суждение других людей.  
СВОБОДА – независимость, автономия, свобода выбора, опора на себя.  
ДРУЖБА – тесные отношения, товарищество.  
СЧАСТЬЕ – удовлетворенность.  
ЗДОРОВЬЕ – состояние физического и умственного благополучия.  
ПОМОЩЬ – оказание помощи другим, улучшение общества.  
ВНУТРЕННЯЯ ГАРМОНИЯ – в мире с самим собой.  
ЦЕЛОСТНОСТЬ – честность, искренность, порядочность.  
УЧАСТИЕ – вовлеченность в дела других, принадлежность к группе.  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ – мыслящий абстрактно, понятиями, символами.  
ЛОГИЧНЫЙ – рациональный.  
ЛЮБЯЩИЙ – преданный, нежный.  
ВЕРНОСТЬ – долг, уважение, послушание.  
ЗРЕЛАЯ ЛЮБОВЬ – сексуальная и духовная близость.  
НАЦИОНАЛЬНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ – защита от нападения.  
ПОРЯДОК – спокойствие, стабильность, согласие.  
МИР – мир на земле, без войн и конфликтов.  
ЛИЧНОЕ РАЗВИТИЕ – личное развитие.  
УДОВОЛЬСТВИЕ – развлечения, смех, приятный легкий стиль жизни.  
ВЕЖЛИВЫЙ – уважительный, с хорошими манерами.  
ВЛАСТЬ – контроль, авторитет, влияние на других людей.  
ПРИЗНАНИЕ – признание общества, уважение людей, статус.  
РЕЛИГИЯ – сильные религиозные верования.  
ОТВЕТСТВЕННЫЙ – надежный, можно положиться.  
СПАСЕНИЕ – вечное спокойствие.  
САМОУВАЖЕНИЕ – самооценка, гордость, чувство собственного достоинства.  
БЛАГОСОСТОЯНИЕ – зарабатывать деньги, богатеть.  
МУДРОСТЬ – мудрость.

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

*Мои 10 наиболее важных ценностей:*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

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

*Мои 5 самых важных ценностей:*

Самая важная ценность (ранг № 1) \_\_\_\_\_

Вторая самая важная ценность (ранг № 2) \_\_\_\_\_

Третья самая важная ценность (ранг № 3) \_\_\_\_\_

Четвертая самая важная ценность (ранг № 4) \_\_\_\_\_

Пятая самая важная ценность (ранг № 5) \_\_\_\_\_

Если Вам это покажется полезным, то Вы можете оценить еще 5 ценностей (т.е. «вторую пятерку» в списке, полученном при выполнении шага 2).

#### **4. 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, невзирая на то, что думают другие.

### Анкета 3

	1.	2.	3.	4.
	НИКОГДА	ИНОГДА	В ОСНОВНОМ	ВСЕГДА
1. Цели и задачи работы ... сообщаются каждому	1	2	3	4
2. Люди ... помогают друг другу	1	2	3	4
3. Работа ... хорошо организована	1	2	3	4
4. В коллективе ... присутствует дух команды	1	2	3	4
5. Качество работы ... проверяется	1	2	3	4
6. Мероприятия ... тщательно планируются	1	2	3	4
7. Формальные правила и указания ... соблюдаются	1	2	3	4
8. Помощь друг другу в решении проблем ... приветствуется	1	2	3	4
9. .... поощряются действия в соответствии с правилами	1	2	3	4
10. Сотрудничество между работниками разных уровней ... приветствуется	1	2	3	4
11. Прежде чем начать работу, сотрудники ... думают о том, как они будут это делать	1	2	3	4
12. Вы ... можете не соблюдать правила организации	1	2	3	4
13. Качество работы ... контролируется и оценивается	1	2	3	4
14. Люди ... помогают друг другу выйти из трудного положения	1	2	3	4
15. Информирование сотрудников ... налажено эффективно	1	2	3	4
16. Несоблюдение правил ... наказывается	1	2	3	4
17. Сотрудников ... мотивируют смотреть в будущее	1	2	3	4
18. Повышение квалификации ... стимулируется	1	2	3	4
	1.	2.	3.	4.
	НИКТО	НЕКОТОРЫЕ	МНОГИЕ	ВСЕ
19. ...уделяют большое внимание научным исследованиям	1	2	3	4
20. ... заботятся о сотрудниках	1	2	3	4
21. ...отслеживают новое и используют разнообразные методы	1	2	3	4
22. ...заинтересованы умственной деятельностью и проблемами	1	2	3	4
23. ... быстро разрешают конфликты	1	2	3	4
24. Новым коллегам ... помогают почувствовать себя комфортно	1	2	3	4
25. Шанс в продвижении для ... определяется уровнем компетентности и ответственности	1	2	3	4
26. ... читают современные журналы	1	2	3	4

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| 27. ... сообщают обо всех изменениях в организации                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Не думать о последствиях рассматривается ... в организа ции как серьезный недостаток | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. ... работники придерживаются единого стиля в одежде и в поведении                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. ... всегда знают, что делать   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. ... считают научные исследования необходимыми  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32.... ждут указаний о том, что они должны делать  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. ...чувствуют себя членами команды  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. ... тщательно читают материалы научного и методического характера                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. Распоряжения сверху ... легко адаптируют к своей работе                              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. ... имеют здесь много друзей   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. ... внимательно относятся к правилам и предписаниям                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. ... ищут возможности улучшить свою работу  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. У ... есть возможность получать необходимую информацию                               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. ... интересно находить выход из возникающих проблем                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |

### ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

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

Итог 1 =

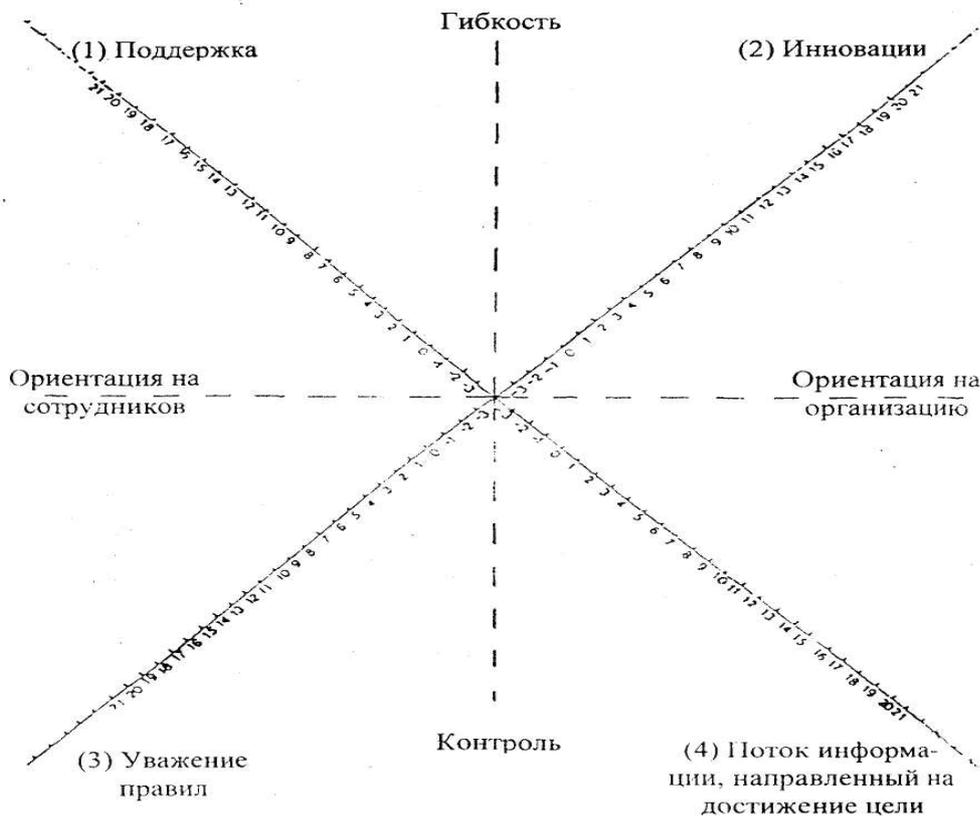
Итог 2 =

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.

5. И в завершении мы предлагаем Вам заполнить анкету 4, которая позволит определить те ценности, нормы и правила, в рамках которых Вы и будете реализовывать свою миссию.

#### **Анкета 4**

Прочтите инструкцию до начала работы с анкетой.

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

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

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

Отметьте, пожалуйста, точно 8 ценностных характеристик, которые, по Вашему мнению, необходимы для внедрения стратегии успеха в Вашей организации.

1. Готовность идти на риск.
2. Взаимопонимание.
3. Ясность целей.
4. Наличие одного лидера.
5. Выполнение стандартных процедур.
6. Ориентация на выполнение задач.
7. Наличие неформальных отношений в организации.
8. Ответственность за результат собственных действий.
9. Соблюдение формально установленных правил.
10. Терпимость к критике.
11. Высокая работоспособность, самоотдача сотрудников.
12. Система поощрения сотрудников.
13. Всегда быть в курсе новых технологий и применять их на практике.
14. Гибкость.
15. Соблюдение традиций.
16. Доверие друг другу.
17. Эффективная работа.
18. Измерение достижений.
19. Процедурный менеджмент.
20. Поддержка и сотрудничество.
21. Согласованность действий в коллективе.
22. Консерватизм.
23. Поддержка друг друга при решении проблем вне работы.
24. Коллегиальность.
25. Маркетинг.
26. Комфортность.
27. Дух первооткрывателей.
28. Внимание к авторитету руководства.

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

## ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ И ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Выполнив эти задания, 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;
- овладеть методикой «Зеркало прогрессивных преобразований»;
- определять внутренние и внешние ресурсы, необходимые для реализации стратегического плана;
- оформлять план стратегического развития школы;
- рационально распределять нагрузку среди членов администрации школы.

Итак, после того как вы и ваш коллектив поняли свое предназначение (миссию) в социальном окружении школы, следует 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.

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 члены семей 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 II ступени обучения, 280 – на III ступени.*

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

*Педагогический коллектив составляют 84 учителя и воспитателя ГПД.*

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

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

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

В штате школы имеются ставки психолога и социального педагога.

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

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

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

В школе реализуются общеобразовательные программы, в начальной школе – программы развивающего обучения по системе Эльконина-Давыдова, программы углубленного обучения по отдельным предметам на II и III 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, фотостудия, туристический, музейно-дело, 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 30 000 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 дети работают во время летней практики.

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

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

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

## **Ситуация 2 (сельская школа)**

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

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

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

Основные работодатели – колхоз и туристическая база.

Численность рабочих в колхозе в последние годы сократилась с 3000 человек до 300, прекращены некоторые направления деятельности: мясное животноводство, льноводство и др. 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 вовлечения в нее молодых людей.

В результате возникает острое противоречие, определяющее особенности ситуации: с одной стороны, молодые люди и их родители не видят перспектив жизни в N, так как нет работы с достойным заработком, у молодых семей нет возможности обзавестись собственным жильем, нечем занять свободное время. И 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 N 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 I ступени обучения – 74, на II – 92, на III – 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 дошкольного интерната и 1 воспитатель группы продленного дня для учащихся класса КРО VIII вида. 11 педагогов – выпускники этой школы.

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

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

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

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

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

Психолога и социального педагога в штате школы нет.

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

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

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

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

На работу выпускники, вернувшиеся в 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 13 000 экземпляров книг.

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

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

Стоимость обучения одного ученика составляет 6600 рублей в год.

### Задание 1

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 2

Прочитайте текст учебного пособия и познакомьтесь с методикой анализа внешней среды образовательного учреждения.

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 3

Заполните такую же таблицу для своего образовательного учреждения.

Политика	
+	-
Экономика	
+	-
Социум	
+	-
Управленческие технологии	
+	-

После того как вы проанализировали основные внешние факторы, влияющие на развитие вашей школы, необходимо обратиться к анализу ее внутренней среды.

### Задание 4

В описанных выше конкретных ситуациях двух образовательных учреждений определите сильные и слабые стороны этих школ и выпишите их в графы таблицы.

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

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

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

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

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

### Задание 5

Используя данные анализа внешней и 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.

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

### Задание 6

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.

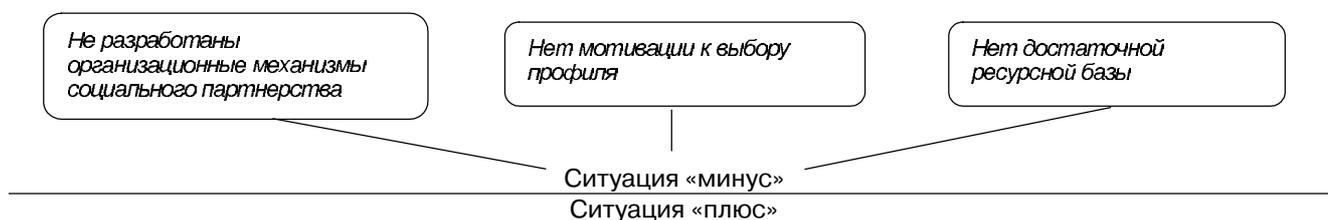
Ниже представлен образец работы с данной методикой на примере конкретной ситуации 2.

