

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

Серия: «Управление образованием»

МАГИСТЕРСКАЯ ПРОГРАММА
«УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ»

Направление 081100.68
«Государственное и муниципальное управление»

E. И. Казакова

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Учебно-методическое пособие



НИУ ВШЭ — СПб
Санкт-Петербург
2011

УДК 378.1

ББК 74.04

К14

*Одобрено на заседании кафедры институциональной экономики
Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге*

K14 Казакова Е.И. Разработка и принятие управленческих решений.

Учебно-методическое пособие. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2011. – 122 с. – ISBN 978-5-906156-04-4

Учебно-методическое пособие «Разработка и принятие управленческих решений» предназначено для магистрантов, обучающихся по магистерской программе «Управление образованием» по направлению 081100.68 «Государственное и муниципальное управление» и включает все компоненты, реализуемые в образовательном процессе в ходе реализации магистерской программы по данной учебной дисциплине.

Практическая часть учебно-методического пособия включает перечень заданий для аудиторной и самостоятельной работы магистрантов, направленных на формирование компетенций, включенных в образовательный стандарт по данному направлению подготовки (ФГОС ВПО http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_10/m123.html), соответствует образовательной программе подготовки магистров по направлению 081100.68 «Государственное и муниципальное управление» и учебному плану НИУ ВШЭ подготовки магистра по направлению 081100.68 «Государственное и муниципальное управление», утвержденному в 2011г.

УДК 378.1

ББК 74.04

ISBN 978-5-906156-04-4

© Казакова Е.И., 2011

© НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----|
| <i>Раздел 1. Целевое назначение учебной дисциплины</i> | 4 |
| <i>Раздел 2. Введение в проблему разработки и принятия управленческих решений.....</i> | 8 |
| <i>Раздел 3. Разработка и принятие решения как проект.....</i> | 20 |
| <i>Раздел 4. Кейс-метод в обучении и управлении</i> | 34 |
| <i>Раздел 5. Кейсы для анализа.....</i> | 44 |
| 5.1. Самые интересные кейсы придумывает жизнь | 44 |
| 5.2. Колесо Изменений..... | 45 |
| 5.3. Образование, несовместимое с жизнью | 57 |
| 5.4. Вокруг миссии..... | 70 |
| 5.5. Чего боится директор школы | 74 |
| 5.6. Образовательная программа «Нашей Новой школы»..... | 81 |
| <i>Раздел 6. Инструменты и задания для принятия управленческих решений.....</i> | 101 |
| 6.1. Плюс-минус-интересно. Эдвард де Боно | 101 |
| 6.2. Метод равнозначенного обмена в принятии управленческих решений. Морфологический метод..... | 107 |
| 6.3. Поучительная алгебра благоразумия Бенджамина Франклина | 109 |
| 6.4. Зеркало прогрессивных преобразований | 110 |
| 6.5. Применение культурологического подхода при принятии управленческих решений. Организационная культура | 112 |
| 6.6. Кейс-турнир | 114 |
| <i>Раздел 7. Контрольная работа (формат и вопросы для самопроверки) ...</i> | 117 |

РАЗДЕЛ 1.

ЦЕЛЕВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «разработка и принятие управленческого решения является развитие культуры применения системного подхода принятия эффективных управленческих решений в различных проблемных ситуациях с учетом реальных запросов и ограничений ситуаций развития образовательных организаций.

В результате освоения дисциплины каждый слушатель сможет:

- сознательно использовать для осмысления, анализа и проектирования собственной практической управленческой деятельности системный, процессный, ситуативный, институциональный, проектный и культурологический подходы;
- в профессиональной и образовательной практике применять коммуникативные методы, методы разработки и принятия управленческих решений;
- осуществлять собственную образовательную деятельность в логике методов самообразования и совместной организации учебной деятельности;
- общекультурная компетентность:
 - находить необходимую информацию по актуальным проблемам образовательной политики и управления образованием;
 - на основе информационной компетентности самостоятельно осваивать обновляющийся контекст профессиональной управленческой деятельности в сфере образования (содержание образования, динамика субъектного состава, сущность образовательного процесса, образовательные технологии и т.д.);
 - выявлять основные тенденции развития целей и задач, содержания и методов образования в целях принятия управленческих решений;
 - разрабатывать и реализовывать программы самообразования в области проблем философии, педагогики, психологии, культурологии, физиологии человека и других областей научного знания;

- транслировать освоенное содержание и методы в общественно-профессиональное сообщество;
- профессиональная компетентность;
 - разработка и реализация эффективных управленческих решений в планировании деятельности образовательной организации, мотивирования сотрудников, организации их деятельности, контроля и мониторинга качества.

Примечания к процедурам оценки и самооценки

Примечание 1 — Разработка управленческого решения на основе кейса.

1. Должен быть произведен детальный анализ описанной ситуации, выявлены проблемы, выбрана и обоснована проблема для решения, определены критерии и ограничения для решения проблемы.
2. Должны быть выявлены не менее трех возможных альтернатив при решении проблемы.
3. Должна быть выбрана на основе критериев и ограничений одна из альтернатив, обоснован выбор альтернативы с использованием известных методов.
4. Разработано управленческое решение, выявлены риски и допущения.
5. Решение оформлено в виде управленческого документа (перечня документов для сложных кейсов с выделением и оформлением базового решения).

Примечание 2 — Как должен быть написан кейс.

1. В кейсе необходимо описывать одно событие, взятое из реальной образовательной практики. Событие должно содержать проблемную ситуацию (одну или несколько), которая требует принятия управленческого решения.

Описание строится из роли «эксперта-очевидца» (*theexpertwitness-role*), и «поставщика фактов» (*the “getthefactsout” role*). Изложенная в кейсе ситуация должна быть понятна читателю до мельчайших подробностей. Описание дается в процессуальной логике, в которой ясна последовательность развития события и его основные участники.

2. Кейс-материал должен содержать не только фактологический, но и личностный анализ, то есть содержать высказывания участников ситуации (сотрудников организации) относительно рассматриваемой проблемы.

3. В кейсе может приводиться необходимая дополнительная информация

В качестве комментария может быть дана информация об развитии макросистемы, об образовательной организации, ее персонале, конкретные цифры, результаты и итоги работы, используемые технологии и прочие сведения, которые могут и не иметь прямого отношения к решаемой проблеме. Справочный материал, используемый в иллюстративных целях, должен быть вынесен в приложения. Обязательно давать ссылки на источник информации.

4. Язык описания.

Для описания используется живой литературный язык, рекомендуется клиповая краткая модель описания с использованием различных вариантов текстового формата.

5. Приложение.

Должно быть предложено авторское видение возможного эффективного управленческого решения.

Проблемные вопросы курса

Предлагаемые проблемные вопросы выступают в качестве основы для построения контрольной работы и экзамена.

- Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни? В чем смысл принятия управленческого решения?
- Можно ли утверждать, что разработка эффективных управленческих решений зависит от грамотного применения теории управленческих решений?
- Можно ли предложить алгоритм принятия эффективного решения для всех управленческих ситуаций (проблем)?
- Каковы причины принятия неэффективных управленческих решений?
- Как личностный фактор влияет на принятие управленческих решений?
- Что общего и в чем различие между решениями, принимаемыми в условиях определенности, неопределенности, риска?
- Как влияет фактор времени на принятие решения?
- В чем смысл моделирования при принятии управленческого решения? Приведите пример моделей.
- В чем смысл прогнозирования при принятии решения? Как руководитель может составлять и применять прогнозы для своего бизнеса?

- Почему для руководителя важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?
- «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда» Что означает эта фраза с управленческой точки зрения.
- Питер Ф. Друкер утверждает, что «хороший руководитель знает, что принятие решения это систематический процесс с четко выраженным элементами и определенной последовательность шагов». Подтвердите, что Вы потенциально — хороший руководитель, раскрыв сущность ключевых понятий этого высказывания и его смысл.
- Один из Законов Мерфи в области принятия управленческих решений звучит так: «Всякое решение плодит новые проблемы». Как Вы относитесь к этому утверждению? Обоснуйте свою позицию.

РАЗДЕЛ 2.

ВВЕДЕНИЕ В ПРОБЛЕМУ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Прежде чем анализировать отдельные составляющие образовательного менеджмента в условиях финансово-хозяйственной самостоятельности целесообразно уточнить для себя — что именно мы будем понимать под образовательным менеджментом. Этот модуль направлен на формирование у слушателей общих представлений (договоренности) о сущности и содержании образовательного менеджмента

Кейс для анализа

Рассмотрим фрагмент модели системы повышения квалификации руководителей школ Раздел 2. Федеральный компонент образовательной программы (требования к уровню компетентности руководителей школ). 2.3. Менеджмент в образовании.

Лица, освоившие программы повышения квалификации в предметной области «менеджмент в образовании» должны быть способны:

- методологическая компетентность:
 - сознательно использовать для осмысления, анализа и проектирования собственной практической управленаческой деятельности системный, процессный, ситуативный, институциональный, проектный и культурологический подходы;
 - в профессиональной и образовательной практике применять коммуникативные методы, методы разработки и принятия управленческих решений;
 - осуществлять собственную образовательную деятельность в логике методов самообразования и совместной организации учебной деятельности;
- общекультурная компетентность:
 - находить необходимую информацию по актуальным проблемам образовательной политики и управления образованием;

- на основе информационной компетентности самостоятельно осваивать обновляющийся контекст профессиональной управленческой деятельности в сфере образования (содержание образования, динамика субъектного состава, сущность образовательного процесса, образовательные технологии и т.д.);
 - выявлять основные тенденции развития целей и задач, содержания и методов образования;
 - разрабатывать и реализовывать программы самообразования в области проблем философии, педагогики, психологии, культурологии, физиологии человека и других областей научного знания;
 - транслировать освоенное содержание и методы в общественно-профессиональное сообщество;
- профессиональная компетентность;
 - планирование:
 - осуществлять планирование деятельности школой;
 - обеспечивать переход от режима функционирования к режиму развития; разрабатывать и реализовывать стратегические планы и программы развития;
 - разрабатывать и применять систему плановой документации образовательного учреждения (программа развития, образовательная программа, учебный план, годичный план работы, планы работы структурных подразделений);
 - на основе стратегического планирования осуществлять планирование реализации стратегии в учреждении в логике цикличности планирования (годовая, месячная и недельные циклограммы, расписание и другие форматы планирования);
 - осуществлять проектно-целевой подход к введению актуальных изменений в деятельность образовательного учреждения (освоение новых образовательных стандартов и технологий, переход на профильное обучение, переход на административно-финансовую самостоятельность, переход на новые системы нормирования и оплаты труда и др.);
 - разрабатывать проекты и проблемно-целевые программы деятельности образовательного учреждения;
 - владеть современными технологиями (включая информационные) разработки, структурирования, размещения, корректировки и анализа плановой документации;

- организовывать деятельность планирования в учреждении в целом и его структурных подразделениях;
- участвовать в процессах сетевого планирования деятельности образовательных систем на различных уровнях;
- инициировать и участвовать в процессах планирования взаимодействия социальных партнеров в сфере образования;
- организация и координация:
 - организовывать и координировать деятельность образовательного учреждения:
 - проектировать организационные структуры деятельности образовательного учреждения с учетом учредительных документов, программы развития и образовательной программы школы;
 - разрабатывать и использовать системы нормирования труда, оплаты труда, способствующие реализации задач школы;
 - организовывать структурирование информации и мониторинг деятельности школы (сбор, хранение, обработка и анализ информации);
 - выстраивать ресурсное обеспечение организационной структуры деятельности образовательного учреждения (правовые, финансовые, материально-технические, кадровые, учебно-методические, информационные ресурсы);
 - организовывать взаимодействие и распределять полномочия в образовательном учреждении (полномочия, ответственность, делегирование);
 - использовать различные форматы организации взаимодействия (педагогический совет, совещание, информационные форматы и т.д.);
 - развивать организационную структуру в соответствии с задачами развития школы;
 - разрабатывать, применять и внедрять технологические подходы к повышению качества образования; оптимизировать деятельность учащихся и педагогов, освобождая их от бесмысленных и непродуктивных трудозатрат;
 - выстраивать систему повышения квалификации кадров, систему индивидуального сопровождения проблемных сотрудников;
 - владеть современными информационными технологиями в области структурирования деятельности образовательного учреждения;

- участвовать в организации сетевого и других форм социально-образовательного взаимодействия;
- мотивация
 - мотивировать участников образовательного процесса к профессионально-образовательной деятельности и осуществлению задач развития;
 - осознанно выбирать на основе представленных моделей и собственного педагогического опыта методологический подход к мотивированию деятельности в учреждении;
 - определять круг участников образовательного процесса, выделять различные группы субъектов деятельности, обладающие особенностями мотивации (родители, учащиеся, педагоги, сотрудники, социальные партнеры);
 - проектировать и использовать в школе системы мотивирования труда всех субъектов образовательного процесса, включая системы учета достижений, оценки качества, поощрения и наказания в соответствии с изменяющимися общественными и образовательными запросами;
 - использовать различные мотивационные технологии с учетом возрастных, индивидуальных и профессиональных особенностей участников процесса;
 - развивать общественные отношения, мотивирующие всех участников образовательного процесса к реализации задач школы;
 - мотивировать потенциальных социальных партнеров к взаимодействию со школой;
 - учитывать мотивацию различных партнеров при организации сетевого взаимодействия;
- Мониторинг и контроль
 - выстроить систему аттестации учебной деятельности учащихся (включая ЕГЭ), труда педагогов и сотрудников;
 - организовать мониторинг качества образования в соответствии государственным стандартом, общественным запросом, планами и программами работы школы; разрабатывать управленческие решения на основе полученных результатов;
 - осуществлять мониторинг изменений в образовательной деятельности, разрабатывать управленческие решения на основе полученных результатов;

- анализировать эффективность имеющихся и выстраивать новые системы контроля в различных областях ресурсного обеспечения образовательной деятельности (правовой, финансово-экономической, материально-технической, программно-методической, кадровой);
- организовывать систему общественного контроля качества образовательного процесса, проектировать процедуры общественной оценки (общественная аттестация, публикация открытых аналитических отчетов и другие формы);
- осуществлять прямой или опосредованный контроль деятельности учреждения (организация и безопасность жизнедеятельности, построение образовательного процесса, соблюдение правовых норм в образовательном процессе);
- использовать данные мониторинга и контроля для разработки систем стимулирования труда учителя.

Задания

Попробуйте выделить логические основания, на которых построены эти требования?

В предлагаемом разделе стандарта, как и в данном комплексе, таким образом, использован подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые сегодня считаются общепринятыми: мы будем считать, что *процесс управления состоит из функций: планирования, организации, мотивации и контроля; связующими для этих функций выступают процессы принятия управленческих решений и коммуникации*.

Мы полагаем, что процесс модернизации российского образования, в том числе в части обновления финансово-хозяйственной деятельности требует от любого менеджера в сфере управления принятия решения о введении тех или иных инноваций; принятие же решения влечет за собой разработку и реализацию целевых программ и программ.

Именно на этих двух составляющих образовательного менеджмента мы бы хотели остановится более подробно.

Разработка управленческих решений

Любому менеджеру ежедневно приходится принимать те или иные управленческие решения.

Принято считать, что управленческие решения имеют ряд специфических особенностей, как правило:

- их разработка и, тем более, реализация требуют привлечения большого объема финансовых и материальных ресурсов;
- они оказывают важное воздействие на большие коллективы людей, срок их последействия достаточно высок;
- каждое из них в значительной мере определяет последующие решения;
- ответственность за принимаемые решения очень высока.

Давайте рассмотрим более подробно суть процесса принятия управленческого решения. В основании данного процесса лежит проблема, которую нужно решить. Что такое проблема (от греч. «преграда» — трудность)? Проблема представляет собой противоречие между:

- целью и результатом;
- реальностью и возможностью;
- внешними требованиями и внутренними возможностями;
- желанием прогресса и реальным регрессом;
- целями и ресурсами;
- желаниями и потребностями людей.

Этот ряд можно продолжать до бесконечности, и обыденная жизнь и управленческая практика ежечасно рождают на свет те или иные противоречия.

Какой может быть позиция менеджера по отношению к проблеме? Он должен уметь: предвидеть проблемы; видеть проблемы; решать проблемы; выбирать приоритеты при решении проблемы.

С точки зрения системного подхода — проблемы могут носить системный характер; структурный характер; функциональный характер; параметрический (элементарный характер).

Проблемы, лежащие в основе предлагаемых в данном пособии преобразований носят системный характер, поскольку предлагают ряд решений, затрагивающих основы процесса управления образовательным учреждением.

Если рассматривать вопрос принятия решения на психологическом уровне, то мы должны признать, что принятие решение должно способствовать устраниению неудобства, возникшего в проблемной ситуации.

Иначе говоря, мы можем утверждать, что решение представляет собой выбор альтернативы для устранения противоречия, лежащего в основе проблемной ситуации.

Таким образом — цель каждого управленческого решения состоит в устранении проблемной ситуации и движение к поставленным целям и задачам.

Очень важным представляется понятие эффективности управленческого решения; эффективное решение должно отвечать двум важнейшим требованиям:

- это то решение, которое на самом деле будет реализовано;
- оно должно внести наибольший вклад в достижение цели.

Управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Глобальной целью разработки и принятия любого управленческого решения является обеспечение реализуемого и наиболее эффективного варианта движения к поставленным перед организацией целям.

Давайте попробуем выделить основные признаки управленческого решения? Каждое из них предполагает наличие альтернатив; решение невозможно принять, если у менеджера нет понимания цели; каждое решение предполагает осуществление того или иного волевого акта.

Кейс для анализа

Попробуйте ответить на вопросы, связанные с классической проблемой выполнения ключевых функций менеджера (на примере своего объекта управления).

Решения, типичные для функций управления

1. Планирование.

Какова наша сверхзадача (миссия) на данном этапе? В чем существенные отличия нашей деятельности?

Какими должны быть наши цели?

Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на нашей организации?

Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?

Должны ли мы вводить новые финансово-хозяйственные механизмы в свою практику?

Есть ли необходимость переходить на новую модель оплаты труда? Менять штатное расписание? Влиять на формирование бюджета?

2. Организация деятельности

Каким образом структурирована работа нашего образовательного учреждения? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?

Как скординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?

Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности, руководителям других звеньев?

Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?

Какие конкретные структурные изменения надо ввести в связи с переходом на новые условия финансово-хозяйственной деятельности?

Есть ли необходимость вводить государственно-общественное управление?

Удовлетворяет ли нас на данном этапе система нормирования труда педагогов?

3. Мотивация

В чем нуждаются мои подчиненные?

В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации?

Если удовлетворение работой и качество работы наших сотрудников возросли, то почему это произошло?

Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?

Нужно ли вводить новые модели стимулирования труда в нашем учреждении?

4. Контроль

Как нам следует измерять результаты работы?

Как часто следует давать оценку результатов?

На сколько мы преуспели в достижении наших целей?

Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

Решения, которые принимаются в области образовательного менеджмента условно можно отнести к запрограммированным и незапрограммированным. Первая группа решения — это решения, по отношению к которым можно выработать четкое правило их принятия в схожих ситуациях. Решения о начислении и заработной платы, определении штатного расписания в большей степени относятся к таким решениям.

Незапрограммированные решения принимаются в ситуациях, в которых содержится высокая степень неопределенности: нет процедуры; нет устойчивой структуры; нет опыта применения; опыт не дает 100% достоверных результатов. Такие решения часто называют творческими: к области таких решений будут относиться решения о разработке механизмов государственно-общественного управления, о проектировании бюджета организации, о внедрении системы стимулирования труда работников системы образования.

Есть еще и третья группа решений, их условно называют компромиссами. Компромиссные решения возникают в тех ситуациях, когда решение должно уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели, критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Мы должны понимать, что каждое решение или выбор, затрагивающее все учреждение будет иметь определенные негативные последствия. К таким решениям, мы полагаем, будет относится решение о нормировании труда учителя.

Существуют три основных тактики принятия решений: опора на интуицию, опора на предшествующий опыт или мнения специалистов, опора на рациональное мышление.

Конечно, мы будем учиться принимать рациональные решения, но это не мешает нам знать о существовании других.

Интуитивное решение. Что такое интуиция? Интуиция (от лат. *Intueri* — пристально, внимательно смотреть) — непосредственное постижение истины без логического обоснования, основанное на предшествующем опыте, чутье, проницательности.

Минусы и плюсы интуитивных решений.

| Минусы | Плюсы |
|---|--|
| При принятии решения мы руководствуемся неизвестными критериями Сам процесс «выбора» решения непрозрачен. Его сложно объяснить людям, поэтому им трудно с ним согласится | Рациональные техники часто сложны. Когда принимается интуитивное решение, мы доверяем не только логике, но и чувствам. Решения быстрые, поэтому часто — более эффективные |

| Минусы | Плюсы |
|---|--|
| Если решение окажется неправильным — невозможно выявить — где именно произошла ошибка. Когда принимаются сложные решения — легко спутать интуицию и тонкое манипулирование | Рациональные техники часто сложны. Когда принимается интуитивное решение, мы доверяем не только логике, но и чувствам. Решения быстрые, поэтому часто — более эффективные |

Вторая группа решений — это решения, основанные на суждениях — выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Какое решение мы будем называть рациональным. Для анализа этой проблемы Вам понадобиться материал, который мы рассматривали ранее, изучая проблему кейс-метода в процессе обучения. Рациональное решение, как и анализ кейса, включает в себя: диагностику проблемы, формулировку ограничений и критериев, выявление альтернатив, оценку альтернатив, окончательный выбор, оформление решения, контроль за его выполнением.

Очевидно, что на практике мы часто встречаемся с проблемами, которые затрудняют разработку и принятие управленческих решений. Можно выделить три группы проблем: проблемы целей, проблемы менеджеров, проблемы организации.

Проблемы целей — их много, они взаимосвязаны и противоречивы, цели нижних уровней не являются формальной детализацией целей верхнего уровня, существует множество неформализуемых политических целей. Следовательно, в реальной жизни реализуется не объективная, а субъективная рациональность, то есть очень часто реализуются те цели, которые выбирает менеджер.

Проблемы менеджеров, обычно время, которое менеджер может выделить на принятие решений, ограничено, есть проблемы ограниченности знаний и способностей менеджеров; менеджеры часто откладывают принятие решения, чтобы не рисковать в условиях отсутствия и неточности информации.

Проблемы организации, очень часто в процессе принятия решения происходит изменение самой организации, например, меняется руководство, и менеджеры действуют по принципу: «не спеши выполнять приказ, его могут завтра отменить».

