

Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального
педагогического образования
Центр повышения квалификации специалистов
«Информационно-методический центр»
Василеостровского района Санкт-Петербурга

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

Из опыта работы директоров образовательных учреждений
Василеостровского района Санкт-Петербурга

Издание второе, дополненное и переработанное

Составитель А. Л. Гехтман

Санкт-Петербург 2017

УДК 37.072
ББК 74.04
Т38

Т38 Технологии управления образовательным учреждением:
Из опыта работы директоров образовательных учреждений
Василеостровского района/ под ред. А.Л.Гехтман — СПб.:
ЛЕМА, 2017. — 60 с.

ISBN 978-5-98709-904-9

В сборник вошли статьи руководителей учебных заведений Василеостровского района Санкт-Петербурга - победителей городского и всероссийского конкурсов правительства «Лучший руководитель», а так же «Лучшие кадровые технологии Санкт-Петербурга 2016-2017 гг. Описаны передовые методы управления и оптимизации деятельности школ. Изложенный материал широко проиллюстрирован практическими примерами. Материалы будут интересны работникам образования, занимающим руководящие должности.

© Гехтман А.Л., составление, 2017

© ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ» Василеостровского района, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Мотивирование в системе управленческой деятельности

Казакова Е.И., профессор Санкт-Петербургского Государственного университета, д.п.н. 5

Стратегия поведенческих изменений в управлении образовательной организацией.

Остапченко Т. О., директор ГБОУ №31 11

Технология делегирования полномочий в управлении образовательным учреждением.

Ачкасова Ю.И., директор ГБОУ СОШ №21 19

Несколько слов об имидже школы.

Ачкасова Ю.И., директор ГБОУ СОШ №21 24

Технология управления изменениями «7С»

*Иванова Н.П., директор ГБОУ № 18
с углублённым изучением математики
Василеостровского района Санкт-Петербурга* 29

Как неэффективную школу превратить в эффективную?

*Корниенко Т. В., директор ГБОУ СОШ № 17,
Потапов А. А., заместитель директора ГБОУ СОШ № 17* 37

Технология реинжиниринга в управлении образовательным учреждением

*Трошкев П. А., директор ГБОУ гимназии №642 «Земля и Вселенная»
Василеостровского района Санкт-Петербурга* 43

Технология сотрудничества в управлении образовательным учреждением.

*Коршунова О. В. , директор ГБОУ гимназии №32 «Гимназии
петербургской культуры»* 50

СОДЕРЖАНИЕ

Технология работы с интерактивным ресурсом для дополнительного профессионального образования «Профстандарт он-лайн»

Гехтман А. Л., директор ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»

Василеостровского района Санкт-Петербурга,

Матвеева Т. Е.,

заместитель директора ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»

Василеостровского района Санкт-Петербурга, к.п.н.

Кипятков М. А., руководитель центра информатизации образования

ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ» Василеостровского района Санкт-Петербурга

53

Технология управления компетенциями персонала «Интеграл»

Гехтман А. Л., директор

ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»

Василеостровского района Санкт-Петербурга

Матвеева Т. Е.,

заместитель директора

ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»

Василеостровского района Санкт-Петербурга, к.п.н.

Заиченко Н. А.,

профессор НИУ ВШЭ (Санкт- Петербургский кампус)

академический руководитель магистерской программы

«Управление образованием», к.п.н.

Степанов А. В., программист

ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»

Василеостровского района Санкт-Петербурга

58

Мотивирование в системе управленческой деятельности

*Казакова Елена Ивановна, профессор
Санкт-Петербургского государственного университета, д.п.н.*



Общепринято представлять процесс управления любой организацией как единство следующих составляющих: планирования, организации, мотивации и контроля; связующими для этих функций выступают процессы принятия управленческих решений и коммуникации. Убедена, что вопрос о мотивировании участников образовательного процесса к качес-

твенной работе был и остается одним из самых острых вопросов для любого управленца. Более того, полагаю, что сегодня - это вопрос, ответ на который позволяет судить о мировоззрении и картине мира управляющего.

Попробую объяснить свою точку зрения на конкретном примере. Мне довелось несколько лет работать в организации, в которой в борьбу вступали две управленческих модели с противоположной организацией мотивирования.

Первая модель может быть названа - критической. Она выстраивается на убеждении, что для улучшения качества работы необходимо постоянно фиксировать все ошибки работника; руководитель убежден, что, исправляя ошибки - работник будет работать лучше. В этой модели работник воспринимался менеджером как потенциальный нарушитель правил, который без надзора и контроля обязательно будет правила нарушать.

Вторая модель была построена на противоположном убеждении о том, что каждый работник нуждается в самоуважении, стремится работать хорошо, и, если он будет уверен в своих силах, он сделает все возможное для улучшения качества

своей работы. Вторая модель не отрицала необходимость критики, но опиралась на утверждение, что «развивать достоинства работника продуктивнее, чем искоренять его недостатки».

Однажды эти две модели вступили в конфронтацию, поскольку их носителями являлись учредитель и директор организации. К сожалению, директору пришлось уйти, и успешная, мощная, привлекающая внимание партнеров, динамично развивающаяся организация быстро начала деградировать и превратилась в обычное предприятие с отдельными всплесками творческих дел. Очевидно, что проблема была в непримиримом споре двух организационных культур, порождавших разные культуры мотивирования сотрудников.

Мотивация связана с деятельностью человека неразрывно. Мотивация - это внутренние побудительные силы человека, которые направляют его деятельность тем или иным образом. Как ее выстраивать на современном этапе развития системы образования? Продолжать и дальше совершенствовать исключительно систему критики, надзора, наказания за недостатки, считая нормой многочасовые и публичные нотации и запугивания, систему, которая в образовательном процессе называется «вычитательной», то есть, когда проверяющий (учитель, менеджер, контролер, эксперт) прежде всего ищет то, что сделано неправильно, или попытаться сосредоточить управленческую энергию на том, чтобы создать условия для выявления и закрепления удач в работе ученика, сотрудника, организации в целом?

В педагогике проблема ориентаций на достижения наиболее исследована в контексте проблемы мотивации достижений. Разработана (признанная классической) формула, характеризующая поведение, ориентированное на достижение цели, которая определяется алгебраической суммой двух тенденций - стремления к успеху и стремления к избеганию неудачи. При этом тенденция стремления к успеху определяется как функция произведения мотива стремления к успеху, субъективной вероятности достижения успеха и побудительной ценности к успеху. В аналогичной формуле раскрывается стремление к избеганию неудачи.

Этот вывод согласуется и с конечной формулой Дж.Аткинсона.

$$Tr = [We (1-We)J \times [Me - Mп],$$

где Tr - ориентация на достижение цели, We - оценка субъективной-вероятности достижения успеха, Me - мотив стремления к успеху, Mп - мотив стремления к избеганию неудачи.

Из формулы Аткинсона следует, что если мотив успеха больше, чем мотив избегания неудачи, то ориентация на достижение цели приобретает характер ориентации на успех (и наоборот). В психологии управления при описании теорий мотивации достижений обычно говорят о теории Маклеланда-Аткинсона, в которой, при изучении стимулирующей мотивации, выделяются три фактора: стремление к успеху, стремление получить признание и стремление к власти. Стремление к успеху при этом описывается, как желание выделиться, получить доступ к определенным жизненным стандартам. Человек, жаждущий успеха, любит решать проблемы, за которые несет личную ответственность, ставит перед собой сложные задачи и хочет получать конкретные отзывы о своей деятельности.

Потребность в успехе также часто трактуется и как потребность в достижении цели. Другой классик теории мотивирования деятельности - Д. Маклеланд выделил следующие типичные характеристики поведения людей, имеющих потребности в достижении цели: этим людям нравятся ситуации, в которых возможно взять на себя ответственность за нахождение проблемы, их не интересуют ситуации, в которых можно добиваться успеха благодаря случайностям, они хотят сами влиять на конечный результат; они не хотят идти на очень большой риск и ставят перед собой умеренные, вполне достижимые цели, эти люди стремятся к объективной и конкретной оценке своих действий. Именно Маклеланду принадлежит исследование и вывод об универсальности потребности в достижениях (то есть ее присутствии в разных формах проявления во всех жизненных ситуациях) и ее зависимости от национальных различий. Конечно, все это - управленческая классика, позволю себе напомнить когда-то очень популярную в педагогическом сообществе

книгу У. Глассера «Школы без неудачников»(Глассер У. Школы без неудачников. Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1991), в которой выделены существенные признаки организационной культуры образовательного учреждения, способного помогать своим ученикам добиваться больших результатов.

Проблему неудачников автор рассматривает как социальную, полагает, что человеку не присуще смешанное самосознание, то есть наличие как устойчивой ориентации на успех, так и параллельной ориентации на избегание неудачи. По мнению Глассера, в структуре базовых потребностей личности на первый план выходят - потребность в любви и потребность в чувстве собственного достоинства, причиной же всех неудач являются взаимосвязанные недостаток любви и заниженная самооценка. Автор подчеркивает значение школы как места приобретения опыта любить и быть любимым и места, где формируется чувство собственного достоинства. Автор путем сопоставления опыта работы ряда школ приходит к выводу о непродуктивности анализа неудач человека и значимости создания ситуации достижения успеха, при этом ситуация достижения успеха тесно связана с личностью кого-то «заслуживающего доверия». Сама по себе высокая самооценка (или стремление к успеху) ничего не значит, важно, чтобы существовала возможность реализовать выбор, обусловленный этим стремлением, то есть речь идет не столько о самооценке, сколько об ориентации на успех в конкретной ситуации.

И ориентация на успех, и ориентация на избегания неудачи могут рассматриваться как относительно устойчивые характеристики субъекта, проявляющие себя схожим образом в различных ситуациях. Из проведенных комплексных исследований известно, что сотрудник, ориентированный на успех, ориентируется на объективные показатели (цели, критерии эффективности), предпочитает работать в ситуации стабильно работающих каналов обратной связи, стремится решать задачи в соответствии со своими возможностями, такие субъекты обладают высокой аутентичностью. В систему ориентиров любой его деятельности входит вся совокупность ценностей и смыслов организационной культуры при определенном доминировании ориентиров целевого плана и ориентиров, связан-

ных с переживанием успеха (оценки, признание, знаки признания); совокупность жизненных принципов весьма осознанна и непротиворечива.

Ориентация на избегание неудачи связана с низкой самооценкой или резко завышенной самооценкой: сотрудники предпочитают второстепенные ориентиры (оценки, мнения, суждения, подтверждающие их непричастность к действию, приказы начальства, снимающие ответственность, ссылки на общественное мнение и общественный опыт), игнорируют информацию о результатах, чаще всего опираются на противоречащие друг другу принципы жизнедеятельности. Итак, мы приходим к выводу о том, что ориентация на избегание неудачи является деструктивной ориентацией в системе качеств сотрудника, приводящей к регрессу и потере аутентичности. Ориентация на успех может восприниматься и как ориентация на «зону ближайшего развития», а следовательно, вести к прогрессивному развитию.

Культура организации, ориентированной на успех способствует выработке правильной мотивации сотрудника. Школа, в чьей системе ориентиров это направление является доминирующим, может, при определенных условиях сформировать личностную ориентацию на успех как необходимое качество позитивного развития сотрудника.

Таким образом, можно утверждать, что при формировании организационной культуры образовательного учреждения именно достижения и успехи сотрудников должны занимать основное положение; иначе говоря, проектируя условия для развития фирмы, менеджер, в первую очередь, должен анализировать имеющиеся достижения и успехи и с их учетом рассматривать другие ориентиры развития. Определенным критерием качества спроектированной системы мотивации через организационную культуру может выступать формируемая на его базе ориентация на успех у сотрудников.

