



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

**Курсы повышения квалификации по программе
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

ПРОЕКТИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ ОУ

**Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru**



*Самое главное в жизни - решить,
что в ней самое главное.*

(Неизвестный автор)



КОНЦЕПЦИЯ

общий замысел обновленного ОУ

(Концепция — это «...определенный способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, основная точка зрения на предмет или явление... Термин «концепция» употребляется также для обозначения ведущего замысла, конструктивного принципа в научной, художественной, технической, политической и других видах деятельности» (Философский энциклопедический словарь. — М., 1983. — С. 278)..

КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ОУ

1. система ценностей ОУ, его кредо, философия, принципы жизнедеятельности;
2. видение и миссия ОУ, функции по отношению к ученикам и воспитанникам, социуму, персоналу;
3. модель выпускника ОУ;
4. тип и вид ОУ исходя из его миссии и модели выпускника;
5. Перспективный образ ОУ. Характеристика новой образовательной системы, образовательного процесса и среды, подходов к содержанию, технологии, структуре и организации обучения и воспитания, внеучебной воспитательной работы;
6. социально-психологический климат и организационная культура;
7. система ресурсобеспечения (финансовая, материально-техническая, кадровая, программно-методическая, исследовательская, нормотворческая, информационная и др.) деятельности и внешних связей ОУ;
8. обновленная система управления ОУ.

Концепция развития ОУ:

1. Ценностные приоритеты развития ОУ.
2. Инновационная идея (инновационные идеи) развития ОУ.
3. Концептуальная модель замысла развития ОУ:
 - социально-педагогическая миссия и видение ОУ;
 - цель деятельности ОУ;
 - базовая и вспомогательные функции
 - организационная культура развития ОУ;
 - модель выпускника;
 - критерии оценки качества образовательного процесса;
 - управление и внешние связи ОУ:

Концептуальный проект должен быть:

- **актуальным**, т.е. соответствовать будущим образовательным потребностям;
- **реалистичным**, т.е. соответствовать имеющимся или прогнозируемым возможностям ОУ;
- **системным**, т.е. определять необходимый и достаточный состав компонентов, из которых будет состоять новое ОУ, и обеспечивать скоординированность связей между ними.

Ключевая проектная идея

самый важный элемент программы развития образовательного учреждения поскольку в краткой и лаконичной форме выражает основной смысл предполагаемых инновационных изменений.

Характеристика ключевой проектной идеи

1. ключевая проектная идея программы развития ОУ направлена на создание новой образовательной практики, принципиально отличающейся от существующей;
2. обосновывается исходя из современных требований потребителей к образовательным результатам, возможных будущих социальных ожиданий;
3. конкретизирована в цели - образовательных результатах;
4. обозначает связь между новым образовательным результатом и необходимостью изменений составляющих образовательной практики (содержание образования, методы обучения, формы организации образовательного процесса; компетентность педагогов; оценка образовательных результатов обучающихся, воспитанников и деятельности педагогов и др.);
5. Базируется на лучших мировых и отечественных образцах педагогической практики
6. требует вовлеченности всех участников образовательного процесса в реализацию;
7. разработана коллегиально, в т. ч. с привлечением общественности;
8. является известной, понятной и принимается педагогами, обучающимися, родителями;
9. базируется на лучших мировых и отечественных образцах педагогической практики;
0. является реализуемой, реалистичной, т. е. соответствует имеющимся или прогнозируемым возможностям и ресурсам ОУ.

Ошибки в формулировке и разработке проектной идеи

- Вместо проектной идеи - описание наличного опыта
- В формулировке идеи не заложен образ конечного продукта
- При отсутствии проектной идеи представлен перечень целей, среди которых не выделены приоритетные (нет различения «цель-средство»)

Примеры ключевых идей

- Идея формирования социальной компетентности учащихся через придание образовательной системе школы функции развития окружающего социума
- Идея превращения участников образовательного процесса в субъектов, ставящих собственные цели, проектирующих способы действий в ситуации отсутствия готовых знаний, через преобразование форм организации и технологий образовательного процесса, создание условий для развёртывания общественных образовательных инициатив
- Идея формирования ключевых компетентностей учащихся через создание школьной системы управления качеством образования и т.д.