Давайте рассмотрим систему требований к управленческим решениям и постараемся применить ее на практике.

Требование своевременности обусловлено тем, что несвоевременно принятые решения являются либо запоздалым, либо преждевременным и в любом случае влечет за собой его неэффективность. Требование современности по отношению ко всем нашим проблемам предельно актуально.

Требование обоснованности связано с тем, что необоснованное решение увеличивает вероятность ошибки. Решение должно приниматься на основе тщательной и достоверной информации о комплексе факторов внутренней и внешней среды, в условиях воздействия которых функционирует организация. Для эффективной реализации управленческих решений особенно важно осуществлять системный анализ информации о наличии необходимых ресурсов и возможностей в образовательной системе.

Непротиворечивость решения означает прежде всего его согласованность как внутри организационных подразделений, так и в системе ранее принятых решений. Логическая непоследовательность и противоречивость решений приводит к дезорганизации деятельности предприятия.

Требование правомочности означает, что решение должно приниматься только тем менеджером, который имеет на это право. В противном случае решение, вполне вероятно, не будет выполнено. Отсюда вытекает требование директивности решения, которое подкреплено властным потенциалом менеджера, принявшего решение. Если решение принято, то необходимо обеспечить обязательность его исполнения и наладить процесс контроля его реализации.

В рабочую тетрадь менеджера

Этапы рационального решения проблемы.

- Диагноз проблемы
- Формулировка критериев и ограничений для принятия решения
- Выявление возможных альтернатив решения проблемы
- Оценка альтернатив
- Окончательный выбор пути решения проблемы
- Принятие решения: оценка решения; сообщение о решении; установка обратной связи.
- Оценка результатов решения.

Кейс для анализа

По отношению к ключевым проблемам нашего комплекса примените тактику рационального решения, то есть — установите для себя (до изучения других модулей) является ли эта проблема актуальной для вашего образовательного учреждения (Вашей образовательной системы)? В чем она состоит? Каковы критерии и ограничения при

принятии решения? Имеются ли альтернативные решения? Каковы они? Как срочно необходимо принимать то или иное решение? Что будет, если Вы откажитесь от решения?

Помните, что по отношению к любой проблеме есть как минимум две альтернативы: решать проблему или не решать ее.

Итак — проблемы, представленные в виде вопросов.

- Как ввести новую систему оплаты труда в образовательном учреждении в новых условиях? Какие изменения в менеджмент образовательного учреждения вносит новая модель формирования заработной платы работников и определения фонда оплаты труда.
- Какие изменения в менеджмент образовательного учреждения вносит новая модель определения штатной численности образовательных учреждений?
- Как спланировать бюджет учреждения в новых условиях?
- Необходимо ли менять принципы нормирования труда учителя?
- Что надо изменить в системе стимулирования труда работников образования?
- Какие меры по развитию государственно-общественного управления необходимо принять?.

РАЗДЕЛ 3.

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК ПРОЕКТ

**(При формировании раздела
использованы материалы Т.В.Светенко)**

Ключевой идеей данного раздела является идея проективного менеджмента. Приняв то или иное решение, например, о переходе на новые модели финансово-хозяйственной деятельности, нам необходимо создать условия для осуществления этого решения в нашем образовательном учреждении.

В этом разделе мы достаточно часто будем употреблять понятия цель, проект, целевая программа; все они достаточно близки по смыслу, чтобы разобраться к их значении достаточно уточнить понятие цели. Многие словари определяют цель как “предмет стремления”. Смысл постановки целей состоит в том, чтобы определить, что является предметом вашего стремления (желаемая ситуация в будущем), с тем чтобы затем выработать план мероприятий для достижения каждой цели. Этот процесс часто называют процессом целевого планирования. Ясность целей позволяет четко определить конечную задачу для всей деятельности в рамках программы, а также провести оценку осуществления проекта. В ходе осуществления проекта ведется его мониторинг, цель которого — установить, способствует ли выполнение проекта достижению поставленных перед ним целей. Если нет, принимаются меры по возвращению проекта в нужное русло. Этот процесс и носит название целенаправленного менеджмента или менеджмента проектов.

Каковы основные этапы этого процесса.

Аналитическая фаза

Этап 1: АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН — идентификация групп, отдельных лиц и учреждений, интересы которых проект может затронуть, идентификация их основных ключевых проблем, ограничений и возможностей.

Фаза планирования

Этап 4: ВЫВЕДЕНИЕ ЛЮГИКИ УЧАСТИЯ- определение составных частей проекта, проверка его внутренней логики, формулировка целей с точки зрения возможностей их измерения.

Этап 2: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ — формулировка проблем, определение причинно-следственных связей и построение дерева проблем.

Этап 3: АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ — выведение целей из определенных проблем; определение отношений “средства достижения — конечный результат”, объединение целей в группы и определение стратегии проекта.

По проведении анализа ситуации проект должен быть готов для проведения детального планирования...

Этап 5: УКАЗАНИЕ ДОПУЩЕНИЙ И ФАКТОРОВ РИСКА — выявление условий, могущих оказать отрицательное влияние на выполнение проекта и не поддающихся контролю со стороны менеджмента проекта.

Этап 6: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ — определение способов измерения прогресса, достигнутого в выполнении проекта; формулировка показателей; определение средств измерения.

Этап 7: СОСТАВЛЕНИЕ ГРАФИКА МЕРОПРИЯТИЙ — установление последовательности и взаимозависимости мероприятий, указание их предполагаемой продолжительности; расстановка вех и распределение обязанностей.

Этап 8: СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА РАСХОДОВ — указание требующихся ресурсов, разработка графика расходов, подготовка подробного бюджета.

В ходе анализа проблемы нам придется оперировать следующими понятиями:

Дерево целей — метод, который позволяет расчленить стратегическую цель на подцели, а также раскрыть взаимосвязь между целью, задачами и мероприятиями. «Дерево целей» позволяет конкретизировать цели деятельности на планируемый период.

Стратегическое планирование — определяет направления деятельности (развития) школы в изменяющейся внешней и внутренней среде.

Программа — описание модели будущей деятельности в целом или по одному/нескольким направлениям.

Концепция — 1) определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности; 2) относительно целостная и завершенная, структурированная совокупность, система взглядов, представлений, идей. Описание основного смысла деятельности в целом.

Итак — цель — это предмет. Откуда берутся цели? Они могут быть частью образовательной стратегии (большой организации и образовательного учреждения); могут быть (увы) «спущены сверху»; могут стать следствием рационального решения проблемы или результатом интуитивного озарения.

Какую цель можно считать хорошо сформулированной? Под хорошо сформулированной целью в рамках школы понимается описание желаемого результата совместной деятельности, заданное таким образом, чтобы:

- всем участникам работы был максимально конкретно, четко и однозначно виден характер и уровень этого результата,
- были названы по возможности точные сроки его получения,
- обозначены допустимые или предельные затраты ресурсов, времени, усилий, которые должны быть при этом затрачены.

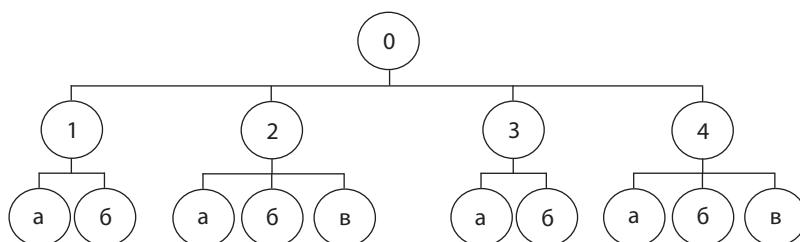
Таким образом, становится ясно, что существуют два уровня целей.

Стратегические цели всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения. **Краткосрочные цели** выступают своего рода средствами для достижения общих стратегических целей. Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных стратегических целей.

Стратегические цели служат порождению долгосрочных программ, программ развития. Стратегических планов; краткосрочные цели позволяют порождать проекты и целевые программы.

Конечно, понятия эти весьма относительны, как относительно восприятие времени; следует помнить и то, что, чем больше размер организации, тем на более долгую перспективу рассчитано достижение краткосрочных целей.

Тем не менее логика проектирования подсказывает нам необходимость расчленить стратегическую цель на подцели, а также раскрыть взаимосвязь между целью, задачами и мероприятиями, то есть построить «дерево целей». Последовательное прохождение по «ветвям» этого дерева сверху вниз даёт представление о конкретизации целей деятельности на планируемый период. На рисунке видно, как цель последовательно расчленяется на «задачи» и «мероприятия к задачам», и при этом сохраняется единство целеполагания.



0 — цель; 1, 2, 3, 4 — задачи; а, б, в — мероприятия к задачам

Использование «дерева целей» может быть рекомендовано в качестве практического инструмента при планировании любого вида и масштаба: от долгосрочного, стратегического плана до тематического плана, где в качестве цели фигурирует конкретная форма работы.

Приступая к построению «дерева целей», необходимо соблюдать определенные правила:

- генеральная цель не складывается из частных, более конкретных целей, наоборот она распадается на более частные цели;
- ни одна цель высшего уровня не достигается сама по себе, а лишь посредством достижения более частных целей, на которые она распадается;
- расчленение генеральной цели прекращается по достижении элементарного (мероприятийного) уровня «дерева целей»;
- если стратегическая цель достаточно сложна, то она распадается на целый ряд уровней целей, причем, чем ниже уровень, тем конкретнее цель;
- при переходе на нижние уровни системы целей, повышается не только их конкретность, но и количественная определенность целевых нормативов и показателей.

Необходимо помнить, что основное отличие цели от намерений и направлений деятельности — это то, что в цели заключен будущий результат. Постановка целей должна всегда сопровождаться разработкой критериев для оценки прогресса в достижении этих целей.

Для того, чтобы реализовать любое решение необходимо создать определенную совокупность внутренних условий:

- нормативно-правовую базу;
- соответствующий квалификационный уровень управленческих и педагогических кадров;
- материально-техническую базу;
- структурно-организационные компоненты (новые структуры, по-учреждения, процедуры);
- научно-методическое обеспечение;
- мотивацию работников;
- финансовые условия.

Раскроем подробнее каждое из названных условий.

Обеспечение нормативно-правовых условий — это подготовка документов регламентирующего характера (положений, уставов, решений, приказов и т.д.)

Обеспечение кадровых условий — действия, связанные с подбором, повышением квалификации, стажировкой, переобучением работников, обучением их новым технологиям и т.п.

Обеспечение материально-технических условий — все действия, связанные с созданием и оборудованием кабинетов, мастерских-лабораторий, специализированных производственных участков, рабочих мест учащихся, преподавателей и т.п.

Обеспечение организационных условий — это изменение режима работы школы.

Обеспечение научно-методических условий — все действия, связанные с разработкой учебных планов, программ по предметам, перспективно-тематических планов, модулей по профессиям и курсам и т.д.

Обеспечение мотивационных условий — это действия, призванные сформировать заинтересованность исполнителей в достижении поставленных целей.

Обеспечение финансовых условий — действия, которые нужно совершить, чтобы это финансирование иметь.

В рабочую тетрадь менеджера

Для анализа проблемы может оказаться полезным следующий формат таблицы.

Внутренние условия

| Цели | Нормативно-правовые | Кадровые | Материально-технические | Организационные | Научно-методические | Мотивационные | Финансовые |
|------|---------------------|----------|-------------------------|-----------------|---------------------|---------------|------------|
| | | | | | | | |

Внешние условия (работа с социальными партнерами)

| Цели | Администрация городов и районов | Центры занятости | Общеобразовательные учреждения | Работодатели | Учреждения профессионального образования | Учреждения высшего профессионального образования |
|------|---------------------------------|------------------|--------------------------------|--------------|--|--|
| | | | | | | |

Такие таблицы вы можете составлять под каждую цель или задачу. При заполнении таблиц необходимо определить альтернативные варианты решений, произвести их последующую оценку и выбрать оптимальное решение.

Ранее мы уже рассматривали проблему критериев эффективности управленческого решения, добавим еще несколько, актуальных на этапе проектного менеджмента.

Правовой критерий

В первую очередь разбирается правовой аспект: принятое вами управленческое решение должно быть верным с правовой (юридической) точки зрения. Оно не должно нарушать Конституцию, законы, правила и другие нормативные документы. Не должно существовать никаких правовых оснований, позволяющих изначально отвергнуть Ваше решение, не выполнять его, и, более того, привлечь Вас к ответственности за незаконные действия.

Экономический критерий

Надо понять, какое решение приведет к получению выгоды (прибыли, пользы), какое может принести вред (ущерб, убытки), будет ли отдача сейчас или позже. Выбор и реализация каждого решения в рамках стратегического плана связаны с расходом энергии, ресурсов (финансовых, материальных, трудовых) и времени, и поэтому оно обязательно должно иметь позитивные результаты.

Морально-психологический критерий

Следующий аспект решения — морально-психологический. Принятое вами управленческое решение должно укреплять понятие «Мы». Мы — команда, коллектив. Мы — единая организация. У нас одна цель, одно стремление, общие действия.

Когда коллектив един, дух товарищества побуждает людей делать гораздо больше, чем требует от них простое исполнение должностных обязанностей. Но очень часто ни один явный враг не разрушает единство организации столь успешно, как ее непосредственный руководитель в процессе повседневной управленческой деятельности. Зачастую им принимаются такие решения, которые разрушают единство более скоро и эффективно, чем все козни и происки внешних врагов.

Разрушить единство достаточно просто: стоит только разделить людей «по сортам» и отдать предпочтение одним членам коллектива перед другими. Противостояние и конфликты — обеспечены.

Поэтому, принимая решение, обязательно нужно рассмотреть следующие аспекты: как решение сказывается на укреплении единства в организации, насколько решение увеличивает или уменьшает напряжение между отдельными членами, группами и подразделениями организации (управляющими и управляемыми, мужчинами и женщинами, имеющими высокую и низкую квалификацию, большой и малый стаж и т.д.).

Критерий перспективы

Возьмем за аксиому, что принятое Вами управленческое решение обеспечивает достижение организацией установленной цели деятельности, выраженной понятием «задание». Для каждого человека естественно стремление к лучшему. Перспектива реализовать в скором или отдаленном, но достижимом будущем лично значимые цели — окрыляет. Каждый надеется, что его активность, труд и результаты (то есть вклад в общее дело) обязательно будут замечены, справедливо оценены и вознаграждены. Человек, познавший успех, растет в профессиональном и социальном плане, становится активным созидателем. Напротив, нарушение ожиданий влечет за собой негативные последствия для работника, дела, организации. Соблюдается критерий перспективы или нет, можно судить, наблюдая за тем, как вокруг руководителя (и в организации в целом) меняются люди.

Хорошим руководителем можно считать того, кто способен вызвать активность и энтузиазм, как у отдельных подчиненных, так и у всего коллектива. Одна из главных обязанностей руководителя состоит в том, чтобы воспитать в сотрудниках стремление достигать успеха. Поэтому принимаемые решения должны отвечать критерию перспективы.

Критерий укрепления авторитета и власти

Принятое управленческое решение должно укреплять авторитет и власть руководителя.

Подобно деньгам, авторитет и власть могут быть сохранены, приумножены или расточительно утрачены. Результаты — в собственных руках. Единственным реальным способом повышения авторитета и укрепления власти является правильное применение самой власти.

Например, была проблема, Вы, руководитель, нашли решение. Ваше задание персонал понял и принял к исполнению. Вы не прибегали к насилию, принуждению, обману, манипулированию. Каждый человек знал и выполнил «свой маневр». Организация выполнила задание, желанные цели были достигнуты. Вы справедливо разделили успех со всеми участниками. Один — хорошо заработал, второй — повысил свою квалифи-

кацию, третий — продвинулся по службе. Люди удовлетворили свои потребности, получили выгоду, увидели перспективу, открыли новые возможности. Укрепилось единство: мы — команда, нам по плечу любые задания, мы можем все. Свой успех все связывают с Вами, с Вашим искусственным руководством. Ваш авторитет и лидерские качества возросли. Теперь, если Вы призовете коллектив к новым «высотам и рубежам», то все, имея позитивный опыт работы под Вашим руководством, будут готовы активно и добросовестно сотрудничать с Вами.

Какая бы сложная ни была управленческая ситуация, первый признак, по которому можно судить о том, что принято правильное решение, — это рост авторитета и лидерства руководителя.

Естественно также проникнуться заботой о поддержании престижа, положительного имиджа вашей организации, вашей школы.

И, конечно, никакое решение не может считаться приемлемым, если авторитет и лидерство руководителя снижаются. Например, была проблема, руководитель принял решение. Люди подчинились и выполнили задание. Успех руководитель разделил среди приближенных к себе немногих «избранных» или просто присвоил. Все остальные не получили возможности реализовать свои потребности, их интересы оказались ущемлены, перспективы потеряны. Это не прошло бесследно для морально-психологического состояния членов коллектива, возросли напряжение, недовольство. Свои негативные ощущения люди (персонал) будут связывать с руководителем, ведь это он — «всему голова». И это — начало конца. Никакие умственные способности и энергия не помогут руководителю сохранить авторитет и лидерство в организации, если вследствие его решений и действий даже лояльные подчиненные начнут питать к нему инстинктивное недоверие и неприязнь.

Авторитет руководителя снижается, ограничивается возможность оказывать влияние на коллектив, ибо искусство руководства заключается в умении так влиять на людей личным примером, чтобы они были готовы добросовестно выполнять любые обязанности, возложенные на них по приказу или взятые на себя добровольно, по собственной инициативе. В ситуациях, когда авторитет опускается ниже критической черты, руководитель может полностью потерять лидерство в организации.

Таким образом, мы можем резюмировать, что все решения представляют собой выбор действий, направленных на достижение определенной цели. И достижение цели напрямую зависит от способности принимать правильные, лучше — оптимальные, решения. Если Вы уверены, что выбор сделан правильно, начинайте действовать, идите вперед, к цели.

Сформулировав «дерево целей» и определив внешние и внутренние условия образовательного учреждения можно приступить к созданию плана стратегических мероприятий, который целесообразно составлять в форме таблицы.

План стратегических мероприятий

| Цели | Мероприятия (подцели) | Сроки проведения | Ответственный | Ресурсная база |
|------|-----------------------|------------------|---------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

После занесения всех основных мероприятий в таблицу, они согласовываются по времени. При этом графу 3 целесообразно разбить на периоды (этапы). Лучше, если это будут учебные годы. При этом если выполнение какого-то мероприятия (достижение цели) рассчитано на несколько лет, то в этой графе ставится процент реализации этого мероприятия в предполагаемый период. Немаловажным на этой стадии заполнения таблицы является установление очередности действий. Основное, что необходимо выяснить — какие дела не могут начаться до завершения других, именно это будет основным фактором, от которого зависит очередность действий. Некоторые действия предпочтительно выполнять параллельно. Наконец, определенные действия можно осуществлять в любое время. Главное — найти наиболее подходящие промежутки между другими действиями.

Например, создание учебно-материальной базы и разработка учебно-программной документации могут идти параллельно, а вот разработка методического обеспечения — после того, как учебно-программная документация будет готова.

Определение ответственных. Должности и фамилии ответственных заносятся в соответствующую графу таблицы. Необходимо отметить, что уровень и зона ответственности определяются функциональными обязанностями, должностными инструкциями. При необходимости издаются нормативные документы о делегировании полномочий. Нельзя забывать и о соответствии уровня ответственности уровню полномочий. При нарушении этого принципа возникает значительный риск не выполнения плана.

Определение ресурсной базы. Ресурсная база определяется совместно экономической службой учебного заведения и руководителями подразделений. Запланированное ресурсное обеспечение должно быть реалистичным и основываться на результатах деятельности учебного заведения за несколько предыдущих лет.

Оценка проекта. Итак, разработка стратегического плана (конкретного проекта) завершена. Практически любой проект является результатом коллективного труда и его необходимо оценить как внутри учебного заведения, так и за его пределами.

Для стратегического плана возможна и иная табличная форма:

| Стратегически цели (в календарной последовательности) | Ожидаемый результат | Сроки реализации | Члены команды, ответственные исполнители | Ресурсы | Примечания (условия, ограничи- ния, требования) |
|---|------------------------|---------------------|--|---------|---|
| | | | | | |

| Приоритетная цель № 1 | | | | | | | |
|-----------------------|------------------|-------|------------------------|--|----------|--------------------|--|
| Задачи | Мероприя- тия | Сроки | Ожидаемый результат | Индикаторы достижения результата | Партнеры | Ответ- ственные | Финансирование, источники финансирования |
| 1. | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | |

Давайте рассмотрим критерии хорошего проекта:

- проект должен соответствовать потребностям учреждения и требованиям внешней среды;
- он должен быть реальным и достижимым при имеющихся технических, временных, финансовых, управлеченческих и человеческих ресурсах;
- предполагаемые результаты должны быть четко определены;
- этапы или промежуточные фазы проекта должны формировать результаты, которые можно оценить количественно и качественно;
- проект должен определять четкие сроки для каждой фазы;
- за каждый результат должен отвечать менеджер, а не исполнитель;
- хороший проект должен предусматривать все возможные изменения среды.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности никак не следует, что цели неизменны. Цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства.

После составления плана необходимо оценить, обладает ли он достаточной гибкостью, чтобы сохранить работоспособность при возникновении возможных проблем. Однако и чрезмерная гибкость тоже нежелательна. Все, что требуется — это обеспечить достаточную гибкость всего плана в целом и его частей в отдельности.

Конкретные способы обеспечения гибкости планирования следующие:

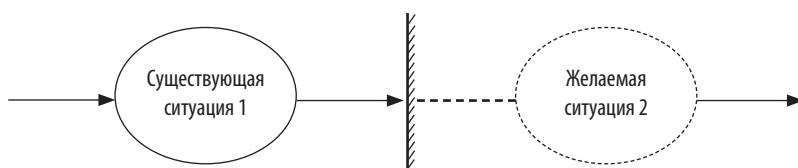
- знать, где можно быстро найти дополнительные ресурсы;
- своевременно информировать ключевых исполнителей о неожиданном развитии событий с тем, чтобы они могли сами искать решения проблем; исключить одновременное исполнение нескольких действий первостепенной важности;
- намеренно зарезервировать время на ключевых этапах на случаи небольших задержек (не обязательно объявлять это публично);
- обеспечить возможность планирования на основе самой надежной информации.

Проекты, реализуемые в оперативном управлении организации, могут быть связаны с направлениями стратегического развития и выполняться в течение целого года или могут быть краткосрочными, направленными на решение ситуативных задач.

Может возникнуть вопрос, что такое проект? Проект — это деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов; с другой стороны — проект — это и документальное предвосхищение этой деятельности.

