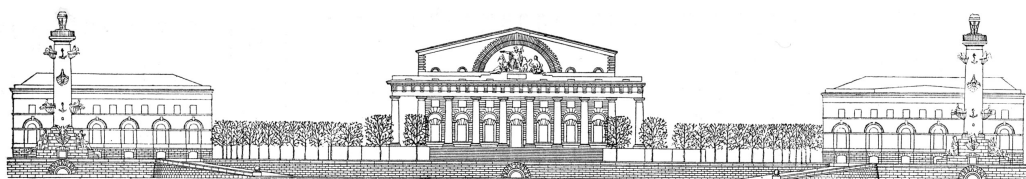


Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного педагогического профессионального образования  
Центр повышения квалификации специалистов  
Василеостровского района Санкт-Петербурга  
«Информационно-методический центр»

# Технологии управления образовательным учреждением

Из опыта работы директоров образовательных учреждений  
Василеостровского района Санкт-Петербурга

Составитель А.Л. Гехтман





## СОДЕРЖАНИЕ

Мотивирование в системе управленческой деятельности. <i>Автор: Е.И. Казакова, доктор педагогических наук, профессор Санкт-Петербургского Государственного Университета.....</i>	4
Стратегия поведенческих изменений в управлении образовательным учреждением. <i>Автор: Т.О. Остапченко, директор ГБОУ №31.....</i>	10
Технология делегирования полномочий в управлении образователь- ным учреждением. <i>Автор: Ю.И. Ачкасова, директор ГБОУ СОШ №21.....</i>	20
Несколько слов об имидже школы. <i>Автор: Ю.И. Ачкасова, директор ГБОУ СОШ №21.....</i>	25
Технология управления изменениями «7С» <i>Автор: Н.П. Иванова, директор ГБОУ №18 с углублённым изучением математики Василеостровского района Санкт-Петербурга.....</i>	30
Как неэффективную школу превратить в эффективную? <i>Автор: Т.В. Корниенко, директор ГБОУ СОШ №17.....</i>	39
Управленческое решение: сетевая организация предмета «Техноло- гия» в школе. <i>Автор: Т.В. Корниенко, директор ГБОУ СОШ №17.....</i>	46
Управленческие технологии: из бизнеса в образование. <i>Автор: А.Л. Гехтман, директор ГБОУ ДППО ЦПКС «ИМЦ» Васи- леостровского района Санкт-Петербурга.....</i>	55



## Мотивирование в системе управленческой деятельности

*Е.И.Казакова, доктор педагогических наук, профессор  
Санкт-Петербургского государственного университета*

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. Убеждена, что вопрос о мотивировании участников образовательного процесса к качественной 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 организа-



ции. 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 механизмы 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 много-часовые 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.

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

где Tr - ориентация на достижение цели, We - оценка субъективной



вероятности достижения успеха, Me - мотив стремления к успеху, Mn - 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 присутствию 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 об-



разовательного 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, смотрит 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, связанных с переживанием успеха (оценки, при-



знание, 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 всего на-



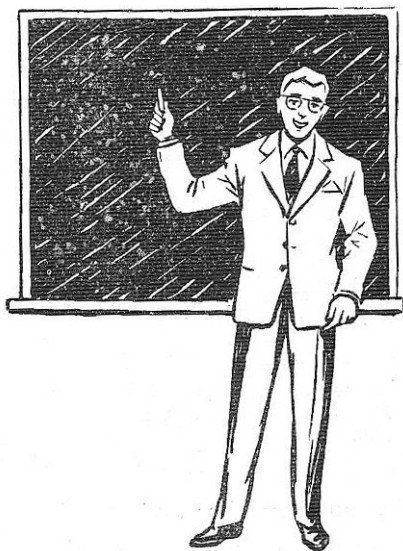
правленную на выявление позитивных ориентаций, успехов и достижений субъекта;

- информирование и коммуникации (влияние на сферу сознания и эмоционального притя) 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

Т. О. Остапченко,

*Заслуженный учитель РФ, директор ТБОУ № 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 автократичных 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:

<b>Стратегия, осуществляемая «росчерком пера»</b>	<b>Стратегия поведенческих изменений</b>
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.	Воплощение стратегии требует изменения привычного образа действий людей – порой большего количества. Изменить себя – дело непростое. Руководитель делает ставку на социальный потенциал организации.*

**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, ме-



тодических 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.