#### 1. Постановка проблемы

*Недостаточные условия для реализации технологического профиля на старшей ступени обучения.*

#### 2. Причины

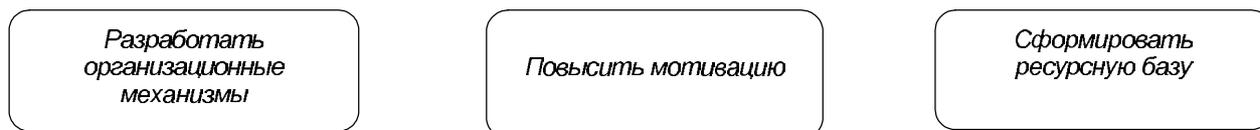
(формулировки с «не» и «нет»)



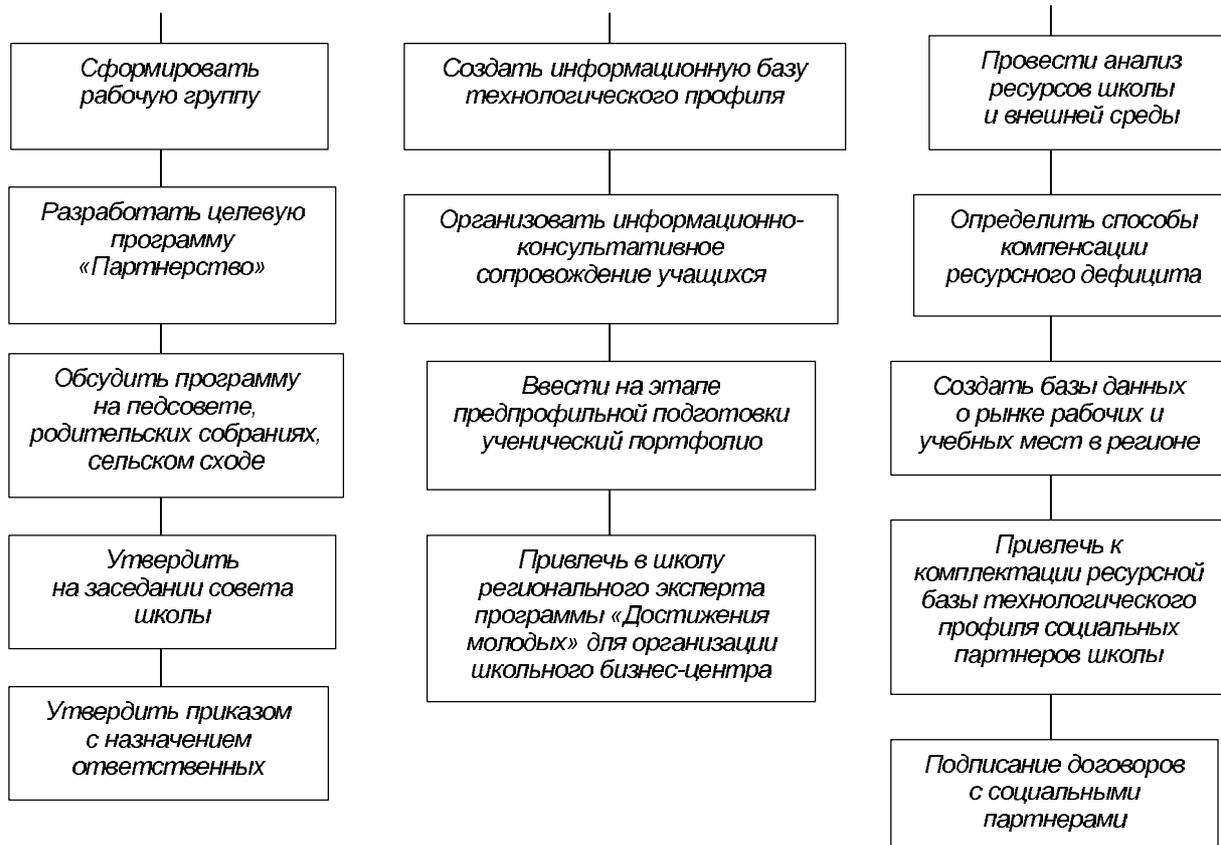
### 3. Цель

Создать условия для реализации технологического профиля на старшей ступени обучения.

### 4. Задачи



### 5. Мероприятия, ответственные



### 6. Ресурс

Кадровый:

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

Временной: 2 года.

Материально-технический и социальный:

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

### 7. Продукт

Целевая программа «Партнерство»

Пакет методических материалов

Макет ученического портфолио

Каталог профессий

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

### 8. Критерии эффективности

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

Заполните «Зеркало прогрессивных преобразований», выбрав наиболее актуальную проблему Вашего образовательного учреждения.

## Зеркало прогрессивных преобразований

### 1. Постановка проблемы

---

---

---

### 2. Причины

(формулировки с «не» и «нет»)

--	--	--

Ситуация «минус»

Ситуация «плюс»

### 3. Цель

### 4. Задачи

--	--	--

### 5. Мероприятия, ответственные


### 6. Ресурс

---

---

### 7. Продукт

---

---

### 8. Критерии эффективности

---

---

### Задание 7

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 8

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 «Распределение ролей в команде».

Таблица

**Распределение ролей в команде**

Члены команды Целевые направления	Директор	Завуч 1	Завуч 2	Завхоз	Организатор воспитательной работы	Руководитель МО
Повышение профессионального уровня учителей	К	И	У	Р	У	О
Привлечение специалистов для реализации профильного обучения	Р/К	О	И	У	-	К
Освоение здоровьесберегающих технологий	И	К	У	Р	О	И

**Условные обозначения:** **О** – ответственность; **К** – контроль; **И** – информирование; **У** – участие; **Р** – ресурсное обеспечение.

### Задание 9

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 (с. 25).

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 10

Пользуясь таблицей «Оценка эффективности средств коммуникации» (с. 26), определите для себя наиболее эффективные средства коммуникации, проставив в графы таблицы баллы от 1 до 5. Затем суммируйте баллы по первым пяти показателям и вычтите из полученного числа баллы по двум последним показателям. Наиболее эффективным будет средство коммуникации, набравшее максимальное количество баллов.

После осуществления всех этих процедур можно проводить Педагогический совет для утверждения стратегического плана развития школы.

**Базовая форма матричной таблицы**

Задачи	Мероприятия	Сроки	Ожидаемый результат	Индикаторы достижения результата	Партнеры	Отвс

**Оценка эффективности средств коммуникации**

Показатели эффективности средств коммуникации Средства коммуникации	Доступность	Периодичность	Полнота передачи	Популярность (востребованность)	Отношение	Наф
Личная встреча						
Доска объявлений						
Памятки						
Официальная документация						
Собрания, планерки						
Журнал организации						
E-mail						

## ГЛАВА 4. ПРОЕКТЫ И ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ КАК ОСНОВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ИЗМЕНЕНИЙ

Выполнив задания, вы сможете:

- планировать все этапы проектной работы;
- составлять целевую программу, проект и использовать их как основные механизмы изменений.

### Задание 1

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

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

Представьте, что в вашей школе разрабатывается инновационный проект, способствующий достижению нового качества образования в школе. В ходе работы над ним целесообразно осуществить ряд изменений, например, в способах контроля и оценки результатов.

Определите состав действий, обеспечивающих необходимые изменения на уровне этих компонентов. Составьте таблицу «Задачи–действия».

Таблица

**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 координацию всех предусматриваемых действий во времени. Для этого можно использовать любые сетевые графики или диаграммы.

### Задание 3

На основании полученных данных заполните «Зеркало прогрессивных преобразований», которое может служить инструментарием разработки проекта. Тема проекта должна быть связана с теми изменениями, которые вы планировали в предыдущем задании.