Обычно проект ограничен во времени, территории, в рамках темы и в используемых человеческих, финансовых и других ресурсах. Проект — это то, что обязательно будет реализовано.

Попробуем проиллюстрировать проектную ситуацию:



Как видно, потребность в проекте возникает, когда существующая ситуация (1) не удовлетворяет, её надо изменить, поэтому проект предусматривает точное описание желаемого будущего (2) и жестко фиксирует последовательность шагов по его достижению. То есть, здесь действует все та же логика, что и при принятии решений; в основании любого проекта — лежит управленческая проблема и необходимость принятия управленческого решения.

Таким образом, проект представляет собой описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена и конкретных методов и шагов по ее реализации.

Очень наглядно это представлено в методике «Зеркало прогрессивных преобразований» (см раздел «Инструменты»).

При решении каждой задачи проекта требуется определить:

- *состав действий*, необходимых и достаточных для достижения поставленных задач;
- *ожидаемые результаты действий*;
- *сроки начала и окончания действий*;
- *ответственных исполнителей*;
- *ресурсную базу*.

На начальном этапе планирования при определении состава действий, необходимых для обеспечения изменений в образовательном учреждении, Вы можете составить рабочую таблицу «задачи–действия».

Например:

| Задачи изменений | Состав действий |
|--|---|
| Переход на новую модель нормирования труда педагогов | 1) принятие решения о переходе на новую модель; 2) определение ответственного за реализацию проекта; 3) разработка внутришкольного положения о новой модели нормирования; 4) ознакомление (убеждение) всех сотрудников с новой моделью; 5) принятие поэтапного плана перехода на новую модель; 6) разработка (приобретение) программного обеспечения; 7) принятие коллективного договора; 8) разработка индивидуальных трудовых договоров; 9) осуществление мониторинга управления процессом; 10) корректировка проекта. |

Реализация состава действий связана с реализацией управленческих решений.

Таким образом, проект — это еще и средство управления деятельностью, конкретной и выполнимой для образовательного учреждения.

Подводя итоги рассмотрения проблемы следует отметить, что проблемно-целевой подход, применяемый при проектировании дает возможность:

- сосредоточиться на решении конкретных задач (пропаганда, обучение, разъяснение, диагностика, исследование);
- развиваться поступательно (решив одни проблемы, приступить к решению следующих, так как одновременно всем полем проблем заниматься невозможно);
- не терять в суматохе и текучке приоритеты в развитии;
- включать весь коллектив в работу по наиболее важным направлениям;

- подбирать кадры и определять функционал педагогов;
- создавать базу для построения программы развития школы.

B рабочую тетрадь менеджера

Таким образом, в процессе решения проблем целесообразно использовать метод проектирования, в результате которого может появиться следующий документ.

| | |
|---------------------------------------|---|
| Текстовая часть | Лежащая в основе проекта стратегия. Текстовое описание «иерархии целей», выделение ключевых идей и понятий, используемых в рамках проекта |
| Общая задача | “Долгосрочные цели, достижению которых будет способствовать проект” Должна быть выделена та национальная, региональная задача (или программа), вклад в которую проект предназначен вносить. |
| Специфическая цель(-и) проекта | “Чего достигнут в результате проекта его участники” Центральная цель проекта, выраженная в преимуществах, которые проект дает системе образования в целом, образовательному учреждению, учащимся, педагогам. Постановка целей отражает характерную ситуацию, которая должна сложиться в результате выполнения проекта и явится вкладом в достижение общей задачи. |
| Результаты | “Что менеджмент проекта гарантирует предоставить за период существования проекта” Выходные материалы, производимые с помощью ряда предпринимаемых действий и необходимые с точки зрения специфических целей. Результатами являются достижения проекта ко времени его завершения. |
| Действия | “Проводимая коллективом проекта работа” Особые задания, необходимые для преобразования ресурсов в запланированные результаты. |
| Ресурсы | “Что требуется проекту для выполнения действий” Ресурсы, требующиеся для проведения мероприятий (нормативные акты, персонал, оборудование, материалы). |
| Показатели достижений | “Уровень реализации проекта, необходимый для достижения целей” Измеримые показатели реализации проекта, т.е. достижения целей проекта на каждом уровне. Показатели являются основой построения адекватной системы мониторинга. |
| Вехи (этапы) | “Откуда будет известно, что проект на пути к достижению целей” Определенного типа показатели для краткосрочных целей, упрощающие измерение достижений проекта на протяжении всего периода его выполнения, а не только в конце его. Они указывают также на время, когда могут приниматься решения. |

| | |
|--|---|
| Измерение | “Источники информации для регистрации показателей” Средства регистрации показателей или вех и доведения информации о них до менеджеров проекта или тех, кто проводит оценку выполнения проекта |
| Допущения и факторы риска | “Что может задержать достижение целей проекта или воспрепятствовать ему” Внешние факторы, которые могут оказывать влияние на ход или успех выполнения проекта, не поддаются, однако, непосредственному контролю со стороны менеджера проекта. |
| Предпосылки | “Что требуется для начала выполнения проекта” Предположения по поводу ситуации или предпосылки (если таковые требуются) для оказания помощи, которые должны быть созданы перед началом осуществления проекта. |
| Обеспечивающие самофункционирование факторы | “Факторы, могущие повлиять на сохранение преимуществ от проекта после его завершения” Факторы, определяющие, продолжают ли получаемые от проекта преимущества существовать также после его завершения. |

РАЗДЕЛ 4.

КЕЙС-МЕТОД В ОБУЧЕНИИ И УПРАВЛЕНИИ

Новое звучное имя метода пришло к нам из международной практики, первые серьезные упоминания и обобщенные работы по методике анализа конкретных ситуаций относятся к опыту работы Гарварда 60-ых — 70-ых годов, по крайней мере, в современной литературе чаще всего именно это время принимается за дату рождения метода, хотя иногда утверждается, что в педагогической практике метод возник уже в начале века. Утверждается, что современный среднестатистический студент Гарварда или любой другой бизнес-школы за время своего обучения «прорабатывает» сотни кейсов. Каждый год высшие учебные заведения и исследовательские институты издают сотни новых кейсов и методических пособий.

По общему признанию лидером по сбору и распространению кейсов является созданный в 1973 году по инициативе 22 высших учебных заведений The Case Clearing House of Great Britain and Ireland. С 1991 года он называется European Case Clearing House (ECCN).

ECCN является некоммерческой организацией, которая связана с организациями, предоставляющими и использующими кейсы и расположеннымми в различных странах мира. В настоящее время в состав ECCN входит примерно 340 организаций, среди которых The Harvard Business School Publishing, Институт развития менеджмента (IMB) в Лозанне, в Швейцарии, INSEAD в Фонтебло во Франции, IESE в Барселоне в Испании, Лондонская бизнес-школа в Англии, а также Школа менеджмента в Кранфилде. У каждой из этих организаций своя коллекция кейсов, право на распространение которых имеет ECCN.

Метод широко вошел в современный образовательный процесс в силу своей интерактивной составляющей, опоры на позитивную мотивацию слушателей, превращающихся из учеников в творцов. Наиболее восторженное приятие метод встречает у молодежной аудитории, может

быть еще и потому, что напоминает игру, пусть деловую, но все-таки — захватывающую игру, в которой аналитические и конструктивные способности участников семинара позволяют им изменять (пусть пока в очной форме) современные реалии. Собственно — именно деловые игры можно считать одними из предтечей метода анализа конкретных ситуаций.

МКС опирается на классическую модель Д. Колба, в которой можно выделить следующий обучающий цикл:

- изучение конкретной ситуации (ориентации на конкретный опыт);
- анализ ситуации (рефлексия, осмысление);
- формирование выводов, оценок, обобщения (концептуализация опыта);
- разработка решения (активное экспериментирование)

В общем виде *конкретные ситуации (КС)* представляют собой описание действительных событий в словах, цифрах, образах, действиях. КС — это «срез» процесса, фиксация его динамики в определенных временных границах в целях постановки обучающегося перед выбором путей и способов дальнейшего решения проблемы или определением перспективных тенденций развития ситуации.

В настоящее время сложились *общие подходы к описанию кейсов*; так к кейсу, используемому в учебных целях, чаще всего предъявляется следующая совокупность требований:

- реальность событий, то есть наличие той организации, образовательного учреждения, в котором происходят события, описываемые в кейсе;
- представление событий в динамике на протяжении определенного временного отрезка, четкое определение хронологии события;
- ситуация описывается в событийном стиле, с широким применением конкретных образов, метафор, в ней должна присутствовать «определенная интрига», выступающая дополнительным источником мотивации к образовательному процессу;
- описание ситуации должно предлагать достаточно материала (в том числе в виде фактов, данных, описания связей и т.д.) для его последующего анализа;
- возможность выделения в ситуации управленческой проблемы, представляющей интерес для обучающихся и порождающей новое знание в области того или иного аспекта содержательной программы

Таким образом, в качестве отличительных признаков хорошего кейса можно выделить: реалистичность; наличие напряжения (интриги) в сюжете; информативность; учебный характер, то есть направленность на достижение конкретных образовательных целей.

В работе с конкретными ситуациями можно выделить следующие ключевые моменты.

Постановка проблемы. Анализ конкретной ситуации проводится с целью выявления проблемы, на разрешение которой должны быть направлены усилия администратора. Формулировка проблемы — важнейший момент в работе с кейсами. Однако, это и самый сложный момент, поскольку очень часто внимание слушателей фокусируется не на главной, а на побочных проблемах.

Выработка решений. Умение предлагать решение, проводить его качественный анализ на основе, выработанных ранее критерииев — основной образовательный результат, на достижение которого направлен метод. При этом под критерием понимается основание (правило), позволяющее из различных альтернатив выбрать наиболее эффективную. С другой стороны — критерий — это и основание, позволяющее судить о том, что предлагаемые методы действительно приведут к решению проблемы.

На основе выработанного решения разрабатывается *программа управленческих действий*, в которой должны быть представлены все необходимые ресурсы, этапы и способы их задействования.

Таким образом — в ходе анализа конкретной ситуации слушателям предстоит оказаться включенными в следующие виды деятельности:

- критическое осмысление информации, вычленение проблемы для решения (ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОИСК);
- анализ, направленный на объяснение причин, возможных последствий, тенденций развития ситуации (АНАЛИЗ, ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ);
- выработка критерииев разрешения проблемы (КРИТЕРИИ);
- поиск идей, направленных на разрешение проблемы, их оценка в соответствии с выработанными критериями (КОНСТРУКТИВНАЯ ИДЕЯ);
- разработка детального плана решения проблемы, его оценка (ПЛАН ДЕЙСТВИЙ).

Приведем **примеры возможного использования** конкретных ситуаций при построении образовательных программ и организации образовательного процесса.

Конкретная ситуация в форме описания опыта, случая из практики, проблемной ситуации может использоваться **для мотивации** обучающихся к изучению того или иного содержания.

Пример. «По инициативе группы молодых педагогов в Санкт-Петербурге в нескольких районах были открыты так называемые «Зеленые Комнаты», специально структурированные пространства для детей в возрасте от 3 до 7 лет. Комнаты были оборудованы различными развивающими играми: минибассейн с водой, горка, соседствовали с Лего-конструктором и игрушечной кухней, спортивные тренажеры для малышей мирно сосуществовали с шалашом для тихих игр. Увлекательный мир не мог не заинтересовать малышей. С детьми играли опытные педагоги, здесь же работал психолог, который в любую минуту мог проконсультировать детей. Единственным условием для посещения выступало участие в игре родителей, ребенок мог прийти в любое удобное для себя время, отсутствие мамы или папы в помещении воспринималось скорее как исключение, чем как правило. Впрочем — с согласия педагогов родители имели право отлучиться на час-другой.... Проект был осуществлен на средства благотворительного фонда.... И, к сожалению, прекратил свое существование как только средства закончились, несмотря на явную заинтересованность жителей микрорайона. Педагогика, деньги, бюрократические стереотипы сплелись с один клубок, разобраться в котором молодые менеджеры не смогли. Давайте попробуем разобраться — что же помешало «Зеленым комнатам» существовать по стране?»

Конкретная ситуация может стать **иллюстрацией**, демонстрирующей на практике возможности того или иного метода, или наличие той или иной проблемы.

Пример. «Когда мы говорим о PR-возможностях в образовании, не стоит забывать, что на определенных этапах развития системы поддержка внешней и внутренней общественности может стать значимым ресурсом в осуществлении многих проектов. В литературе неоднократно описывался феномен Экспертного совета при Комитете по образованию Санкт-Петербурга, который проработал более 10 лет, с 1989 по 1998 год. Экспертный Совет объединял известных ученых-педагогов города, его деятельность практически не финансировалась, тем не менее — созданная им система опытно-экспериментальной работы позволила стабилизировать и приостановить отток кадров как из высшей, так и из средней школы, создав пространство востребованного творческого труда».

Описание конкретной ситуации из практики может выступать в **качестве самостоятельного аргумента** в ходе доказательств того или иного теоретического утверждения (подтверждающий опыт).

Пример. «Традиционная убежденность в крайнем консерватизме системы образования, в которой ведущие технологические модели не меняются веками — может быть поколеблена хотя бы при помощи следующего примера. В 1989 году во время визита в Бельгию (Фландрис) Министр Образования Э.Д. Днепров подpisaал договор о сотрудничестве в области помощи детям с особыми нуждами. Одной из составляющей системы работы фландрисских специалистов, поразившей воображение министра стала система психолого-педагогического медико-социального сопровождения. Именно системный характер помощи, четко отработанная технология и стали тем предметом, который очень бы хотелось привнести на российскую почву. К этому времени и собственный российский опыт и международная помощь в этом направлении были чрезвычайно разнообразны, однако, это не мешало сохраняться такому положению дел, когда отдельные дети или целые группы детей с особыми проблемами оказывались без необходимой помощи. Реальное сотрудничество началось в 1990 году, в то время в нем принимало участие не более 10 структурных единиц в г.г. Москве, Петербурге и Сочи. Уже через 10 лет вторая всероссийская конференция по психолого-педагогическому сопровождению учащихся констатировала, что система сопровождения как компонент общей системы образования создана и работает во всей своей полноте: в наличии теоретическая база, развитая технология, управленческие структурные компоненты, правовое и финансовое обеспечение, наличие квалифицированных кадров и системы их воспроизведения».

Говоря же о Case-study (кейс-методе) чаще всего имеют ввиду **самостоятельный метод направленный на анализ различной информации, организации групповой дискуссии по выявлению проблемной ситуации для последующего самостоятельного практического управленческого решения**.

В настоящее время нередки случаи, когда достаточно долгосрочная образовательная программа базируется всего на одном или двух кейсах, носящих комплексный характер и допускающих различную интерпретацию.

Приведем пример микро-кейса, применяемого при обучении психологов, педагогов и социальных работников.

«На протяжении ряда лет в одном из районов крупного города исследователями фиксировалась серьезная проблема, которая даже получила свое наименование как «Проблема надомного обучения».

Собственно тревогу начала бить мама одного из подростков после того, как неоднократно пыталась добиться от школы, в которую был записан ее сын — хотя бы какой-то помощи в обучении и воспитании ребенка. Вот что она заявила в своей беседе с представителями районного управления образования: «Вы не представляете себе всю силу нашей трагедии. Тяжелейшее заболевание приковало мальчика к постели, он лишен всего, в чем так нуждается любой его сверстник: спортивных игр с другими детьми, встреч с друзьями и подругами, ощущения себя нужным хоть кому-то кроме матери. Отец задержался в семье только на первые полгода после начала болезни сына. Я ухаживаю за ребенком, мне пришлось бросить любимую работу, перейдя на место, гораздо более близкое к дому. Врачи не дают никаких обнадеживающих обещаний. Они, скорее, тормозят развитие болезни... Мне говорят — зачем вы мучаете ребенка учебой, ему и так — плохо. А я спрашиваю — а чем ему еще жить. Он же — живой человек, ему надо чем-то заниматься. Радовать себя и других, заполнять свое время. Он, как и любой другой ребенок, имеет право на то, чтобы учиться. Я ни в чем не упрекаю школу — у них более 1000 учащихся, тут уж не до моего ОДНОГО ребенка. Но ведь можно что-то сделать, чтобы учитель появлялся в моем доме не раз в месяц после моих настойчивых требований, а хотя бы несколько раз в неделю.... Ну, нет у меня возможности платить. Все деньги уходят на лекарства».

В районе около 150 тысяч жителей, работает 15 школ. В каждой из них ежегодно фиксируется до 10 детей, нуждающихся на тот или иной период времени в надомном обучении. Это — так называемые «соматические больные», те дети, которые в силу своего интеллектуального и психического развития могут посещать общеобразовательную школу и не нуждаются в специальном образовании.

Современное положение дел предполагает, что общеобразовательная школа должна организовывать обучение таких детей на дому, направляя к детям учителей.

Исследователи опросили 30 семей, в которых были дети, нуждающиеся в надомном обучении. Было установлено, что дети проводят вне школы от месяца до полугода. Среди обследованных была обнаружена и группа детей, которые одновременно нуждались как в надомном обучении из-за соматических заболеваний, так и в специальном образовании.

По утверждению родителей — посещения учителей на дому детей чрезвычайно редки, такой ученик получает не больше трех уроков в неделю. Используются преимущественно телефонные контакты, редко — задания присылаются по почте.

Все родители отметили сложность обучения для ребенка, когда он не получает обратной связи от учителя, не может оценить своего продвижения, не встречает поддержки от сверстников.

По заявлению одного из директоров — проблема «надомного обучения» чрезвычайно сложна. Педагоги отказываются «посещать учеников на дому», часто такие визиты приходится совершать вечером после окончания школьных уроков; дополнительная нагрузка не оплачивается — так как следовало бы. Молодые учителя отказываются выполнять такую работу еще и потому, что «не видят в себе сил помогать ребенку из-за его педагогической запущенности» и т.д. По мнению директора — нужна особая квалификация для работы с такими детьми, нужны специальные знания, учет их психологии, родители должны дополнительно платить за индивидуальное обучение своих детей.

Инспектор, к которому обратилась за помощью мать, организовал встречу, в которой приняли участие директор школы, классный руководитель 6-ого класса, в котором числился ребенок, представителя психологической службы. В результате встречи было достигнуто соглашение о специальном расписании занятий для данного подростка. Психолог проконсультировала классного руководителя о том — какие особенности ребенка имеет смысл учитывать в работе с ним.

По окончании встречи двумя ее участниками были заданы два вопроса.

Мама спросила: «А они не будут отыгрываться на моем ребенке за то, что я Вам пожаловалась?»

Психолог поинтересовалась: «А по отношению к другим «надомникам» будет проявлено такое же внимание?»

Эта история имеет реальное конструктивное разрешение, хотя в практике работы со студентами были выработаны и другие модели решения, часть которых уже претворена в жизнь. Кейс разработан для изучения системного подхода к анализу образовательных потребностей населения и роли менеджера в обеспечении необходимых структурных перестроек системы.

Помимо комплексного исследования, описанного ранее — на базе конкретных ситуаций могут быть осуществлены следующие учебные действия:

- выявление причин, источников, движущих сил процесса, содержащегося в конкретной ситуации;
- структурирование, построение моделей описания ситуации;
- анализ и сопоставление отдельных данных в описании конкретной ситуации;
- выявление проблемы, содержащейся в кейсе;
- построение сценариев возможного развития кейса;
- выработка критериев и показателей разрешения проблемы;
- разработка методов возможного решения проблемы;
- разработка практических управленческих действий по решению проблемы;
- построение описания аналоговых КС из собственной управленческой практики.

Какую работу предстоит проделать участнику семинара, работая с конкретной ситуацией?

1. Прежде всего — это анализ кейса: чтение, изучение текстов, подготовка письменного анализа. Чтение кейса имеет смысл проводить в несколько этапов. Первое прочтение направлено на постижение сути происходящего, выявление интриги, распознавание той области учебной проблематики, для которой кейс разработан. Очень важно после первого прочтения кейса вернуться к теоретическому материалу и создать для себя теоретический фундамент анализа ситуации, то есть выделить те ключевые положения, которые могут стать основной для понимания происходящего. Второе чтение предполагает углубленный анализ данных и фактов для выявления той проблемы, по отношению к которой придется искать управленческие решения и предпринимать действия. Уже на этом этапе могут быть разработаны возможные сценарии дальнейшего развития ситуации и выработаны возможные направления решения проблемы. Наиболее целесообразным представляется выполнение слушателем письменного анализа конкретной ситуации, в котором будут обозначены: место и время действия, участники, описание базового процесса, его движущие силы, описание (обозначение) побочных процессов, описание структурных единиц, задействованный в процессе; сопоставление и противопоставление данных, фиксация противоречивых данных, описание возможных вариантов развития событий.

2. Анализ конкретной ситуации в учебной малой группе. Групповой анализ кейса — необходимый элемент обеспечения качественной работы с конкретной ситуацией. Назначение этапа состоит в том, чтобы выработать согласованный взгляд на ситуацию, обогатив его часто про-

тиворечащими друг другу взглядами различных участников дискуссии. Результатом анализа должен стать отчет, структурированный примерно по той же схеме, что и индивидуальный отчет.

3. Следующий этап — групповая дискуссия, направляемая тьютором, здесь ведущую роль играет система взаимосвязанных вопросов. На этом этапе должен быть завершен анализ, учтены необходимые нюансы, которые могут быть пропущены слушателями. По сути дела — на этом этапе конкретизируется проблема ирабатываются варианты ее решения. Метод работы — «мозговой штурм».

4. Очередной этап связан с моделированием конкретных управленческих действий на базе выработанного решения. Этап наиболее целесообразно осуществлять в малых группах, впрочем — он может быть осуществлен и в большой группе («мозговой штурм» под руководством третьего) и индивидуально.

5. Завершающий этап — этап подведения итога, когда не только анализируются разработанные управленческие действия, но и в законченном виде формулируются выводы о причинах происходящего, о возможных сценариях развития, о возможных вариантах предотвращения ситуаций в дальнейшем. Предлагается описать аналогичные ситуации из опыта участников семинара. Одной из самых важных составляющих этапа выступает — теоретическое обобщение, в котором подчеркиваются те теоретические постулаты и технологические схемы, которые «проявляют себя в кейсе».

Метод конкретных ситуаций очень хорошо зарекомендовал себя в практике и сегодня трудно представить уважающую себя структуру, которая не применяла бы кейсы в образовательном процессе. Однако, несмотря на очевидные плюсы — метод имеет и множество противников. Позиция противников достаточно прочно обосновывается естественной критикой в адрес «слабых мест метода».