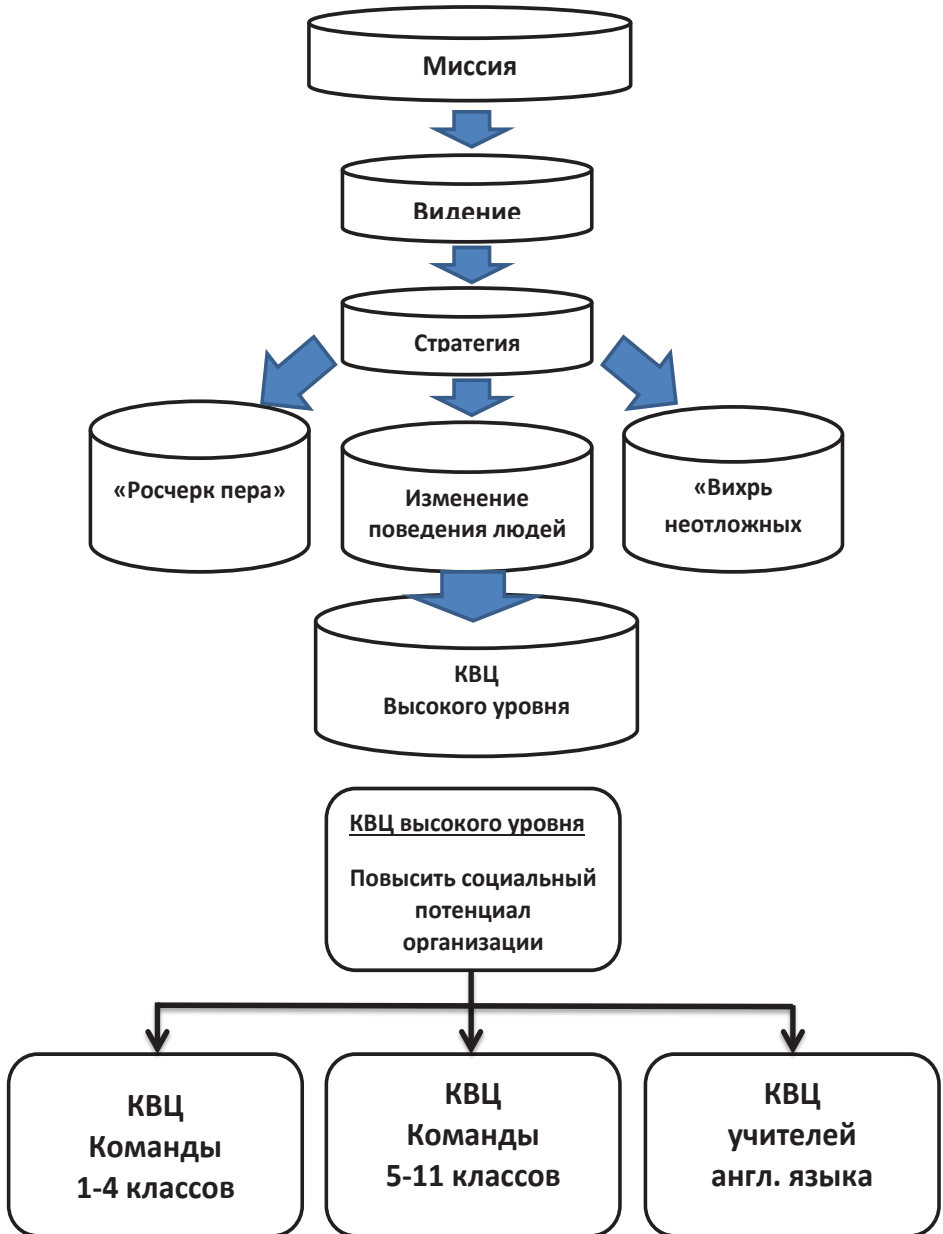
**Установки к поведению руководителя и педагогов для запуска стратегии поведенческих изменений.**

**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).







<b>КВЦ на II полугодие</b>	<b>Формы реализации стратегии</b>	<b>Сроки</b>
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 «Империя 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

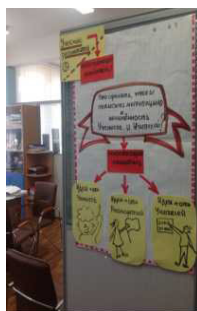
**Шаг первый «Подготовительный»:** - установление границ ответственности управляющей команды в рамках новых правил. Каждый заместитель должен понимать, за что он отвечает, как ему осуществлять вертикальную и горизонтальную коммуникацию. С самого начала работы в технологии поведенческих изменений я определила «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 привычному. 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

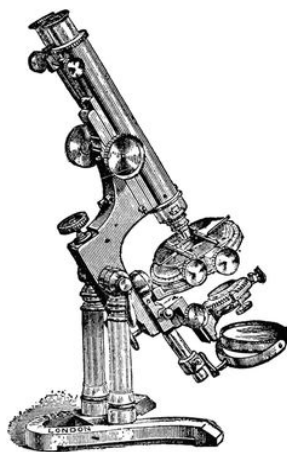


одну сферу мы хотели бы улучшить в наибольшей степени? Не спрашивайте: ”Каков самый главный наш приоритет?” Такой вопрос приведет к нескончаемым спорам. КВЦ высокого уровня для организации не равносильна формулировке миссии, это не видение организации и не отражение организационной стратегии. КВЦ высокого 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

*Ю.И.Ачкасова, 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 интервальном 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) 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 21.1. *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, который определяет стиль отношений коллег в школе. Для меня ежедневный эмоциональный комфорт - залог эффективности и продуктивности сотрудников и учреждения в целом.

**Правило 21.2. *Творческая образовательная среда.*** (Отражение в облике классных комнат и рекреаций творческой жизни коллектива детей и педагогов).



### **Правило 21.3. Информирование педагогического коллектива - обя-занность руководителя.**

В моей школе приняты разные формы информирования коллектива:

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

**Правило 21.5 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 размышляли над тем, как сделать лучше жизнь школы, повысить эффективность всех процессов. Также важно 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 делегированием 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

Ю.И.Ачкасова, 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). 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 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?



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

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 конкретных программ



солидарны в том, что необходимость формирования имиджа школы обусловлена не ее общим негативным имиджем, а условием «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 образо-



вание, 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 информацию о миссии школы. Однако на практике предлагаемые формулировки представляют собой лишь вариацию на тему общей корпоративной миссии школы, зафиксированной в Законе об образовании РФ.