Возвращаясь к операционной стороне мотивирования как метода формирования организационной культуры, можно выделить следующие этапы деятельности руководителей:

- диагностику состояния ценностей и ориентиров, прежде все-

го направленную на выявление позитивных ориентаций, успехов и достижений субъекта;

- информирование и коммуникации (влияние на сферу сознания и эмоционального притяжения) в целях усиления общей ориентации на успех в условиях ориентации на конкретные цели и задачи;
- обеспечение выбора дальнейшей направленности и степени активности сотрудников с учетом усиления позитивных ориентаций, в частности, за счет использования различных управленческих технологий;
- вовлечение всех сотрудников в сознательное конструирование и поддержание организационной, ориентированной на мотивацию достижений.

Желаю всем нам успехов в руководстве образовательным учреждением на основе позитивной мотивации!

Стратегия поведенческих изменений в управлении образовательной организацией

*Остапченко Татьяна Олеговна,
Заслуженный учитель РФ, директор ГБОУ № 31
с углублённым изучением английского языка
Василеостровского района Санкт-Петербурга*

Выбор этой стратегии подсказала сама жизнь. В наш век тотального потребительства, бешеного ритма жизни, лихорадочной отчётности, новых документов по образованию директор школы всё чаще сталкивается с неэффективной работой педагогического коллектива. Придя 27 лет назад в школу в качестве директора, я знала, что главным механизмом в работе с коллективом является слова «надо», «общее дело», «честь школы». Сегодня я управляю коллективом, средний возраст которого 33 года. В последние года я всё больше замечаю, что наряду с талантами и инновациями учителей возрастает учительский индивидуализм, прагматизм, и уже далеко не всегда слова «честь школы» и «общее дело» оказывают требуемое влияние. Сложившуюся ситуацию расцениваю как управленческую проблему, ведь главным ресурсом для руководителя являются люди, именно они стоят между руководителем и желаемыми результатами. В поисках управленческого инструментария я погрузилась в современную литературу по управлению бизнесом. Наибольшее впечатление на меня произвела книга Шона Кови «Как достичь цели. Четыре дисциплины исполнения». В этой книге предлагается свободный подход к реализации целей и стратегий, соответствующий эпохе интеллектуального труда, вместо привычных для каждого опытного директора школы авторитарных методов, основанных на жёстком контроле.

«Это интересно! Нужно попробовать!» была первая моя мысль. Но чуть позже я поняла, что ни одна технология бизнеса не может быть взята в систему школьного образования в чистом виде, можно лишь воспользоваться некоторыми идеями, но разрабатывать всё придётся руководителю самому.

«Если большинство людей ведёт себя определённым образом большую часть времени, проблема кроется не в них, а в самой системе. Как руководитель, Вы несёте за неё ответственность»

Эдвардс Дёминг

Какое бы изменение мы, управленцы, ни использовали для продвижения своей команды, оно будет относиться к одной из двух стратегий:

Стратегия, осуществляемая «росчерком пера»	Стратегия поведенческих изменений
<p>Исполняется по приказу или поручению руководителя, т.е. реализуется несмотря на то, что стратегия требует планирования, согласованных решений, характера, мозгов и денег, руководитель знает, что рано или поздно все будет сделано.</p>	<p>Воплощение стратегии требует изменения привычного образа действий людей - порой большего количества. Изменить себя - дело непростое. Руководитель делает ставку на социальный потенциал организации.*</p>

Стратегии, осуществляемой «росчерком пера» свойственны:

- Создание и введение в действие локальных актов, регламентирующих образовательную деятельность образовательной организации: положения, правила, приказы;
- Капитальные вложения в целях модернизации условий для организации современного качественного образовательного процесса;
- Капитальные вложения в целях модернизации социально-бытовых условий для всех участников образовательного процесса;
- Расширение штата педагогических работников с целью профилактики «перезагрузки», организации социально-педагогического и методического сопровождения образовательного процесса.

В стратегии поведенческих изменений планируется:

- Проведение проектно-стратегических сессий с целью формулировки КВЦ педагогической

- команды на учебный год, учебную четверть;
- Проведение проблемных педагогических Советов, заседаний, методических объединений;
- Мониторинг качества образовательной деятельности каждого учителя по итогам учебной четверти, учебного года;
- Рейтингование успешности трудовой деятельности учителей по результатам мониторингов образовательной деятельности за учебный год, учебную четверть, прошедший месяц;
- Публичные отчеты учителей о трудовой деятельности; Проведение психологических тренингов, ориентирующих на успех, направленных на профилактику «профессионального выгорания»;
- Организация опытно-экспериментальной работы; Введение инновационных образовательных проектов.

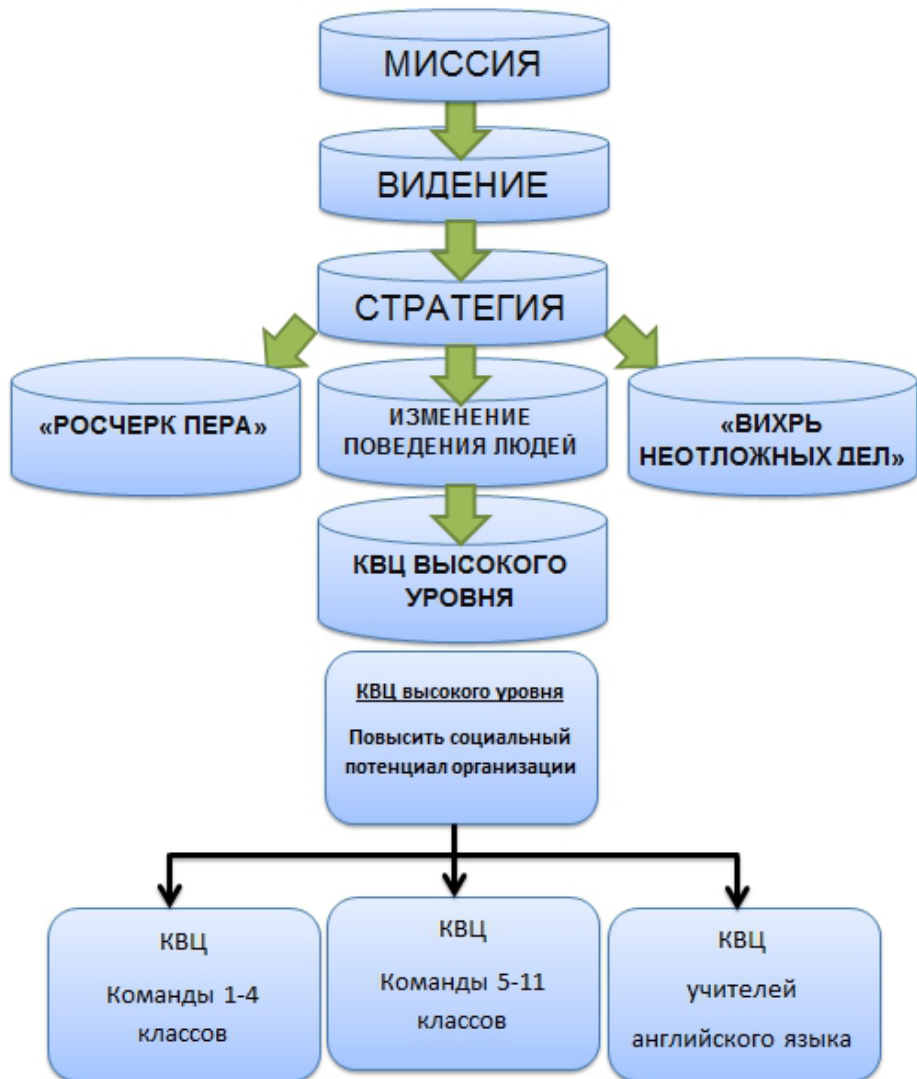
Главным ресурсом для руководителя являются люди, именно они стоят между руководителем и желаемыми результатами. Но объектом нашего управления являются не люди, а связи между ними, т.е. то, что называют социальным потенциалом. Критерием качества организации является его социальный потенциал, который определяется количеством профессиональных связей. Чем больше количество профессиональных связей, тем выше социальный потенциал организации, а значит она сложнее, лучше и способнее изменяться. Увеличить количество профессиональных связей - одна из главных задач для создания профессионального успеха. Диада-связь между двумя людьми непродуктивная и неустойчива. Триада же более успешная система-зародыш команды, а в команде из 5 человек уже 36 связей. Образовательные и культурные сессии масштабные образовательно-культурные мероприятия с привлечением социальных партнёров и ресурсов сетевого взаимодействия.

Установки к поведению руководителя и педагогов для запуска стратегии поведенческих изменений.

1. Четкая формулировка критически важной цели (КВЦ)

Такое название дает команде понять, что именно она имеет наибольшее значение. При определении КВЦ нужно задать только один вопрос: «Если все остальные аспекты нашей деятельности

останутся на прежнем уровне реализации, то изменения в какой области дадут наибольшие результаты?» По правилу критически важную цель высокого уровня формулирует руководитель организации. Я ее сформулировала на текущий учебный год как повышение социального капитала организации. КВЦ нижнего уровня формулируют команды. (пример формулировки КВЦ в таблице).



КВЦ на II полугодие	Формы реализации стратегии	Сроки
Увеличить количество социальных профессиональных связей учителей английского языка от 50 до 100	Провести предметную декаду (по отдельному плану)	22-29 апреля 2014
	Принять участие в создании и проведении интегрированной образовательной игры в рамках проекта «Империия игр» (Удальцова, Колосова, Сорокина - 6 классы; Чернякова — 9 классы)	апрель 2014
	Провести публичный отчет 10 учителей о результатах профессиональной деятельности во 2 полугодии (Агапова М.А., Колосова Е.А., Сорокина А.Н., Сотникова Е.Ю., Чернякова Т.О., Зноева Л.В., Удальцова О.А., Адрианова А.А., Агейчева А.Г., Рогинская Э.С.)	май, июнь 2014
	Провести мастер-класс для коллег по формированию умений построения аргументированного высказывания в рамках технологии «Дебаты» (Сотникова Е.Ю.)	24 марта
	Провести мастер-класс - публичный устный экзамен в 4-в классах (Быкова С.А.);	15 мая (1-урок)
	Провести мастер-класс для коллег по обучению новому формату «Говорения»	3 неделя мая

2. Организация процесса формирования самой стратегии поведенческих изменений

Советую для этой работы привлекать не завучей, а команду учителей, которую в управленческой теории иногда называют «Образцы для подражания». Это увлеченные, успешные учителя, на которых мы делаем ставку.

Мотивирование, подготовку этой команды или команд нужно взять на себя или делегировать научному руководителю, если он -специалист в области управления.