Перечислим те проблемы, которые могут возникнуть при применении метода:

- кейсы очень трудно «сочинять», качественный кейс требует серьезных исследований, особой культуры изложения;
 - с кейсами трудно работать, тьютор должен обладать значительным опытом в применении кейсов, работа с одним и тем же кейсом в разных аудиториях может протекать совершенно по-разному;
 - при работе с кейсами участники семинара могут испытывать существенные затруднения, искусство причинно-следственного

- анализа одно из сложнейших, неудачи в ходе аналитической работы могут снижать мотивацию;
- свободные дискуссии, которые применяются в группе — могут увести участников от проблемы к решению других вопросов, показавшихся аудитории более интересными;
 - анализ кейса и построение на его базе управленческой модели — трудоемкий процесс, он требует существенных затрат времени, в условиях его постоянного дефицита — велик риск стремления к отказу от метода во всей его полноте и замены иллюстративной составляющей.

И, пожалуй, самое главное. На первый взгляд — метод анализа конкретных ситуаций противоречит методам системного анализа к решению управленческих проблем. Системный подход и ситуативный анализ традиционно рассматривались как некие противоположности. Заметим, что метод конкретных ситуаций, кейс-метод базируется именно на системном подходе и в целом направлен на развитие у менеджера системного мышления. По сути — участники МКС учатся:

- рассматривать любую ситуацию во всех ее составляющих и взаимосвязях;
- выявлять движущие силы и этапы протекания любого процесса;
- строить структурные модели в отношении любой ситуации;
- понимать, что в развитии любой системы может наступать момент, когда ее развитие может существенно измениться;
- научиться различать управляемые процессы от тех, управление которыми затруднено;
- «выходить за рамки системы» для того, чтобы понять подлинную причину происходящего или увидеть возможное решение;

И все же — успех применения метода анализа конкретных ситуаций до определенной степени может быть гарантирован особой востребованностью этой технологии в мировой и отечественной образовательной практике, на которую мы уже ссылались в самом начале. Видимо, всем нам придется смириться с тем фактом, что самостоятельное порождение знания процесс гораздо более привлекательный и продуктивный в образовательном смысле, чем репродуктивное воспроизведение готовых теоретических схем, оторванных от реалий окружающей жизни.

РАЗДЕЛ 5. КЕЙСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА

5.1. Кейс №1. «САМЫЕ ИНТЕРЕСНЫЕ КЕЙСЫ ПРЕДЛАГАЕТ НАМ ЖИЗНЬ»

Автор: Наталья Крутъ

Компания «Аранта» — один из ведущих игроков в своем секторе рынка — занимается продажей комплектующих для деревообрабатывающих и мебельных предприятий. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых.

Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего продукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радеет о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела.

Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков. После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел

новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру.

Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента?

Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже». В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников.

Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью.

Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновение их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

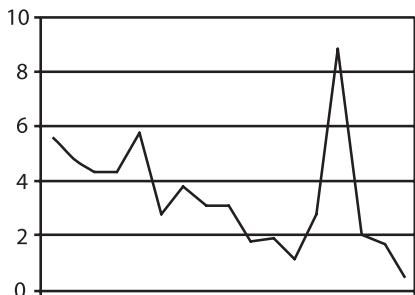
После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

5.2. Кейс №2. Колесо Изменений. Может ли фирма постоянно меняться?

Для кондитерского объединения «Любимый край» этот вопрос пока остается открытым

Журнал «Менеджмент роста» начинает публикацию новых российских кейсов, подготовленных отечественными бизнес-школами. Сразу отметим, что существует принципиальная разница между тем, что дело-



вые журналы обычно называют кейсом — короткой историей из жизни той или иной компании, — и case-study, пример которого мы предлагаем читателю.

Анализируя case-studies в аудиториях, слушатели бизнес-школ, практикующие менеджеры и предприниматели получают подробный, с необходимыми деталями, материал для дискуссии, размышлений о проблемах собственных компаний. Нам кажется, что читателям «Менеджмента роста» тоже могут быть интересны такого рода дискуссии. Подчеркнем, что большинство кейсов не содержит готовых ответов, они формулируют вопросы. В кейсе содержится описание конкурентной среды компании и краткое описание самой фирмы, поскольку без этой информации невозможен серьезный анализ управленческих практик.

В данном случае кейс посвящен реализации масштабных программ организационных изменений в петербургском кондитерском объединении «Любимый край» и проблем, с которыми столкнулась генеральный директор Елена Стрельцова при внедрении этих программ. Заметим, что до прихода Стрельцовой компания находилась в кризисе.

ИЗМЕНЕНИЙ НЕ БЫВАЕТ МНОГО?

В 2006 году все сотрудники компании «Любимый край» (российский лидер по производству овсяного печенья, выпускает и другие кондитерские изделия — подробнее см. подверстку на стр. 80) приняли участие в очередном семинаре компании, на котором подводились итоги внутриорганизационных проектов. Сотрудникам были также представлены проекты, которые еще предстояло осуществить.

В середине 2005 года в компании стартовал проект по внедрению процессного подхода, который на момент проведения семинара был на половине пути к завершению. Параллельно с ним предстояло запустить проекты «Оплата по компетенциям» и «Мультипроектное управление». Вместе с тем «Любимый край» уже готовился к сертификационному аудиту своей системы менеджмента качества. «Компания постоянно должна двигаться вперед», — говорит Елена Стрельцова, главный инициатор всех изменений. Может ли предприятие постоянно изменяться? Что ему это дает? Зачем это нужно сотрудникам? Все эти вопросы остались открытыми после проведения семинара.

ВСЕГДА С УБЫТКАМИ

В октябре 2003 года один из собственников предложил Елене Стрельцовой войти в состав топ-менеджмента компании «Любимый край». До этого момента три основных акционера объединения руководили им по очереди. Стрельцова согласилась на это предложение, тем более что с двумя из собственников компании она уже была знакома по работе в «Петросоюзе» (производитель кетчупов, майонезов и других пищевых продуктов). Для начала, учитывая опыт ее предыдущей работы, перед Еленой Стрельцовой была поставлена задача организации управленческого учета.

В тот момент компания находилась в кризисе; собственно, она работала в убыток с момента основания. К концу 2003 года действия персонала, направленные на достижение поставленной руководством цели (рост продаж любой ценой!), вызвали коллапс каналов дистрибуции. Просроченная дебиторская задолженность составляла 100% от плановой, что крайне негативно сказывалось на величине собственных оборотных средств. Одни клиенты отказывались платить, другие просили забрать просроченную продукцию и только после этого соглашались идти на переговоры. В то же время существовали серьезные проблемы с себестоимостью продукции — она была слишком высокой. Наконец, торговые марки компании были малоизвестны.

Конечно, компания обладала и сильными сторонами. Например, по мнению Стрельцовой, в «Любимом крае» были собраны хорошие специалисты в кондитерском производстве, что положительно влияло на качество продукции и репутацию среди потребителей. Компания была зарегистрирована как единое юридическое лицо; в тот момент завершалась формализация организационной структуры и написание должностных инструкций. На фабрике существовал определенный запас производственных мощностей, позволявший гибко подходить к формированию ассортимента. Но в целом компания находилась в тяжелом состоянии и теряла клиентов.

В марте 2004 года собственники компании предложили Елене Стрельцовой пост генерального директора, и в апреле она пригласила на пост директора по развитию и информационным технологиям Дмитрия Байкова — своего со курсника по программе МВА. Также Стрельцова сменила директора по продажам. Новый директор принял на себя все проблемы компании, связанные с клиентами, но смог проработать всего три месяца. Однако ему удалось немного выровнять ситуацию. Он составил список клиентов и их претензий и работал с каждым по этому списку. После его ухода Стрельцова занималась продажами

сама — систематизировала их, инициировала разработку политики продаж, ввела новую систему мотивации для менеджеров по продажам, ориентируя их на нужные показатели. В июле 2005 года в компанию пришел новый директор по продажам — Олег Петров. В то же время руководство компании переехало в новый офис: до этого офис находился в Санкт-Петербурге, а фабрика — в городе Отрадное Ленинградской области и существовало разделение между «небожителями» и «простыми людьми».

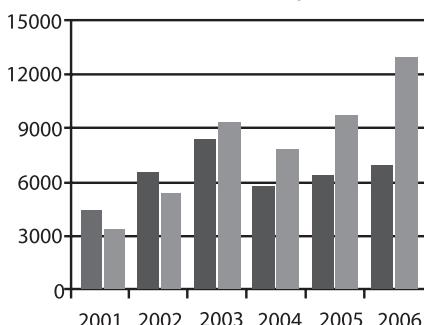
ОВЛАДЕЙ БУДУЩИМ

Идея внедрять процессное управление появилась у Елены Стрельцовой лишь в апреле 2005 года. Но истоки этого решения, как объясняет Стрельцова, нужно искать в ее детстве, в особенностях характера. Так, в детстве Стрельцова редко доводила что-либо до конца. Потом она поняла: для того чтобы успеть довести идею до конца, необходимо действовать очень быстро и делать минимум движений. Поэтому в компании она хотела организовать работу таким образом, чтобы убрать все лишнее и тратить минимум усилий на повтор.

Сначала Стрельцова обратилась с просьбой провести тренинг в компанию Ernst&Young, но выяснилось, что консультанты такой услуги не оказывают. Так Елена Стрельцова и Дмитрий Байков пришли на факультет менеджмента СПбГУ с предложением организовать проект, получивший название «Оптимизация бизнес-процессов», или «Овладей будущим преимуществом».

Целью оптимизации процессов являлось не сокращение численности персонала, а обеспечение развития и роста компании тем же числом сотрудников

Совместный проект с факультетом менеджмента осуществлялся в несколько этапов. На первом была решена задача по отбору участников:



ими стали компании «Любимый край», «ТопХаусБе-тон» (лидер на рынке промышленных полов) и «ОМЗ-Спецсталь» (компания, созданная на базе металлургического комплекса Ижорских заводов). На втором этапе проводилось обучение сотрудников, выделенных компаниями-участниками, принципам про-

цессного подхода и методам оптимизации бизнес-процессов. Третий этап заключался в выделении и описании бизнес-процессов. И наконец, в рамках четвертого этапа был организован диалог (в виде серии круглых столов) по обмену опытом между компаниями, принявшими участие в проекте «Оптимизация бизнес-процессов».

КАК ЕСТЬ И КАК НАДО

В «Любимом крае» проект «Оптимизация бизнес-процессов» стартовал в апреле 2005 года. В компании был разработан план реализации проекта, который состоит из семи этапов, определены задачи каждого этапа, сроки и ответственные за его реализацию. Была создана проектная группа из семи человек — менеджеров различных уровней, включая генерального директора. Руководитель проекта освобождался от текущей работы и в течение рабочего дня был занят только реализацией данного проекта. Это принципиальный момент, так как работу в проекте такого масштаба невозможно совмещать с текущей деятельностью. Участие менеджеров было исключительно добровольным.

На первом этапе необходимо было провести обучение проектной команды, так как до этого никто в компании не имел опыта внедрения системы менеджмента качества или сбалансированной системы показателей. Подготовительный этап — «инкубационный период» — завершился в июле 2005 года корпоративным семинаром, в котором приняло участие большинство сотрудников компании. Участники проекта рассказали сотрудникам о принципах процессного подхода, а также о том, какие проблемы этот подход позволит решить.

В связи с принятием решения о внедрении процессного подхода у сотрудников возник вопрос о возможном сокращении персонала в результате оптимизации работы. Здесь надо подчеркнуть: целью оптимизации процессов являлось не сокращение численности персонала, а обеспечение развития и роста компании тем же числом сотрудников. Например, в результате разработки модели «как надо» был ликвидирован департамент планирования производства — эту функцию передали непосредственно на производство. Директор по планированию, обладая большим опытом работы в пищевой отрасли, возглавил вновь созданный департамент качества. Такая политика в области человеческих ресурсов была донесена до сотрудников компании на первом же корпоративном семинаре по процессному подходу.

Следующей задачей являлось выделение и описание бизнес-процессов «как есть», то есть создание существующей процессной мо-

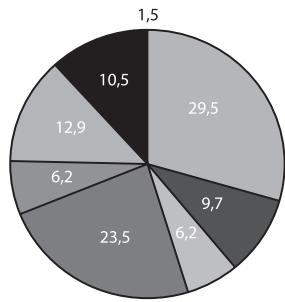
дели компании. После корпоративного семинара к проектной команде присоединились студенты факультета менеджмента СПбГУ. Из проектной команды и студентов были организованы группы по принципу «один член проектной группы плюс один студент», составлен план-график описания процессов «как есть».

Сотрудник компании проводил опрос персонала, выясняя, как и какие функции выполняют те или иные работники, затем студенты заполняли форма регламента, рисовали схемы процессов матрицу ответственности. После обсуждения в мини-группе и устранения всех недочетов регламент согласовывался с руководителем процесса и затем обсуждался на собрании группы по управлению проектом. Обычно регламент утверждали после двух-трех обсуждений на собрании проектной команды.

В результате опроса и создание регламентов процессов были разработаны графические схемы — описание границ и характеристик каждого процесса. Итогом стала модель процессов «как надо», то есть создание оптимальной процессной модели компании. Эта модель представляла собой схему, на которой были отражены основные связи между процессами компании, а под названием каждого обозначены номера целей и; «дерева целей» компании.

«Дерево целей» разрабатывалось параллельно с описанием процессов «как есть», этим занимался созданный внутренний совет компании. Было необходимо логически увязать качественные и количественные, опережающие и отсроченные цели. После развертывания целей верхнего уровня были разработаны показатели, которые выступят в качестве индикаторов достижения целей. Параллельно требовалось сопоставлять их с целями и показателями выделенных процессов. Достижение этого соответствия является одной из задач этапа описания процессов «как надо».

Сейчас в проекте участвуют уже не пять-семь человек, которые входят в группу по управлению проектом, а около 70 (не освобожденных от основной работы), что составляет примерно 20% от общего числа сотрудников компании и 90% — от числа менеджеров. В апреле 2006 года из компании ушел руководитель проекта, что негативно повлияло на процесс изменений — вся деятельность по проекту приостановилась. Елена Стрельцова приняла решение возглавить его.

| Рожденная случайно | Структура сегмента печенья в крупных поводах России в натуральном выражении % | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------------|-------------|----------|------|---------------------|-----|--------------|-----|-----------------------------------|------|---------|-----|---------|------|---------|------|-------------|------|
| <p>Одному из будущих руководителей кондитерского объединения «Любимый край» позвонили на мобильный телефон и стали интересоваться подробностями покупки крекера. Оказалось, какое-то рекламное объявление было напечатано с ошибкой и звонки, предназначенные менеджерам московского кондитерского предприятия, стали поступать в Петербург. Складывалось впечатление, что всей стране понадобился крекер. Так родилась идея построить фабрику, производящую печенье. ЗАО «Кондитерское объединение „Любимый край“» (ЛК) создано в 2000 году и специализируется на производстве овсяного печенья и пряников. Доля ЛК в общероссийском объеме производства овсяного печенья составляет более 10%, что позволяет считать компанию лидером в этом сегменте. В сегменте пряников ЛК входит в десятку российских лидеров по объему производства. «Любимый край» поставляет на рынок продукцию под торговыми марками «Штучки», «Посиделкино», «Оранжевое солнце». Это пряники и печенье с натуральными наполнителями, являющимися ноу-хау компании. Наполнители, которые использует предприятие, разнообразны: миндаль, шоколад, топленое молоко и другие. Это позволяет поддерживать широкий ассортимент. Рост продаж ЛК за 2005 год составил около 46% в денежном выражении. Штат компании насчитывает более 400 человек. На данный момент объединение имеет налаженные каналы сбыта и дистрибуторов во многих городах России. Главным каналом дистрибуции в ЛК являются оптовые компании, специализирующиеся на торговле кондитерскими изделиями. Второй канал дистрибуции — крупные розничные сети. Сейчас ЛК осуществляет прямые поставки в сети «Ашан», «Пятерочка», «Тандер», «7 Континент», «Лента» и другие.</p> |  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Вид печенья</th> <th>Процент (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Сахарное</td> <td>29,5</td> </tr> <tr> <td>Сухое, типа «Мария»</td> <td>6,2</td> </tr> <tr> <td>Многослойное</td> <td>9,7</td> </tr> <tr> <td>Глазированное шоколадной глазурью</td> <td>10,5</td> </tr> <tr> <td>Ассорти</td> <td>1,5</td> </tr> <tr> <td>Сдобное</td> <td>10,5</td> </tr> <tr> <td>Овсяное</td> <td>23,5</td> </tr> <tr> <td>С начинками</td> <td>12,9</td> </tr> </tbody> </table> <p>Желтый — Сахарное — 29,5 Голубой — Сухое, типа «Мария» — 6,2 Красный — Многослойное — 9,7 Фиолетовый — Глазированное шоколадной глазурью — 10,5 Синий — Ассорти — 1,5 Малиновый — Сдобное — 10,5 Оранжевый — Овсяное- 23,5 Зеленый — С начинками- 12,9</p> | Вид печенья | Процент (%) | Сахарное | 29,5 | Сухое, типа «Мария» | 6,2 | Многослойное | 9,7 | Глазированное шоколадной глазурью | 10,5 | Ассорти | 1,5 | Сдобное | 10,5 | Овсяное | 23,5 | С начинками | 12,9 |
| Вид печенья | Процент (%) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Сахарное | 29,5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Сухое, типа «Мария» | 6,2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Многослойное | 9,7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Глазированное шоколадной глазурью | 10,5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ассорти | 1,5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Сдобное | 10,5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Овсяное | 23,5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| С начинками | 12,9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

РЕЗУЛЬТАТЫ В ЦИФРАХ

Сегодня уже можно говорить о промежуточных результатах проекта. Резко снизился процент недовыполнения поступивших заказов по причине отсутствия готовой продукции на складе. Этот процент начали рассчитывать с августа 2004 года, и тогда он составлял 5,6%, а в декабре 2005 года — уже 0,5%. На графике видно, что в сентябре 2005 года про-

изошло резкое ухудшение показателя, что было вызвано проблемами сразу у всех поставщиков упаковочных материалов. Это стало серьезным уроком для компании и привело к решению о расширении программы управления качеством и включении в нее поставщиков. В первые месяцы 2006 года показатель стабильно держался ниже 1%.

Существенно повысилась управляемость затратами и запасами. Так, при практически равном объеме продаж в 2004-м и 2005 годах, росте сырьевой себестоимости и одинаковой структуре затрат прибыль компании в 2005 году увеличилась более чем на 0,5 млн долларов.

Как уже упоминалось, параллельно с внедрением процессного подхода менеджмент «Любимого края» принял решение заниматься разработкой системы менеджмента качества (СМК). Тем более что описание процессов «как есть» показало: на фабрике никто не несет ответственности за качество. Был создан департамент качества, целью которого является описание и внедрение всех необходимых регламентов и процедур. В проект по управлению качеством вошли генеральный директор, директор по развитию, директор по персоналу и директор по закупкам.

ОТ ОПЕРАЦИЙ ДО ИННОВАЦИЙ

Однако изменения в компании на этом не завершились. В январе 2006 года по инициативе генерального директора началось внедрение мультипроектного управления. Цель данной программы -внедрение системы управления изменениями, то есть формирование в организации способности постоянно меняться, а также разработка и внедрение процедуры изменений. По словам Елены Стрельцовой, уже стартовавшие проекты стали ей менее интересны и она увлеклась новой идеей — начала изучать принципы проектного управления и постепенно внедрять их в ежедневную деятельность компании.

Компания провела обучение 35 сотрудников по программе «Управление проектами». Эта программа, в частности, включала в себя тренинг, направленный на развитие креативного подхода к выбору проектов.

Далее фирма наделила обученных сотрудников необходимыми полномочиями. Менеджерам проектов предоставили свободу управления выделенными им ресурсами, но с условием, что позже они будут нести ответственность за ресурсы перед такими же равноправными группами. В этой системе любой сотрудник может подать идею для нового проекта, идеи рассматриваются специально организованным инновационным комитетом. Затем представленные идеи вносятся в лист ожидания с распределением по уровню риска. Иными словами,

все идеи группируются по направлениям: инновации, НИОКР, операции. Наивысший риск у проектов по направлению «инновации».

Операционные проекты связаны с текущей работой — это может быть, например, установка контейнера для хранения сырья. Проекты НИОКР касаются новых разработок и улучшения существующих продуктов в рамках имеющейся технологии. Инновационные проекты связаны с созданием совершенно новых направлений бизнеса, продуктов и технологий.

Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства

В компании существует база данных в локальной сети, где каждый сотрудник может посмотреть статус любого из проектов и узнать о решении, принятом в отношении той или иной инициативы. В листе ожидания представлены данные о способе финансирования (например, опционное, бюджетное, постоянное). Проектами с наивысшим уровнем риска будут управлять инновационные менеджеры, которые освобождаются от текущей работы, а вот улучшением операций могут заниматься менеджеры проекта — сотрудники, прошедшие обучение по проектному управлению. Поскольку эти изменения внедрены сравнительно недавно, говорить о результатах пока рано.

УКЛАДЧИЦЫ ЛИДИРУЮТ

Еще один проект, который сейчас внедряется в компании, называется «Оплата по компетенциям». Он представляет собой систему оценки, мотивации и расчета заработной платы всех сотрудников компании. Планируется, что в конечном итоге размер заработной платы будет зависеть не от занимаемой должности, а от навыков конкретного работника. С этой целью составляются карты компетенций, в которых прописаны навыки, необходимые для успешной работы, и на основе оценки каждого работника принимается решение о величине его заработной платы. Прогнозируется, что такой принцип будет способствовать стремлению обучаться необходимым навыкам и развивать их. Для овладения нужными компетенциями будут организованы программы обучения. Пока осуществляются первые этапы проекта.

Любую работу можно описать как набор компетенций — всего в компании их выделено около 70. При этом в работе менеджера задействовано порядка 25 компетенций, а в работе укладчицы — 10. Руководство «Любимого края» определило девять ключевых компетенций, актуальных сейчас для компании, и прибавляет сотрудникам бонусы к базовому окладу на основании баллов, которые каждый из них получил

в ходе оценки. Ключевые компетенции разбиты на группы: шесть — базовые, три — управленческие, и еще выделена компетенция по проектному управлению — набор из базовых и управленческих. Укладчице надо обладать первыми шестью компетенциями, а для менеджеров различных уровней важны оценки по семи или девяти компетенциям, в зависимости от занимаемой должности.