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

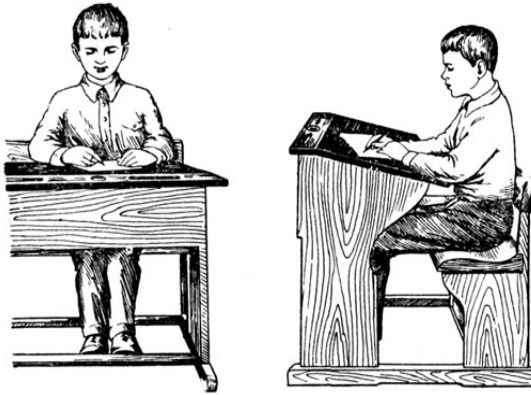
В лучшем случае уникальность сводится к набору дополнительных услуг, наличию музея, клуба и т.д.

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»

*Н.П.Иванова, 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.

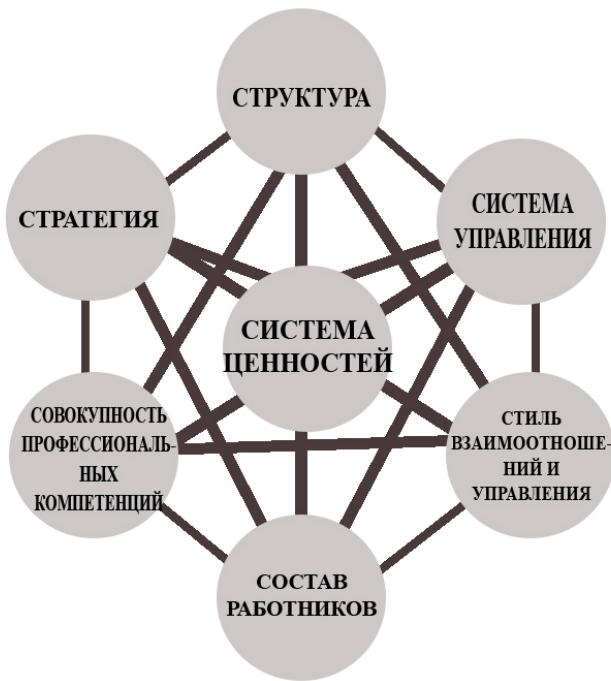


Технология управления изменениями Питерса и Уотермена «7-G» известна бизнесу давно. В управлении образованием технологии ещё не разработаны, а время, в которое мы живём, можно назвать временем перемен и новых вызовов: требование быстрой реакции на социальный запрос общества; подушевое финансирование



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. Итоги 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 лица. 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





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 сосредото-





точивается 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 и 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.

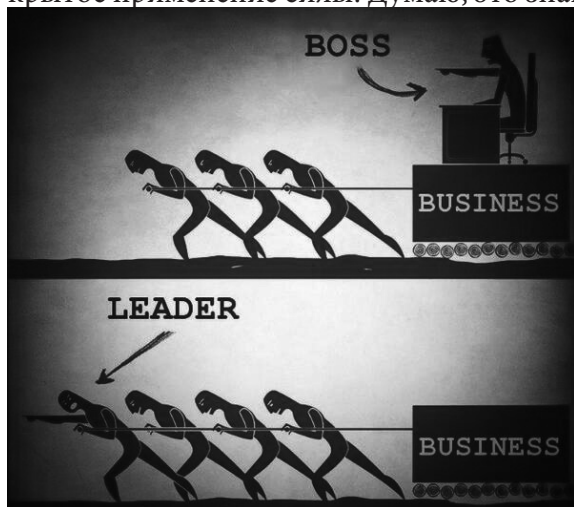
Третья характеристика - **система управления**. Это, безусловно, жесткая характеристика, она в системе образования консервативна: комитет по образованию, учредитель, директор, заместители, учителя и поэтому в нашей школе она остается традиционной и изменениям, надеюсь пока, не подвергнется.

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 руководите-



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 руково-



дителю, 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 каждого 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 уча-

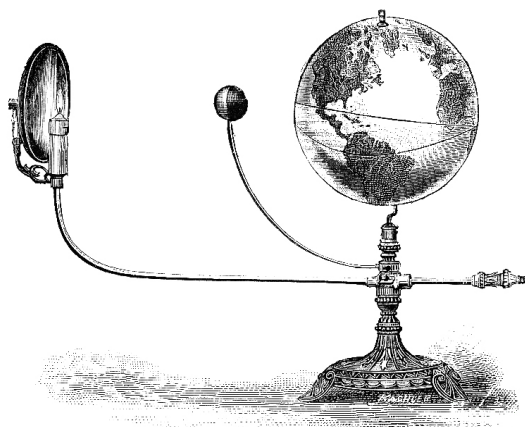


ствия не только вызов общества, но и одна из задач, сформулированных в « Программе развития образования РФ на 2013-2020 год» Мы обязаны учитывать мнение учащихся и родителей, сделать школу информационно открытой. Изучение мнения родителей через анкетирование, проведение Дней открытых дверей для родителей, 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?

*Т.В.Корниенко, директор ГБОУ СОШ № 17, А.А.Потапов,  
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 ин-



формации, каждый из которых позиционирует себя как самый необходимый: 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 медиадеятельности: 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 систе-





мообразующим 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, коммуникативных 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 доступность 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 ре-



зультатов:

- 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%





## Управленческое решение: сетевая организация предмета «Технология» в школе»

*Т.В.Корниенко, директор  
ГБОУ СОШ № 17  
Василеостровского района Санкт-Петербурга*