3. **Каждая команда формирует запаздывающие и опережающие показатели**
4. **Обеспечить информационную гласность о деятельности команд в мотивационном табло**
5. **Проведение регулярных планерок, на которых участники команд информируют коллег о выполнении принятых ими обязательствах и берут обязательства на следующий период**

Учитель - главная фигура в реализации стратегии поведенческих изменений, поэтому для педагогического коллектива были также сформулированы правила:

- Учитель одновременно может работать не более чем двух проектах;
- Каждому задается определенная зона ответственности с учетом личных обязательств;
- Членам команды могут быть делегированы полномочия руководителя команды также с определенной зоной ответственности;
- Ориентация на опережающие показатели;
- Каждый член команды формирует свою личную успешность в реализации проекта, отражая ее в своем личном портфолио;
- Команда формирует мотивационное табло самостоятельно;
- Каждый член команды регулярно через определенные периоды отчитывается о выполнении принятых обязательств перед коллегами на общем собрании.
-



Шаги по запуску стратегии поведенческих изменений

Шаг первый «Подготовительный»: - установление границ ответственности управляющей команды в рамках новых правил. Каждый

заместитель должен понимать, за что он отвечает, как ему осуществлять вертикальную и горизонтальную коммуникацию. С самого начала работы в технологии поведенческих изменений я определила «правила игры» и объяснила управляющей команде необходимость вводимых изменений.

Шаг второй «КВЦ»: Определение критически важной цели работы управляющей команды. Мы сформулировали общую критически важную цель так - увеличить социальный потенциал организации. Увеличение социального потенциала происходит через формирование большего количества устойчивых профессиональных связей. Мои заместители начинают проектную деятельность с сотрудниками, обеспечивая тем самым появление большего количества профессиональных связей.

Шаг третий: Формирование профессиональных команд.

Шаг четвертый: разработка и запуск информационного табло.

Шаг пятый: анализ шагов успешности в рамках достижения КВЦ



Новые очертания приобретает учительская, которая является профессиональным пространством педагога.

В конечном счете, стратегия поведенческих изменений направлена на оптимизацию работы с детьми: повышение их мотивации, вовлечённости в учёбу и вообще жизнь школы. Ведь энергичные, творческие, дружные учителя способны научить детей быть успешными.

Глоссарий:

Стратегия поведенческих изменений - стратегия, требующая от людей новых и необычных действий, изменения отношения к при-

вычному. Изменить человеческое поведение трудно, поэтому ряд эффектов можно считать отсроченными. Однако внедрение системы поведенческих изменений в режим работы школы повышает мотивацию работы педагогического коллектива, укрепляет связи трудовых отношений. Меняется поведение не только педагогов, но и старшеклассников, которым крайне важны партнёрские, а не иерархические отношения.

Критически важная цель - цель жизненно необходимая для организации. У каждого руководителя есть перечень срочных приоритетов и как мы не пытаемся его упростить, этот пугающий список давит на психику. Дело, которое нужно сделать, сосредоточить внимание всех сотрудников на КВЦ; При этом нужно как следует потрудиться. Эта работа начинается с вопроса: Если все остальные сферы нашей деятельности останутся на прежнем уровне качества, какую одну сферу мы хотели бы улучшить в наибольшей степени? Не спрашивайте: «Каков самый главный наш приоритет?» Такой вопрос приведет к нескончаемым спорам. КВЦ высокого уровня для организации не равносильна формулировке миссии, это не видение организации и не отражение организационной стратегии. КВЦ высокого уровня требует изменения в поведении людей. (По Шону Кови)

Запаздывающий показатель - конечные результаты, выраженные к какому-либо показателю. В школе это результаты ЕГЭ, ОГЭ, годовые результаты учёбы и т.д.

Опережающие показатели - факторы, влияющие на конечные результаты (запаздывающие показатели).

Команда - группа людей, специально нацеленная на достижение критически важной цели. Команда может совпадать или не совпадать с официальной структурой организации. (По Шону Кови).

Технология делегирования полномочий в управлении образовательным учреждением

*Ачкасова Юлия Ивановна, директор ГБОУ СОШ № 21
Василеостровского района Санкт-Петербурга*

Став руководителем, я поняла, что сегодня директор школы часто выполняет не свойственную своей должности работу: он возлагает на себя функцию контрактного служащего, бухгалтера, снабженца и т.п., упуская из виду, что главная задача директора - разработка стратегии развития и роста конкурентоспособной организации. Именно поэтому я выбрала для себя как директора управленческий инструмент делегирования полномочий Гарцбургской модели.

Безусловно, функции собственно руководителя делегировать нельзя, зачем тогда руководитель? Но следует отметить, что особенностью профессии руководителя является достижение целей, поставленных путём творческой организации деятельности подчинённых, при которой сотрудникам делегируются не только отдельные функции, но также круг полномочий и ответственности, включая возможность самостоятельно действовать и принимать решения.

Когда я приняла школу № 21 в качестве директора, мне было 30 лет. Несмотря на то, что коллектив был мне знаком, большинство педагогов были старше, опытнее меня - авторитарный стиль был бы смешным и карикатурным. Помимо этого, высококвалифицированные специалисты чаще всего понимают, что, с одной стороны, они в своей области знают больше, чем руководитель, который без них не может принять взвешенного профессионального решения, а с другой, реализация любой идеи зависит от решения начальства. Это во многом определило выбор управленческой технологии делегирования полномочий и ответственности.

При принятии такой управленческой стратегии, я сформулировала ряд установок, которые применяю в своей работе: Я не рассматриваю свою инициативу как распоряжение или приказ; Сотрудник имеет право избрать путь, который считает правильным; Я не должна выражать недовольство, если сотрудник не примет моё мнение и самостоятельно найдёт более эффективное решение;

побуждение к действию сотрудников не освобождает меня от обязанности ставить перед сотрудниками чёткие цели и определять основные задачи; я не использую делегирование полномочий там, где должна принимать решение как руководитель, издавая распоряжения и приказы; я адресую своё мнение только своим заместителям и руководителям структурных подразделений, а не нижестоящим звеньям, чтобы не вмешиваться в сферу полномочий этих руководителей. Мне нелегко было организовать своё управленческое поведение именно так, но я понимала, что только делегирование полномочий, а не игра в монархию будет способствовать продвижению моей организации. Но и для своих сотрудников я определила ряд поведенческих установок:

- Сотрудник обязан проверить эффективность предложений руководителя на практике и проинформировать об этом руководителя. (Для меня это очень важная установка: я не работала учителем в школе, но мне бы не хотелось, чтобы недостаток школьного опыта сказался на управлении).
- Сотрудник не должен забывать о том, что он несёт ответственность за своё решение, даже если оно принято на основании мнения руководителя. Ничто не освобождает сотрудника от ответственности за свои действия (бездействие) в рамках делегированных полномочий.

•

Несколько шагов по запуску технологии делегирования полномочий и ответственности

Шаг первый: установление границ ответственности сотрудников. Вообще стандартизация в интерактивном маркетинге играет важную роль: каждый сотрудник понимает, за что он отвечает, как ему осуществлять вертикальную и горизонтальную коммуникацию, также все сотрудники знают единые правила предоставления информации родителям и ученикам, т. е. с самого начала работы в качестве руководителя я определила «правила игры».

Шаг второй: контроль за делегированием полномочий и ответственности (контроль результатов деятельности

сти) В «правилах игры» оговаривается, как сотрудник отчитывается руководителю о результатах своей работы.

Шаг третий: технологичный информационный обмен как по вертикали, так и по горизонтали. Определены инструменты и технологии, с помощью которых осуществляется коммуникация.

Шаг четвёртый: создание административной команды (руководитель непосредственно управляет административной командой, а не каждым членом коллектива). По логике, это должен быть первый шаг, но на практике новый руководитель получает прежнюю административную команду и, чтобы разобраться, эффективна она или нет, он должен начинать именно с определения зоны ответственности, т.е. с шага номер один.

Делегирование полномочий как инструмент руководителя не может быть формальным: нельзя быть ответственным за то, на что ты не можешь повлиять. И мои коллеги ценят, что они могут быть не равнодушными подчинёнными, а творцами и союзниками.

Как создать условия для эффективной работы?

Правило 1. *Придерживаться педагогического стиля мадам Шаффе*

Двадцать первая школа находится в историческом здании, специально построенном для пансиона Эмилии Шаффе. Поэтому коллектив 21 школы разработал и принял этический кодекс, определяющий стиль отношений коллег в школе. Для меня ежедневный эмоциональный комфорт - залог эффективности и продуктивности сотрудников и учреждения в целом.

Правило 2. *Творческая образовательная среда*

(Отражение в облике классных комнат и рекреаций творческой жизни коллектива детей и педагогов).

Правило 3. *Информирование педагогического коллектива обязанность руководителя*

В моей школе приняты разные формы информирования кол-

лектива:

- Круглый стол с участием завучей, председателей МО и «руководителей» структурных подразделений.
- Виртуальный кабинет директора.
- «Информационный лист» (письмо срочного содержания в бумажном виде на стол сотруднику)
- Я как директор составляю информационный план на неделю. Он мне помогает, с одной стороны, контролировать подразделения, а с другой, постоянно привлекать сотрудников к реализации стратегии организации.
- Педагоги (заместители) также имеют ежемесячный информационный план, где прописаны позиции, по которым они информируют руководителя:
- Данные о посещаемости занятий детьми.
- Средний балл учеников.
- Доля учащихся, занятых в проектной или внеурочной деятельности по предмету.
- Наличие жалоб со стороны родителей.
- Работа техники в кабинете.
- Предложения по повышению эффективности работы.

Важно, что при делегировании полномочий информирование со стороны руководителя должно содержать и побуждение. Безусловно, будет сотрудник действовать на основе данной ему информации или нет, полностью зависит от него, т.к. ему дано право самостоятельно принимать решения в рамках делегированных полномочий. Однако надо помнить, что сотрудник несёт ответственность за свое действие или бездействие.

Правило 4. «Обратная связь» на всех уровнях (сайт - как отражение этого правила)

Правило 5. Мы меняем нашу жизнь к лучшему каждый день

Акции, рейтинги классов, общественная деятельность, субботник как лучший флеш-моб и т.д. Для меня как руководителя важно, чтобы и дети, и педагоги размышля-

ли над тем, как сделать лучше жизнь школы, повысить эффективность всех процессов. Внутрифирменное повышение квалификации.

Мои первые результаты:

С каждым годом всё больше поступающих детей, стабильный коллектив, общеобразовательная школа - нет двоек ЕГЭ, победители конкурсов (дети-учителя), отзывы родителей, результаты проверок, ремонтные работы, система ОДОД (как разрослась за 3 года), бассейн и т.п.

Проблема изменений в управлении невероятно актуальна в системе современного управления образованием. Как наиболее эффективно привнести в организацию новые принципы менеджмента, чтобы, опираясь на них, направить усилия административной команды и педагогического коллектива на совершенствование системы управления?

Одного волевого усилия директора школы недостаточно. Требуется системный подход, и, мне кажется, я нашла его в системе эффективного управления делегирования полномочий и ответственности. Этот подход был обусловлен рядом обстоятельств, которые я, к счастью, учла. Поэтому я могу смело сказать, что делегирование полномочий - это то, что у меня как руководителя хорошо получается.

Несколько слов об имидже школы

*Ачкасова Юлия Ивановна, директор ГБОУ СОШ № 21
Василеостровского района Санкт-Петербурга*

В действительности все иначе, чем на самом деле! - сказал Антуан де Сент Экзюпери. Когда нам показывают лишь часть целого, создается искаженное представление о реальном положении вещей.

Так в 1990 году студенты Калифорнийского университета распространили листовку об опасности монооксида дигидрогена, химического соединения, длительный контакт с химикатом в его твёрдой форме приводит к серьёзным повреждениям кожи человека, контакт с газообразной формой химиката приводит к сильным ожогам, вдыхание даже небольшого количества химиката грозит смертельным исходом и т.д. Листовка вызвала волну протестов. Все сказанное о химикате было чистой правдой и, вместе с тем, без этого соединения, в принципе, невозможна жизнь.