Оценка сотрудника производится несколькими людьми: коллегой, клиентом, подчиненным, руководителем. В самом начале проекта каждая сторона оценивала все компетенции, но сейчас процедура изменилась — например, коллега не оценивает профессионализм сотрудника. Удалось определить вес каждой из сторон в оценке конкретного фактора. Например, для компетенции «клиентоориентированность» вес оценки клиента составит 90%. Далее с учетом всех факторов рассчитывается процент, который и прибавляется к окладу. Также работнику предлагается заполнить шкалу самооценки. Она не учитывается при доплате, но ее сравнивают с оценками, данными клиентом, коллегой и руководителем. Если наблюдаются сильные расхождения, то ведется работа по их устранению.

Внедрение этого проекта протекает болезненно, хотя все предыдущие инициативы генерального директора сотрудники компании принимали положительно или, в худшем случае, нейтрально. После первого опроса, когда работников ознакомили с результатами анкетирования, произошла забастовка на производстве. Сотрудники привыкли, что премии распределяются либо всем поровну, либо в соответствии с занимаемой должностью. Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства.

Одним из важных факторов недовольства стала зависть. Возникли вопросы: «Я уже долго работаю, но меня низко оценили. Почему?» Ответом был встречный вопрос: «А вы знаете, за что доплачивают?» Выяснилось, что многие не владеют информацией. Тогда сотрудники стали хлопотать о точном соблюдении процедуры — следить за тем, чтобы тест не потерялся и чтобы их оценивали люди, которые могут оценить по справедливости.

Описание процессов «как есть» выявило: на фабрике никто не несет ответственности за качество

НЕ ВОЖДЬ, А НАСТАВНИК

Елена Стрельцова определяет свою роль в команде как роль единомышленника и отчасти наставника. Лидер не должен все уметь сам и принимать активное участие во всем, что происходит в компании.

По мнению Стрельцовой, главное для руководителя — это умение собрать команду профессионалов, которым комфортно работать вместе. Если эти условия выполнены, преобразования в компании должны продолжиться даже в случае ухода первого лица.

Осенью 2006 года Елена Стрельцова получила предложение от одной из быстроразвивающихся компаний Санкт-Петербурга. Бизнес этой компании не имеет ничего общего с кондитерской отраслью, но темпы роста и перспективы впечатляющие. Стрельцовой предстоит принять трудное решение — остаться в компании «Любимый край» и продолжать изменения или уйти в новую компанию и начать проводить преобразования там.

ПРИГЛАШЕНИЕ К РАЗМЫШЛЕНИЮ

Итак, после прихода в компанию «Любимый край» генеральный директор Елена Стрельцова запускает проект по оптимизации бизнес-процессов. Спустя год, не завершив этот проект, менеджмент компании параллельно внедряет мультипроектное управление и систему оценки сотрудников на основе компетенций. В компании возникают проблемы, связанные с довольно серьезной нагрузкой на сотрудников, которые теперь вынуждены не только выполнять свои непосредственные обязанности, но и принимать участие в программах изменений. Кейс наглядно иллюстрирует, что, с одной стороны, организационные изменения позитивно влияют на эффективность, результативность и рост компании. В их успешности велика роль сильного лидера, мотивирующего людей к постоянному движению. С другой стороны, часть изменений все равно протекает в атмосфере тревоги и недоверия. Пока неясно, сможет ли компания эффективно совмещать несколько масштабных проектов, находящихся на разных этапах внедрения.

РЫНОК С ИЗЮМИНКАМИ

Конкуренция на рынке мучных кондитерских изделий (МКИ) характеризуется наличием двух групп игроков — крупных производителей преимущественно с иностранным капиталом и множеством локальных производителей. К первой группе относятся такие компании, как «Большевик», «Хлебный Дом», «СладКо». Основная конкуренция здесь ведется за лидерство в национальном масштабе, а решающими навыками являются расширение каналов дистрибуции, а также сила бренда. Вторая группа ведет конкурентную борьбу за локального потребителя с помощью гибкой ценовой политики и фокуса на конкретном продукте.

Мучные изделия — крупнейшая составляющая кондитерской отрасли. Доля МКИ в структуре производства этой отрасли составляет, по данным компании «АСКОНД», 57% (доля шоколадных изделий — 25%, сахаристых изделий — 18%). Ключевой сегмент рынка МКИ — печенье: оно занимает порядка 40%.

Исследование, проведенное специалистами компании «Прорыв» в мае-июне 2006 года, выявило некоторые интересные особенности потребительского поведения жителей крупных российских городов. Покупатели готовы платить за небольшую упаковку мучных кондитерских изделий почти столько же, сколько за 1 кг развесной продукции. Не менее важно, что, например, при покупке пирожных 44,8% потребителей не обращают внимания на цену. Примерно такая же доля покупателей нечувствительна к цене при покупке упакованных глазированных пряников, а также многослойного печенья и печенья с начинками. Наиболее чувствительны к цене потребители таких товаров, как развесное сдобное печенье (всего 18,8% потребителей не обращают внимания на цену), развесное сахарное печенье (25,6%) и вафельные торты (26,9%). Не случайно большинство предприятий сейчас по возможности ориентируются на выпуск упакованной продукции. В российской кондитерской промышленности существуют сильные бренды, востребованные покупателями. Это и старые советские марки, которые дублируются множеством предприятий, и ограниченное число новых брендов. Особенно популярные у покупателей марки — «Причуда», «Юбилейное», «Чародейка», «Торнадо», «70ауз».

По данным исследования компании «Прорыв», бренд «Посидел-кино» кондитерского объединения «Любимый край» занимает 19-е место среди известных российскому потребителю марок МКИ.

Авторы, выражают благодарность генеральному директору компании «Любимый край» Елене Стрельцовой за предоставленную информацию и ценные замечания, высказанные при подготовке кейса

5.3. Кейс. №3. ОБРАЗОВАНИЕ, НЕСОВМЕСТИМОЕ С ЖИЗНЬЮ

ОБРАЗОВАНИЕ, НЕСОВМЕСТИМОЕ С ЖИЗНЬЮ

Российские старшеклассники хорошо учат цифры и формулы, но плохо умеют их использовать в повседневной практике

«Русский репортер» №7(7) / март 2007

Самый банальный вопрос — чему должны обучать в школе? Самый очевидный ответ — знаниям. Ученик должен выучить и понять определенный набор правил языка, исторических фактов, физических законов, математических формул и так далее. Разве нет? Вроде бы все логично. Но большинство экспертов считает, что куда важнее умение решать реальные жизненные проблемы и самостоятельно работать с информацией. Ученые-педагоги в своем кругу называют это «базовыми компетенциями», «функциональной грамотностью», «творческими когнитивными задачами» и прочими мудреными словами.

Для широкой публики они объясняют это очень просто. Допустим, один человек знает 1000 английских слов, другой — только 100. Но при встрече с иностранцем тот, у кого словарный запас больше, зачастую начинает мычать и делать руками непонятные жесты. А владеющий лишь сотней слов ухитряется толково ответить на вопрос или показать дорогу. То есть у одного знаний больше, но другой лучше умеет их использовать. Вот с этими самыми компетенциями у российских школьников большие проблемы.

Надувная Земля и настоящие пчелы

Начну с небольшой задачки. Дан отрывок из газетной статьи: «На международной выставке “Туризм без границ” посетители были поражены стендом фирмы Preved-Medved-Tour. Это надо видеть! Прямо в павильоне установлен надувной глобус высотой с четырехэтажный дом. А вокруг него летают пчелы, символизирующие самолеты, которые перевозят туристов. Похоже, насекомые самые настоящие. К счастью, никто из посетителей не пожаловался на укусы, и защитники животных тоже не выражали протестов...» А теперь вопрос: можно ли считать математически корректным использование пчел в качестве моделей самолетов?

По идее, для 15-летнего подростка, который уже тайком попивает пиво и изучает азы контрацепции, такое задание кажется очень простым. Но, увы, человек, прошедший через российскую систему образования, испытывает при его решении массу трудностей.

Во-первых, нужно из текста то ли репортажа, то ли рекламы вычленить именно математическую задачу. Во-вторых, следует отбросить не значимые детали типа «укусов» или «защитников животных». В-третьих, необходимо оперировать не точными цифрами, предложенными в задании, а приблизительными значениями из повседневного опыта (высота этажа — примерно 3,5 м, длина пчелы — примерно 2 см). В-четвертых, нужно задействовать информацию из другой науки — географии (диаметр Земли равен примерно 13 тыс. км). Только в этом случае можно найти правильный ответ (на всякий случай сообщаю: использование пчел некорректно, поскольку в том масштабе, в котором выполнен глобус, пчела соответствует 1–2 км).

Подобные задачи не часто встретишь в российских учебниках или в вопросах ЕГЭ. Зато такой тип заданий преобладает в тестах Международной программы по оценке образовательных достижений учащихся (PISA).

Позади планеты всей...

Тестирование PISA, которое в 2006 году прошло в ведущих странах мира, считается одним из самых авторитетных исследований качества образования. Во многих странах за его результатами следят с таким же азартом, с каким смотрят выступление национальной сборной на Олимпиаде: затаив дыхание ждут, кто же окажется первым, кто вторым, кто третьим.

Итоги исследования PISA-2006 для нашей страны выглядят печально, если не сказать трагично.

— По уровню естественнонаучной грамотности мы оказались не на высоте, равно как и по математике и грамотности чтения. При этом по уровню читательской компетентности мы заметно ухудшили свои показатели по сравнению с 2000 годом, — рассказывает мне Галина Ковалева, директор российского Центра оценки качества образования.

Именно эта организация обеспечивала тестирование в наше стране. Средний балл по естественнонаучной грамотности у российских подростков составляет 479 (из 1000 возможных). Это намного ниже, чем в большинстве развитых стран. Например, у Финляндии эта оценка — 563, у Эстонии — 531, у Южной Кореи — 522... Мы оказались лишь

в четвертом десятке из 57 стран. Даже подростки из США на 10 баллов обгоняют российских (а ведь мы так любим посмеиваться над дремучестью американского обывателя).

Похожая картина и с математической грамотностью. Да, конечно, наши школьники побеждают на многих математических олимпиадах. Но это избранные единицы. В среднем же Россия стоит наравне с Азербайджаном, уступая практически всем европейским странам. А по уровню понимания текста наши показатели (476 баллов) сравнимы с Чили и Турцией.

Что нужно для успеха

В основе теста PISA лежит мнение международной группы экспертов о том, что мало просто знать факты и правила. Нужно еще уметь их использовать, например, чтобы сформулировать свою точку зрения в споре о генетически измененных продуктах или понять газетную статью о глобальном потеплении.

Галина Ковалева показывает мне график, составленный учеными из Массачусетского технологического института:

— Вот посмотрите, здесь дана оценка востребованности на рынке труда разных способностей человека...

Смотрю на график. Начиная с 60-х годов одна кривая упорно идет вниз, забираясь глубоко в отрицательную часть координатной плоскости. Это так называемые рутинные когнитивные операции, грубо говоря — простое запоминание и воспроизведение правил и фактов, вычисления по заданным формулам. Примерно этому учила и учит наша школа. В свое время это было, наверное, оправданно. Только с 60-х годов вверх пошла другая кривая — нерутинные когнитивные операции, то есть умение решать проблемы, не имея готовых шаблонов.

Как врут журналисты

Анализируя наши неуспехи в заданиях PISA, ученые выделили длинный список «дефицитов» — тех навыков, которых школьникам не хватает для успешного решения задач. Например, российские подростки не привыкли к тому, что ответом на математическую задачу может служить не цифра, а сугубо гуманитарное умозаключение.

| Страны | Место страны | Уровни естественнонаучной грамотности | | | | | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | 6-й | 7-й |
|-----------|--------------|---------------------------------------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | Уровни математической грамотности | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | | | | | | | |
| Финляндия | 1 | 3,9 | 17 | 32,2 | 29,1 | 13,6 | 3,6 | 0,5 | | | | | |
| Япония | 3-9 | 2,6 | 12,4 | 27 | 27,5 | 18,5 | 8,9 | 3,2 | | | | | |
| Чехия | 12-20 | 1,8 | 9,8 | 21,7 | 27,8 | 23,4 | 12,1 | 3,5 | | | | | |
| Германия | 10-19 | 1,8 | 10 | 23,6 | 27,9 | 21,4 | 11,3 | 4,1 | | | | | |
| Франция | 22-29 | 0,8 | 7,2 | 20,9 | 27,2 | 22,8 | 14,5 | 6,6 | | | | | |
| Венгрия | 19-23 | 0,6 | 6,2 | 21 | 31,1 | 26 | 12,3 | 2,7 | | | | | |
| США | 24-35 | 1,5 | 7,5 | 18,3 | 24 | 24,2 | 16,8 | 7,6 | | | | | |
| Россия | 33-38 | 0,5 | 3,7 | 15,1 | 28,3 | 30,2 | 17 | 5,2 | | | | | |

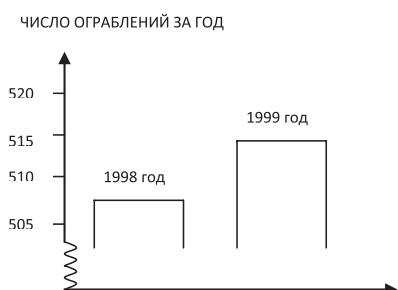
| Страны | Место страны | Уровни математической грамотности | | | | | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | 6-й | 7-й |
|-----------|--------------|---------------------------------------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | Уровни естественнонаучной грамотности | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | | | | | | | |
| Финляндия | 1-4 | 6,3 | 18,1 | 28,1 | 27,2 | 14,4 | 4,8 | 1,1 | | | | | |
| Япония | 6-13 | 4,8 | 13,5 | 23,7 | 26,1 | 18,9 | 9,1 | 3,9 | | | | | |
| Чехия | 14-20 | 6 | 12,3 | 19,1 | 23 | 20,5 | 11,9 | 7,2 | | | | | |
| Германия | 16-23 | 4,5 | 11 | 19,4 | 24 | 21,2 | 12,5 | 7,3 | | | | | |
| Франция | 24-28 | 2,6 | 9,9 | 19,6 | 24,2 | 21,4 | 13,9 | 8,4 | | | | | |
| Венгрия | 24-31 | 2,6 | 7,7 | 16,9 | 26,5 | 25,1 | 14,5 | 6,7 | | | | | |
| США | 32-36 | 1,3 | 6,4 | 15,1 | 23,1 | 26,1 | 18,2 | 9,9 | | | | | |
| Россия | 32-36 | 1,7 | 5,7 | 14,7 | 24,2 | 27 | 17,6 | 9,1 | | | | | |

| Страны | Место страны | Уровни грамотности чтения | | | | |
|-----------|--------------|---------------------------|------|------|------|------|
| | | 5-й | 4-й | 3-й | 2-й | 1-й |
| Финляндия | 2 | 16,7 | 31,8 | 31,2 | 15,5 | 4 |
| Япония | 11–21 | 9,4 | 21,5 | 28,7 | 22 | 11,7 |
| Чехия | 22–30 | 9,2 | 19,3 | 24,5 | 22,3 | 14,9 |
| Германия | 12–23 | 9,9 | 22,5 | 27,3 | 20,3 | 11,8 |
| Франция | 18–28 | 7,3 | 21,8 | 27,9 | 21,3 | 13,3 |
| Венгрия | 23–30 | 4,7 | 18,8 | 30,6 | 25,3 | 14 |
| Россия | 38–40 | 1,7 | 9 | 24 | 30 | 21,7 |
| | | | | | | 13,6 |

Вот задача (взятая из PISA-2003), на которую 97% наших старшеклассников не смогли дать полностью правильного ответа. «В телевизионной передаче журналист показал следующую диаграмму и сказал: «Диаграмма показывает, что по сравнению с 1998 годом в 1999-м резко возросло число ограблений». Вопрос: считаете ли вы, что журналист сделал правильный вывод на основе данной диаграммы? Запишите объяснение своего ответа».

Дальше показываются два столбика диаграмм. Школьник смотрит: «Ага, тот столбик, который относится к 1999 году, намного больше. Значит, журналист прав!»

Но беда в том, что на картинке изображены только верхние части этих столбиков. Если посмотреть на цифры, то видно, что за год количество ограблений увеличилось с 507 до 515. Можно ли это назвать «резким ростом»? Думается, что нет. Это и есть правильный ответ. Умение увидеть ложь в манипуляции цифрами — это важный жизненный навык, который нужен, например, чтобы определить, какой партии отдать свой голос на выборах.



Другой пробел наших школьников — неумение работать с информацией, предоставленной в виде разных блоков. Допустим, описание ноутбука может состоять из рекламной статьи об этой модели, таблицы технических характеристик и нескольких отзывов пользователей. Чтобы принять решение о покупке, нужно сопоставить все эти блоки. Может оказаться, что ангажированные пользователи вовсю хвалят мощность процессора, но из таблицы видно, что его тактовая частота заметно ниже, чем у моделей-конкурентов. А в рекламной части текста утверждается: «Благодаря современным аккумуляторами этот ноутбук незаменим для людей, много времени проводящих в дороге», но при этом сразу несколько человек, уже опробовавших эту модель, признаются, что заряда батареи хватает максимум на час.

Отличить математику от беллетристики

Еще одна проблема — определение формата задания. Допустим, школьник видит в задаче физические термины и формулы. У него в мозгу щелкает: «Это задача по физике, и решать ее нужно физическими ме-

тодами. Иного пути не дано». А между тем реальное содержание может относиться к биологии, и к химии, и вообще к гуманитарным наукам. Бывают и такие ситуации, когда научные методы вообще не нужны — надо задействовать интуицию, а то и просто угадать.

Наши школьники тяжело справляются с такими задачами. Большинство использует простой алгоритм: если речь идет о естественных науках, нужно читать очень внимательно и учитывать каждую деталь, а при работе с художественным или гуманитарным текстом можно ограничиться лишь общим пониманием.

Но и обыденная жизнь, и современная наука порою требуют строго обратного. Реальная математическая задача может быть просто нашпигована абсолютно лишними данными. Возьмите, например, какуюнибудь статью о росте благосостояния граждан. Там будет много духовподъемных цитат из выступлений чиновников, но если отбросить публицистику и произвести нехитрые математические вычисления, то окажется, что весь рост зарплат съеден инфляцией.

Бывает и наоборот. С виду текст напоминает вольную беллетристику, но, чтобы понять его смысл, нужно внимательно следить за каждым словом и каждой запятой.

Следующая проблема — школьники не умеют привлекать данные, которые не содержатся непосредственно в условиях задания. Исключение составляют разве что некоторые константы математики и физики. А уж когда для решения физической задачи нужно задействовать знания по биологии или истории, тут совсем беда. В российском образовании между разными дисциплинами построена прочная бетонная стена. А ведь мир за окном — единый.

Легковерность со школьной скамьи

Наших школьников мало учат работать с текстами разных жанров. Им предлагают в основном учебники и хрестоматии, а в ответ требуют контрольных работ, сочинений или в лучшем случае эссе.

А между тем существуют сотни самых разных видов текста, с которыми человеку придется столкнуться: пресс-релиз, авторская колонка в газете, инструкция по использованию прибора, научная статья в популярном или академическом журнале, коммерческое предложение, отчет о маркетинговом исследовании... Каждый из них совершенно не похож на другой и требует собственного подхода. Но, увы, работать с ними наших школьников не учат.

— Многим учителям кажется, что чтение закончилось в начальной школе. Они работают с текстом очень поверхностно: составь план, найди главную мысль, перескажи и так далее, — говорит Галина Ковалева.

Российским школьникам очень трудно понять, зачем автор написал тот или иной текст. И уж совсем немногие могут увидеть, что факты в нем подобраны тенденционо. Приведу личный опыт. Во время собеседования при наборе на отделение социальных наук в летней школы я предлагал старшеклассникам две газетные статьи. Одна из них была совершенно ксенофобской: дескать, понаехали тут с Кавказа, вся преступность и безработица из-за мигрантов, мочить их, гадов, нужно. Автор другой статьи занимал диаметрально противоположную позицию: без приезжих наша экономика просто задохнется, а мочить нужно как раз скинхедов и прочих националистов.

Те школьники, которым досталась ксенофобская статья, говорили: да, действительно кавказские мигранты мешают нам жить, пора очистить от них наши города. А прочитавшие второй текст соглашались с обратными тезисами. В обоих случаях многочисленные цифры и факты, которые приводили публицисты, воспринимались как истина в последней инстанции. То, что каждый из авторов подбирал данные по своим политическим взглядам, старшеклассникам просто не приходило в голову. Их этому не учили.

Вообще российский школьник или даже студент гораздо хуже своего европейского сверстника умеет работать с информацией. Например, швейцарец, учащийся в каком-нибудь университете, может не знать, что такое Екклезиаст. Но когда перед ним ставится определенная задача, он отправляется в библиотеку и вскоре вполне квалифицированно обсуждает произведения Вячеслава Иванова и Александра Сумарокова. Его не заставляли заучивать особенности творчества этих писателей, но его обучили навыкам работы с источниками.

Два мира — две учебы

Раскол между школой и реальной жизнью начинается в младших классах. Ребенку интересно, почему вымерли динозавры, с какой стати из гусеницы получается бабочка и каким образом английские пираты оказались в Карибском море. Но школа не собирается заниматься такими глупостями. На естественные науки в младших классах отводится совсем немного времени.

Заглядываю в дневник своего девятилетнего сына. Расписание 3-й четверти в 4-м классе средней московской школы. Изучение природы

не предусмотрено в принципе. Хорошо еще, хоть в этой четверти проходят некое подобие (весыма убогое) отечественной и мировой истории. Зато — четыре часа на русский язык, четыре часа на математику. Считается, что в этом возрасте географию или основы физики объяснять бесполезно. «По-научному» их рассказать нельзя, а по-другому...

— ...А на бытовом уровне родители объяснять должны, — гневно ответил на мои претензии знакомый школьный учитель.

Зато определение «Окончание — это изменяемая часть слова, оно служит для связи слов в предложении» девятилетний ребенок должен понять и выучить вместе со всевозможными склонениями, спряжениями и прочими лингвистическими премудростями.

Ну а в старших классах «загрузка» подростковых мозгов идет по полной программе.

— Сегодня первый закон Ньютона, завтра второй, послезавтра третий... Времени на то, чтобы серьезно обсудить изученное, научиться эти знания не просто хранить в памяти мертвым грузом, а активно использовать, не остается, — констатирует Галина Ковалева.

Для чего нужны антибиотики

Проблема с умением оперировать научными знаниями остается и в зрелом возрасте. В прошлом году ВЦИОМ провел опрос среди взрослых людей, предлагая подтвердить или опровергнуть высказывания, связанные с естественными науками. Например: «Антибиотики одинаково хорошо убивают как бактерии, так и вирусы», «Вся радиация — дело рук человеческих» и так далее.