Реализация программы «Технология для 5-9 классов» предполагает сетевую организацию образовательного процесса. Под сетевым взаимодействием понимается система горизонтальных и вертикальных связей, обеспечивающая доступность качественного образования для всех обучающихся, вариативность образования, открытость школы, повышение профессиональной компетентности педагогов и использование современных ИКТ- технологий. Основные документы, регламентирующие организацию образовательного процесса при применении сетевой формы: образовательная программа, общий и индивидуальный учебный план, годовой (индивидуальный годовой) календарный учебный график и расписание занятий. Образовательная программа ГБОУ СОШ №17 Санкт-Петербурга, реализуемая в сетевом взаимодействии совместно с СПб ГБПОУ «Радиотехнический колледж», ГБОУ СПО «Санкт-Петербургский издательско-полиграфический техникум», СПб ГИКиТ, разработана в соответствии с Законом «Об образовании в РФ» №273-ФЗ (ст.15), ФГОС основного общего образования, утвержденного приказом Минобрнауки РФ №1897 от 17.12.2010 года. В основе реализации программы лежит системно - деятельностный подход, который предполагает:

- определение цели и основного результата образования как воспитание и развитие личности обучающихся, их готовности к саморазвитию и непрерывному образованию;
- признание существенной роли активной учебно-познавательной деятельности обучающихся на основе универсальных способов познания и преобразования мира;
- разнообразии организационных форм и учет индивидуальных особенностей каждого обучающегося (включая одаренных де-



тей и детей с ограниченными возможностями здоровья). Цели изучения курса «Технология» в основной школе: освоение знаний о составляющих технологической культуры, ее роли в общественном развитии; научной организации производства и труда; методах творческой, проектной деятельности; способах снижения негативных последствий производственной деятельности на окружающую среду и здоровье человека; путях получения профессии и построения профессиональной карьеры; овладение умениями рациональной организации трудовой деятельности, проектирования и изготовления лично или общественно значимых объектов труда с учетом эстетических и экологических требований; сопоставление профессиональных планов с состоянием здоровья, образовательным потенциалом, личностными особенностями; развитие технического мышления, пространственного воображения, способности к самостоятельному поиску и использованию информации для решения практических задач в сфере технологической деятельности, к анализу трудового процесса в ходе проектирования материальных объектов или услуг; навыков делового сотрудничества в процессе коллективной деятельности; воспитание уважительного отношения к технологии как части общечеловеческой культуры, ответственного отношения к труду и результатам труда; формирование готовности и способности к самостоятельной деятельности на рынках труда, товаров и услуг; подготовка учащихся к полноценной работе в творческом коллективе; помощь учащимся в профессиональной ориентации.

В результате изучения программы учащийся научится знать/понимать:

- как влияют технологии на общественное развитие;
- каковы составляющие современного производства товаров или услуг;
- способы снижения негативного влияния производства на окружающую среду;
- способы организации труда, индивидуальной и коллективной



работы;

- основные этапы проектной деятельности;
- источники получения информации о путях получения профессионального образования и трудоустройства.

В результате изучения программы учащийся будет уметь:

- оценивать потребительские качества товаров и услуг;
- составлять планы деятельности по изготовлению и реализации продукта труда;
- использовать в технологической деятельности методы решения творческих задач;
- проектировать материальный объект или услугу;
- оформлять процесс и результаты проектной деятельности;
- выбирать средства и методы реализации проекта;
- выполнять изученные технологические операции;
- планировать возможное продвижение материального и виртуального объекта или услуги на рынке товаров и услуг;
- составлять резюме и проводить самопрезентации; уточнять и корректировать профессиональные намерения.

Основными результатами освоения учащимися данной программы являются:

- овладение знаниями о влиянии технологий на общественное развитие, о составляющих современного производства товаров и услуг, структуре организаций, нормировании и оплате труда, спросе на рынке труда;
- овладение трудовыми и технологическими знаниями и умениями, необходимыми для проектирования и создания продуктов труда в соответствии с их предполагаемыми функциональными и эстетическими свойствами;
- умения ориентироваться в мире профессий, оценивать свои профессиональные интересы и склонности к изучаемым видам трудовой деятельности, составлять жизненные и профессиональные планы;
- формирование культуры труда, уважительного отношения к





труду и результатам труда, самостоятельности, ответственного отношения к профессиональному самоопределению;

- развитие творческих, коммуникативных и организационных способностей, необходимых для последующего профессионального образования и трудовой деятельности.

### **Принципы реализации программы.**

Учебный курс ведется в рамках образовательной области «Технология» с 5 по 9 класс по 2 часа в неделю. Исходя из необходимости учета образовательных потребностей личности школьника, его семьи и общества, достижений педагогической науки, конкретный учебный материал отбирался с учетом следующих положений: распространенность изучаемых технологий в сфере производства, сервиса и домашнего хозяйства и отражение в них современных научно-технических достижений; возможность освоения содержания на основе включения учащихся в разнообразные виды технологической деятельности, имеющих практическую направленность; выбор объектов созидательной и преобразовательной деятельности на основе изучения общественных, групповых или индивидуальных потребностей; возможность реализации общетрудовой, политехнической и практической направленности обучения, наглядного представления методов и средств осуществления технологических процессов; возможность познавательного, интеллектуального, творческого, духовнонравственного, эстетического и физического развития учащихся.

Каждый раздел программы включает в себя основные теоретические сведения, практические работы и рекомендуемые объекты труда (в обобщенном виде). При этом предполагается, что изучение материала программы, связанного с практическими работами, должно предваряться необходимым минимумом теоретических сведений. Основной принцип реализации программы - обучение в процессе конкретной практической деятельности, учитывающей познавательные потребности школьников.





Основными методами обучения являются упражнения, решение прикладных задач, практические работы, моделирование и экскурсии. В программе предусмотрено выполнение школьниками творческих и проектных работ. При организации творческой или проектной деятельности учащихся очень важно связать эту деятельность с их познавательными потребностями.