Монооксид дигидрогена - одно из научных названий воды. Нечто подобное сейчас происходит с имиджем российской школы. Речь идет именно об односторонности взгляда на школу, а не об отсутствии проблем в российском образовании. Только целостная картина позволяет судить о современном состоянии школы как общественного института и видеть в ней не только недостатки, но и достоинства.

СМИ совершают такую же социальную провокацию, показывая лишь фрагменты жизни школы, как правило негативные (картинки). Что объединяет эти изображения? Это изображения, возвращенные на запрос «во всем виновата школа». 63 300 точных совпадений в Google. О том, что СМИ формируют негативный образ школы пишут и сами СМИ.

Многочисленные сюжеты на телевидении, в печатных изданиях и в Интернете рассказывают, как плохо оснащены школы современными средствами обучения, насколько не подготовлены школы к началу учебного года, сколько средств незаконно собирают учителя с родителей, пестрят примерами недостойного поведения и



Снежана Денисовна из популярной программы «Наша Раша», совершенно не похожа на светлый образ сторогой учительницы Нины Ивановны из х/ф. «Весна на Заречной улице» прим. ред.

некомпетентности педагогов.

Квинтэссенцией образа учителя на телевидении стал образ Снежаны Денисовны, и уже трудно понять, что это - сатира, сарказм или пародия.

Возникает вопрос: почему имидж современной школы сегодня такой односторонне-негативный, что побуждает СМИ видеть в школе только недостатки?

Проблема имиджа школы и в частности профессии учителя осознается и Министерством образования РФ. Так, в феврале 2014 года прошла информация о том, что планируется разработать меры поддержки теле-и радиопередач, об успешной профессиональной деятельности педагогов.

Следует обратить внимание и на еще одну важную тенденцию. В различных изданиях широко тиражируется мнение о том, что школа должна целенаправленно формировать свой имидж.

На эту тему написаны диссертации, опубликованы многочисленные статьи и, главное, едва ли не каждая школа разработала свою имидж-программу, а на сайтах школ речь идет о миссии и уникальности школы. И теоретики «имиджа школы» и авторы конкрет-

ных программ солидарны в том, что необходимость формирования имиджа школы обусловлена не ее общим негативным имиджем, а условия «конкурентной борьбы» между школами. Таким образом, вопрос о цели формирования имиджа школы решается именно по аналогии с формированием имиджа коммерческой организации, которая должна «продать» свои услуги.

Речь идет об элементах рыночной экономики, привлекательности для партнеров и конкурентной борьбе и даже о жестокой маркетинговой войне за привлечение учащихся (желательно одаренных детей). При этом забывают, что школа - не коммерческий проект. Деятельность школы финансируется государством. Коммерческая составляющая деятельности школы не входит в основной функционал школы, перед ней не стоит задача заработать как можно больше денег, привлечь как можно больше одаренных обучающихся из обучающихся обеспеченных семей.

Взгляд на школы как на конкурирующие бренды в определенной степени, противоречит ее корпоративной миссии - дать качественное и равноценное образование всем слоям населения, выполнить общественную воспитательную функцию, «сеять доброе, разумное, вечное».

В связи с этим хочу привести мнение Паси Сальберга, в прошлом директора Международного центра мобильности и кооперации и ныне действующего приглашенного профессора Гарварда и Кембриджа, как его иногда называют, «отца финской системы образования». Он выступает принципиально против конкуренции школ.

Подобные «голоса» раздаются и в России. Конкуренция между школами может привести к элементам дискриминации, к неравенству в возможностях получения качественного образования, к нежеланию работать с «трудными учениками», к разделению школ на школы для богатых и школы для бедных. Стремление привлечь в школу «хорошего ученика» является формой дискриминации и противоречит ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», который предусматривает «обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования» [ФЗ№ 273, 2012].

Нужен ли школе такой имидж?

Когда речь идет о формировании имиджа школы, то в качестве его общей предпосылки формулируется необходимость формулирования «миссии школы» и определения «уникальности учебного заведения». В этом не трудно уловить аналогию с формированием имиджа бренда .. Иными словами, школа должна продвигать свой бренд, а значит и продукцию на рынке потребительских услуг.

Едва ли не на каждом школьном сайте сегодня можно найти информации о миссии школы. Однако на практике предлагаемые формулировки представляют собой лишь вариацию на тему общей корпоративной миссии школы, зафиксированной в «Законе об образовании в РФ»

Мало чем отличается ситуация с «уникальностью школы». То, что формулируется как «уникальность» на практике должно являться нормой!

В лучшем случае уникальность сводится к набору дополнительных услуг, наличию музея, клуба и т.д. Причины этого понятны. Школы - не конкурирующие бренды. Конкретная общеобразовательная школа не может иметь особую «уникальную» миссию. Она является государственным учреждением, действующим в соответствии с законом об образовании РФ на основе типового устава, должна, в первую очередь качественно реализовать основные общеобразовательные программы, выполнять возложенные на нее воспитательные и общественные функции. Иными словами, каждая школа действует, в первую очередь, в рамках общей корпоративной миссии социального института «школа». Коммерческим брендам имидж нужен для продвижения продукта на рынке, для того, чтобы отмежеваться от производителей аналогичных услуг - конкурирующих брендов. Каждая конкретная общеобразовательная школа является частью более крупного корпоративного бренда - общеобразовательной школы как общественного института. Наиболее яркое свидетельство этого - отсутствие у большинства школ важнейшей уникальной составляющей части

имиджа любого коммерческого бренда - имени бренда. Имя бренда - это нематериальный актив, имеющий реальную стоимость. Ничем подобным наименования школ не характеризуются и различаются, в большинстве случаев только цифрами. В народе именно цифровое обозначение и становится именем школы (21-я, 35-я и т.д.).

Технология управления изменениями «7С»

Иванова Наталья Петровна, директор ГБОУ № 18

с углублённым изучением математики

Василеостровского района Санкт-Петербурга

Мы живём в удивительное время - время стремительного развития технологий. Средства коммуникации изменились кардинально буквально за 15 лет,



средства поиска информации тоже



и только технологии школьного образования остаются неизменными на протяжении почти трёх веков. Я полагаю, что консерватизм института школы напрямую связан с отсутствием новых управленческих технологий.

Технология управления изменениями Питерса и Уотермана «7 -G» известна бизнесу давно. В управлении образованием технологии ещё не разработаны, а время, в которое мы живём, можно назвать временем перемен и новых вызовов: требование быстрой реакции на социальный запрос общества; душевное финансирование требует усилий по привлечению клиентов; новое психофизическое состояние детей информационного общества и вопросы здоровьесбережения; демографические ямы и подъёмы; требования информационной открытости школы. Поэтому мне пришлось адаптировать известную модель управления изменениями ««7-G» к системе управления школой. Получилась технология «7С».

Я применила эту технологию как идею комплексного подхода к управлению организацией с семью ключевыми характеристиками:



Три жёстких незыблемых характеристики: стратегия, структура и система управления. Три меняющихся характеристики: состав кадров, стиль руководства, сумма навыков. И седьмая интегрирующая характеристика - совместные ценности. Эти семь характеристик, которые могут быть представлены в виде молекулы, являются объектами управления. Остановлюсь на некоторых характеристиках.

Стратегия

Стратегия организации является жёсткой характеристикой, поскольку стратегия определяет лицо организации.

27 лет назад, когда я стала директором, в образовании ещё не принято было говорить языком менеджмента и стратегия как таковая не формулировалась. Однако с течением времени в школе выработался ряд принципов, на основе которых на каждом этапе решалась какая-то одна проблема.

Для примера скажу, что, когда школа была восьмилетней, наши выпускники в большинстве своем шли в ФМЛ № 30 и были успешны там. Мы с удовлетворением воспринимали данный факт, и когда школа стала средней, мы не захотели терять наработанное и включили в учебный план углубленную математику. И тоги первой аттестации в 2002 году позволили нам получить официальный статус школы с углубленным изучением математики. Однако, несмотря на свой статус, школа оставалась микрорайонной. Мы понимали, что в таких условиях школа с углубленным изучением математики не может себе позволить режим математического лицея. Поэтому в образовательной программе мы учли разный уровень подготовки детей. Так с 8 класса решено было ввести, так называемые, потоковые параллели.

В образовательной программе нашей школы представлен учебный план с углубленным изучением математики, который предполагает развитие поддерживающих предметов - физики, информатики, а также учебный план общеобразовательного профиля. При этом элективные курсы математического образования, робототехника, информационно компьютерное сопровождение музейной педагогики, выбираются учащимися вне зависимости от выбранного профиля. Благодаря организационной целеустремлённости коллектива, в нашей школе были реализованы потоки, финансирование этих потоков, по решению коллектива, осуществляется за счёт надтарифного фонда. Благодаря потоковым параллелям, мы не потеряли ни одного потенциального ученика микрорайона и при этом реализовали математический профиль, в правильности выбора которого мы не сомневаемся. Таким образом, мы реализовали идею Концепции математического образования, в которой отмечено «Успех страны в 21 веке зависит от уровня математического образования и математической грамотности всего населения», а кроме того, своевременно отреагировали на социальный запрос о качественном

образовании. Так определилась стратегия развития нашей школы: концентрация имеющихся сил на каждой практической проблеме и ее немедленном окончательном решении.

Стратегия реализуется при соблюдении принципов:

1. ориентации на действия - Все участники жизни школы так или иначе работают в проектах. Мы заинтересованы в живом общении детей, педагогов и родителей. Обучение - это всегда отсроченный результат, ребёнок и учитель, по нашему убеждению, должны оказываться в ситуации успеха благодаря короткой, но яркой работе. Так половина учащихся и педагогов задействована в кружке по туризму.

2. лицом к нашим клиентам - Мы достаточно рано обратились к системе независимой оценки качества нашей работы: мониторинг удовлетворённости родителей и детей, мониторинг состояния здоровья, привлечение организаций- партнёров для выяснения общественного мнения, создание общественного совета - всё это ради наших детей и родителей.

3. самостоятельность и предпринимательство - Каждый педагог нашей школы имеет не только зону своей ответственности, но и возможность реализации своих предложений. Плодотворная новая идея может гулять по школе не потому, что не признаются её достоинства, а потому что никто не взял на себя ответственность за её превращение из слов в дело. Творчество - это умение делать новые идеи, а новаторство - их претворять. Этот принцип позволяет использовать потенциал сотрудников, а также старшеклассников для развития нашей школы.

4. ценностное руководство - Мой многолетний опыт привёл меня к убеждению, что руководство терпит неудачу, когда сосредоточивается исключительно на выживании. Организационное выживание в правильном понимании - это вопрос поддержания ценностей и своего лица. Мы нашли свой путь.

Комплексный подход к управлению организацией в условиях изменений с семью ключевыми характеристиками:

Структура - (это участники, иерархия, режим работы) сама по себе - жесткая система, однако взаимоотношения звеньев внутри нее могут меняться. Можно по-новому взглянуть на структурные элементы. Так преобразующее руководство и стремление к постоянному обновлению заставило нас обратить внимание на регулярно появляющиеся в публикациях суждения о большой перегруженности современных школьников и своевременно отреагировать на этот вызов времени. Мы провели исследования с привлечением психологов РГПУ имени А.И. Герцена. Результаты исследования, а также особенности нашей образовательной программы, её повышенный уровень говорили о том, что нам следует задуматься об изменениях условий реализации программы и, при этом усилить здоровьесберегающую составляющую. Любая деятельность ученика требует определенных затрат времени. Каждый вид деятельности одинаково значим для ребёнка. Поэтому ни один вид деятельности, включая школьное обучение, не должен претендовать на всё время ученика. Наша задача дать возможность всем детям реально строить свои индивидуальные образовательные маршруты, используя как учебные, так и внеучебные виды деятельности.