Алгоритм данной методики и образец работы с ней приводятся в задании 6 к главе 3 настоящей рабочей тетради.

Ниже представлена схема, которой можно воспользоваться для структурирования проекта:

### Зеркало прогрессивных преобразований

1. Постановка проблемы

---

---

2. Причины

(формулировки с «не» и «нет»)

--	--	--

Ситуация «минус»

Ситуация «плюс»

3. Цель проекта \_\_\_\_\_

4. Задачи:

5. Мероприятия, ответственные:

6. Ресурс: \_\_\_\_\_

7. Продукт: \_\_\_\_\_

8. Критерии эффективности: \_\_\_\_\_

#### Задание 4

##### Мониторинг и оценка успешности проекта. Работа в группах

Мониторинг и текущая оценка позволяют понять, как управлять проектом, учитывая изменения.

Применительно к проектному менеджменту мониторинг обозначает контроль за ходом проекта, реализацией плана, управлением ресурсами, соответствием происходящего целям и задачам.

Основная деятельность – это наблюдение за процессами с целью получения информации, которая относится к проектной документации, основным задачам и мероприятиям проекта.

Проведите в группе экспертизу проектов, используя следующую таблицу.

Таблица

Задача проекта	Мероприятия	Результаты	Показатели	Информация (как получить эту информацию?)

### Задание 5

В разработке целевой программы вам поможет таблица распределения функций участников ее реализации.

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

Таблица

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

Обсудите результаты работы в группе.

## ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ИННОВАЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПОНЯТИЙНОЕ ПОЛЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ КОНСТРУКТЫ

Выполнив задания, вы сможете:

- обогатить свой понятийный аппарат;
- изучить опыт работы по созданию системы нормирования и стандартизации нового качества образования через работу с кейсом;
- осуществить оценку собственной деятельности.

### Задание 1. Термин «трижды»

Как вы думаете, что обозначает термин «качество» в этой теме?

Где, в каком контексте вы встречались с этим термином в вашей профессиональной деятельности?

Каковы примеры употребления термина, согласно вашему собственному опыту?

### Задание 2. Кейс-стади: «Создание системы нормирования и стандартизации нового качества образования»

1. Работа с содержанием кейса и пакетом приложений с использованием маркировочной таблицы

Известно, подобное уже используем	Полезно, хочется освоить	Не приемлемо

2. Групповая дискуссия по результатам заполнения маркировочной таблицы

3. Вопросы к кейсу:

- Каковы мотивы создания политики в области качества?
- Каково видение качества работы у команды педагогов?

- Что такое «культура качества»?
- Как учитываются ожидания и требования заказчиков образовательных услуг?
- Почему команда педагогов использовала метафору «зеркало»?
- С помощью каких средств организуется процесс контроля за соблюдением стандартов?
- Какова роль общественной составляющей при принятии решения о распределении стимулирующей части ФОТ?
- Зачем руководителю ОУ Карта управления качеством?
- Как стимулируется педагогический коллектив к проявлению инновационной активности?
- В чем проявилась забота о качестве работы школы со стороны руководства?

Спроектируйте последовательность работы по созданию системы качества в своем ОУ. В этом вам поможет следующий алгоритм:

- определить, что ваша команда понимает под термином «качество»;
- измерить удовлетворенность потребителей образовательных услуг и членов коллектива;
- провести анализ сильных и слабых сторон;
- описать «желаемую» модель школы как организации, чтобы видеть ее «как в зеркале», а именно: описать процессы (кто и как работает по подразделениям), описать организационные процедуры взаимодействия между структурами и персоналом, включить в функциональные обязанности вопросы, связанные с качеством, распределить зоны ответственности между заместителями, определить средства, с помощью которых организуется процесс контроля за соблюдением стандартов (методики, диагностика, алгоритмы, тетради-помощницы);
- провести инвентаризацию нормативно-правового обеспечения деятельности ОУ;
- пересмотреть функциональные обязанности персонала школы;
- сформировать ресурсный пакет с различным методическим инструментарием для решения проблем и т.д.

Этот список можно продолжать, видоизменять, добавлять и сокращать.

В результате такой работы вы можете получить инновационный продукт «Руководство по управлению качеством» для вашего ОУ, который был создан собственными усилиями. Что еще более важно, вы начали формировать культуру заботы о качестве, которая предполагает определение ценностей и норм жизнедеятельности коллектива. Именно на этом этапе начинается процесс встраивания «ответственности» за качество во все структуры образовательного учреждения. Например, вы можете создать Управляющий комитет по качеству, временные или постоянные группы для решения проблем заботы о качестве и контроля за политикой в области качества.

Теперь постарайтесь ответить на вопрос «А зачем нам все это нужно?», обсудив его в группе с коллегами, а затем сравните свои предположения с мнением коллектива школы, представленным в кейсе.

Преимущества системы контроля и заботы о качестве (руководства):

- систематичность работы по контролю за качеством;
- непрерывное совершенствование и рост системы через самооценку;
- уравновешенность компонентов и частей системы, мобильность и гибкость;
- усиление контроля и самоконтроля;
- координация действий между всеми компонентами системы;
- эффективность и продуктивность образовательной системы;
- вовлеченность всех участников образовательного процесса;
- формирование общего видения будущего школы;
- непрерывность внутришкольной коммуникации;
- ответственность, обязательность;
- объективность по отношению к системе, ее компонентам, людям.

**Задание 3.** После того как вы познакомились с картой стандартизации и нормирования качества работы педагогов, мы предлагаем вам заполнить аналог этой карты, составленный для руководителей школы. Безусловно, эту карту можно изменять и дополнять. Выскажите свои предложения по усовершенствованию карты.

## ОТЧЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ ОУ ЗА МЕСЯЦ \_\_\_\_\_

Аспекты деятельности руководителя	Критерии	Индикаторы / количество баллов	Основание для премирования (подтверждающие документы)
1. Исполнительская дисциплина	Делопроизводство	Качественное ведение делопроизводства, отсутствие нарушений и замечаний	Отчет специалистов управления
	Наличие лицензии, свидетельства об аккредитации, Устава учреждения, необходимых локальных актов	Своевременное прохождение процедур лицензирования и аккредитации, своевременное внесение изменений в Устав и локальные акты	№ лицензии, № свидетельства об аккредитации
	Образцовое соблюдение правил трудового распорядка, должностной инструкции, функциональных обязанностей	Отсутствие нарушений и замечаний	Отчет специалистов управления
	Своевременность сдачи отчетов, информации, сведений,	Отсутствие нарушений и замечаний	Отчет специалистов управления
	Своевременность выполнения приказов, распоряжений, рекомендаций из вышестоящих организаций, учреждений, ведомств	Отсутствие нарушений и замечаний	Отчет специалистов управления
	Результаты проведенных проверок вышестоящими организациями, учреждениями, контролирующими ведомствами и службами	Отсутствие нарушений и замечаний	Отчет специалистов управления, данные предписаний, протоколов, проверок, СП по итогам проверок
	Участие в совещаниях, заседаниях, конференциях, заседаниях круглых столов и т.п.	Нет фактов отсутствия без уважительной причины	Отчет специалистов управления
	Своевременное и целевое расходование выделенных учреждению бюджетных средств	Отсутствие нарушений и замечаний	Отчет бухгалтерии управления образования
	Выполнение законодательства о размещении заказов на поставки товаров, оказание услуг	Своевременность сдачи всех материалов, отсутствие замечаний и нарушений	Отчет бухгалтерии управления образования, сектора технической эксплуатации и содержания объектов образования
	Контроль за установленными для учреждения лимитами на электроэнергию, тепло, воду	Своевременность сдачи всех отчетов, отсутствие нарушений по установленным квотам	Отчет сектора технической эксплуатации и содержания объектов образования
	Этика руководителя ОУ	Корректное поведение на рабочем месте и с представителями ниже- и вышестоящих организаций	Отчет специалистов управления