Интегративный характер содержания курса предполагает построение образовательного процесса на основе использования межпредметных связей. Это связи с алгеброй и геометрией при проведении расчетных и графических операций, с физикой при изучении устройства и принципов работы машин и механизмов, современных технологий, с историей и искусством при выполнении графических цифровых проектов.

В целом, программа направлена на освоение учащимися социально-трудовой, ценностно-смысловой, личностно-развивающей, коммуникативной и культурно-эстетической компетенций. Система учебных занятий планируется с учётом возрастной специфики классов.

### **Виды общеучебной деятельности.**

Программа предусматривает формирование у учащихся общеучебных умений и навыков, универсальных способов деятельности и ключевых компетенций. При этом приоритетными видами общеучебной деятельности являются: определение адекватных способов решения учебной задачи на основе заданных алгоритмов; комбинирование известных алгоритмов деятельности в ситуациях, не предполагающих стандартное применение одного из них; творческое решение учебных и практических задач: умение мотивированно отказываться от образца, искать оригинальные решения; самостоятельное выполнение различных творческих работ; участие в проектной деятельности; приведение примеров, подбор аргументов, формулирование выводов; отражение в устной или письменной форме результатов своей деятельности; выбор и использование



средств коммуникации и знаковых систем (текст, таблица, схема, чертеж, технологическая карта и др.) в соответствии с коммуникативной задачей; использование для решения познавательных и коммуникативных задач различных источников информации, включая Интернет-ресурсы и другие базы данных; владение умениями совместной деятельности: согласование и координация деятельности с другими ее участниками, объективное оценивание своего вклада в решение общих задач коллектива; оценивание своей деятельности с точки зрения нравственных, правовых норм, эстетических ценностей; формирование у учащихся умений и навыков, необходимых для создания телевизионной продукции и печатных СМИ различных жанров; привитие навыков сознательного и ответственного отношения к работе.

### **Формы занятий.**

Необходимо создание условий, в которых учащийся мог бы объединить всё, что знает о себе самом как о школьнике, ребенке, спортсмене, друге, личности, осмыслить это, связать с прошлым и проецировать в будущее. Подросток должен осознать собственную индивидуальность, он должен захотеть взрослеть, чтобы удовлетворить свои потребности роста (потребность в понимании, одобрении, самоуважении, социальной присоединенности, новых впечатлениях), необходима атмосфера успеха. В процессе обучения создаётся атмосфера, в которой уважают мнение подростка, его право на выбор, отсутствует принуждение, поощряется творческий поиск, аргументированность материала. Подросток находит своё «Я», самостоятельно осмысливает общечеловеческие ценности, учится общаться, ответственно строит своё поведение, встаёт в позицию содержательного лидера и возводит базис личной культуры. Получение необходимых знаний, умений и навыков учащимися происходит в результате чередования теоретических и практических занятий.

Практические занятия предполагают выполнение проект-



ных работ, посвященных предприятиям производственной сферы, истории их становления и развития в Санкт-Петербурге и Василеостровском районе, встречи с работниками производств, их интервьюирование с целью описания условий их труда и возможностей профессионального развития.

Методической особенностью курса является обязательное участие учащихся в различных конкурсах, выставках и фестивалях. Это даёт возможность проверить собственные силы, сравнить свои работы с работами сверстников, получить оценку профессионального жюри, дополнительный стимул к творчеству. В результате формируется ответственная и творческая, вдумчивая и всесторонне развитая, способная к реалистичной самооценке, умеющая объективно оценивать работу других личность.

### **Необходимое оборудование.**

Успешное обучение по данному курсу возможно в условиях специализированных помещений учреждений среднего и высшего профессионального образования и школьного кабинета, оснащенного необходимым набором телевизионной, компьютерной и мультимедийной техники.

Внеурочная, в том числе и общественно значимая деятельность по данному направлению, проводится на базе Школьного Медиа-Холдинга. Школьный Медиа-Холдинг включает 6 постоянно действующих групп:

- Отдел планирования «Media Plan Service»;
- Редакторская группа «Creative Group»;
- Мобильная радиостудия «Radio Cluster»;
- Фотолаборатория «Photo & Art Studio»;
- Телевидеолаборатория «TV Land»;
- Web-мастерская «Virtual Masters».

Все они выполняют следующие функции:



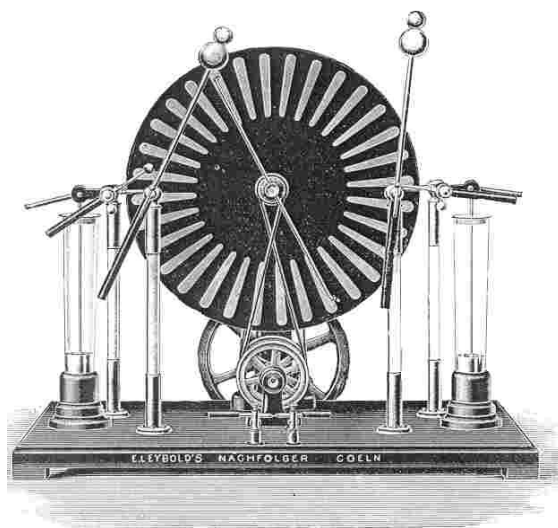
- **Информационную:** сбор и распространение по школе информации (объявления, репортажи, отчеты, интервью) о жизни школы, о деятельности органа ученического самоуправления «Ученический совет».
- **Обучающую:** выпуск тематических печатных и видеопроductов по актуальным проблемам.
- **Развивающую:** обеспечение реализации творческого потенциала учеников школы через их участие в работе прессцентра.
- **Воспитывающую:** формирование у школьников активной жизненной позиции; приобщение учащихся к работе в команде.
- **Профориентационную:** знакомство учащихся с особенностями работы медиаредакции, ориентация учащихся на журналистскую специальность.
- **Социальную:** с помощью разработки медиапродукции обучающиеся могут влиять на окружающую их социальную среду, изменять, развивать собственную инициативу, принимать участие в своем жизненном и профессиональном развитии.