Последовательность проектирования

1. Проектирование (или корректировка) миссии и видения ОУ, ее целей и соответствующего им принципа построения образовательной системы.
2. Поиск, изучение и оценка новшеств, реализация которых позволит решить выявленные при анализе проблемы (формирование «массива» идей).
3. Предварительный выбор идей изменений на основе учета возможностей, условий, уровня технологической разработанности идей и других факторов, обеспечивающих реализацию миссии ОУ.
4. Формирование общего образа желаемого будущего ОУ.

МИССИЯ ОУ

МИССИЯ ОУ

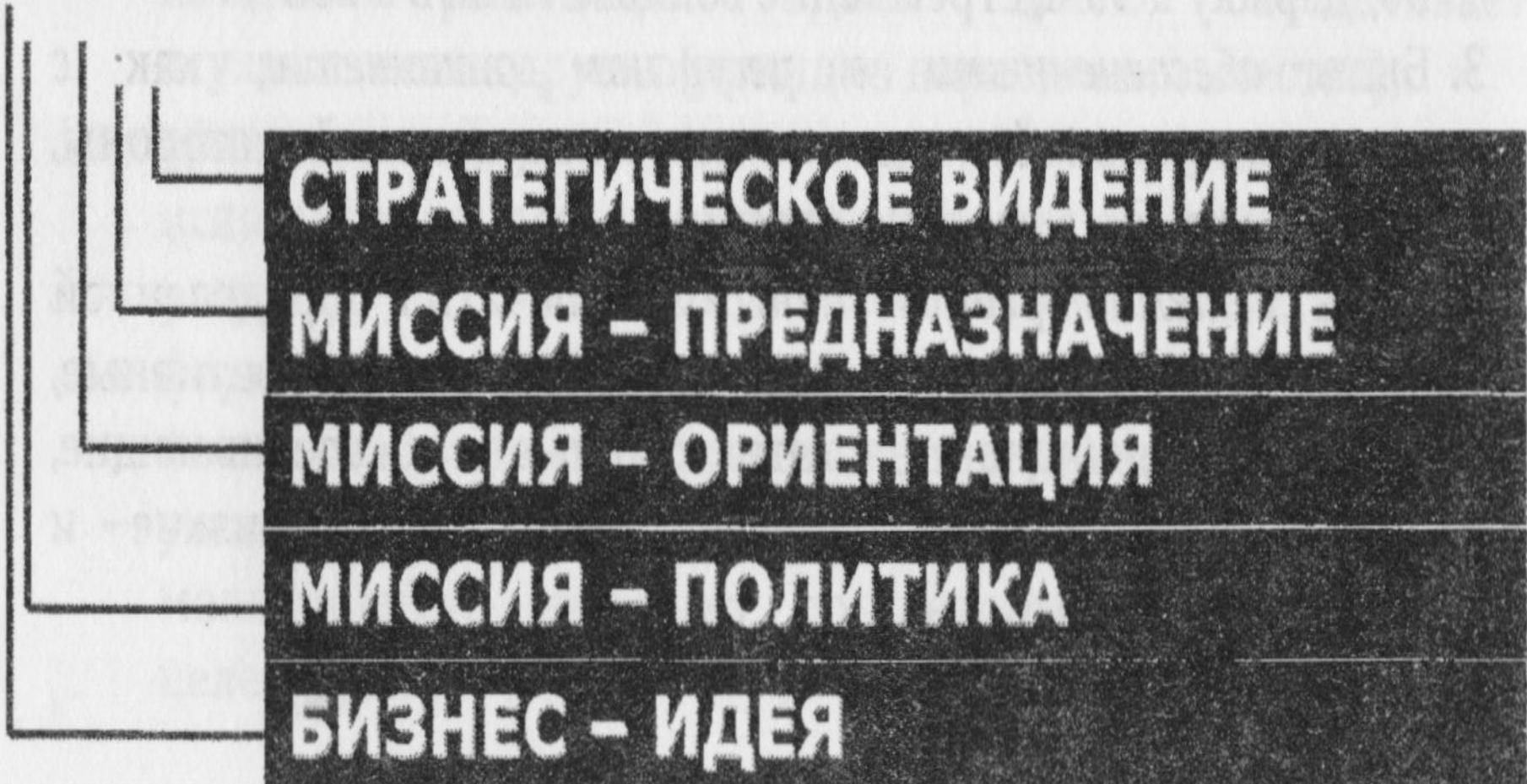
сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных

Миссия

1. это краткая концепция целеполагания организации на долгосрочный период (описание условий, стратегической цели и методов её достижения). Она выражает философию и смысл существования организации. Миссия дает ответ: «Для чего организация существует?»
2. Определение миссии включает:
 - Провозглашение ценностей и убеждений.
 - Потребности, которые она собирается удовлетворять.
 - Рынок, на котором организация позиционируется.
 - Способы выхода на свой рынок.