Мы выбрали и внедрили блочно-модульную систему организации учебного процесса. Такая организация обеспечивает индивидуализацию обучения по содержанию, по темпу усвоения, по уровню самостоятельности, по методам обучения, по способам контроля и самоконтроля, позволяет разгрузить ребенка, снизить уровень утомляемости и тревожности. Её внедрение позволило разумно отреагировать на вышеупомянутый вызов общества - новое психофизическое состояние детей информационного общества и вопросы здоровьесбережения, что подтвердили серьёзные исследования, которые в течение нескольких месяцев проводились в школе медицинским университетом им И.И. Мечникова.

Третья характеристика - **система управления**. Это, безусловно, жесткая характеристика, она в системе образования консервативна: комитет по образованию, учредитель, директор, заместите-

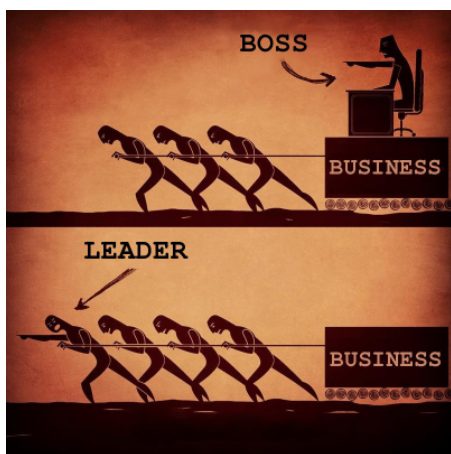
ли, учителя и поэтому в нашей школе она остается традиционной и изменениям, надеюсь пока, не подвергнется.

Теперь остановлюсь на изменяющихся характеристиках, их взаимосвязи и роли в формировании системы ценностей.

Стиль руководства

Что значит быть руководителем? Это значит выходить на первый план, когда дела идут неудачно, и быть невидимым, когда дела идут хорошо. Это создание лояльной команды в руководстве, которая говорит приблизительно на одном языке. Это умение внимательно слушать большую часть времени, произносить ободряющие слова и подкреплять слова правдоподобными действиями. Это жесткость при необходимости, иногда открытое применение силы. Думаю, это знакомо каждому руководителю. Если говорить о себе, то стиль, который близок мне, и который, на мой взгляд, является наиболее эффективным это «преобразующее руководство». Оно опирается на потребности человека в смысле существования и создает организационную целеустремленность. Мне, как руководителю, важно было стать создателем ценностных установок, объединить коллектив для возникновения у него желания жить под девизом «Движение вперед через постоянное обновление». Чтобы достичь этого эффекта, я, став директором, продолжаю вести математику как учитель, быть равным участником всех школьных мероприятий от субботников до

участия в ГИА. Возможно, поэтому мне удалось создать команду, в которой существует доброжелательная атмосфера и возможность честной и открытой оценки каждым. Думаю, что поэтому средний стаж работы педагогов в нашей школе более 18 лет.



Состав кадров

Надо сказать, что обучение по потокам, внедрение новой организационной технологии потребовало серьезной работы по повышению уровня квалификации педагогического коллектива. Т.е. трансформация школы порождает и трансформацию кадров. Сегодня в школе 65% учителей имеет высшую квалификационную категорию, 64% имеют ведомственные и правительственные награды, а 75% учителей имеют двойную специальность!

Приведу ещё пример: демографическая ситуация - это тоже вызов времени. В районе не хватало детских садов, а в микрорайоне школы функционировал только один детский сад, что приводило к оттоку детей из микрорайона. Поэтому в 2011 году на втором этаже школы был встроены современный детский сад, в котором созданы все условия для реализации ФГОС дошкольного образования. Это позволило району открыть 60 дополнительных мест, а школе значительно повысить наполняемость. И это тоже повлияло на кадровый состав. Сегодня к школе присоединен еще один детский сад, начата работа по получению воспитателями дополнительной специальности учителя начальных классов, чтобы, избежав увольнений, подготовиться к изменяющейся демографической ситуации.

Создание современной системы оценки качества на основе открытости, прозрачности и общественно-профессионального участия не только вызов общества, но и одна из задач, сформулированных в « Программе развития образования РФ на 2013-2020 год» Мы обязаны учитывать мнение учащихся и родителей, сделать школу информационно открытой. Изучение мнения родителей через анкетирование, проведение Дней открытых дверей для родителей, Дней открытых уроков, общешкольных конференций, школьного клуба «Лидер», привлечение к участию в педагогических советах представителей общественного совета, позволяет получить независимую оценку динамики различных изменений. Заручиться поддержкой родителей и учащихся - основной принцип. Идеи, предложенные родителями, тоже могут положительно повлиять на развитие школы. Например, открытие ОДОД - идея, просьба общественного совета школы, т.к. школа достаточно удалена от внешкольных учреждений. Педагоги ОДОД усилили наш кадровый потенциал. Если говорить

о совокупности профессиональных компетенций, то непрерывные реагирования на изменения в обществе, изменение содержания, изменение формы организации учебного процесса, необходимость внедрения образовательной программы дошкольного образования, развитие внеурочной деятельности через отделение дополнительного образования, разработка системы мониторинга удовлетворенности качеством образования, работа с общественным советом школы, родителями и учащимися требует серьезных внутренних изменений и, в первую очередь, по формированию совокупности профессиональных компетенций, необходимых для проведения изменений.

Рядовой учитель - главный источник достижений в области качества. Главным принципом своей работы и работы административной команды считаю уважение к любому работнику школы в сочетании с высокой взаимной требовательностью. Философия «уважай личность, делай их преуспевающими, давай им проявить себя» позволила создать в школе дружный, сплоченный коллектив настоящих профессионалов, учителей единомышленников, способных генерировать идеи и их реализовывать, имеющих четкие ценностные ориентации и высокую заинтересованность в результатах своего труда. Постоянная работа с каждым учителем позволила школе не только избавиться от «текучки» кадров, но и достичь значительных результатов в реализации образовательной программы школы: по итогам ГИА прошедшего года мы занимаем 24 место в городе, а по математике- 6 место в городе, что позволяет значительно повысить рейтинг образовательного учреждения среди родителей, сделать школу более привлекательной. Несмотря на различные изменения, мы должны твердо держаться своего основного дела: создание условий для получения качественного образования. Тем более, что хорошее образование - это лучшее воспитание. И, конечно, все 6 характеристик связаны между собой системой ценностей, которая задает направление для развития школы и всех элементов управления школой.

Как неэффективную школу превратить в эффективную?

Корниенко Татьяна Викторовна,

директор ГБОУ СОШ № 17,

Потапов Андрей Александрович,

заместель директора ГБОУ СОШ № 17

Прежде чем разобраться в причинах неэффективности школы, необходимо нарисовать социальный портрет учащихся, который определяет векторы развития образовательной организации. В случае с ГБОУ СОШ № 17 на момент 2012 года анализ конингента учащихся выявил следующий социальный портрет: среди учащихся нашей школы большое число детей-инофонов (30%) и детей военных, которые приезжают в Санкт-Петербург вместе со своими семьями на несколько лет и проходят обучение в Военной Академии Тыла и Транспорта (15%). Также необходимо отметить, что 3% учащихся нашей школы из неполных семей, 8% - из многодетных семей, 2% детей воспитываются в неблагополучных семьях. Мы обратили внимание на то, что в школе низкая наполняемость классов, а хорошо успевающие учащиеся переходят в другие школы. Мы понимали, что повлиять на изменение состава учащихся мы не можем, но мы можем изменить отношение к этим детям с целью их скорейшей адаптации в социальной среде нашей школы. В связи с этим мы определили задачи, которые необходимо решить. Во-первых, содержание образования, методы и технологии обучения и воспитания подрастающего поколения должны быть максимально приближены к жизни, быть неразрывны с реальностью, в которой живут современные дети. Во-вторых, необходимо снизить, а в идеале, конечно, полностью исключить возникновение конфликтов на различной почве: социального неравенства, различных религиозных взглядов, расовой принадлежности и т.д. В-третьих, школа призвана способствовать осознанному выбору учащимися будущей профессии или маршрута продолжения образования, которые позволят им наиболее эффективно самореализоваться. Поэтому необходимо развивать фактическую систему профориентации школьников. В-четвертых, на современного ребенка воздействуют множество источников информации, каждый из которых позиционирует себя как самый не-

обходимый: компьютеры, телевидение, сотовые телефоны, реклама и т.д. Информация, передаваемая по каналам массмедиа, профессионально готовится специалистами в этой области. Эта информация - продукт, так называемой, индустрии сознания, достаточно мощной отрасли производства, которая направлена на манипулирование сознанием потребителя информации с различными целями. Часто ли современному школьнику предлагается критически отнестись к словам учителя, газетному тексту, учебнику, телепередаче или другому СМИ? Предлагается ли ребенку попытаться уловить и «вскрыть» смысл того или иного информационного сообщения, понять «кому это выгодно»? Думаю, коллеги, мы с вами знаем ответ.

Современный школьник принадлежит к поколению, использующему гаджеты, ставшие неотъемлемой частью повседневной жизни молодого поколения. Система школьного образования обязана адекватно реагировать на информационные и технологические вызовы современности. Также выстраивать всю систему работы с детьми в школе необходимо с учетом их массового конвергентного мышления, клипового мышления. Невозможно не учитывать эти факторы в организации школьной деятельности, т.к. иначе целое поколение может остаться без образования. В-пятых, школа должна создавать условия и предоставлять возможности своим учащимся для успешной социализации и эффективной самореализации. Школа выступает для ребенка первой и основной моделью социального мира. Именно школьный опыт помогает осваивать детям законы, по которым живет взрослый мир, и способы существования в границах этих законов.

Эти задачи, которые мы поставили перед собой, соответствуют направлениям, определенным программой «Развитие образования в Санкт-Петербурге на 2013-2020 годы», и были отмечены на уровне города: в 2014 году наша школа стала победителем конкурса среди образовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы.

К разработке данной программы мы пришли постепенно. Мониторинг интересов учащихся, проведенный несколько лет назад, показал, что более 70% 9-11 классов проявляют заметную заинтересованность в плане работы с фото- и видеооборудованием. Анализ ценностных приоритетов молодёжи показал, что работа с



медиа сегодня с успехом может объединить мальчишек и девчонок на созидательный творческий поиск. Наша школа искала различные формы работы с учащимися, которые смогли бы удовлетворять выявленные потребности. Мы разработали инновационную образовательную программу «Организация внеурочной деятельности на примере Школьного Медиа-Холдинга», где систематизировали работу школы в плане медиад деятельности: учащиеся 9 - 11 классов издают школьную газету «Наше всё», создают видеофильмы о жизни школы, видеозаписи значимых мероприятий, проводимых на базе школы, осуществляют фотосъемку мероприятий, интервьюируют их участников, участвуют во всероссийских конкурсах «Школьная пресса».

Эта деятельность осуществляется учащимися в рамках занятий в объединении «Сам себе журналист» на базе ОДОД «Город мастеров». В нашем видении Школьный Медиа-Холдинг является системообразующим компонентом внеучебной деятельности школы. В Программе Развития школы это одно из приоритетных направлений. Основной идеей является сочетание базового образования и медиаобразования. Медиаобразование в современном мире рассматривается как процесс развития личности с помощью и на материале средств массовой коммуникации (медиа) с целью формирования культуры общения с медиа, творческих, коммуникатив-

ных способностей, умений полноценного восприятия, интерпретации, анализа и оценки медиатекстов, обучения различным формам самовыражения при помощи медиатехники.