Работа в Школьном Медиа-Холдинге предполагает непосредственное участие школьников в различных социальных акциях, рассмотрение сложных проблем общества, школы с точки зрения личного восприятия. Все указанные структурные блоки Школьного Медиа-Холдинга тесно взаимодействуют друг с другом. Объединяющим фактором в работе Школьного Медиа-Холдинга является создаваемая комфортная, интенсивная, бесстрессовая, здоровьесозидательная, лидерская, нацеливающая на успешность каждого участника образовательная среда внутри всего образовательного учреждения.

В состав выделенных блоков Школьного Медиа-Холдинга входят учащиеся, педагоги школы, а также родители (законные представители) учащихся (в большей степени в качестве посредников между Школьным Медиа-Холдингом и внешними партнерами). Практическая деятельность Школьного Медиа-Холдинга включает в себя теоретические и практические занятия с учащимися; выпуск



печатных изданий, радиопрограмм, видеоматериалов, электронных продуктов; систематическое освещение всех проводимых образовательным учреждением мероприятий для учащихся и их родителей (законных представителей), педагогического сообщества, социума как фактор реализации принципа открытой школы; обеспечение наглядным материалом и фото- и/или видеосъемкой представителей ученического и учительского сообществ при их участии в публичных образовательных мероприятиях различного уровня.





## Управленческие технологии: из бизнеса в образование

*А.Л.Гехтман, директор ГБОУ ДППО ЦПКС «ИМЦ»  
Василеостровского района Санкт-Петербурга*

Как случилось, что директора школ стали интересоваться бизнес-технологиями в управлении образовательным учреждением? Думаю, это связано с особенностями времени:

- быстрая смена технологий;
- коммерциализация образования;
- стратегическое планирование с опорой на портрет будущего, а не основания прошлого;
- оптимизирование процессов и ресурсов, и многое другое, что заставляет руководителя образовательного учреждения пересмотреть характер своего управления.

Сближение образования с бизнесом обусловлено и современными документами: образовательное учреждение теперь не учит, а предоставляет образовательные услуги. Впервые понятие услуга по отношению к образовательному процессу государственных детских учреждений вводит 84-ФЗ от 08.05.2010:

### Статья 9.2. Бюджетное учреждение

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

Существует множество взглядов, мнений относительно пра-



вомочности внедрения термина «услуга» в систему образования, однако руководителям интересно рассмотреть его с точки зрения управления. Как должно измениться управление образовательным учреждением в связи с тем, что оно предоставляет образовательные услуги? (Услуга - это любая имеющая неосязаемую природу и не приводящая к владению чем-либо деятельность, которую одна сторона может предложить другой).

### Признаки услуги:

- **Неосязаемость** (В отличие от товара, клиент не может оценить услугу до её оказания: её нельзя увидеть, потрогать и т.д.)
- **Неразделимость** (Процесс предоставления услуги неотделим от самой услуги).
- **Непостоянство** (Одна и та же услуга предоставляется с разным качеством разными организациями).
- **Несохраняемость.** (В отличие от товара, услугу невозможно хранить)

Услуга оказывается явлением более сложным, чем товар: она в большей степени связана с понятиями доверие клиента, имидж организации, эмоциональный маркетинг. В связи с этим руководитель современной образовательной организации пересматривает технологию работы с родителями и детьми и интересуется клиентоориентированными технологиями. В чём заключается клиентоориентированность? В удовлетворении и предвосхищении ожиданий клиента. Клиент удовлетворён тогда, когда его впечатлений больше, чем ожиданий. Т.е. формула хорошего сервиса будет выглядеть так:

**Удовлетворённость = восприятие — ожидания**

Так что же нужно изменить в управлении образовательным учреждением сегодня, когда мы предоставляем образовательные услуги? Убедить наших клиентов, что наша образовательная органи



зация, а, следовательно, наши услуги, весьма привлекательны. Это не так просто, учитывая особенности понятия услуги (см. выше). И тем не менее, сегодня школы в чём-то интуитивно, в чём-то копируя бизнес, решают эту проблему. Остановимся на некоторых вариантах решения.

**Важно визуализировать мир детства** в стенах образовательной организации. Это не только дорогой декор, который не всегда по карману, но прежде всего это приметы участия детей в оформлении интерьера школы: правила школы, автопортреты, правила дорожного движения... К сожалению, если Вы сделаете запрос в Google «интерьер школы», Вы увидите торжество дизайнерского гения, больших вложений, но не увидите мира детства.

Опыт показывает, что сотрудничество с молодыми и творческими часто идёт на пользу организации (не будем забывать, что логотип фирмы Nike был нарисован студенткой). Благодаря творчеству юных в сотрудничестве с дизайнером можно создать неповторимый интерьер школы. Однако этот вариант мало используется в нашей стране.

### **Важно работать над созданием своего бренда**

В книге современного гуру маркетинга Т.Гэда «4D брендинг» отмечается, что современная концепция бренда ушла далеко от того, что имелось в виду в прошлом. Для бренда уникальность - это все. В век однообразия правит отличие. Бренд, как его определяет автор, - код дифференциации компании. Этот код так же жизненно необходим, так же влиятелен, так же универсален и так же уникален, как ДНК.