Виды миссий

Различают следующие виды миссии:



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

МИССИЯ – ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

МИССИЯ – ОРИЕНТАЦИЯ

МИССИЯ – ПОЛИТИКА

БИЗНЕС – ИДЕЯ

1. Кто мы?

2. Чем мы занимаемся?

3. Для кого мы осуществляем свою деятельность?

4. Как мы работаем?

5. Что лежит в основе нашей деятельности?

6. Какие акценты, приоритеты мы расставляем по различным направлениям деятельности?

7. Какими мы видим себя в будущем?

МИССИЯ – ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

МИССИЯ – ОРИЕНТАЦИЯ

МИССИЯ – ПОЛИТИКА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

Отличие миссии от целеполагания

1. В миссии обычно детализируется статус организации, декларируются принципы его работы, заявления и намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.
2. Миссия не зависит от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. В целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.
3. В миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, хотя прибыль - определяющий фактор в функционировании предприятия. Прибыль как миссия существенно ограничивает спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития, может привести к неэффективной работе.
4. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: *Какова главная цель организации?*

Сформулированная миссия служит:

□ **во-первых**, средством представления ОУ во внешней среде и формирования ее имиджа, определяя, к чему стремится ОУ, в чьих интересах она действует и что для этого готова делать;

□ **во-вторых**, средством интеграции коллектива ОУ, формирования командного духа, определяя смысл совместной деятельности и становясь основой для формирования **организационной культуры ОУ**.

Организационная культура — это совокупность норм и ценностей, разделяемых членами организации и служащих регуляторами их поведения в ней.

СТРУКТУРА МИССИИ

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

ОБЩАЯ СТРУКТУРА МИССИИ

ОУ это место, где

- МЫ - КТО?
- Делает ЧТО?
- С КЕМ?
- С КАКОЙ ЦЕЛЬЮ?

ВИДЕНИЕ

ВИДЕНИЕ

представление об идеальном образе образовательного учреждения, его жизнедеятельности и результатах, которые должны быть к определенному моменту времени в обозримом будущем

ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМУЛИРОВКЕ ВИДЕНИЯ

1. Целевой, целеустремленный характер видения

Прежде всего должны быть представлены желаемые результаты жизнедеятельности ОУ и их социальные последствия как влияние ОУ на социум и изменение позиции и авторитета ОУ в рамках образовательной системы района.

2. Реалистичность и привлекательность видения

- При всей идеальности образа он должен быть реалистическим и формулироваться в зоне ближайшего развития коллектива ОУ и самого руководителя.
- В предлагаемой характеристике важно избежать явно утопических и невыполнимых заявлений.
- Хорошая формулировка образа нового ОУ нацеливает всех работников на активную деятельность, имеющую неплохую перспективу.

3. Четкий показ при описании видения нового ОУ его важнейших отличий и преимуществ по сравнению с нынешним положением и по сравнению с другими ОУ

- Для стратегического планирования существует очень трудная и одновременно очень важная задача — создать видение ОУ, которое, оставаясь в пределах выполнимости, показывало бы существенные отличия от предшествующего состояния.
- Не имея вдохновляющего образа ОУ и его отличий, вряд ли можно вести коллектив вперед без риска быстрого разочарования.
- На руководителя ложится дополнительная нагрузка: вырабатывать в себе не только реалистическое, но и вдохновляющее видение, учиться самому и учить других все время **«чувствовать разницу»**, **быть нацеленным на конкретные, достижимые и измеримые прогрессивные изменения в ОУ и его результаты.**
- Если в этом вопросе есть затруднения и они вовремя не преодолеваются, велика опасность выработки малопродуктивной стратегии.