Наши показатели оказались намного хуже европейских. Возможно, выпускники советской школы могут легко воспроизвести вызвученное в свое время определение радиации или объяснить, чем РНК-вирус отличается от ДНК-вируса. Но вот такая жизненная штука, как действие антибиотиков, оказывается, для них загадка. По крайней мере, 45% опрошенных россиян ответили на этот вопрос неправильно. Это вполне реальная проблема, учитывая нашу склонность к самолечению. И если человек, заразившись гриппом, будет пичкать себя тетрациклином, это угроза как минимум здоровью, а то и жизни.

Власть исследования не заметила

После перечисления недостатков российской школы сразу возникает рефлекс: найти виновного! Самое простое — свалить все на зарубежных

недоброжелателей, у которых, как известно, двойные стандарты, ненависть к России и прочие комплексы. Ну а советская школа, разумеется, была и остается лучшей в мире.

Недавно мне попалась статья одного социолога, который доказывает, что тесты, подобные PISA, требуют от школьника быть «идеальным потребителем». И их результаты навязываются нам Западом, чтобы оболванить наш интеллектуальный народ и использовать его как дешевую рабочую силу. Но выглядит это не очень убедительно. Хотя бы потому, что западные страны сами себя измеряют по тем же тестам, и если показатели оказываются недостаточно высокими, тут же начинаются реформы.

Следующий кандидат в виновники — наше собственное правительство. Опять-таки можно пафосно заявить, что властям нужны неграмотные граждане, ибо ими легче управлять. Тоже не убеждает. Пусть у власти в России находятся отнюдь не ангелы, но образованное население — это тоже капитал, который можно использовать наряду с нефтью и газом. И я сильно сомневаюсь, что кто-то в высших эшелонах власти вдается в такие тонкости, как содержание урока физики или биологии.

Скорее, это равнодушие может служить поводом для упреков. Ведь объявление результатов PISA — одно из главных событий для национального образования. Именно так это воспринимается в большинстве стран мира.

Вот, например, Германия в 2000 году показала довольно позорные результаты. В стране это было воспринято чуть ли не как национальная угроза. Это обсуждалось повсюду — от домашних кухонь до заседаний правительства. Были приняты экстренные меры. И если в 2000 году средний балл немецких подростков составлял 484, то в 2003-м он вырос до 503, а в 2006-м — до 516.

Или другой пример — соседняя Эстония. Там тема PISA не сходит со страниц газет. Ее комментируют писатели, министры, депутаты. Разница между эстонскими и русскоязычными школами (кстати, она оказалась не в пользу последних) стала поводом для большого политического скандала.

У нас же — тишина. Власти предпочли отмахнуться. Я долго пытался получить комментарий от Министерства образования и науки РФ. По идеи, они должны днями и ночами размышлять о качестве российского образования. Однако чиновники упорно отказывались комментировать: дескать, мы этими вопросами не занимаемся. Разозлившись, я отправил им письмо: «Правильно ли я понимаю, что “РР” может с чистой совестью написать примерно следующее: “Министерство образования

и науки отказалось комментировать результаты PISA"?» И тут же получил лаконичный ответ-поправку: «Министерство не стало комментировать».

| Нужно ли реформировать российскую школу, ориентируясь на результаты PISA? | |
|--|--|
| ПРОТИВ | ЗА |
| 1. Советская школа была одной из лучших в мире. Зачем портить то, что хорошо работало?! | 1. Школа в СССР решала задачи своего времени. Для современного мира ее подходы малоэффективны |
| 2. Российские школьники и так занимают первые места на мировых олимпиадах по математике и естественным наукам. А наших ученых зовут в ведущие мировые лаборатории | 2. У нас существует очень небольшой круг продвинутых школ и учителей, которые действительно готовят интеллектуальную элиту. Но есть 90% обычных школ, чей уровень намного ниже мировых стандартов |
| 3. Фундаментальное образование нужно любому культурному человеку | 3. Академические знания, которыми накачивает наша школа, очень быстро выветриваются из головы |
| 4. Если ориентироваться на PISA, то можно получить грамотного обывателя — продавца, сборщика автомобилей, младшего менеджера и т. д., а вот ученого таким образом воспитать нельзя | 4. Современная наука требует не только знания фактов и цифр, но и умения работать с информацией — обрабатывать и понимать данные, анализировать новые результаты, решать нешаблонные задачи. Этого-то и требует PISA |
| 5. PISA ориентирована на западные стандарты, заведомо неприменимые к нашей стране | 5. Требования к образованию во многом универсальны, так же как требования к компьютерам или мобильным телефонам. Кстати, лидерство по тестам PISA получают страны с очень разным менталитетом, например Финляндия, Япония и Чехия |
| 6. Есть риск увлечься реформами и впасть в другую крайность. Тогда наше образование будет совсем «практическим», а наука из него уйдет | 6. Образование — очень консервативная среда. Например, в ельцинскую эпоху от школы требовали борьбы с коммунистической идеологией, однако до сих пор в программе остается много элементов марксизма-ленинизма. Кроме того, никто и не говорит о том, что все содержание образования должно состоять из «жизненных» задач |

Семь дней на один урок

А еще можно попытаться обвинить во всем учителей. Тут интонации будут более снисходительными. Мол, за такую зарплату ничему путному не научишь... Конечно, уровень российских педагогов оставляет желать лучшего (особенно когда дело касается не нескольких процентов продвинутых школ, а всей системы образования). Но мировое тестирование полностью реабилитирует российского учителя.

— PISA не единственное международное исследование. Есть и другие, в которых оценивается именно уровень усвоения школьной программы. И здесь у нас очень хорошие показатели. Задачи, которые поставило государство, наши учителя честно выполняют, весь вопрос в том, какие это задачи, — говорит Галина Ковалева.

ПИЗАнское измерение

Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся PISA (Programme for International Student Assessment) осуществляется Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

Ключевой вопрос исследования: обладают ли учащиеся 15-летнего возраста, получившие общее обязательное образование, знаниями и умениями, необходимыми для полноценного функционирования в обществе?

Программа PISA осуществлялась консорциумом научных организаций, которым руководит Австралийский совет педагогических исследований. В него входят также Нидерландский национальный институт измерений в области образования, Служба педагогического тестирования США, японский Национальный институт исследований в области образования и другие.

Основные направления исследования обсуждались и утверждались представителями стран — участниц программы с учетом их практической значимости для этих стран. В России исследование проводилось Центром оценки качества образования Института содержания и методов обучения Российской академии образования при участии Министерства образования и науки, Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки, местных органов управления образованием.

В исследовании PISA-2006 приняли участие 6154 российских учащихся 15-летнего возраста.

Очень многие педагоги искренне готовы признать и значимость PISA, и необходимость учить не только знаниям, но и умениям их применять в реальных ситуациях. Только как воплотить это желание в жизнь?

— Я могу вести уроки истории так, чтобы на них не столько заучивался фактический материал, сколько проходило обучение работе с документами, анализу источников, поиску информации, то есть формированию практических навыков, — рассказывает Юрий Романов, старший преподаватель Московского педагогического государственного университета и учитель истории и обществознания в гимназии. — Разумеется, для этого надо подготовить довольно большое количество разнообразных заданий, тщательно проработать сценарий урока. На практике на полную подготовку к такого рода уроку уходит несколько дней. Проблема в том, что отдельные уроки — неэффективны, в таком ключе надо перерабатывать целый курс, а это уже громадная работа. Есть и еще одна проблема — меня не поймут родители. Они привыкли к тому, что за месяц их ребенок должен изучить множество исторических со-

бытий. А ведь, если по уму, то этот месяц уйдет только на работу с историческими документами, посвященными какому-то одному историческому событию. Мамы и папы начинают возмущаться, говоря, что на уроках занимаются непонятно чем и ничего нового не проходят.

Пример задачи на математическую грамотность

Ниже на столбчатой диаграмме представлены результаты выполнения теста по биологии группами учащихся, обозначенными как Группа А и Группа В.

Средняя оценка Группы А равна 62,0 и средняя оценка Группы В равна 64,5. Считается, что учащийся справился с тестом, если его оценка 50 или более баллов.



Посмотрев на диаграмму, учительница сделала вывод о том, что Группа В выполнила тест лучше, чем Группа А. Учащиеся Группы А не согласны с ее мнением. Они стараются убедить учительницу в том, что учащиеся Группы В не обязательно выполнили тест лучше них.

Используя диаграмму, приведите один математический довод, которым могли бы воспользоваться учащиеся Группы А.

Претензии можно предъявить и к академическим ученым. Ведь во многом под их давлением программа насыщается настолько, что время остается лишь на чистое освоение фактов без возможности их обсудить или как-то соотнести с жизненными ситуациями. Каждый специалист — физик, биолог, историк — хочет, чтобы все основные проблемы его науки оказались в школьной программе. Его тоже можно понять.

Выборы в США интереснее школьного учебника

Главная проблема заключается в чудовищной неповоротливости российского образования. Массовая школа реагирует на необходимость перемен, словно Тевье-молочник из мюзикла «Скрипач на крыше»: поднимает палец к небу и грозно произносит: «Традиция!»

Многие учителя не отрицают, что российскую школу можно и нужно переориентировать. Только это очень серьезная реформа.

— С чем бы сравнить такие преобразования?.. Наверное, по масштабам это тоже самое, что перестройка в СССР. Ведь речь идет не о каких-то новых постановлениях и назначениях. Нужно менять мышление у сотен тысяч людей, — говорит Юрий Романов.

«Революция в голове» нужна не только методистам или образовательным чиновникам. Она касается всего общества.

— Нужны внутрисистемные реформы: переориентация школы на другие задачи. Но все это может быть эффективным только при условии общественного контроля, то есть вовлечения общества в школьные дела, — говорит Галина Ковалева.

А общество почему-то пребывает в глубоком равнодушии. Содержание образования — не та тема, о которой принято дискутировать. Наши граждане с жаром готовы обсуждать глобальные проблемы, будь то выборы в США или крах Византийской империи. А вот конкретное наполнение школьной программы (то есть чему именно учат наших детей) не выходит за каменные стены школы.

5.4. Кейс №4. Вокруг Миссии (Е.И. Казакова)

Вокруг Миссии, видения и цели....

Тренер-консультант Татьяна вела занятия с директорами образовательных учреждений одного из регионов страны. Тема занятия была достаточно выигрышная, всегда проходившая «на ура» у менеджеров. Речь шла о разработке стратегического плана, вернее, о первом его этапе, связанном с определением миссии организации и видения ее будущего. Были приготовлены воодушевляющие цитаты из классики и опыта успешных менеджеров. Татьяна привычно объяснила — чем миссия отличается от цели, связав миссию с идеями, ценностями, которые намерена утверждать своей жизнедеятельностью организация; а видение — с желаемым образом будущего, своеобразной метафорой,

призванной оживить и связать воедино все составляющие миссии. После объяснения и примеров планировалось проведение тренинга, однако именно этот этап вызвал самое большое сопротивление. Опытные директора, а именно они составляли основу этой группы, упорно отказывались размышлять в предложенной логике. «Какая там у меня миссия? — горячился симпатичный мужчина средних лет, директор школы из небольшого промышленного городка. — Детей учить — вот наша миссия! А видение будущего? Крышу бы починить. Да, я вижу в будущем мою школу с крышей». Аудитория развеселилась.

Впрочем, работа понемногу пошла. Вот началось уже привычное.

— Какая метафора возникает у меня при слове Школа? Улей, много-много пчел, все делают свое дело, а в результате возникает мед.

— А я думаю, что школа — это большая Семья со своей внутренней иерархией, обязанностями, заботами.

— Современная школа — она как сеть Интернет, бездна возможностей. А кто — что возьмет из нее — его дело....

— Школа — это фабрика, точно и четко организованное производство, результатом которого становятся знания учеников.

На тренинге присутствовала коллега Татьяны, такой же — как и она — тренер, к тому же — Елена тоже была директором школы.

«При слове Школа у меня возникает образ Сада. Знаете — много дорожек, есть широкие, есть узенькие, есть цветники, есть тайные полянки, разные-разные деревья, солнечные и тенистые места, — и, видя некоторое недоумение аудитории, она добавила, — впрочем, у меня просто Школа в находится в саду».

После занятия коллеги разговорились.

«Абсолютно не понимаю — в чем проблема? Видимо современному директору, заваленному горой дел и проблем очень трудно подниматься над реалиями для формирования миссии, видения, но без этого не выстроить цели работы школы, а без целей не простроить никакой стратегии», — размышляла Татьяна.

«Ты права, но, видишь ли, в нашем образовательном учреждении тоже нет четкого видения, миссии, да и цели тоже... Более того, я не представляю как на данном этапе можно их выработать, — поделилась Елена, — и если бы ты знала — как это тормозит развитие школы. Решение любого вопроса превращается в тяжелейшую проблему, требующую уйму энергии, ресурсов, прежде всего — временных и человеческих».

Это признание показалось Татьяне очень странным. Прежде всего, она знала школу, которую возглавляла Елена — как блестящее образовательное учреждение, добивающееся значительных результатов. Ма-

ленькое негосударственное образовательное учреждение за последние три-четыре года уверенно вошло в круг лидеров педагогического движения «Открытое образование». Да и сама Елена была опытным менеджером, до школы возглавлявшим различные разномасштабные проекты.

— Сапожник без сапог, — грустно шутила Елена.

В ее рассказе управленческие будни Современного Лицея (как называлась школа) выглядели, например, так.

В первый год работы школы (Елена тогда еще не работала директором) Учредитель школы ввел стипендию для учеников. Стипендия выполняла множественные функции:

- она подчеркивала, что ученики не просто учатся, а вместе с учителями выполняют работу по строительству школы;
- она выравнивала финансовые возможности учащихся;
- учащиеся учились тратить карманные деньги;
- стипендия была связана с качеством работы ученика, большее прилежание давало возможность получить повышенную стипендию;
- на стипендию были «завязаны» и штрафы, связанные с нарушением правил жизни в школе;
- школа приобретала особый имидж, так как была единственным общеобразовательным учреждением, в котором учащимся выплачивали стипендию.

Стипендию ученики получали еженедельно, выплачивалась она из средств учредителя. Заметим, что школа представляла собой достаточно дорогостоящий проект, полностью финансируемый Учредителем.

За семь лет работы в порядок начисления стипендии вводились те или иные изменения. Размер стипендии определялся раз в семестр, по результатам работы в семестре. Учитывались как результаты освоения учебных дисциплин, так и такие параметры как «имидж», «партнерство» им т.д. Стипендия учеников младших классов могла составлять 50, 100 и 150 рублей в неделю. Стипендия учеников старшего класса 100, 150 и 200 рублей в неделю. Стипендия назначалась учредителем по представлению стипендиальной комиссии, в которую входило 6 учеников школы и один педагог. Штрафы влияли на недельную стипендию, ученик мог лишиться 25% стипендии, 50% стипендии или 100% стипендии. Была разработана система апелляций, позволяющая ученику оспорить решение того или иного педагога, принявшего решение о взыскании. За время работы школы этим правом воспользовались 7 раз, в шести случаях «симпозиум» — высший орган власти школы принял сторону учащихся и стипендию восстановил. Система начисления стипен-

дии была тесно увязана с системой оценивания учащихся в логике «накопительного балла».

В текущем году — технология забуксовала. Прежде всего — стало понятно, что никто не подает апелляций, руководствуясь соображениями — 50 рублей не те деньги, из-за которых стоит портить отношения в коллективе и с учителями.

Штрафы во многих случаях перестали работать, так как карманные деньги, выдаваемые родителями ученикам, оказывались многократно больше, чем стипендия. Впрочем, многие педагоги наотрез отказывались пользоваться системой штрафов, считая, что сводить воспитательные отношения с учеником «к наказаниям рублем» непедагогично.

И дети и учителя часто отмечали, что в стипендии есть существенный изъян — в сознании части детей возникала четкая связь — «мне платят за хорошую учебу и — чем лучше я учусь, тем больше платят». «В этом нет ничего плохого, — утверждали другие, — учеба это труд, а качественный труд должен оплачиваться лучше, чем некачественный».

Инструмент, предложенный когда-то Учредителем — то и дело давал сбои. Учредитель, принимавший в жизни школы самое горячее участие, дольше других отказывался принимать проблему, пытаясь каждый раз найти причину проблем не в самой технологии, а в способе ее применения учителями.

Но дискуссия с участием выпускников школы и опытного независимого эксперта показала, что — все задачи, которые призвана решать стипендия (учить тратить деньги, стимулировать качественный труд, защищать малообеспеченных, давать чувство взрослости), давно и более успешно решают (или могут решать) другие образовательные технологии.

Полученный результат озадачил всех:

1) дети, которые ратовали за сохранение стипендии, сами установили, что «в качестве средства торможения розги (предложенные кем-то в шутку) были бы эффективнее».

2) педагоги, которые лишились одной проблемы, но приобретали множество других — вместо простой технологии необходимо было породить более сложную и эффективную

3) учредитель, который очень не хотел отказываться от своей идеи, которая успешно работала на производстве, но не работала в условиях образовательного процесса; как ответственный человек он вынужден был признать нецелесообразность дальнейшего вложения средств в эту технологию.

4) фасилитатор, проводивший семинар, который успешно провел работу первого этапа, но не смог преодолеть барьер второго — помочь коллективу выработать более продуктивную технологию стимулирования качественного труда.

В семинаре-дискуссии принимали участие ученики выпускного класса, все желающие педагоги, директор школы, учредитель, фасилитатор.

«Не так уж трудно было помочь нам осознать нецелесообразность сохранения чуждого культуре школы элемента системы, — рассказывала Елена, — но когда фасилитатору потребовалось помочь нам построить что-то новое, он столкнулся с тем же вопросом, что и ты сегодня на тренинге. Выбор стратегии зависел от целей школы... И тут «корабль остановился».

«Но ваши цели так хорошо прописаны и у Вас на сайте, и в образовательной программе?! В чем проблема?» — удивлялась Татьяна.

«Более того — у нас написано три текста на эту тему — два педагогами, один детьми, но, видишь ли, — наш учредитель не признает эти версии, — заметила Елена. — Он считает, что никаких общих целей нет и быть не может, у всех свои цели. Достичь единства во взглядах здесь, с его точки зрения, — невозможно (что подтверждают некоторые высказывания учащихся и педагогов), и, следовательно — до тех пор — пока все не проголосуют за единую версию цели работы школы — надо считать, что ее нет и каждую ситуацию решать, основываясь на прецедентном праве, здравом смысле и интуиции».

5.5. Кейс №5. Чего боится директор школы

«Русский репортер» №14(14) / 6 сентября 2007

Чего боится директор школы [3]

Григорий Тарасевич

Бюрократия. Инфантилизм. Развал страны. Вот три вещи, которые пугают Сергея Бебчука — руководителя небольшой государственной школы для одаренных детей

Новый учебный год. Для школьника директор — это почти что бог. Его власть куда выше президентской или губернаторской. Только потом начинаешь понимать, что он — живой человек, со своими идеями,

страстями и бедами. Мы встретились с директором «Лиги Школ». Эта школа хорошо известна многим. Она не раз попадала в десятку лучших школ Москвы и России. Но с ее директором — Сергеем Бебчуком — мы решили поговорить не столько об успехах, сколько об опасениях и страхах.

«Да нет у меня своего кабинета...»

По идеи школа — это маленькое государство. У него должны быть свои земли, войска, законы — ну и, конечно, собственный царь. «Лига Школ» (она же московская школа № 1199 для одаренных детей) отчасти соответствует этому образу. Земля есть — небольшое здание и участок в спальном районе. За вооруженные силы может сойти интеллигентный бородатый охранник (он же замдиректора школы), который обеспечивает безопасность фразой: «Здравствуйте! Чем я могу вам помочь?». С законами тоже все в порядке — у «Лиги Школ» как минимум есть собственная Конституция.

А вот с царем явный непорядок. «Правильный» директор школы должен восседать на кресле-троне и величественно повелевать своим подданным.

Сергей Бебчук — «неправильный» директор. Меньше всего он напоминает монарха, а назвать учеников и учителей «Лиги Школ» подданными — значит просто их оскорбить. Они скорее уж граждане свободной республики. Да и солидного директорского кресла обнаружить не удалось...

— Так... Где бы нам лучше поговорить?.. (Сергей Бебчук задумывается.)

— Давайте пойдем в ваш кабинет (я надеюсь, что удастся увидеть какие-нибудь детали директорского быта).

— Да нет у меня своего кабинета...

— То есть как это нет?!

— Есть один кабинет, который мы делим с завучем. Но у него там компьютер, все документы, бумаги и так далее. А у меня — только диванчик, на который можно иногда откинуться и передохнуть, ну и полка книжек. Даже чашки у меня там своей нет, чтобы чаю попить. На первом этаже — компьютер, за которым я работаю, он подключен к интернету. Если, допустим, в школу приедет какая-нибудь комиссия, буду встречаться с ней в учительской.

— И как же вы живете без своего кабинета?

— Да в общем-то очень хорошо живу...

«В Школе нет традиционной иерархической организации управления, поскольку в жесткой иерархической системе обычно вырастает

только "исполнитель", а не творческая личность" — это из Конституции «Лиги Школ», которую ученики должны выучить наизусть еще до поступления в школу.

«Свободна школа или уже нет?»

— Начало учебного года — это время страхов или уж, во всяком случае, волнений. Понятно, что должно пугать школьников и их родителей. А чего боитесь вы — директор школы?

— Не могу сказать, что я боюсь какого-то конкретного объекта или события. Но есть тенденции, которые меня действительно пугают. Их как минимум три.

— Давайте поговорим о каждой.

— Давайте. Итак, первая тенденция. В 1992 году принят закон «Об образовании», и с каждым годом он планомерно ухудшается. Его все время меняют, вносят исправления, поправки. Я педантично храню все его редакции. У меня они лежат на полочке — получилась такая книжечка толщиной сантиметров тридцать... И в каждом издании жирным шрифтом выделяются новые места, исправления. Тенденция ясно видна.

Если, скажем, раньше школе была предоставлена необходимая свобода в составлении обязательных программ, учебных планов и т.д., то сейчас возникли всякие мелкие оговорки, какие-то слова после запятой. И уже непонятно, свободна школа или не свободна.

— В чем лично вы испытываете ограничение свободы?

— Например, в законе «Об образовании» было черным по белому написано, что школа сама составляет учебный план, разбивку по часам. Потом дописали про какой-то базисный учебный план, который не является компетенцией школы. Затем возникает этот план, в котором количество расписанных часов равно медицинской норме. То есть возможности самостоятельно учебный план составить уже нет. А на ту часть времени, которой школа может управлять, остается один час или даже ноль часов. Это же смешно. И мне приходится изворачиваться. Пытаюсь как-то согласовать тот план, по которому мы учились все эти годы, с директивами, спущенными сверху. Пока получается.