В Санкт-Петербурге есть бренды школьного образования: 30 Лицей, Гимназия им. И.А. Крылова, школа им. Ж.И.Кусто. Родителям достаточно услышать название такой школы, чтобы почувствовать доверие к образовательной организации и к предоставляемым услугам. В связи с этим важно работать над неповторимостью своей





образовательной организации.

Средства могут быть самыми разными:

- История школы (на сайтах многих школ Василеостровского района СПб Вы можете увидеть их историю)
- Традиции и ритуалы
- Логотип, герб
- Музейное пространство
- Хор, театр, рок-группа, отряд волонтеров и т.п.

### **Важно демонстрировать свои достижения**

Во многих школах уже в фойе при входе можно увидеть кубки и грамоты учащихся. И чем их больше, тем сильнее ощущение надёжности образовательных услуг этой школы, мы же все хотим для своих детей успехов и побед. Именно поэтому сегодня крайне важно школе участвовать во всевозможных конкурсных процедурах, соревнованиях, рейтингах. Результаты будут свидетельствовать о степени конкурентоспособности образовательной организации. Также важно использовать влияние СМИ для популяризации школы.

### **Сайт—виртуальное отражение образовательной организации**

Клиентоориентированный сайт создаётся с позиции возможных запросов клиентов. Мы должны понимать, какую информацию запросят родители, выбирающие школу, интересующиеся внутренней жизнью школы или желающие задать вопрос администрации школы. Для его эффективности нужно соблюдать ряд принципов.

### **Принцип открытости**

Этот принцип предполагает, что все события и информация о результатах работы школы отражены на сайте в фотографиях, видео, новостной строке. Сайт должен отражать жизнь школы, показывая тем самым, что организация не стагнирует. Примером соблюдения



принципа открытости является сайт 21 школы Василеостровского района, где размещается информация о событиях на главной странице буквально в день проведения мероприятия. Родители, в массе своей занятые работой, могут в любое удобное время узнать о мероприятии, в котором принял участие ребёнок. Информацию иного рода также легко найти на этом сайте меньше, чем в три клика.

Ю.И. Ачкасова, директор школы № 21, распределила блоки сайта внутри административной команды. Эти блоки становятся зоной ответственности заместителей директоров, поэтому интересующая родителей информация размещается оперативно.

## Принцип обратной связи

Многие школы Василеостровского района размещают на своих сайтах анкеты для выяснения степени удовлетворённости клиентов предоставляемыми услугами. Это позволяет выявить проблемы и рассмотреть пути их преодоления.



# Анкеты для учащихся и родителей

Поиск по сайту

Главная страница

Анкеты для родителей

Анкеты для родителей

Анкеты для учащихся

Анкеты для 1-4 классов

Анкеты для 5 класса

Анкеты для 6 класса

Анкеты для 7 класса

Анкеты для 8 класса

## Главная страница

На данном сайте опубликованы анкеты для учащихся и родителей ГБОУ СОШ № 21.

## Принцип эффективной коммуникации

Крайне важно, чтобы наши клиенты могли задать вопрос именно нам, а не органам исполнительной власти. Для этого нужно обеспечить свой сайт системой взаимодействия с клиентами. На сайте 21 школы можно увидеть виртуальный кабинет директора, такие кабинеты есть и у заместителей директора. Возможность задать



На главную страницу

Виртуальный кабинет директора школы № 21

Вернуться на сайт школы

Телефон: 8 (812) 323-25-57

E-mail: school021@spb.edu.ru

Адрес: 199004, Санкт-Петербург, В.О., 5 линия, дом 16/17, литер А

Так мы взаимодействуем

Для вас родители

Образование

Воспитательная работа

Дополнительное образование

Приним в школу

"Я и моя карьера как руководителя школы будущего"



Мои первые шаги в профессии или профессии, которую я выбрала



Задать вопрос директору Азасковой Юлии Ивановне



Виртуальный ПЕДСОВЕТ ВОШЦ

вопрос напрямую родители видят уже на главной странице сайта. Такой ход характеризует школу как развивающуюся, открытую клиентам организацию.

## Принцип формирования положительного имиджа организации

Сканы грамот размещены на многих сайтах школ, это та же демонстрация своих достижений, что и упомянутая выше. Публика-



ции СМИ, видеорепортажи можно увидеть на многих сайтах школ Василеостровского района. Форум на сайте образовательной организации также всегда привлекает внимание клиентов.

## **Важно применять технологии сотрудничества**

Детское образовательное учреждение - лучшее место, где можно реализовать идею сотрудничества. Дон Пепперс и Марта Роджерс в книге «Будущее один на один: Построение отношений с каждым клиентом по очереди» подробно описывают технологию сотрудничества, которую, по примеру директоров Василеостровского района, можно адаптировать к системе образования. Под сотрудничеством будем понимать способность работать вместе. Родители, дети, педагоги должны научиться работать вместе, чтобы вырастить новое поколение, социализированное, благодарное, работоспособное и т.д. Суть маркетинга, построенного на сотрудничестве, в приглашении клиента поучаствовать в создании услуги. Принципы технологии сотрудничества описаны ниже.

## **Центральный принцип—принцип вовлечения**

Клиенты образовательной организации - дети и родители. Необходимо придумывать проекты, акции и т.п., привлекающие клиентов, ведь воспитательный процесс предполагает единство ценностей и усилий всех участников. Родители должны быть единомышленниками руководителя образовательной организации и его команды. Ни для кого не секрет, что сегодня родители чувствуют себя заказчиками услуги, а не партнёрами школы. Но в этом виновата сама школа. Бизнес давно понял, что «люди не противятся продукту, который воспринимают как свою собственность». (Гай Кавасаки, Мишель Морено «Революционный продукт. Как создать и вывести на рынок») А своим мы ощущаем дело только тогда, когда участвуем в нём. Это рецепт превращения наших учеников и родителей из оппонентов в союзников.