4. Опора видения на широкий круг источников и на разные представления о завтрашних требованиях к ОУ

- Видение нужно для того, чтобы сравнить с ним нынешнее состояние ОУ и понять, чего сегодня недостает для выхода на новый более высокий уровень развития, каковы потребности ОУ, ее проблемы.
- Следовательно, ключевым словом должно стать слово «**требуемое**».
- Требуемое в стратегическом планировании должно опираться и на образ нынешних, а главное — будущих потребностей социальных заказчиков, и на ценности самого ОУ, и на его реальные возможности, и на тенденции отечественного и мирового образовательного опыта.
- В этом случае мы надежнее застрахованы от путешествия в никому не нужную сторону, от постановки ложных целевых ориентиров.

5. Лаконичность

- От видения не надо требовать полного и подробного описания всех ожидаемых результатов ОУ.
- Видение — скорее их общая рамка, общая точка отсчета для их выработки.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ
БУДУЩЕГО ОУ НА ОСНОВЕ
КОНЦЕПЦИИ
4D БРЭНДИНГА

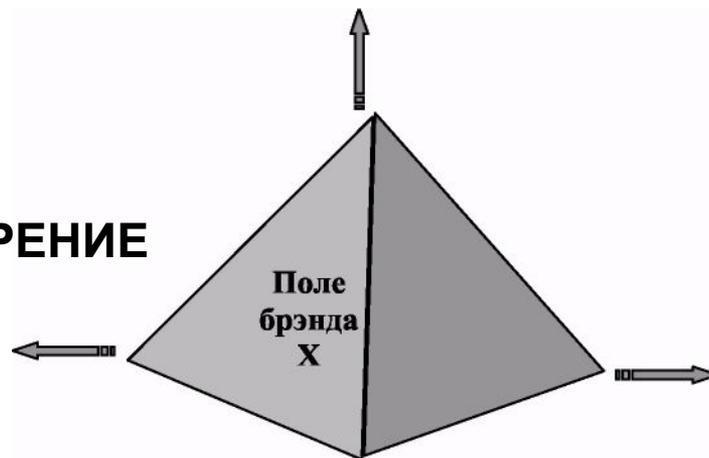
4D БРЭНДИНГ



- Гэд Т.
- : взламывающий корпоративный код сетевой экономики. -
Издательство:
Стокгольмская
школа экономики в
Санкт-Петербурге,
2005, - 230 с.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