2. Образовательные достижения учреждения	<p>Наличие призеров олимпиад:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральный уровень</li> <li>• окружной уровень</li> <li>• региональный уровень</li> <li>• муниципальный уровень</li> </ul> <p>Участие в олимпиадах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральный уровень</li> <li>• окружной уровень</li> <li>• региональный уровень</li> <li>• муниципальный уровень</li> </ul> <p>Наличие победителей научно-практических конференций школьников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральный уровень</li> <li>• окружной уровень</li> <li>• региональный уровень</li> <li>• муниципальный уровень</li> </ul> <p>Участие в научно-практических конференциях школьников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральный уровень</li> <li>• окружной уровень</li> <li>• региональный уровень</li> <li>• муниципальный уровень</li> </ul> <p>Наличие победителей различных конкурсов, смотров и т.п.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральный уровень</li> <li>• окружной уровень</li> <li>• региональный уровень</li> <li>• муниципальный уровень</li> </ul> <p>Участие в различных конкурсах, смотрах и т.п.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральный уровень</li> <li>• окружной уровень</li> <li>• региональный уровень</li> <li>• муниципальный уровень</li> </ul> <p>Гранты и премии образовательному учреждению:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральные</li> <li>• региональные</li> <li>• муниципальные</li> </ul> <p>Участие в получении грантов и премий образовательному учреждению:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральные</li> <li>• региональные</li> <li>• муниципальные</li> </ul>	<p>Количество победителей</p> <p>Количество участников всего, количество обучающихся, вошедших в десятку лучших</p> <p>Количество победителей</p> <p>Количество участников всего, количество обучающихся, вошедших в десятку лучших</p> <p>Количество победителей</p> <p>Количество участников всего, количество обучающихся, вошедших в десятку лучших</p> <p>Количество победителей</p> <p>Количество участников всего, количество обучающихся, вошедших в десятку лучших</p> <p>Количество премий и грантов</p> <p>Участие учреждения в получении грантов и премий</p>	<p>5 б 4 б 3 б 2 б</p> <p>4 б 3 б 2 б 1 б</p> <p>5 б 4 б 3 б 2 б</p> <p>4 б 3 б 2 б 1 б</p> <p>4 б 3 б 2 б 1 б</p> <p>2 б 2 б 1 б 1 б</p> <p>5 б 4 б 3 б</p> <p>3 б 2 б 1 б</p>	<p>Наличие дипломов, приказов</p> <p>Наличие дипломов, приказов, свидетельств</p> <p>Наличие дипломов, приказов</p> <p>Наличие дипломов, приказов, свидетельств</p> <p>Наличие дипломов, приказов</p> <p>Наличие дипломов, приказов, свидетельств</p> <p>Наличие приказов, новлений, распоряжений, свидетельств, сертификатов</p> <p>Заявочные и регистрационные документы</p>
--	--	---	---	--

	<p>Гранты и премии обучающимся и воспитанникам учреждений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральные</li> <li>• региональные</li> <li>• муниципальные</li> </ul> <p>Участие в получении грантов и премий обучающимися и воспитанникам учреждений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральные</li> <li>• региональные</li> <li>• муниципальные</li> </ul> <p>Гранты и премии учителям, воспитателям, педагогам дополнительного образования детей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральные</li> <li>• региональные</li> <li>• муниципальные</li> </ul> <p>Участие в получении грантов и премий учителям, воспитателям, педагогам дополнительного образования детей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральные</li> <li>• региональные</li> <li>• муниципальные</li> </ul> <p>Победители в творческих конкурсах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• на федеральном уровне</li> <li>• на региональном уровне</li> <li>• на муниципальном уровне</li> </ul> <p>Участие в творческих конкурсах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• на федеральном уровне</li> <li>• на региональном уровне</li> <li>• на муниципальном уровне</li> </ul> <p>Участие учреждения в экспериментах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• федеральном</li> <li>• региональном</li> <li>• муниципальном</li> </ul> <p>Результаты ЕГЭ:</p> <p>1-я десятка</p> <p>2-я десятка</p> <p>3-я десятка</p> <p>Результаты муниципального экзамена:</p> <p>1-я десятка</p> <p>2-я десятка</p> <p>3-я десятка</p> <p>Результаты областного мониторинга качества знаний:</p> <p>1-я десятка</p> <p>2-я десятка</p> <p>3-я десятка</p>	<p>Количество грантополучателей</p> <p>Количество участвующих в конкурсах на получение грантов и премий</p> <p>Количество грантополучателей</p> <p>Количество участвующих в конкурсах на получение грантов и премий</p> <p>Количество победителей</p> <p>Количество участвующих в конкурсах</p> <p>Рейтинг и процент качества</p> <p>Рейтинг и процент качества</p> <p>Рейтинг и процент качества</p>	<p>5б 4б 3б</p> <p>1б 1б 1б</p> <p>5б 4б 3б</p> <p>1б 1б 1б</p> <p>5б 4б 3б</p> <p>1б 1б 1б</p> <p>5б 3б 1б</p> <p>5б 3б 1б</p> <p>5б 3б 1б</p>	<p>Наличие приказов, постановлений, распоряжений, сертификатов</p> <p>Заявочные и регистрационные документы</p> <p>Наличие приказов, постановлений, распоряжений, сертификатов</p> <p>Заявочные и регистрационные документы</p> <p>Наличие приказов, постановлений, распоряжений, сертификатов, дипломов, свидетельств, сертификатов и т.д.</p> <p>Заявочные и регистрационные документы</p> <p>Наличие приказов, постановлений, распоряжений, сертификатов, заявочные и регистрационные документы</p> <p>По статистическим данным региона</p> <p>По статистическим данным муниципалитета</p> <p>По статистическим данным региона</p>
--	--	---	---	---