Ольга Жиронкина (выпускница «Лиги Школ»): «Чего боится Сергей Бебчук? Пауков в палатке точно не боится, я сама наблюдала. И высоты тоже не боится. И плавать не боится... Конечно, он переживает насчет «Лиги». Школа для него — как собственное дитя. Но роно он тоже не боится... Наверное, он переживает, что может что-то случиться с кем-то из школьников. Кстати, поэтому он очень жестко ведет себя в походах».

Другой пример. Раньше учитель во время учебного процесса мог пользоваться любой литературой. Потом это ограничили — можно брать только учебники. Затем ограничили сильнее — только учебники, допущенные министерством.

А теперь возможность выбора совсем сократилась. Авторы единого государственного экзамена опираются на какой-то учебник, правильно? Значит, де-факто они поставили учителя в условия, когда он должен преподавать именно по тому учебнику, по которому составляются тесты ЕГЭ.

— Ну, а если эта тенденция будет усиливаться, вам многое придется поменять? Вообще, насколько «Лига Школ» отличается от того, что принято называть «нормальной школой»?

— Сильно отличается. У нас вместо обычных уроков — пары по 1 часу 20 минут, нет журналов для отметок, нет классных руководителей. И учить мы стараемся не только по учебникам. Например, все новенькие (мы набираем с 7-го класса) в начале сентября уезжают в Крым. Там мы живем в палатках или пещере. И ребят ничего не отвлекает от учебы — ни телевизор, ни компьютер, ни родители...

Так мы устанавливаем тесную связь теории и практики. Чтобы дети могли «все пощупать». География и геология — в Большом каньоне и на Ай-Петри. История, археология и история искусств — в пещерных городах Мангуп, Эски-Кермен, на раскопах Херсонеса, в Бахчисарае, Алупке. Астрономия — в Крымской обсерватории и в лагере каждый безоблачный вечер (берем телескоп в аренду). А ботаника — в Никитском ботаническом саду или на переходах и стоянках.

Точно так же мы подходим и к составлению расписания. Например, зачем «размазывать» ботанику по всему учебному году? Ей нужно заниматься в сентябре и в мае, а в ноябре-декабре она практически бессмысленна...

— Если в школу придет инспекция и скажет: «Вот это не по правилам, это нарушение...»

— что будете делать?

— К счастью, пока подобные инспекции к нам не приходили, хотя в другие школы, насколько я знаю, ходят регулярно. Честно говоря, если к нам придут чиновники с такой проверкой... Я просто предпочту поговорить с ними на какую-то другую тему.

— А вы имеете на это право?

— Да, конечно, я имею на это право! По закону я обязан сделать так, чтобы к концу 11-го класса они знали вот это, это и это. А как, в каком порядке — это компетенция школы.

— А вдруг у вас это право все-таки отберут?

— Тогда я займусь другой деятельностью. Я, к счастью, не педагог по образованию. Я программист, причем очень высокого класса. Конечно, мои знания сильно устарели, но я уверен, что проблем с работой у меня не будет.

— Что же должно случиться, чтобы вы сказали учителям и ученикам: «Все, я ухожу»?

— Вы меня подводите к таким сложным размышлениям... Наверное, когда количество всяких придумываний и изворачиваний превысит мои внутренние ресурсы честного человека, я скажу, что все, хватит...

В «Лиге» любой ученик знает, как сложно их директору общаться со всякими чиновниками, которые по советской привычке именуют аббревиатурой «роно». Как рассказывают выпускники, однажды ребята поставили мини-спектакль, слегка переделав сценку «Пушкин и Гоголь» Даниила Хармса:

Роно падает из-за кулис на сцену и смирно лежит.

Бебчук (выходит, спотыкается об роно и падает). Вот черт! Никак об роно!

Роно (поднимаясь). Мерзопакость какая! Отдохнуть не дадут. (Идет, спотыкается об Бебчука и падает.) Никак об Бебчука спотыкнулся!

Бебчук (поднимаясь). Ни минуты покоя! (Идет, спотыкается об роно и падает.) Вот черт! Никак опять об роно!.. (далее по тексту).

«Давайте завернем ребенка в матрас...»

— Переходим ко второй тенденции, которая вас пугает.

— Это инфантилизм подростков, который нарастает с каждым годом.

— Что вы имеете в виду?

— Инфантилизм... наверное, это невстроенность в жизнь. Дело доходит до смешного: дети 12 лет считают, что чистая одежда возникает из шкафа. У нас был мальчик, который в этом возрасте не знал, что такое светофор. Оказалось, что его бабушка водила все время за руку.

В прошлом году к моменту поступления к нам в школу было десять человек, которые ни разу дома не оставались одни. Это семиклассники! Приблизительно такое же количество детей не могут самостоятельно ездить по Москве. Трое или четверо ни разу не пользовались метро...

— Но ведь это можно понять — родители беспокоятся о своем ребенке, как говорится, время такое...

— Если они боятся, как бы с ребенком чего не случилось, — лучше всего его скотчем обмотать вместе с матрасом: не дай бог, ударится об стенку, об дверь, об косяк. Правда, когда ребенок оказывается без матра-

са, вот тут он как раз и ломает себе руки, ноги, пальцы, потому что ну совершенно не умеет ни телом своим управлять, ни действовать. Ребенок должен учиться падать в адекватном возрасте.

— Разве раньше таких подростков было меньше?

— Их было гораздо меньше! Когда мы начинали, в 1993 году, в классе из 15-16 человек было двое, редко — трое детей, которые очень сильно отличались от сверстников с точки зрения своей встроенности в жизнь. А сейчас таких 10-12.

— Почему так происходит?

— Например, дети почти гарантированно оказываются инфантильными, когда мама у них не работает. Папа много зарабатывает, у матери есть возможность сидеть дома, и она, как курица-наседка, свое чадо так опекает и так его занимает всячими кружками, тем, сем, что у ребенка не остается времени самостоятельно взрослеть. За него все решено: в 16:00 — одно, в 18:00 — другое, в 20:00 — ужин, в 22:00 — отбой. И при этом на всем готовеньком: мама в магазин, мама постирала, мама приготовила.

Второй вариант: инфантильными становятся дети, которых поручили чужим людям. То есть те, у кого няни были или даже есть до 5-6-го класса. По всей видимости, они так боятся ответственности за чужого ребенка, что намеренно не создают ему каких-то проблемных ситуаций, в которых он сам мог бы что-то делать. Они так трясутся — потому что, не дай Бог, родители будут недовольны и их уволят, — что еще больше, чем неработающая мама, опекают чужого ребенка. Просто делают из него инвалида по большому счету.

А все остальные случаи — это скорее статистическая погрешность.

— Вы как-то с этим работаете?

— Наша деятельность совершенно меняет направление. Вместо того чтобы учить физике, математике, нам приходится в каком-то смысле сопли вытирать. Учим с тетрадкой как-то общаться, учим сосредоточенно что-то делать. Потому что следствие инфантилизма — это, в частности, безответственное отношение к себе.

— Как этот инфантилизм оказывается на отношениях с преподавателями?

— Недавно я беседовал с нашей бывшей ученицей, которая давно закончила школу. И она мне призналась, что они, когда учились, очень четко понимали: именно от них зависит, будет этот учитель с ними работать или он просто развернется и уйдет. И они старались. Это приводило к взаимному интересу, учителя работали с этим классом с большим энтузиазмом.

Я думаю, что, если сейчас поговорить с нынешними учениками, они даже не поймут, о чем идет речь. Для них это дело администрации — как-то следить за тем, какие учителя, как-то их нанимать, обихаживать.

— А что потом бывает с инфантильными детьми?

— Думается, что ничего хорошего. Вот, например, пять-шесть лет назад почти каждый наш выпускник, поступив в институт, уже на первом-втором курсе работал по специальности. А в прошлом году, если мне не изменяет память, работал только один. Мне кажется, это одно из свидетельств того, что они как бы на потом откладывают вхождение в профессию, завоевание имени.

«Дети не ощущают своей страны...»

— Ну и, наконец, какова третья тенденция, о которой вы обещали рассказать?

— Меня пугает возможность раз渲ала России.

— Ой... Что вы имеете в виду?

— Школьники не видят своей страны. Вот, смотрите. Сами мы довольно много ездим по России, и нас очень хорошо принимают. Мы в ответ приглашаем — приезжайте в Москву. Оставляем адрес, говорим, что на все готовенько приедете, у нас в школе есть душ, кухня, есть отдельная комната, в которой можно жить, наши дети будут экскурсоводами, по Москве поводят...

Сергей Бебчук: «Я очень эмоциональный человек и очень нервно реагирую, когда я на что-то рассчитывал, а это не происходит»

И никто не едет. И люди ссылаются в первую очередь на то, что дорого: ехать — дорого. Даже полторы тысячи рублей на дорогу для многих семей в регионах оказываются слишком большими деньгами.

А в итоге возникает ситуация, когда дети из Пскова никогда в жизни не были ни в Москве, ни на Байкале. И что им это загрязнение Байкала, тем более проблема Дальнего Востока — какая-то труба, еще что-то такое? А есть дети из Петербурга, которые ни разу не были в Пскове. И это явление массовое.

В советское время такого просто не было — дети ощущали свою страну, и ощущали ее большой. А сейчас — нет. И когда нынешние дети — когда им будет лет сорок — попадут во властные структуры и будут принимать решения, это все и аукнется. В итоге появятся Псковская Республика, Башкирская Республика, Дальневосточная Республика.

— Что же делать?

— Я не понимаю правительство, у которого сейчас колоссальные профицитные деньги. Можно же постановить, что организованные группы школьников едут по железной дороге в любое время года бес-

платно. А сейчас у нас льготы предоставляются только в учебное время и только 50%.

Я понимаю, что для бесплатных поездок нужны огромные деньги. Но ведь есть проблема интеграции страны, она ведь разговорами не разрешится. Человек куда-то приехал, увидел, полюбил какое-нибудь место под Казанью, под Новгородом, на Алтае — и все! Это уже сцепило. И когда это у миллионов людей, это держит, а когда этого нет ни у кого, все плохо кончится.

«Здесь я отдыхаю...»

— То, что вас пугает, находится вне школы — бюрократизм, неправильное воспитание в семьях, незнание страны... Но вы ведь управляете довольно большим коллективом — 100 человек, и у каждого свои проблемы. Неужели нет ничего внутри школы, что бы вас пугало?

— Вообще нет. Внутренняя школьная жизнь абсолютно комфортная. Если мне надо отдохнуть, я вполне могу приехать в школу и здесь посидеть. Более того, она комфортна не только для меня.

Я расскажу просто потрясший меня случай. Прихожу в школу вечером, где-то в полседьмого. Внизу на диванчике сидит папа нашей ученицы. Я говорю: «Кого ждете?» А он отвечает: «Никого не жду. Шел с работы, чувствую, как-то некомфортно мне на душе, решил зайти: тут у вас стены отдают». Посидел там полчаса и ушел.

5.6. Кейс №6. Образовательная программа «Нашей Новой Школы»

Предлагаемый набор материалов характеризует ситуацию, которая сложилась в стране на рубеже 2010-2011 годов в области развития естественнонаучного образования и культуры технопредпринимательства среди молодежи. В 2010 и 2011 году вузы ощутили острую нехватку абитуриентов (или низкий уровень подготовки) на большую группу программ естественнонаучного, инженерного, технологического профиля. Положение отчасти характеризуют документы аналитического и статистического характера, приведенные далее; при этом — документ №4 представляет собой разработку, возникшую в ответ на сложившуюся ситуацию.

Документ №1. Результаты ЕГЭ по состоянию на 27.07.2010.

| Общеобразова-тельный предмет | Количество участников ЕГЭ | Процент участников ЕГЭ, набравших тестовый балл | | Средний тестовый балл | Количе-ство стобалль-ников |
|------------------------------|---------------------------|---|--------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| | | НЕ НИЖЕ минимального количества баллов | НИЖЕ минималь-ного количества баллов | | |
| Русский язык | 901 929 | 97,9 | 2,1 | 58,0 | 1 415 |
| Математика | 854 708 | 96,5 | 3,5 | 43,7 | 160 |
| Физика | 213 186 | 92,5 | 7,5 | 49,8 | 114 |
| Химия | 83 544 | 91,9 | 8,1 | 55,1 | 275 |
| Информатика и ИКТ | 62 652 | 90,7 | 9,3 | 62,3 | 90 |
| Биология | 171 257 | 92,8 | 7,2 | 54,7 | 133 |
| История | 180 900 | 89,8 | 10,2 | 48,7 | 222 |
| География | 22 256 | 91,7 | 8,3 | 52,0 | 17 |
| Английский язык | 73 853 | 94,0 | 6,0 | 55,1 | 2 |
| Немецкий язык | 4 177 | 87,2 | 12,8 | 41,0 | |
| Французский язык | 1 883 | 99,4 | 0,6 | 63,5 | |
| Обществознание | 444 219 | 95,6 | 4,4 | 56,0 | 34 |
| Испанский язык | 228 | 98,2 | 1,8 | 76,7 | 2 |
| Литература | 54 313 | 93,4 | 6,6 | 53,0 | 422 |

Документ №2. Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся (2009 г.)

Естественнонаучная грамотность — способность человека осваивать и использовать естественнонаучные знания для распознания и постановки вопросов, для освоения новых знаний, для объяснения естественнонаучных явлений и формулирования основанных на научных доказательствах выводов в связи с естественнонаучной проблематикой; понимать основные особенности естествознания как формы человеческого познания; демонстрировать осведомленность в том, что естественные науки и технология оказывают влияние на материальную,

интеллектуальную и культурную сферы общества; проявлять активную гражданскую позицию при рассмотрении проблем, связанных с естествознанием.

1. Средний результат российских учащихся по естественнонаучной грамотности в 2009 году статистически значимо ниже среднего результата по странам ОЭСР и составляет 478 баллов (по странам ОЭСР — 501). С учетом ошибки измерения российские учащиеся 15-летнего возраста по данной области занимают 37–40 места среди 65 стран (см. табл. 3).

В лидирующей группе оказались учащиеся Шанхая (Китай) со средним баллом 575, Финляндии — 554 балла, Гонконга (Китая) — 547 баллов, Сингапура — 542 балла и Японии — 539 баллов.

2. В соответствии с уровнями естественнонаучной грамотности исследования PISA 78% российских учащихся достигли и превысили пороговый уровень (2-ой по международной шкале). При этом результаты большинства учащихся (около 60%) соответствовали 2 и 3 уровням естественнонаучной грамотности, которые можно охарактеризовать умениями выявлять явно сформулированные научные проблемы в простых ситуациях, делать выводы на основе простых исследований, формулировать короткие высказывания, используя имеющиеся факты, объяснять явления и процессы в знакомых ситуациях, используя имеющиеся естественнонаучные знания.

Лишь 4,2% учащихся продемонстрировали высокий уровень естественнонаучной грамотности (5–6 уровни по международной шкале). При выполнении заданий теста они успешно выявляли естественнонаучные аспекты в достаточно сложных жизненных ситуациях, связывали информацию из различных источников и использовали ее для объяснений и обоснований различных решений, строили аргументацию на основе критического анализа.

Потенциальные возможности к продолжению естественнонаучного образования (4–6 уровни) продемонстрировали около четверти российских учащихся. В среднем по странам ОЭСР эта группа составляет более 29%, а в лидирующих странах или территориях, например, Шанхай (Китай), Финляндия, Гонконг (Китай), превышает 45%.

Более 22% российских учащихся не достигают порогового (2-го) уровня естественнонаучной грамотности (средний показатель по ОЭСР — 18%).

3. Для российских участников исследования PISA-2009 не выявлено статистически значимых различий между результатами юношей и девушек по естественнонаучной грамотности, как в значительном числе

стран-участниц исследования. Так, для 21 страны зафиксирован более высокий уровень естественнонаучной грамотности у юношей по сравнению с девушками, а в 11 странах отмечена обратная ситуация.

Средний балл девушек в 2009 году в России составил 480 баллов (в странах ОЭСР — 501), а юношей — 477 (в странах ОЭСР — 501). При этом эта тенденция проявилась не только в средних результатах по стране, но и в распределении юношей и девушек по уровням естественнонаучной грамотности.

4. В результатах российских учащихся по естественнонаучной грамотности не выявлено изменений по сравнению с предыдущим этапом исследования PISA-2006 ни в средних результатах, ни в распределении учащихся по уровням естественнонаучной грамотности: 2006 год — 479 баллов, 2009 год — 478 баллов.

5. Результаты исследования PISA обозначили дефициты российских учащихся в сформированности ряда важных умений: осуществлять поиск информации по ключевым словам; анализировать процессы проведения исследований; составлять прогнозы на основе имеющихся данных; интерпретировать научные факты и данные исследований; выявлять научные факты и данные исследований, лежащих в основе доказательств и выводов; интерпретировать графическую информацию; проводить оценочные расчеты и прикидки.

Таблица 3

Результаты стран по естественнонаучной грамотности

| | Страна | Средний балл | Стандартная ошибка измерения | Место страны среди других стран |
|----|------------------|--------------|------------------------------|---------------------------------|
| 1 | Шанхай (Китай) | 575 | (2,3) | 1 |
| 2 | Финляндия | 554 | (2,3) | 2–3 |
| 3 | Гонконг (Китай) | 549 | (2,8) | 2–3 |
| 4 | Сингапур | 542 | (1,4) | 4–6 |
| 5 | Япония | 539 | (3,4) | 4–6 |
| 6 | Республика Корея | 538 | (3,4) | 4–7 |
| 7 | Новая Зеландия | 532 | (2,6) | 6–9 |
| 8 | Канада | 529 | (1,6) | 7–10 |
| 9 | Эстония | 528 | (2,7) | 7–11 |
| 10 | Австралия | 527 | (2,5) | 7–11 |
| 11 | Нидерланды | 522 | (5,4) | 7–16 |
| 12 | Тайвань | 520 | (2,6) | 11–15 |
| 13 | Германия | 520 | (2,8) | 10–15 |
| 14 | Лихтенштейн | 520 | (3,4) | 10–16 |

| | Страна | Средний балл | Стандартная ошибка измерения | Место страны среди других стран |
|----|-----------------------|--------------|------------------------------|---------------------------------|
| 15 | Швейцария | 517 | (2,8) | 12–17 |
| 16 | Великобритания | 514 | (2,5) | 14–19 |
| 17 | Словения | 512 | (1,1) | 16–19 |
| 18 | Макао (Китай) | 511 | (1,0) | 16–19 |
| 19 | Польша | 508 | (2,4) | 17–22 |
| 20 | Ирландия | 508 | (3,3) | 16–23 |
| 21 | Бельгия | 507 | (2,5) | 18–24 |
| 22 | Венгрия | 503 | (3,1) | 19–27 |
| 23 | США | 502 | (3,6) | 19–29 |
| 24 | Чешская Республика | 500 | (3,0) | 21–29 |
| 25 | Норвегия | 500 | (2,6) | 21–29 |
| 26 | Дания | 499 | (2,5) | 22–30 |
| 27 | Франция | 498 | (3,6) | 22–33 |
| 28 | Исландия | 496 | (1,4) | 26–32 |
| 29 | Швеция | 495 | (2,7) | 25–34 |
| 30 | Австрия | 494 | (3,2) | 25–36 |
| 31 | Латвия | 494 | (3,1) | 25–35 |
| 32 | Португалия | 493 | (2,9) | 27–36 |
| 33 | Литва | 491 | (2,9) | 28–37 |
| 34 | Словакская Республика | 490 | (3,0) | 29–37 |
| 35 | Италия | 489 | (1,8) | 32–37 |
| 36 | Испания | 488 | (2,1) | 32–37 |
| 37 | Хорватия | 486 | (2,8) | 33–39 |
| 38 | Люксембург | 484 | (1,2) | 37–39 |
| 39 | Россия | 478 | (3,3) | 38–40 |
| 40 | Греция | 470 | (4,0) | 39–41 |
| 41 | Дубай (ОАЭ) | 466 | (1,2) | 40–41 |
| 42 | Израиль | 455 | (3,1) | 42–43 |
| 43 | Турция | 454 | (3,6) | 42–44 |
| 44 | Чили | 447 | (2,9) | 43–45 |
| 45 | Сербия | 443 | (2,4) | 44–46 |
| 46 | Болгария | 439 | (5,9) | 44–47 |
| 47 | Румыния | 428 | (3,4) | 47–49 |
| 48 | Уругвай | 427 | (2,6) | 47–49 |
| 49 | Таиланд | 425 | (3,0) | 47–49 |
| 50 | Мексика | 416 | (1,8) | 50–51 |
| 51 | Иордания | 415 | (3,5) | 50–52 |

Окончание табл. 3

| | Страна | Средний балл | Стандартная ошибка измерения | Место страны среди других стран |
|----|-------------------|--------------|------------------------------|---------------------------------|
| 52 | Тринидад и Тобаго | 410 | (1,2) | 51–53 |
| 53 | Бразилия | 405 | (2,4) | 52–56 |
| 54 | Колумбия | 402 | (3,6) | 53–58 |
| 55 | Черногория | 401 | (2,0) | 54–58 |
| 56 | Аргентина | 401 | (4,6) | 53–59 |
| 57 | Тунис | 401 | (2,7) | 53–58 |
| 58 | Казахстан | 400 | (3,1) | 53–58 |
| 59 | Албания | 391 | (3,9) | 58–60 |
| 60 | Индонезия | 383 | (3,8) | 59–62 |
| 61 | Катар | 379 | (0,9) | 60–62 |
| 62 | Панама | 376 | (5,7) | 60–64 |
| 63 | Азербайджан | 373 | (3,1) | 62–64 |
| 64 | Перу | 369 | (3,5) | 62–64 |
| 65 | Кыргызстан | 330 | (2,9) | 65 |

Более подробную информацию о результатах международной программы PISA-2009 можно получить на странице публикаций.

Результаты международной программы PISA-2009 представлены на сайтах:

Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР) (OrganizationforEconomicCooperationandDevelopment, OECD) — <http://www.oecd.org/edu/pisa>

Австралийского Совета исследований в области образования (The AustralianCouncilforEducationalResearch, ACER) — <http://www.acer.edu.au>

Документ №4. А. Мельников. Почему же финны победили в PISA? Размышления, не претендующие на абсолютную полноту ответа

Что такое PISA?