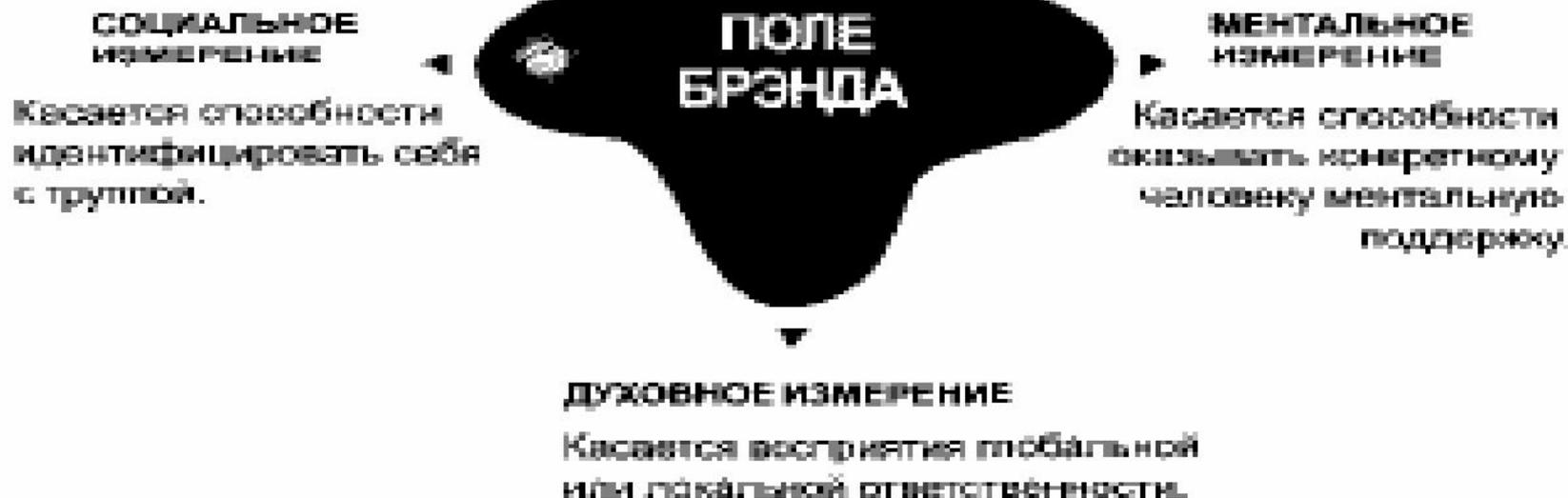


МЕНТАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

ДУХОВНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ

МЫСЛИТЕЛЬНОЕ ПОЛЕ БРЕНДА

Касается восприятия полезности продукта
или услуги, ассоциируемых с брендом.
ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ



МЫСЛИТЕЛЬНОЕ ПОЛЕ БРЕНДА

Функциональное измерение	касается восприятия полезности продукта или услуги, ассоциируемой с брендом.
Социальное измерение	касается способности идентифицировать себя с определенной общественной группой.
Духовное измерение	восприятие глобальной или локальной ответственности.
Ментальное измерение	способность поддерживать человека

Организация проектирования педагогической системы ОУ

		Совет развития	Руководитель	Рук-тель программы	Раб. группы	Педсовет
	Разработка и корректировка миссии ОУ	Э; Р	С;З	К	ИО	
	Выбор образовательной модели ОУ	Э; Р	З	К	ИО	
	Разработка или корректировка целей ОУ	Э; Р	З	К	ИО	
	Разработка или корректировка целей промежуточных ступеней образования	Э; Р	С;З	К	ИО	
	Поиск способов воздействия на причины недостатков в результатах образования			ЗКЭ	ИО	
	Оценка и выбор способов воздействия на причины недостатков в результатах образования			К	ИО	
	Синтезирование способов решения проблем	Э; Р		ЗК		
	Оформление результатов этапа		К	ИК	И	
	Экспертиза проекта желаемой педагогической системы ОУ			О		ЭР

Условные обозначения:

- Р - принимает решения;
- З - формулирует задания;
- С - создает структурные единицы и определяет их состав;
- И - выполняет работу;
- К - контролирует ход работ
- О - отчитывается о ходе и результатах работы;
- Э - оценивает результаты.

Формирование образа желаемого будущего педагогической системы ОУ

1. Как ОУ видит свое назначение, как **оно** определяет свою миссию?
2. Каковы цели образования?
3. На какие ступени разбивается учебно-воспитательный процесс?
4. Какие цели ставятся для промежуточных ступеней учебно-воспитательного процесса?
5. Каким будет учебный план на каждой ступени (что в нем появится, что из него будет исключено, **как** будет перераспределено учебное время)?
6. Как изменится содержание учебных программ, а также программ внеклассной, внешкольной работы?
7. Как изменятся образовательные технологии?
8. Как изменятся способы контроля и оценки процесса и результатов образования?
9. Как должна измениться подготовка педагогических кадров ОУ?
0. Как должна будет измениться его материально-техническая база?
1. Как будет обеспечиваться мотивация учителей и учащихся?

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

- 1. Несистемность;**
- 2. Миссия не ориентир для целеполагания;**
- 3. Нечеткость и нереалистичность целей.**
- 4. Узость области поиска возможностей;**
- 5. Отсутствие взгляда в будущее**

Модель реализации концепции: варианты представления

- Перечень и краткое описание подпроектов, инновационных программ:



- Стержневыми элементами Программы являются Проекты:
- Проект «Образование: качество и конкурентоспособность»
 - Проект «Найти себя в школе для всех»,
 - Проект «Сетевая школа – эффективное школьное Интернет пространство»...

- Графическая модель системных преобразований



МОДЕЛЬ СИСТЕМНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ШКОЛЫ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

Разработка системы управления качеством образования в рамках компетентностной модели

Педагогические технологии работы с субъектностью ученика

Технологии работы с субъектностью педагога

Деятельностное содержание образования

Система оценки и измерителей нового содержания образования

Компетентностная модель выпускника как субъекта деятельности

Проектирование пространств проявления общественной инициативы во внешкольной среде

Проектирование пространств проявления субъектности в школьной среде

Сохранение здоровьесберегающей направленности школьной среды