	Результаты губернских состязаний: 1-ая десятка 2-ая десятка 3-ья десятка	Рейтинг и процент качества	По статистическим данным региона
3. Инновационная деятельность учреждения	<p>Достижение обучающимися более высоких показателей успеваемости и качества знаний по результатам</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• четверти,</li> <li>• триместра,</li> <li>• года</li> </ul> <p>(в сравнении с предыдущим периодом) (для МДОУ – достижение воспитанниками более высоких показателей развития в сравнении с предыдущим периодом – положительная динамика)</p>	Положительная динамика качества и успеваемости	По данным образовательных учреждений и по данным специалиста управления образования
	<p><b>Разработка инновационных продуктов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• программ развития,</li> <li>• концепций,</li> <li>• школьной системы оценки качества образования,</li> <li>• проектов,</li> <li>• образовательных программ,</li> <li>• бизнес-планов,</li> <li>• стратегических планов,</li> <li>• инновационных программ по отдельным предметам учебного плана,</li> <li>• программ элективных просфилильных курсов, портфолио служб школы,</li> <li>• программ дополнительного образования, уроков и общешкольных мероприятий с использованием инновационных технологий,</li> <li>• педагогических советов с использованием инновационных технологий, родительских собраний в инновационном формате</li> </ul>	Инновационные продукты деятельности учреждения в соответствии с критерияльным перечнем	Наличие копий разрабатываемых программ на бумажном и/или электронном носителе
	<p><b>Диссеминация инновационного опыта:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• организация и проведение конференций, выставок на уровнях: федерации региона на муниципальном уровне</li> <li>• организация и проведение совещаний и круглых столов на уровнях: федерации региона на муниципальном уровне</li> </ul>	Инновационные продукты деятельности учреждения в соответствии с критерияльным перечнем	Копии программ семинаров, конференций, круглых столов, совещаний

	<ul style="list-style-type: none"> <li>организация и проведение семинаров на уровнях: <ul style="list-style-type: none"> <li>Федерации региона</li> <li>на муниципальном уровне</li> </ul> </li> <li>проведение методических объединений учителей на базе учреждения</li> <li>проведение творческих конкурсов учителей и учащихся</li> <li>проведение олимпиад различных уровней на базе учреждения</li> <li>проведение открытых уроков, дней открытых дверей</li> <li>Издательская деятельность: <ul style="list-style-type: none"> <li>монографии,</li> <li>статьи в предметных журналах,</li> <li>методические пособия,</li> <li>методические рекомендации, сборники,</li> <li>тезисы,</li> <li>очерки и статьи в СМИ:</li> <li>федеральный уровень</li> <li>региональный уровень</li> <li>муниципальный уровень</li> </ul> </li> <li>выступление руководителя на радио и телевидении</li> </ul>		<p>5 б</p> <p>4 б</p> <p>3 б</p> <p>3 б</p> <p>3 б</p> <p>2 б</p> <p>2 б</p> <p>5 б</p> <p>4 б</p> <p>5 б</p> <p>4 б</p> <p>3 б</p> <p>1 б</p> <p>5 б</p> <p>4 б</p> <p>3 б</p> <p>3 б</p>	<p>Копии продуктов издательской деятельности</p> <p>Ссылки на данные выступления</p>
<p><b>4. Условия осуществления образовательного процесса</b></p>	<p><b>Финансовые условия:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>привлечение внебюджетных средств (сумма пожертвований за месяц, количество договоров дарения и т.п.),</li> <li>рациональное использование внебюджетных средств</li> <li>платные образовательные услуги</li> <li>предпринимательская деятельность</li> <li>аренда помещений</li> </ul> <p><b>Кадровые условия:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>укомплектованность кадрами</li> <li>качественный состав и стабильность коллектива (текучесть кадров)</li> <li>сохранение молодых специалистов</li> </ul>	<p>Количество внебюджетных средств и договоров дарения; количество замечаний, контролируемых органов; сумма ежемесячных поступлений</p> <p>Отсутствие вакансий</p> <p>Отсутствие уволившихся</p> <p>Количество молодых специалистов, оставшихся в учреждении после 1 года отработки</p> <p>Количество прошедших курсы повышения квалификации</p>	<p>За каждый кризисный случай «да» – 1 б</p> <p>1 б</p> <p>1 б</p> <p>1 б</p>	<p>По данным бухгалтер Докладные, справки и результаты текущего контроля</p> <p>По данным учреждения</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прохождение различных курсов повышения квалификации: <ul style="list-style-type: none"> <li>на федеральном уровне</li> <li>на региональном уровне</li> <li>на муниципальном уровне</li> </ul> </li> <li>• наличие в учреждении системы стимулирования работников</li> </ul> <p><b>Материально-технические условия:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• приобретение компьютерной техники (на внебюджетные средства),</li> <li>• приобретение учебников и художественной литературы в библиотеку (на внебюджетные средства),</li> <li>• приобретение мебели (на внебюджетные средства),</li> <li>• приобретение оборудования в школьную столовую и медицинский кабинет (на внебюджетные средства),</li> <li>• проведение ремонтных работ (на внебюджетные средства),</li> <li>• обустройство территории (на внебюджетные средства),</li> <li>• организация питьевого режима (на внебюджетные средства),</li> <li>• световой режим (на внебюджетные средства),</li> <li>• обеспечение безопасности учреждения (на внебюджетные средства): <ul style="list-style-type: none"> <li>противопожарной</li> <li>электробезопасности</li> <li>антитеррористической,</li> </ul> </li> <li>• обеспечение санитарно-гигиенических условий процесса обучения (на внебюджетные средства),</li> <li>• обеспечение физиологической комфортности, эстетики оформления помещений (на внебюджетные средства),</li> <li>• (для МДОУ – создание предметно-развивающей среды, соответствующей требованиям реализуемой программы и заявленному приоритетному направлению деятельности)</li> </ul>	<p>Количество премий, благодарностей, грамот, дипломов, грантов, присвоенных званий</p> <p>Количество единиц техники,</p> <p>Количество единиц литературы,</p> <p>Количество единиц мебели, оборудования,</p> <p>Объем ремонтных работ,</p> <p>Объем обустроенной территории, что сделано и на какую сумму</p> <p>что сделано и на какую сумму</p>	<p>36 26 16 16</p> <p>За каждый критерий в случае «да» – 1 б. За каждый критерий в случае «да» – 1 б.</p>	По 1 учр
<b>5. Социальная стабильность</b>	Отсутствие правонарушений обучающихся (или положительная динамика)	Количество правонарушений	Если нет правонарушений – 3 б	По 1 степ учр обр:

Отсутствие отчислений из учреждения, сохранение контингента	Количество выбывших за месяц, причина	Если нет отчислений – 1 б	По 1 степ: упр: обр:
Отсутствие травм обучающихся, воспитанников и работников учреждения (или положительная динамика)	Количество травм	Если нет травм – 5 б	По 1 степ: упр: обр:
Психологический климат в коллективе	Количество конфликтов в коллективе и различных обоснованных жалоб в вышестоящие организации и ведомства со стороны работников учреждения, учащихся и родителей	Если нет жалоб – 2 б	По 1 степ: упр: обр:
Высокий уровень организации каникулярного отдыха учащихся, совершенствование форм и содержания отдыха и оздоровления детей и подростков	Организация школьных лагерей в каникулярный период; количество отдохнувших детей	За организацию лагеря – 3 б, за отсутствие жалоб – 1 б	Нап шко лаге при:
Снижение пропусков уроков обучающимися без уважительной причины	Положительная динамика снижения	3 б	По 1 степ: упр: обр:
Организация и проведение мероприятий, способствующих сохранению и восстановлению психического и физического здоровья обучающихся и воспитанников	Праздники здоровья – спартакиады – дни здоровья – туристические походы – военно-полевые сборы – (1 балл – на уровне школы, 2 балла – на уровне муниципалитета, региона)	1 б / 2 б 1 б / 2 б 1 б / 2 б 1 б / 2 б 1 б / 2 б	По 1 шко про: мер: кол: учас:
Охват горячим питанием обучающихся (выполнение натуральных норм питания дошкольников)	Выполнение натуральных норм питания (положительная динамика питающихся по возрастным группам)	2 б	По 1 степ: упр: обр:
Организация обучения детей с отклонениями в развитии	Ежегодно по итогам перехода детей в общеобразовательные классы (количество перешедших)	За каждого – 3 б	Дан нищ ППН бы:
Наличие действующего управляющего совета в общеобразовательном учреждении	Проблемы, решаемые УС (по одному баллу за каждую решенную проблему)	1 б	Нап лож про: зас:

<b>6. Государственно-общественное управление</b>	Развитие форм ученического самоуправления для школ	Проблемы, решаемые ученическим самоуправлением (по одному баллу за каждую решенную проблему)	1 б	Нап пол про защ
	Наличие сайта учреждения	Даты обновления информации на сайте в течение месяца	1б	
	Наличие публичного доклада о деятельности учреждения	Дата публикации на сайте	2 б	Адр кащ док
	Наличие общественной экспертизы деятельности ОУ	Участие общественных организаций в аккредитации ОУ	2 б	
	Участие руководителя в общественной деятельности	Членство в общественных организациях и профессиональных объединениях	2 б (за конкретную деятельность во благо системы образования)	Нап твеф док
<b>ИТОГО:</b>				<b>ИТС</b>
<b>Примечания:</b>				<b>ПО</b>

## ГЛАВА 6. ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ КОМАНДА – ГЛАВНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ РЕСУРС РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Выполнив эти задания, вы сможете:

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

Как вы знаете, директору постоянно приходится создавать рабочие группы для решения конкретных задач. В менеджменте такие группы называют «рабочими командами». Для того чтобы лучше понять, что же такое команда в школе, выполните задание 1.

### Задание 1

Заполните ассоциативную таблицу «Выглядит как... Звучит как...» и презентуйте свои варианты группам.

Выглядит как...	Звучит как...

### Задание 2

Прочитайте текст 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

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

Таблица

#### Качества, необходимые руководителю команды

Область компетенции	Выраженность качества слабо → сильно
<i>Компетентность в социальных вопросах</i>	
Понимание проблем и чувств других людей	1 2 3 4 5 6 7
Умение учитывать потребности других	1 2 3 4 5 6 7
Умение реально оценить собственное влияние на других	1 2 3 4 5 6 7
<i>Контактность</i>	
Готовность по собственной инициативе подойти к человеку, начать разговор	1 2 3 4 5 6 7
Открытость в целях, намерениях, методах	1 2 3 4 5 6 7
Умение предложить совет, консультацию	1 2 3 4 5 6 7
Способность относиться к другим с доверием	1 2 3 4 5 6 7

<i>Способность к кооперации</i>							
Способность соглашаться с мнениями и идеями других людей	1	2	3	4	5	6	7
Способность помогать в трудных ситуациях	1	2	3	4	5	6	7
Способность разделить успех с другими	1	2	3	4	5	6	7
<i>Способность объединять людей</i>							
Способность устанавливать правила игры	1	2	3	4	5	6	7
Умение направлять различные интересы на одну цель	1	2	3	4	5	6	7
Обнаружение конфликтов, стремление к их разрешению	1	2	3	4	5	6	7
Умение соглашаться с другими людьми, не отказываясь от собственных идей	1	2	3	4	5	6	7
<i>Коммуникабельность</i>							
Передавать информацию другим людям	1	2	3	4	5	6	7
Не скрывать важной информации	1	2	3	4	5	6	7
Умение слушать, не прерывая других	1	2	3	4	5	6	7
Не жалеть времени на разговоры	1	2	3	4	5	6	7
<i>Самоконтроль</i>							
Реагировать на агрессию	1	2	3	4	5	6	7
Не кричать	1	2	3	4	5	6	7
Не вызывать напряженности / агрессии	1	2	3	4	5	6	7
Ровный, предсказуемый характер	1	2	3	4	5	6	7
<i>Владение коммуникативными техниками</i>							
Умение пользоваться средствами наглядности	1	2	3	4	5	6	7
Способность быть модератором	1	2	3	4	5	6	7
Способность представлять и убеждать	1	2	3	4	5	6	7
Владение техниками ведения переговоров	1	2	3	4	5	6	7

#### Задание 4

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

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

#### Каковы ваши способности работать в команде?

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

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

#### Задание 5

Есть еще один способ оценки / самооценки компетенций членов команды. Для того чтобы команда (каждый из ее членов) могла эффективно выполнить свою задачу, нужно иметь четкие представления об ее «точках роста» по 4 направлениям:

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

Предлагаем выполнить **тест «Оценка компетентности членов команды»**.

### **Оценка 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 те ценности, которые выделила моя команда, и следую им.
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. У 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
33	21	23
47	30	36
	43	40
	52	55
Итого: / 4 =	Итого: /6 =	Итого: /6 =

2

2.1	2.2	2.3
9	5	3
13	11	15
29	22	27
31	38	32
	44	50
		49
Итого: / 4 =	Итого: /5 =	Итого: /6 =

3

3.1	3.2	3.3
7	10	4
19	16	18
26	24	25
		34
		41
Итого: /3 =	Итого: /3 =	Итого: /5 =

4

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

## Области компетентности члена команды

### 1. Область коммуникативной компетентности

Характер поведения во время групповых обсуждений и дискуссий.

Культура межличностной коммуникации.

Умение строить «конструктивный конфликт».

### 2. Область профессионализма члена команды

Профессиональное знание предмета основной деятельности.

Умение спланировать собственную деятельность.

Результативность.

### 3. Область ответственности члена команды

Уровень исполнительской ответственности.

Уровень ответственности по отношению к общекомандным ценностям.