В содержании медиаобразования одна из основных составляющих - деятельностного компонента, включающего субъект - объектное и субъект - субъектное взаимодействие; деятельность учащихся по созданию, преобразованию, накоплению, передаче и использованию информации. Деятельностная составляющая - основа ФГОС, что подчеркивает актуальность выбранного нашей школой направления развития.

Безусловным инвариантом деятельности школы в современных условиях является содействие социализации учащихся. Организация деятельности Школьного Медиа-Холдинга, основанная на реализации идей медиаобразования, и является про,граммой социализации учащихся нашей школы. Таким образом, в 1-4 классах мы привлекаем учащихся к проектной деятельности через урочную и внеурочную работу, учим создавать и защищать свои, пока простейшие, проекты, анализировать несложные тексты, работать в командах.

Также мы устраиваем для учащихся начальных классов экскурсии в кабинет Школьного Медиа-Холдинга, где старшеклассники показывают не только результат своего труда, но и демонстрируют процесс создания медийного продукта. Таким образом, мы закладываем зерно интереса к работе с медиа; в 5-8 классах мы предлагаем всевозможные занятия в рамках школьной программы, внеурочной деятельности и платных образовательных услуг, направленные на развитие информационно-коммуникационной и лингвистической компетентностей.

Учащимся предлагаются различные виды работ, связанные с обработкой информации: написание эссе и статей, анализ текстов в рамках занятий по русскому языку и литературе; презентация и защита учебных проектов, в том числе интегрированных, с использованием мультимедийного оборудования; работа с текстовыми, графическими и видеоредакторами в рамках занятий по информатике. Также здесь мы планируем проводить для 8 класса уроки черчения на базе ИКТ. Таким образом, продолжается линия обучения с акцентом на работу с информацией, но с использованием современных

технических средств; в 9-11 классах мы готовы предложить учащимся элективные курсы по основным учебным предметам, в том числе по русскому языку, а также по направлениям медиа-образования с привлечением педагогов из учреждений-партнеров, например, Полиграфического лицея, Радиотехнического колледжа, Университета Кино и телевидения, издательства «Форум Медиа». Мы предполагаем, что учащиеся будут изучать отдельные блоки на базе партнерских организаций и частично с приглашением их специалистов для проведения занятий на базе школы.

На сайте школы в разделе, посвященном работе Школьного Медиа-Холдинга, размещаются все творческие продукты, создаваемые учащимися. На классных часах учащиеся анализируют, обсуждают созданные школьными журналистами материалы. Возможности фото-, видео-, печатной журналистики сегодня могут стать базой и полигоном педагогики сотрудничества для моделирования общественных и межличностных отношений в условиях, максимально приближенных к действительности. Сложность проблемы обучения искусству создания фото-, видео- или печатного продукта состоит, прежде всего, в том, что педагогу необходимо работать на стыке обучения, воспитания и художественного творчества, что имеет принципиальное отличие от традиционной дидактики, так как передача опыта художественного познания особым субъективным путём - через личностное переживание.

Выпуск печатной, видео- и телепродукции для сверстников, их родителей, педагогов - благоприятнейшая среда социализации современного «заброшенного» ребенка. Обеспечивается высокая многопрофильность при теснейшем взаимодействии всех участников творческого процесса, так что всякий сможет найти дело и по душе, и по таланту: кто-то находит себя в написании газетных статей о жизни школы, о событиях на Васильевском острове; другой себя находит за видеокамерой, а кто-то - перед ней. Много ребят увлеклось фотосъемкой. В перспективе мы планируем создать школьную радиостудию, выпускать свою школьную радиопрограмму. Уже сейчас от желающих быть ведущими, диджеями, авторами рубрик не отбоя. Данная образовательная деятельность обладает еще одним достоинством - все, кто может стать объектом внимания, становятся соучастниками творческого процесса. Здесь популярность и доступ-

ность жанра порождают устойчивую мотивацию к действию всех участников - от редактора до зрителя.

Журналистская деятельность является площадкой для культуротворческого общения детей и взрослых, площадкой для самовыражения учащихся, педагогов, родителей, социальных партнеров, позволяющей реализовать системный подход в проектировании, организации, осуществлении образовательного процесса, соответствующего современным запросам и потребностям личности и социума, создающей единую образовательную среду. Самореализация учащихся через медийную деятельность, через проявление творчества, работу в команде, проектную деятельность; осознание детьми сущности успеха, способов его достижения через диалог обеспечивают личный успех каждого, что является необходимым условием сохранения и развития психофизического здоровья детей.

Объединяющим фактором в работе Школьного Медиа-Холдинга является искусственно создаваемая комфортная, интенсивная, бесстрессовая, здоровьесозидательная, лидерская, нацеливающая на успешность каждого участника образовательная среда внутри него и внутри всего образовательного учреждения. Организация работы Школьного Медиа-Холдинга на базе нашей общеобразовательной школы уже позволила достичь следующих результатов:

- сформировать у учащихся интеллектуальные и инструментальные навыки создания, переработки и передачи информации.
- подготовить обучающихся к целенаправленному поиску информации и использованию технического инструментария сети для решения медиаобразовательных задач.
- внедрить и расширить практику использования информационных технологий в общеобразовательном процессе.
- изменить систему взаимоотношений в системе «школа-родитель-ребенок»: все участники образовательного процесса становятся полноправными партнерами в социально направленной, созидательной, творческой деятельности. Число родителей (законных представителей), которые активно участвуют в школьной жизни своих детей, увеличилось на 30%
- преодолеть в сознании школьников авторитарное влияние СМИ
- снизить количество правонарушений учащихся на 75%

Технология реинжиниринга в управлении образовательным учреждением

*Трошкеев Павел Анатольевич,
директор ГБОУ гимназии №642
«Земля и Вселенная» Василеостровского района
Санкт-Петербурга*

Руководящий состав любой компании, и, в частности, директор образовательного учреждения, играет решающую роль в стратегическом развитии своей организации. Его действия в «вихре неот-ложных дел» или бездействие из-за того же «вихря» могут привести к стагнации или даже краху школы. Как же сделать так, чтобы вся текущая работа была в руках административной команды, а директор был занят только развитием учреждения? Необходим реинжиниринг системы планирования и управления ресурсами.

Под реинжинирингом мы будем понимать фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения постоянных улучшений показателей деятельности школы. Для того, чтобы запустить технологию реинжиниринга, нужно сделать всего 5 шагов.

Шаг 1. Создание управленческой команды

Важно создать группу единомышленников, способных стать добровольцами в любой идее и поддержать любые новые инициативы. Не по принуждению, а по зову мысли, сердца и корпоративных интересов. Для подбора административной команды в начале своей работы я опирался на систему оценки персонала HOGAN (Хоган). Это международная авторитетная система независимой оценки личности для отбора и развития персонала. Показатели опросников HOGAN (надежность, валидность) удерживают лидирующие позиции в мире и превосходят многие конкурирующие методики. В дальнейшем в этой адаптированной к образовательной организации

системе стали работать руководители структурных подразделений и кадровая служба. Вот пример (часть) профиля кандидата на соискание должности заместителя директора.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

(при ответах оценивается совпадение с требуемыми параметрами).

Компетенции		Оценка	
		Нет	Да
Высшее образование			
Стабильный опыт работы в образовательном учреждении - от 3-х лет			
Умение работать с нормативной документацией			
Опыт руководства коллективом (от 10 человек)			
Эрудированность в сфере управления образованием	Назовите актуальные нормативные документы в практике управления образованием?		

Здесь приводится ряд вопросов для проверки совместимости и адекватности претендента. Сотрудник отдела кадров или руководитель подразделения наблюдает за поведенческими реакциями и отмечает внешний вид, правильность речи, экспрессивность вербальных и невербальных средств общения. Также претенденту предлагается ряд проблемных ситуаций, которые необходимо разрешить. Оценивается то, насколько быстро, качественно и адекватно поставленной задачи кандидат на должность дает ответ, а также предлагаются ситуации для оценки претендента в межличностных взаимодействиях (с коллективом, руководством, родителями, учащимися). По аналогии с проверкой на совместимость и адекватность проверяется мотивированность претендента, управляемость (какого стиля управления придерживается претендент и какой стиль предпочтителен при управлении этим работником, проверяются возможные причины увольнения и совпадения с ценно-

Компетенции	Вопросы	Оценка		
		Нет	Скорее нет	Скорее да Да
Проактивность	Наблюдение за поведением			
Готовность отвечать за коллективный результат	Представьте ситуацию: 1. Обратился родитель с жалобой на учителя. Проанализируйте данную ситуацию с позиции виновности и наказания. 2. В подразделении плохо подобран и плохо обучен педагогический состав. Чья ответственность и каковы должны быть дальнейшие действия?			
Позитивное отношение к людям	Представьте ситуацию: у сотрудника, давно работающего в гимназии, в определенный момент времени резко снижается результативность. Приведите как можно больше возможных причин возникновения подобной ситуации.			
Обучаемость, стремление развиваться и умение обучать	Что значит развиваться в профессии? Проходили ли вы тренинги, обучающие семинары, курсы повышения квалификации? Чему бы Вы хотели ещё научиться, какие тренинги, семинары, курсы Вы хотели бы пройти?			
Умение и готовность вдохновлять	Представьте ситуацию. Вашему подразделению необходимо в ближайшие выходные выйти на работу. Ваши действия.			
Умение организовать друзей	Приведите пример самой сложной и комплексной ситуации, в которой Вы организовывали работу других людей.			
Управление конфликтами	В коллективе возникла напряженность между сотрудниками. Ваши действия? Оценить способы выхода из конфликтной ситуации.			

стями школы), а также безопасность (психологическая и физическая) для ОУ (хранение конфиденциальной информации, корпоративная этика, увольнение в середине учебного года и т.д.). Мне, как руководителю, необходимы следующие качества моего заместителя:

- Выказывает страсть к своему делу. Необходимо искать энтузиастов.
- Мыслит масштабно. Заместитель руководителя должен уметь мыслить стратегически.
- Жаждет действий. Вас не должны интересовать теоретики, вам важны «фанаты действия». Они должны быть амбициозны. Обычно таких боятся, и совершенно напрасно.
- Знает, как закончить начатое. Приглашайте людей, доделывающих «оставшиеся два процента» — с «первыми 98» прекрасно справляются многие.
- Воодушевляет окружающих. Спросите себя: вдохновляет ли то, что говорит кандидат на место заместителя, лично вас? Способен к интенсивной, напряжённой работе. Выбирайте сотрудников-«игроков», умеющих выживать в кризисах, которых можно быстро мобилизовать на выполнение срочных задач. Если кандидат говорит об условиях комфорта - это не ваш заместитель.
- Проявляет любознательность. Выбирайте тех, кто никогда не перестает задавать вопросы, кто стремится понимать картину в целом, а не довольствуется лишь частью информации. Способен придумать массу «сумасшедших проектов». Зовите тех, чьи достижения бросают вызов условностям. Вас как руководителя не интересует, как Ваш заместитель исполнит поручение. Он должен быть изобретательным.
- Источает позитив. На все позиции ищите не просто энергичных, а людей с «огоньком», способных создать одухотворенную атмосферу.