Многие образовательные учреждения идут по пути проведения мероприятий по тематике «Моя семья», «Семейные традиции», «Профессиональные династии» и т.п., некоторые создают интегрированные проекты. Но совершенно ясно, что должна быть стратегия привлечения клиента к процессу предоставления образовательной услуги: на смену разовым мероприятиям должны прийти комплексные программы.

## **Принцип стратегирования сотрудничества**

«Сфокусируйтесь на отдельных людях. Сотрудничество означает, что самый большой сегмент, с которым вы сотрудничаете, - один человек, а не все население и не большие группы». (Дон Пепперс и Марта Роджерс «Будущее один на один: Построение отношений с каждым клиентом по очереди») Однажды один учитель английского языка оказался на Аляске в эскимосском поселении перед двадцатью двумя учениками седьмого и восьмого классов. В этих поселках климат и условия жизни настолько суровые, что процент текучести учительских кадров составляет обычно 100% в год. Местное население воспринимает школьный персонал не серьезнее, чем бесконечный парад клоунов. Учитель понял, что его эскимосский помощник — единственное постоянное лицо в здешней образовательной жизни. Вместо того чтобы указывать помощнику, что следует делать, учитель перенял его способ мышления, а также способ мышления всего неучительского состава. Обучение — процесс со строгой иерархической структурой, поэтому весьма необычно искать совета у стоящих ниже на карьерной лестнице, особенно если у них даже нет высшего образования и они говорят на ломаном английском.

Однако в данной ситуации именно эти люди спасли учителя от многих ошибок и задали тон в отношениях с родителями и всей деревней. Его ученики загадочным образом становились прилежнее. Разошлась молва, что он в первые же недели проявил уважение к помощникам, несмотря на их скромные должности, поэтому и они



зауважали его больше (Гай Кавасаки, Мишель Морено «Революционный продукт. Как создать и вывести на рынок»)

### **Принцип учёта всех транзакций\*.**

\* *Транзакция - минимальная логически осмысленная операция, которая имеет смысл и может быть совершена только полностью.*

Поскольку сотрудничество осуществляется с одним человеком, который максимально полезен делу (а таких нитей сотрудничества может быть очень много, ведь задача руководителя—привлечь максимальное количество клиентов к созданию своей образовательной услуги), то важно фиксировать все транзакции, которые не оказались издержками. Это, безусловно, возможно и в образовательном учреждении. Более того, фиксирование успешных связей сотрудничества является основанием для выражения благодарностей, что является хорошей мотивацией к совместной работе и основанием для пиара своей организации.

### **Принцип постоянного улучшения (DuPont)**

*«Найдите и уничтожьте все, что является помехой счастливой поддержке клиента. Ваша услуга не обязательно должна быть совершенна, но у вас должно присутствовать желание улучшить её. Чтобы делать это, вы должны знать, какие препятствия мешали в первую очередь».* (Дон Пепперс и Марта Роджерс «Будущее один на один: Построение отношений с каждым клиентом по очереди»)

Через обратную связь с клиентами, с педагогами, необходимо выяснять их отношение к образовательному процессу. Эта обратная связь должна иметь характер мониторинга, чтобы у руководителя была возможность постоянного наблюдения за изменениями. Необходимо создать условия для появления инициатив и предложений от сотрудников, учащихся, родителей.



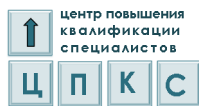
Исследование Manager-Magazin (1993) профессора Саймона привело к выводу, что сотрудники являются потенциалом совершенствования организации. Профессор Саймон исследовал количество рационализаторских предложений на производствах в разных странах. Наибольшее количество предложений вносится на предприятиях Японии (если в Германии за год на 100 сотрудников - 14 рационализаторских предложений, в Японии - 3235). Профессор Саймон соотнес стремительный рост экономики Японии 1990-х с большой рационализаторской активностью рабочих и служащих на предприятиях.

Клиенты и сотрудники видят образовательный процесс с разных точек зрения, именно поэтому имеет смысл организовать сотрудничество с ними так, чтобы они были заинтересованы в улучшении жизни организации шаг за шагом.

В этом рецепт устойчивого развития образовательной организации. Устойчивость развития означает совпадение векторов развития социального окружения и развития самого образовательного учреждения.

Сегодня для руководителей образовательных учреждений на первый план выходит потребность в управлении изменениями. «Необходим постоянный поиск новых эффективных решений. При этом возрастает потребность осознания того, что последствия этих управленческих решений отсрочены, они будут заметны не сразу, а только в отдаленной перспективе» (Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения Санкт-Петербурга на период до 2020 года).

Применение способов, технологий управления помогает обратить внимание всех участников образовательного процесса на изменения, происходящие в жизни школы, а также причинно-следственные связи этих изменений. Это позволяет ускорить процесс поиска решений для эффективного оказания образовательных услуг.



ГБОУ ДППО ЦПКС  
«Информационно-методический центр»  
Василеостровского района  
197178 Санкт-Петербург  
10 линия Васильевского острова, дом 37  
<http://schoolinfo.spb.ru>  
Телефон 323-57-28  
E-mail: [imc@imcvo.ru](mailto:imc@imcvo.ru)

Верстка: Варламов Д.А.