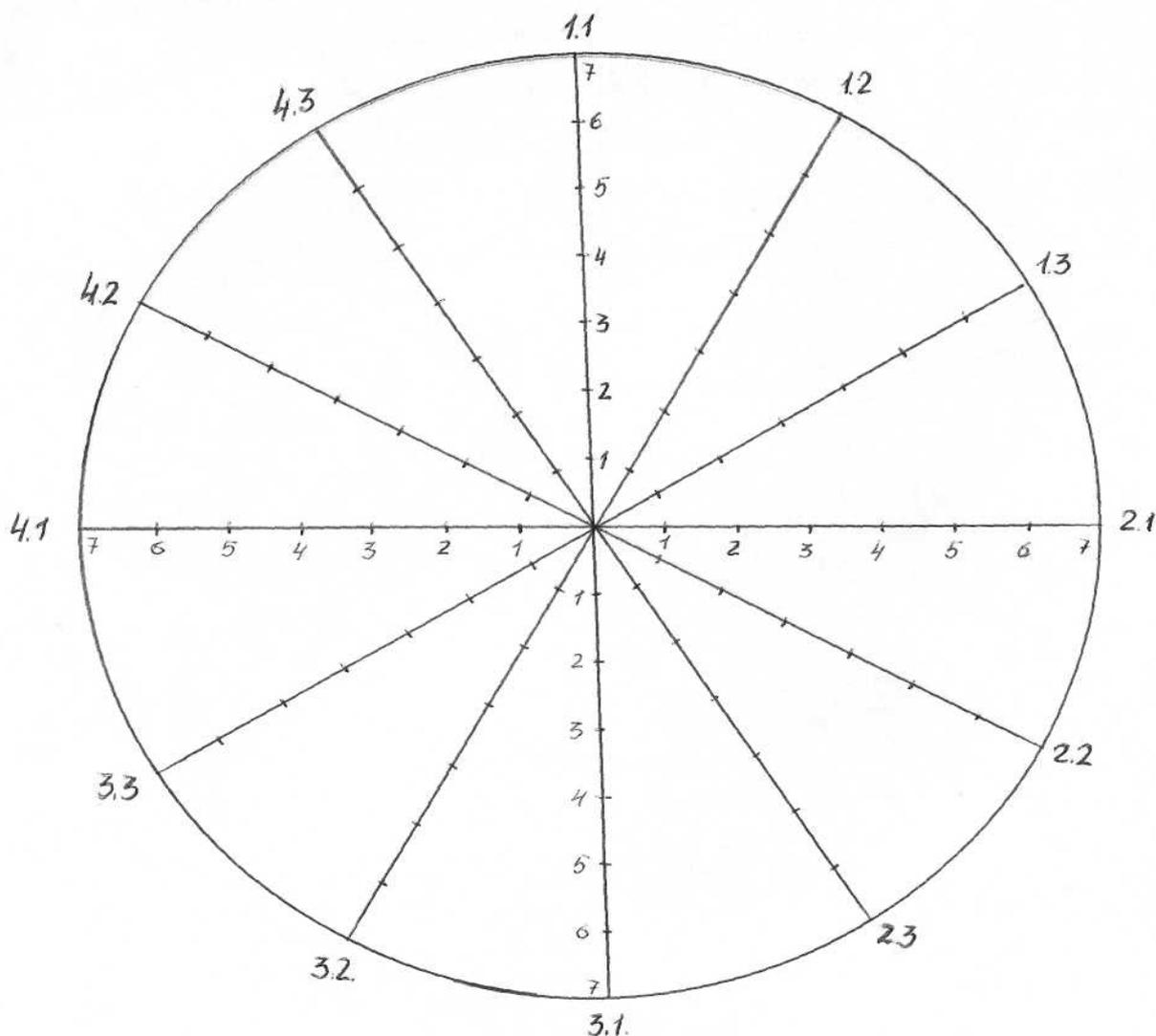
Уровень ответственности за собственную «зону ответственности» в рамках команды.

### 4. Область креативности членов команды

Способность к инновациям, нестандартным решениям.

Гибкость, приспособляемость к изменяющимся требованиям внешней среды.

Конструктивная инициативность.



## Задание 6

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

Прежде чем начать работу с опросником, прочитайте инструкцию.

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

Какие же это ценности? Из 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.

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.
21. Руководство деятельностью.
22. Поддержка и сотрудничество.
23. Согласованность действий в команде.
24. Консерватизм.
28. Поддержка друг друга при решении проблем вне работы.
29. Коллегиальность.
30. Презентация и продвижение идей команды.
31. Комфортность.
32. Стремление к новому, к творчеству.
28. Внимание к авторитету руководства.

Предложите заполнить эту анкету вашим коллегам. Полученные данные обсудите. Это поможет вам выявить индивидуальные ценности и ценности, которые разделяют в коллективе. Исходя из этого, вы сможете определить, что следует оставить неизменным, а на что можно повлиять, осуществляя изменения в организационной культуре своей школы.

## Задание 7

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 проводят «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...?
- 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 выражение «Риск – благородное дело».

### Задание 8

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

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

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

## В методический портфолио директора

Обсудите с коллегами ситуацию «Гусиная энциклопедия».

Обратите внимание, как летят гуси: поскольку каждая птица машет крыльями, это помогает подняться той, что летит сзади. Благодаря расположению клином дальность полета увеличивается более чем на 70% по сравнению с путем, преодолеваемым одиноко летящей птицей.

**Вывод.** Люди, которые движутся вместе в одном направлении, могут добраться до цели быстрее и легче, получая подъем от других членов команды.

Всякий раз, когда гусь выпадает из стаи, он чувствует притяжение и сопротивляется попытке лететь одному, поэтому он быстро возвращается в стаю, чтобы воспользоваться возможностью подъема, которую предоставляет птица, летящая впереди.

**Вывод.** Разумно и целесообразно оставаться «в стае» с теми, кто знает, куда летим, и принимать их помощь, а также и самим помогать другим членам команды.

Когда ведущий гусь утомится, он возвращается назад в стаю, и другой гусь берет на себя его инициативу.

**Вывод.** Всем членам команды полезно меняться, выполняя трудную задачу, и разделять лидерство.

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

**Вывод.** Поддержите вашего лидера одобрительным гоготом – никому не нравится отсталый ведущий!

Если одного из гусей подстрелили или он почувствовал себя плохо, два других покидают стаю и сопровождают его на землю, чтобы помочь ему и защитить его.

Они остаются с ним, пока он не сможет лететь дальше или не умрет.

**Вывод.** мы также должны быть вместе в трудные и счастливые времена.

**Мораль.** Природа – мастерская, и многие инструменты из этой мастерской могут быть нам полезны; у природы можно научиться многому, что пригодится в нашей жизни.

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

*Учебное издание*

**Светенко Т.В., Галковская Г.В.**

**ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
В УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ**

*Рабочая тетрадь*

Редактор *Е.Н. Обухова*  
Верстка *О.В. Андреевой*

---

Лицензия серия ЛР № 021321 от 14.01.99.

Подписано в печать 04.03.2009.

Формат 60х90/8. Объем 11,5 п.л.

Печать офсетная. Бумага офсетная.

Тираж 160 экз. Заказ № 13.

Издательство Академии повышения квалификации  
и профессиональной переподготовки работников образования  
125212, Москва, Головинское шоссе, д. 8, корп. 2.

Отпечатано в типографии АПКППРО  
107014, Москва, ул. Короленко, д. 2/23.