Шаг 2. Установление границ диапазона ответственности

Успешное управление организацией значительно облегчается, когда

для каждого рабочего места определены цель, задачи, полномочия и вытекающая из них ответственность. Таким образом, создается описание рабочего места - это документ, устанавливающий перечень профессиональных задач, которые должен выполнять каждый работник. В отличие от должностной инструкции, описание рабочего места определяет область полномочий каждого сотрудника. Описание рабочего места позволяет:

Я выработал универсальный шаблон контроля:

1. Что именно контролируем.
2. Какие процессы входят в зону контроля.
3. Какие промежуточные результаты можно выявить.
4. Какие конечные результаты можно выявить.
5. Какие эффекты (незапланированные результаты управления) получены.

Этот шаблон работает для руководителей всех уровней. Хочу в этом вопросе особенно отметить выборочный контроль. Такой вид контроля позволяет уменьшить риск, связанный с делегированием полномочий. По его результатам устанавливаются достижения и ошибки заместителя или руководителя проекта. Как правило, выборочный контроль ориентирован на конкретный случай. И ещё одно правило: руководитель управляет только теми сотрудниками, которые находятся на ступень ниже в иерархии управления.

Директор крупной образовательной организации должен работать только с руководителями высшего звена, то есть управлять только командой управленцев. Эта эффективная рабочая команда должна состоять из оптимального количества сотрудников, с которыми можно постоянно непосредственно взаимодействовать в течение всего рабочего дня.

Шаг 3. Организация работы специалистов узкой сферы

Конечно, директор крупной образовательной организации не может одинаково хорошо разбираться во всех разнообразных вопросах, с которыми связана деятельность учреждения. Например, невозможно уследить за тонкостями постоянно меняющегося законодательства. Однако незнание руково-

дителям узких вопросов не освобождает его от ответственности. Поэтому в ситуации, когда руководитель не владеет в полной мере знаниями в какой-либо конкретной сфере, помощь оказывают узкие специалисты. Так, кадровая служба ведет всю кадровую документацию и работает напрямую с руководителями корпусов, контролируя вопросы аттестации, своевременного повышения квалификации и т.д. К ведению службы безопасности относятся вопросы охраны труда, ГО и ЧС, организации контрольно-пропускного режима, охраны зданий и территории, вопросы пожарной безопасности и т.д.

Шаг 4. Разработка технологии взаимодействия с управленческой командой

Очень важную роль играет эффективная коммуникация между руководителями. Хорошо известно выражение: «Правит миром тот, кто владеет информацией». Слаженно и корректно работающие информационные каналы как по вертикали, так и по горизонтали, обеспечивают работу всех структурных подразделений.

Один из механизмов деловой коммуникации - виртуальное совещание. К этому электронному ресурсу имеют доступ только руководители первого и второго уровня. Ресурс представляет собой видеоконференцсвязь. Каждый из собеседников видит друг друга на экране.

Этот ресурс позволяет без отрыва руководителей от рабочего места проводить административные совещания, оперативно обмениваться информацией и обсуждать текущие вопросы.

Второй механизм - краудсорсинг, позволяющий удаленно обсуждать актуальные вопросы со всеми заместителями одновременно. К обсуждению подключается и председатель Попечительского совета. Ресурс представляет собой блог, с возможностью переписки в режиме он-лайн. Я являюсь директором образовательного комплекса, состоящего из 4-х корпусов, удаленных друг от друга. Кроме этого, в оперативном управлении гимназии находится 4 загородные базы. Поэтому технология краудсорсинга для меня особенно удобна и помогает сэкономить такой важный ресурс, как время.

Шаг 5. Организация работы через проекты

Проекты являются одной из основных современных форм организации деятельности трудовых коллективов. Чтобы получить значительный результат по изменению качества, эффективности и стиля работы сотрудников, не нужны большие проекты. Более того, любой большой проект, который должен изменить привычное поведение людей, вызовет отторжение. Поэтому изменения привычного поведения необходимо осуществлять через цыпочку маленьких проектов, шаг за шагом доказывая, что можно работать лучше. Сегодня гимназия № 642 представляет собой образовательный комплекс, полученный в результате объединения малоэффективных школ. В процессе объединения сотрудники этих организаций сталкивались с иным режимом работы, иными требованиями, иной динамикой труда. Включение новых сотрудников в проектные группы способствовало более быстрому принятию корпоративной культуры новичками.

Эффекты проектной деятельности следующие:

- увеличивается количество профессиональных связей в ходе работы в проектной группе, что способствует сплочению коллектива (детей, родителей, педагогов);
 - общее дело воспринимается сотрудниками как своё личное;
 - происходит мотивация к профессиональному росту сотрудников в ходе работы над проектом.
- В завершение можно сделать вывод, что технология реинжиниринга в управлении образовательным учреждением становится залогом эффективного руководства и секретом устойчивого развития организации.

Технология сотрудничества в управлении образовательным учреждением

*Коршунова Оксана Викторовна,
директор ГБОУ гимназии №32
«Гимназии петербургской культуры»*

В настоящее время я руковожу гимназией 32. Однако умение управлять ко мне пришло не сразу. Когда я стала директором гимназии, я столкнулась с проблемами. Выйти из этого круга проблем мне помогло, как ни странно, сотрудничество. Итак, я хотела бы представить управленческие шаги по запуску технологии сотрудничества в управлении образовательным учреждением. Под сотрудничеством я имею в виду возможность работы вместе. Я приняла во внимание советы Шона Кови для принятия управленческих решений. Чтобы сотрудничать с людьми, нужно быть уверенным, что люди готовы к сотрудничеству. Очевидна необходимость единства целей и ценностей, понимание векторов развития, должны быть созданы условия для появления желания у людей вносить свои предложения по улучшению жизни гимназии.

Первый этап. Запуск стратегии поведенческих изменений

Шаг 1. Я начала с того, что объединила всех стейкхолдеров образовательного процесса в цикле стратегических сессий для выявления критически важной цели гимназии на данном этапе развития образовательного учреждения.

Шаг 2. Были созданы стратегические карты, которые были вывешены в коридорах гимназии.

Задача этих двух шагов первого этапа технологии была в том, чтобы сплотить в единстве целей и ценностей педагогический коллектив, а также привлечь к решению педагогических и организационных задач родителей и детей.

Шаг 3. Третий шаг по запуску стратегии поведенческих изменений – разработка и реализация проектов в группах смешанного состава по преодолению выявленных проблем.

Психологическим основанием здесь оказывается то, что люди ценят работу больше, если участвовали в ней.

Второй этап. Технология сотрудничества: педагоги

Стратегические сессии и проектная деятельность в смешанных группах должна идти параллельно с продуманной кадровой политикой. Эффективное сотрудничество с коллективом возможно только при наличии чётких правил.

Первым шагом второго этапа технологии является установление границ зоны возможностей и ответственности через Кодекс сотрудничества. Этот локальный акт гимназии определяет правила взаимодействия участников образовательного процесса.

Вторым шагом является запуск «Управления компетенциями». Сейчас всё больше говорят о том, что школа должна научиться учиться. Как приучить наших педагогов регулярно искать новую информацию по профессии, повышать свою квалификацию, разрабатывать новые проекты?

Одним из важнейших элементов системы управления компетенциями педагога является обучение клиентоориентированному подходу. Очевидно, что если не учитывать интересы клиента, то сотрудничество невозможно. Никакие улыбки не помогут, если наша работа не соответствует ожиданиям клиента.

Что мы предприняли:

- Тренинги по клиентоориентированности.
- Разработали систему внутрисетевой коммуникации.
- Активизировали систему блогов учителей гимназии для эффективной коммуникации с детьми и родителями.

В результате мы получили коллектив, готовый к сотрудничеству с администрацией гимназии, детьми, родителями.

Третий этап. Технология сотрудничества: дети

Благодаря стратегии поведенческих изменений, в наших детях появилась уверенность, что они могут влиять на жизнь гимназии и участвовать в управлении. Так и появилось Агентство социальных инициатив.



Четвёртый этап. Технология сотрудничества: родители

Для работы с родителями мы применяем метод «open-space». Этот метод помогает учитывать мнение родителей при решении важных вопросов, а также использовать их предложения при принятии управленческих решений.

Взаимодействие с родителями



Технология работы с интерактивным ресурсом для дополнительного профессионального образования «Профстандарт он-лайн»

*Гехтман Александра Львовна, директор
ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»*

Василеостровского района Санкт-Петербурга

Матвеева Татьяна Евгеньевна,

заместитель директора, к.п.н.

ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»

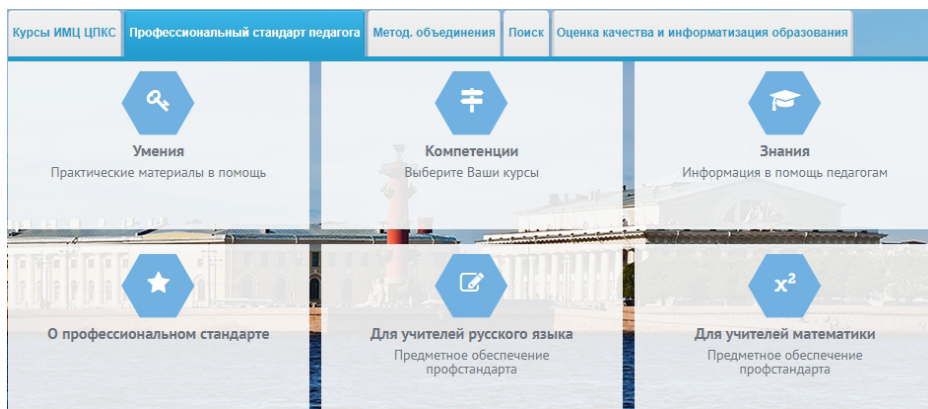
Василеостровского района Санкт-Петербурга

Кипятков Максим Анатольевич,

руководитель центра информатизации образования

ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»

Василеостровского района Санкт-Петербурга



Актуальность технологии работы с интерактивным ресурсом для дополнительного профессионального образования «Профстандарт он-лайн» обусловлена вступлением в действие с января 2017 года профессионального стандарта педагога и отсутствием разработанных механизмов по его освоению работниками системы образования. Цель технологии «Профстандарт он-лайн» - обеспечить возможность интерактивного профессионального развития педагогов в условиях профессионального стандарта. Технология учитывает профессиональные дефициты и возможности работников и обеспе-

чивает выстраивание и наполнение индивидуального образовательного маршрута в повышении квалификации и самообразовании. Новизна технологии в том, что она позволяет автономно и интерактивно выстроить индивидуальный образовательный маршрут для повышения квалификации и / или самообразования в соответствии с разными направлениями требований профстандарта педагога.

Материалы содержания в данной технологии преимущественно **авторские**, выполненные специалистами.

Предложенная технология обладает преимуществами:

- **воспроизводимость** - поэтапный порядок действий легко можно повторить в системе дополнительного образования взрослых;
- **перспективность** - можно использовать в другой отрасли народного хозяйства в области повышения квалификации работников, используя другое тематическое наполнение;
- **вариативность** - выстраивание индивидуального образовательного маршрута для повышения квалификации и / или самообразования возможно в соответствии с разными направлениями требований профстандарта педагога;
- **свободный доступ к материалам** - все материалы можно посмотреть и скачать, дополнив «профессиональную копилку»;
- **профессиональное признание** - технология предусматривает, что по окончании повышения квалификации лучшие материалы слушателей публикуются и обеспечивают педагогам повышение статуса в профессиональной среде.

Технология работы с интерактивным ресурсом для дополнительного профессионального образования «Профстандарт он-лайн» реализуется в двух вариантах в зависимости от целей участников: повышение квалификации с получением документа (формальный статус) и/или самообразование без формальной фиксации статуса.

На первом этапе технологии посетитель попадает на главную страницу сайта учреждения <http://schoolinfo.spb.ru/> и может выбрать вариант своего профессионального развития: повышение квалификации с получением документа и/или самообразование.

На втором этапе технологии происходит конструирование и реализация слушателем своего образовательного маршрута.

При выборе варианта «повышение квалификации» с главной страницы сайта ИМЦ через центральную плитку «Курсы ИМЦ ЦПКС» можно перейти на сайт «Найдите Ваши курсы» <http://curses.imcvo.ru/>, созданный для посетителей, желающих оценить свою компетентность и/или повысить квалификацию. Для этого разработан маршрут, расположенный в центральной части главной страницы - «ВЫБЕРИТЕ СВОЙ МАРШРУТ В СООТВЕТСТВИИ С ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ СТАНДАРТОМ ПЕДАГОГА». *Первым шагом* является самодиагностика, созданная в виде online-тестов методистами ИМЦ, нужно выбрать интересующее направление диагностики и выполнить интерактивный тест. *Второй шаг*: после прохождения теста посетитель получает результат в баллах и рекомендации, касающиеся повышения квалификации по улучшению соответствующих компетенций - варианты повышения квалификации, поскольку все курсы сгруппированы в соответствии с тематикой. *На третьем шаге* есть возможность просмотра аннотации рекомендуемых курсов и осуществить переход на страницу, где размещена информация о записи на обучение. Запись на обучение (четвертый шаг) начинается с того, что можно определить статус курсов (бюджетные или внебюджетные), посмотрев соответствующие учебные планы по основной деятельности и дополнительной. Для записи на внебюджетные курсы необходимо заполнить приложенную форму заявления и отослать на электронную почту v-imc@yandex.ru. Также можно ознакомиться с аннотациями к другим курсам, заполнить заявку в интерактивном режиме, а впоследствии проверить статус заявки. После начала обучения пятым шагом осуществляется переход на страницы электронного сопровождения ряда курсов (вверху страницы - «Сопровождение курсов») - поддержку, основанную на системе Moodle. Еще одним шагом может быть переход на страницу «Контакты», в которой располагается форма обратной связи для того, чтобы посетитель мог прямо с сайта задать вопрос, если он появится в ходе следования по маршруту. Некоторые вопросы требуют того, чтобы координатор курсов связался напрямую с посетителем сайта, для чего на каждой

странице слева размещена форма для заказа обратного звонка. Для трансляции результатов повышения квалификации педагогов на базе ИМЦ, или шестым шагом маршрута, разработана страница со ссылками на лучшие опубликованные работы слушателей курсов. Другой (сокращенный) путь конструирования и реализации варианта повышения квалификации - через выбор клиента - группы, к которой относится посетитель: сотрудник образовательной организации, корпоративный клиент или молодой специалист. Затем происходит выбор статуса курсов (бюджет/внебюджет), переход на аннотации и запись по собственному выбору. Также присутствует обеспеченность электронной поддержки, контактов, обратной связи и по окончании переход на страницу публикаций лучших работ слушателей.

При выборе варианта «самообразование» осуществляется работа с интерактивным ресурсом «Профессиональный стандарт педагога», размещённым на главной странице сайта ИМЦ Василеостровского района. Ресурс представляет собой банк методических материалов, статей, презентаций и т.п., позволяющих педагогам и руководителям ориентироваться в новых требованиях в профессиональной области. Профессиональный стандарт педагога определил структуру ресурса: несколько разделов: «О профессиональном стандарте педагога», «Умения», «Компетенции», «Знания». Учитывая два приложения к стандарту, касающихся профессиональных требований к учителям русского языка и математики, в разделы выделены соответствующие районные методические объединения учителей. Содержание направлено на максимальное информационно-методическое сопровождение педагогов в обеспечении реализации требований профессионального стандарта. Значительная часть материалов - оригинальные авторские разработки сотрудников ИМЦ Василеостровского района.

В разделе «О профессиональном стандарте» посетитель знакомится с информацией о документе и материалами для педагогов и руководителей, а в разделе «Знания» помимо информации в помощь можно выйти на городские ресурсы, которые необходимы каждому педагогу: <http://www.fgos-spb.ru> (ресурс АППО, где есть материалы по ФГОС для каждой предметной области) и <https://monitoring.rcokoit.ru> (ресурс РЦОКОиИТ, необходимый педагогам для проведения кон-

трольных измерений). Пройдя по вкладке в раздел «Умения» можно посмотреть и скачать методические рекомендации по различным вопросам, соотносимым с требованиями стандарта к умениям педагога. Помимо знакомства с требованиями профстандарта в разделе «Компетенции» педагог может пройти оперативную диагностику профессиональных компетенций с помощью системы online-тестов. Тесты призваны обратить внимание педагогов на имеющиеся у них профессиональные дефициты и продемонстрировать путь их профессионального роста. Поскольку умения и знания можно пополнить самостоятельно, а компетенции только на курсах повышения квалификации, в данном разделе есть переход на сайт «Найдите Ваши курсы». Игра слов: «курс» как учебная программа и «курс» как индивидуальный маршрут продиктована требованием к компетенциям педагога профессионального стандарта педагога. После выбора курса у педагогов есть возможность записаться online на выбранную ими программу и обучиться. Также у педагогов есть возможность посредством формы обратной связи задать вопрос. Третий этап технологии, как видно из предыдущей информации, предусматривает изменение уровня профессиональной компетентности в зависимости от поставленных в начале работы с ресурсом целей: повышение квалификации с получением документа (формальный статус) и/или самообразование без формальной фиксации статуса. Краткое описание результатов внедрения кадровой технологии

Технология обеспечивает профессиональное развитие педагога в условиях подготовки и действия профессионального стандарта. При этом созданы условия для самореализации педагога в получении профессионального признания и повышении статуса. Среднее число уникальных посетителей (то есть заходов на сайт с одного адреса) составляет порядка 200 человек в день. В среднем за одно посещение просматривается 3,5 страницы и посетитель находится на сайте 4 минуты. В течение учебного года ИМЦ с использованием интерактивного ресурса организует обучение на курсах более 1500 человек. Ссылки на размещенные документы и материалы по кадровой технологии в сети Интернет: Главная страница сайта ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ» Василеостровского района.

Технология управления компетенциями персонала «Интеграл»

Гехтман Александра Львовна, директор

ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»

Василеостровского района Санкт-Петербурга

Матвеева Татьяна Евгеньевна,

заместитель директора, к.п.н.

ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»

Василеостровского района Санкт-Петербурга

Заиченко Наталья Алексеевна,

профессор НИУ ВШЭ (Санкт- Петербургский кампус)

академический руководитель магистерской программы

«Управление образованием», к.п.н.

Степанов Алексей Владимирович, программист

ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»

Василеостровского района Санкт-Петербурга

Интеграл
Программы интеграции молодых педагогов в профессию

О системе Регистрация Приказы КПК и АМП Контакты

Регистрация в системе Интеграл

Инструкция:

1. Зайдите в систему, используя форму входа справа или зарегистрируйтесь.
2. Заполните анкету заявки.
3. Дождитесь формирования группы и информации о зачислении в группу участников программы.
4. Сконструируйте свой образовательный маршрут, выбрав интересующие Вас модули

Регистрируясь, Вы принимаете [пользовательское соглашение о Конфиденциальности персональной информации](#)

Гостям сайта:
В публичной части сайта, доступна ознакомительная информация по материалам наших учебных модулей
Вы можете скачать приказы КПК и АМП
Также доступна информация о системе Интеграл и ее преимуществах.

email* Выбрать место работы

Фамилия* Должность*

Имя* Образование

Отчество* Рабочий телефон

Контактный телефон* Дата рождения - пример: 30/03/1970

Я принимаю пользовательское соглашение о Конфиденциальности персональной информации

Зарегистрироваться

Авторизация Сбросить введенные данные

Актуальность технологии управления компетенциями персонала «Интеграл» обусловлена необходимостью руководителя обеспечить корпоративный прорыв организации в соответствии с новыми требованиями к образованию и отсутствием разработанных механизмов по контролю этого процесса.

Цель технологии – обеспечить руководителю эффективное

управление профессиональным развитием персонала. Технология учитывает профессиональные дефициты и возможности работников и обеспечивает выстраивание и наполнение индивидуальных образовательных маршрутов в рамках заявки руководителя организации.

Новизна технологии в том, что впервые работодатель получает возможность через электронную систему «ИНТЕГРАЛ» управлять компетенциями персонала для корпоративного прорыва, снизив при этом ресурсные издержки (временные, психологические, финансовые и др.) Предложенная **технология управления компетенциями персонала «Интеграл»** обладает преимуществами:

- **воспроизводимость** - поэтапный порядок действий легко можно повторить в системе дополнительного профессионального образования взрослых;

- **перспективность** – можно использовать в любой отрасли народного хозяйства в области повышения квалификации работников, используя соответствующее тематическое наполнение;

- **мобильность** - «Интеграл» работает в мобильной версии, что повышает оперативность контроля и мобильность принятия управленческого решения;

- **управление «он-лайн»**- «Интеграл»- электронная система, обладающая свойствами системы управления обучением (LMS) и взаимоотношениями (CRM).

- **вариативность** – выстраивание образовательного маршрута происходит по заказу руководителя и на основе диагностики дефицитов, а для персонала предусмотрена внутри модулей возможность выбора интересующей темы;

- **свободный доступ к системе** обеспечен для руководителя и персонала.

Интерактивная технология управления компетенциями персонала «Интеграл» реализуется в течение шести этапов деятельности руководителя:

1 этап. Определение работодателем КВЦ (критически важной цели) для организации.

2 этап. Поиск организаций-партнёров для диагностики и коррекции

профессиональных дефицитов персонала.

3 этап. Диагностика профессиональных дефицитов, мешающих достижению КВЦ.

4 этап. Согласование. Наполнение «Интеграла» содержанием в соответствии с заявкой работодателя.

5 этап. Работа в системе «Интеграл». Контроль успешности сотрудников в обучении со стороны работодателя.

6 этап. Принятие управленческого решения. Отбор кадров по результатам работы в программе.

О системе Интеграл

(<http://schoolinfo.spb.ru/integral>)

Электронная система администрирования процесса интеграции молодых педагогов «ИНТЕГРАЛ» представляет собой авторский программный продукт, включающий свойства системы управления не только обучением (LMS), но и взаимоотношениями (CRM). В ее основе заложена принципиально другая логика управления, которая предусматривает образовательный и социальный аспекты взаимодействия субъектов и включает самостоятельное проектирование педагогом образовательного маршрута и общественной активности как в прямой связи с учреждением, так и вне (самообразование).

Универсальный характер системы связан с тем, что «ИНТЕГРАЛ» можно применять для управления дополнительным профессиональным образованием на любых уровнях управления: как в районной (городской) системе, так и внутри одного образовательного учреждения. Кроме того, система предусматривает изменение модулей и их содержания, если это необходимо.

ГБУ ДПО ЦПКС
«Информационно-методический центр»
Василеостровского района
197178 Санкт-Петербург
10 линия Васильевского острова, дом 37
<http://schoolinfo.spb.ru>
E-mail: imc@imcvo.ru
Составление: Гехтман А.Л.
Вёрстка: Варламов Д.А.