PISA — ProgrammeforInternationalStudentAssessment — программа международной оценки обучающихся. Проводилась в 2000 году в 32 странах. Материалы для оценки разрабатывались совместно странами-участницами международной программы. Оценивалась подготовка пятнадцатилетних подростков. В каждой стране было протестировано от 4 500 до 10 000 учащихся.

По каким предметным областям проводилось исследование.

По чтению, математике и естествознанию

Как происходило оценивание.

Учащимся предлагалось выполнить некоторое количество заданий (отдельно по каждой предметной области), оформленных в виде теста (выбрать один верный ответ из нескольких предложенных). За выполнение теста каждому учащемуся приписывался балл по 1000-балльной шкале, отдельно за выполнение каждой группы заданий (по чтению, математике и естествознанию).

Финские школьники показали по данным этого исследования одни из лучших результатов.

Что такое «грамотность чтения» и как она оценивается

Возьмем для анализа только один аспект теста — грамотность чтения. Подграмотностью чтения в исследовании понималась способность человека к осмыслинию письменных текстов, к использованию их содержания для достижения собственных целей, развития знаний и возможностей, для активного участия в жизни общества. Таким образом, оценивалась не техника чтения, а способность ученика использовать чтение как средство приобретения новых знаний для дальнейшего обучения.

Цели исследования отражали современное представление о «грамотности чтения». Согласно этому представлению, выпускник основной школы должен понимать тексты различных видов, размышлять над их содержанием, оценивать их смысл и значение и излагать свои мысли о прочитанном.

Предлагаемые тексты были типичны для различных жизненных ситуаций. Это были тексты разных видов и жанров: отрывки из художественных произведений, биографии, тексты развлекательного характера, личные письма, документы, статьи из газет и журналов, деловые инструкции, рекламные объявления, товарные ярлыки, географические карты и др. В них использовались различные формы представления информации: диаграммы, рисунки, карты, таблицы и графики. Литературные и научно-популярные тексты являлись основой для выполнения 89 заданий-вопросов из 141, что составляет 63% всех заданий по чтению. Другие формы представления информации (графики, диаграммы, таблицы, рекламы, схемы, карты и т.д.) составляли 37%.

Оценивались различные умения, которые можно объединить в три группы:

- нахождение в тексте информации, заданной в явном или неявном виде;
- интерпретация текста;
- рефлексия и оценка текста.

Наши результаты

Кратко результаты участия российских школьников в исследовании по разделу «грамотность чтения» выглядят так: количество стран, в которых результаты значимо выше российских — 23; сравнимы и ниже российских — 7 (Польша, Греция, Португалия и Латвия, Люксембург, Мексика и Бразилия).

Анализ результатов российских учащихся, продемонстрировавших самые высокие результаты в нашей стране, в сравнении со средними международными результатами показал, что лидирующие российские учащиеся значительно уступают своим лидирующими сверстникам из других стран.

Почему мы проиграли по чтению

Причины недостаточно высоких результатов российских школьников, выявленные в процессе изучения «грамотности чтения», конечно, требуют тщательного изучения и анализа. Здесь ограничимся лишь несколькими важными соображениями.

Исследование такой направленности, характера и широты было проведено в нашей стране впервые. При этом школьники 15-летнего возраста были мало знакомы с заданиями тестового характера, предлагающими отметить верный ответ из предложенных, что требует строгости мышления, точности мысли. Само выполнение работы, включающей 50–60 вопросов, за 2 часа требовало немалого напряжения и, учитывая перегруженность наших школьников учебными занятиями, было для них мало мотивировано.

Новыми для российских школьников были тексты делового стиля: инструкции, объявления, реклама, расписание авиарейсов, анкеты для приема на работу и др. Учебники по русскому языку, давая представление о деловом стиле речи, не предлагают упражнений с текстами подобного характера.

Часть текстов оказалось невозможно до конца адаптировать к российским условиям, хотя такая задача и ставилась перед участниками исследования. Некоторые реалии жизни, такие, как интервью при приеме на работу, только еще входят в социальный быт россиян.

Большое значение в образовании российских школьников придается осмыслиению художественно-литературных текстов как на уроках литературы, так и на уроках русского языка, а также на уроках истории и обществознания. Однако процент текстов такого характера, включенных в международное исследование, оказался весьма мал. Более того, их художественная специфика вопросами и заданиями почти не выделялась.

На результатах исследования сказался также недостаточный диалогический характер гуманитарного образования в российской школе. Наших учащихся затрудняли задания, требовавшие соотнести различные точки зрения на явления и события, высказать собственную версию их смысла. Старые традиции единой и всегда верной «точки зрения на мир» все еще присущи преподаванию гуманитарных дисциплин.

Слабые результаты, выявленные в процессе исследования «грамотности чтения», оказались вызваны, в том числе, недостаточно формируемыми у наших школьников такими качествами, как самостоятельность мысли и инициатива в выборе собственной жизненной позиции.

Почему же выиграли финны

Что же все-таки позволило финским школьникам показать наивысшие результаты среди стран с далеко не самыми худшими (как всегда считалось в мире) образовательными системами?

В действительности нет единственного фактора, объясняющего результаты. Скорее всего, успешный результат финских учеников может быть приписан ряду взаимосвязанных факторов, относящихся к школьной педагогике, собственным интересам школьников и их деятельности в свободное время, структуре образовательной системы, образованию учителей, школьной практике и, наконец, финской культуре.

Равные возможности обучения

В Финляндии законодательно запрещено дифференцировать учащихся в классе по каким-либо признакам, в том числе, и по способностям к усвоению. Это и сила и слабость одновременно. Вся система основного школьного образования гомогенна по структуре. В середине восьмидесятых был предпринята попытка ввести в ряде школ на уровне эксперимента дифференциацию учащихся в классе по принципу «сильные-слабые». Однако дальнейшего продолжения этот эксперимент не имел, его свернули. Иногда можно услышать от родителей первоклассников жалобы на то, что вне зависимости от того, чем владеет ребенок (уметь читать, писать или считать), учитель

проходит программу обучения полностью со всеми детьми с самых азов. Естественно это не лучшим образом сказывается на мотивации тех детей, которые уже все это знают. Однако, на результаты PISA это, как видно, не повлияло.

Между школами Финляндии разница в результатах PISA — 5 % (по другим странам — в среднем 36%). Это характерно для всех северных стран. Причиной этому то, что в этих странах образовательная система работает без отбора, где все школьники обеспечены одинаковым школьным образованием.

Фактически Финляндия нашла способ, как обеспечить всем учащимся равный доступ к качественному образованию, вне зависимости от места их проживания. Два слагаемых успеха: широкая сеть образовательных учреждений и набор высококвалифицированных педагогов во все школы. Принципиально не важно, где ребенок живет и в какую школу ходит, возможности для всех предоставлены абсолютно равные во всех уголках Финляндии.

Разноуровневые учебные группы

Финская школа учитывает потребности каждого ребенка. Административные предписания и педагогическая практика организованы так, чтобы работать с гетерогенными группами. Финские учителя знают, что ни один ученик не может быть исключен из процесса обучения и переведен в другую школу. Соответственно, интересы и выбор детей учитываются при составлении учебного плана школы, при отборе содержания, учебников, стратегий обучения, методов и системы оценивания.

Финны максимально стараются интегрировать «особых детей» в процесс обучения в общеобразовательной школе. Только 2% детей учатся в специальных образовательных учреждениях. На практике, если у ребенка возникают проблемы в овладении каким-либо предметом (предметами), то он имеет возможность заниматься один или два раза в неделю в малой группе 2-5 человек или даже индивидуально со специальным учителем. Это закреплено законодательно.

Тьюторство

В школах существует система консалтинга учащихся. Школа обязана обеспечить ученику формирование собственного учебного плана (руководство по учебным навыкам, выбор курса, планирование необязательных занятий). В 7-9 классах каждая школа имеет консультантов, которые помогают в этом учащимся.

Свобода высококвалифицированного учителя

В финской культуре профессия учителя считается наиважнейшей профессией в обществе, и поэтому в образование учителя инвестируются солидные ресурсы. Учитель в Финляндии пользуется высоким доверием общества, как профессионал, способный квалифицированно выполнять свою работу. В связи с этим учитель получает достаточно большую академическую свободу, а школы — реальную автономию в организации работы в рамках национального базового учебного плана.

Естественно, что для работы с гетерогенными группами требуется хорошо подготовленный учитель, фактически «эксперт в педагогике». Кем, собственно, и являются финские учителя. Начиная с того, что каждый финский учитель должен иметь степень магистра образования или степень магистра по одному (или двум) преподаваемому предмету.

Профессия учителя, особенно предметника, высоко ценится и популярна среди выпускников школ. Это подтверждается, например, популярностью программ подготовки учителей-предметников в университетах. На эти программы очень высокий конкурс, отбирается только до 10% от желающих учиться по этим программам. Это подразумевает, что обучаются высоко мотивированные, способные студенты с отличными академическими умениями и навыками. Содержание программ подготовки финских учителей заметно отличается по глубине и возможностям при сравнении с другими странами. Этот фактор определяет не только то, что финские молодые учителя хорошо знакомы с различными методами преподавания, но и с различными научными исследованиями в образовании. Многие из них готовы, а главное, мотивированы, развивать свои профессиональные навыки в течение всей профессиональной деятельности.

В финской основной общеобразовательной школе нет национальных тестов и экзаменов по окончании школы или в течение учебного года, поэтому учитель должен быть в действительности экспертом, чтобы оценивать достижения учащихся.

Гибкость учебного плана и академическая свобода школы.

Важным, является то, что местные органы управления образованием и сами школы обладают традиционно большими полномочиями. Однако определяющим является автономия школы и академическая свобода.

В частности рамочный учебный план подготовленный Министерством образования Финляндии (в процессе подготовки которого принимали участие, кроме чиновников, еще и 350 учителей) отправляется

в коммуну (муниципалитет), где принимается решение, оставить учебный план в таком же виде или внести свои компоненты, исходя из ситуации на месте. И уже в школе этот учебный план детализируется на основе различных факторов, например, особенностей, потребностей и интересов учащихся, качественного состава учебных групп (классов), вплоть до вероисповедания учащихся.

Особо примечателен в основах национального учебного плана пункт под названием «Интеграция обучения и тематические направления». В этом пункте прописаны тематические направления, например, «становление личности» или «культурная идентичность и интернационализм» и т.д. Внутри направлений обозначены цели и основное содержание. И только после раздела с тематическими направлениями идет содержание школьных предметов. Таким образом, устанавливается достаточно жесткая рамка на интеграцию предметного содержания, более того, на метапредметность. Предметы сами по себе вкупе есть лишь средство формирования метапредметных знаний (про компетентности в открытую не упоминается, хотя очень на них похоже).

Финские школы до сих пор в действительности имеют высокий уровень академической свободы. Как подтвердилось в исследованиях PISA, финские учителя наделены значительными полномочиями в принятии решений в рамках управления школой. Например, они несут исключительную ответственность за выбор учебников, это их прямая обязанность.

Возможные выводы

Вывод может заключаться в одном предложении: «Для того, чтобы победить в PISA, необходимо:

- а) фактическое предоставление всем гражданам равных прав на образование вне зависимости от каких-либо особенностей;
- б) предоставить академическую свободу педагогу, обеспечить автономию школе, наделяя ответственность за содержание;
- с) готовить высококвалифицированного учителя и платить ему большую зарплату».

Может быть, в таком случае неготовность к решению ТАКИХ тестовых задач у российских школьников существенно снизится, при этом появится «самостоятельность мысли и инициатива в выборе собственной жизненной позиции».

(При подготовке текста использованы личные исследовательские материалы А. Е. Мельникова и Центра оценки качества образования Института общего среднего образования)

**Документ №4 Ценностно-технологическая схема проектирования
образовательной программы Школы (в контексте решения проблемы развития
естественно-научного образования и культуры технопредпринимательства)**

| Направление проектирования | Одничительные признаки | Технологическое обеспечение |
|-------------------------------------|---|---|
| Цели, задачи, целевые группы | <p>Создание условий для воспитания человека, способного к эффективной самореализации в эпоху шестого технологического уклада (эпохи, нанотехнологий).</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Школа «открытого образования». – Школа — доступная для всех (отказ от технологий отбора учащихся, ставка на открытие и развитие таланта). – Школа как «обучающая организация». – Школа высоких технологий. – Школа интегративных процессов и технологий (модель NBICS). – Школа обучения через создание открытой деятельности. |

| Направление проектирования | Одличительные признаки | Технологическое обеспечение |
|-----------------------------------|--|---|
| | <p>Отличительные черты школы с позиции управления</p> <p>Обучающаяся организация, Постоянная культура обновления, инновационное развитие.</p> | <p>– Управление «обучающимися организацией».</p> <p>– Инновационное развитие за счет запуска «саморазвивающихся процессов».</p> <p>– Управление качеством (модель «качество на рабочем месте»).</p> <p>– Положительные и управляемые советы участия партнеров (вуз, производство, образовательные партнеры)</p> <p>– Сотрудничество с инновационными и молодежными бизнес-инкубаторами</p> <p>– Социально-и личностно-значимое культур-образовательное проектирование</p> |

| Направление проектирования | Однотипные признаки | Технологическое обеспечение | |
|-----------------------------------|--|---|---|
| | <p>Межпредметная, надпредметная и другие виды интеграции.</p> <p>Ориентация на ценности открытый (познание, наука, искусства, образование).</p> <p>Ценность многообразия как источника развития, создание пространства для самореализации каждого ребенка с учетом возрастных и индивидуальных особенностей.</p> | <ul style="list-style-type: none"> – На всех этапах обучения: межпредметные погружения: «Хаос и порядок», «Я, Леонардо» и др. – На всех этапах образования: Технологии ТРИЗ и развития творческого личерального мышления • Начальная школа — культура игр и познания; • Основная школа — культура мастерской и эксперимента; • Старшая школа — культура научной академии и исследовательского проектирования. – Технология семиотического проектирования (теория множественного интеллекта). – Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов. – Технология индивидуального и группового сопровождения. <p>Технологии Школы диалога культуры Модель естественнонаучного исследования</p> | |
| | <p>Однотипные черты школы с позиции управления</p> | <p>Познавательный интерес как основной фактор развития ученика; право на свободный и ответственный выбор в образовательном процессе;</p> <p>Проблемно-конструктивное мышление</p> <p>Совместная деятельность, сетевое взаимодействие.</p> | <p>Технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «Свободный выбор: право и обязанность»; – «Равенство источников образования» – Надпределетная программа «Проблема» – Методики личностно-значимого образования <p>Технологии КД, «обучение в парах смешного состава», групповые методики, сетевое дистанционное проектирование и обучение.</p> |

| Направление проектирования | Оличительные признаки | Технологическое обеспечение |
|--|--|---|
| Открытость, социальное партнерство | | <p>Технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «Образовательные луѓештва»; – «Обучение через встречи»; – «Мир как школа или практика в современности»; – Надпределетная программа: «цивиљтурног проектирање»; – «Портфолио выходного дня» – Деловая игра «Журналист» |
| Высокая степень технологичности, формирование проектной культуры ученика | Высокая степень технологичности, формирование проектной культуры ученика | <p>Надпредметные программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Алгоритм, модель, технология. – Искусство проектирования и самоорганизации – «Легатологическая компетентность ученика» |
| школы с позиции управления | Ориентация на развитие культуры чтения текстов различной природы. | <p>Технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «Проектирования учебных текстов нового поколения» – «Успешное чтение» |
| Связь с бизнесом, научными и конструкторскими организациями | | <p>Технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> – День (неделя) нанотехнологий – «Бизнес как кейс»; – «Текст науки и производства»; – «Школьный бизнес-инкубатор» – «По заказу производства...» – «Школьная фирма» («Достижение молодых») |

| Направление проектирования | Однотипные признаки | Технологическое обеспечение |
|--|--|--|
| <p>Наряду с классно-урочной системой используется модульный принцип.</p> <p>Используются базовые учебные планы, потенциал которых дополняется за счет использования дополнительных образовательных программ и программ самообразования учащихся.</p> | <p>Особенности предметного и надпредметного содержания.</p> <p>Учебный план</p> | <p>Технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «Модульного построения учебного плана»; – «Индивидуальный учебный план ученика»; – «Классный руководитель — проектировщик образовательной программы класса»; – «Портфолио достижений»; <p>Высокий уровень знания иностранного языка</p> <p>Качественное математическое образование</p> <p>Качественное естественнонаучное образование (интегративного или профильного плана)</p> <p>Искусства как фундамент творчества, в том числе и естественнонаучного.</p> <p>Метапредметные (надпредметные) программы развития учебной, исследовательской, проектной, коммуникативной компетентности.</p> <p>Элективные курсы и проекты науко-технологической направленности.</p> <p>Обществознание с акцентом на инновационную экономику и предпринимательство.</p> <p>История в культурологической логике с акцентами на истории развития науки, техники, предпринимательства</p> <p>Среда дополнительного образования с акцентами на формировании технологической культуры, интеграция основного и дополнительного образования</p> |

| Направление проектирования | Однотипельные признаки | Технологическое обеспечение |
|---|---|---|
| <p>Оценка рассматривается как один из инструментов управления качеством образования.</p> <p>В оценке качества принимают участие все субъекты образовательного процесса: родители, партнеры, учащиеся и педагоги. Предметом оценивания выступает процесс и результат. Доминирует система обучения, в которой безотметочное партнерские отношения «учитель-ученик» сочетаются с внешней независимой оценкой в рамках тестирования, экзаменов, публичной защитой проектов.</p> | <p>Рекомендуемые технологии.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Начальная школа: безотметочное обучение; диагностика роста учебных компетентностей, самооценка на основе портфолио достижение и проектов. ● Основная школа: <ul style="list-style-type: none"> безотметочная или накопительная система оценивания; самооценка и тьюторская оценка развития метапредметных результатов; портфолио достижений и проектов. ● Старшая школа: накопительная система оценивания (100 балльная модель); независимая оценка (Олимпиады, конкурсы, ЕГЭ); <p>защита исследований и проектов</p> <p>Проективная самооценка перспектив развития на основе объективных данных.</p> <p>– Технология «Публичных экзаменов и отчетов»</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Участие в исследовании PIRLS – Участие в исследовании PISA – ЕГЭ – Информационная компетентность (европейский стандарт) – Проективная компетентность (защита проекта) – Исследовательская компетентность (защита исследовательской работы) – Коммуникативная компетентность (реализация публичного проекта, включая виртуальный). |
| <p>Оценка результатов деятельности</p> | <p>Независимая экспертиза</p> | |

| Направление проектирования | Однотипные признаки | Технологическое обеспечение |
|-----------------------------------|---|--|
| Ресурсное обеспечение | Кадровое обеспечение предполагает ориентацию на высокое качество; развитие инновационного технологического мышления педагогов за счет включения педагогов в иные (не педагогические виды деятельности); педагогическое творчество и самореализацию. | <p>Технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Внутриформенного повышения квалификации («обучающиеся организаций») с использованием потенциала внешних организаций; – Обучение через проектирование в сетевых партнерских проектах; – Дистанционное самообразование. – Программа «Открытая школа»; – Программа «Педагогическая компетентность ученика»; – Групповой тренинг умений и личностного роста (гуманистический подход) |
| | Информационно-компьютерное обеспечение | <p>В школе имеется внутренняя сеть с выходом в Интернет из любой точки.</p> <p>Школа имеет свои интерактивные ресурсы со свободным входом из Интернет.</p> <p>Максимально используется коллективные сетевые ресурсы «Электронная школа» с доступом для учащихся, педагогов, родителей, партнеров.</p> <p>Каждый класс оборудован компьютером (-рами) с выходом в Интернет.</p> <p>Имеются классы общего доступа.</p> <p>Школа обеспечена высокотехнологичными программами проектирования и реализацией образовательного процесса.</p> <p>Школа поддерживает технологии сетевого проектирования и дистанционного образования.</p> |

Разработка и принятие управленческих решений

| Направление проектирования | Однотипные признаки | Технологическое обеспечение |
|--|----------------------------|---|
| Лабораторное оборудование. | | Школа имеет несколько высокотехнологичных лабораторных комплексов и инструментальной ориентации. |
| Библиотека | | Школа обладает медиатекой, в которой сочетаются: – фонд учебной и справочной литературы; – фонд научно-популярной литературы для учебного проектирования и исследований; – электронные ресурсы; – аудио, видео и другие медиаматериалы. |
| Общепедагогические технологии, применяемые на всех этапах обучения | | Метод проектов Метод интегративных погружений Метод портфолио Метод «выбора» Метод «сопровождения» Метод диалога культуры и стилей |

РАЗДЕЛ 6. ИНСТРУМЕНТЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

6.1. Плюс-минус-интересно. Эдвард де Боно

Задание. Выберите проблему, по отношению к которой у вас нет точной точки зрения. Сформулируйте ее в виде делового предложения. Примените метод ПМИ и попробуйте принять управлеченческое решение.

*Справка:
Эдвард де Боно*

Многие считают Эдварда де Боно ведущим мировым авторитетом в области непосредственного обучения мышлению как навыку. В течение 25 лет он является пионером «мышления о мышлении». Им написано 45 книг, которые переведены на 27 языков, включая китайский, иврит, арабский, бахаса, корейский и словенский. Его уроки мышления широко используются среди его учеников, жителей отдаленных южноафриканских деревень и тех, кто обучается в таких ведущих школах, как Норфолкская академия в Вирджинии, США.

*Ниже приводятся выдержки из книги Э.деБоно
«Нестандартное мышление», Минск 2000.*

ПМИ

ПМИ — это мощный мыслительный инструмент. Он так прост, что ему почти невозможно научиться, ибо каждый полагает, что пользуется им. Буквы выбраны так, чтобы сложиться в хорошо произносимую аббревиатуру и чтобы мы могли попросить себя или других «выполнить ПМИ».

П означает Плюс или хорошие аспекты

М означает Минус или плохие аспекты

И означает Интересно или интересные аспекты .

ПМИ — это инструмент привлечения внимания. Выполняя ПМИ, вы намеренно направляете свое внимание сначала на аспекты Плюс, затем на аспекты Минус и, наконец, на Интересные аспекты. Это выполняется с твердым намерением, очень дисциплинированно.

Однажды меня попросили продемонстрировать урок для группы преподавателей в Сиднее, Австралия. Перед началом урока я спросил группу из 30 мальчиков (в возрасте 10–11 лет), **что они** думают об идеи выплаты каждому из них 5 долларов в неделю просто за то, что они ходят в школу. Им всем идея очень понравилась, и все они стали рассказывать мне о том, что бы они стали делать с деньгами (покупали бы сладости, комиксы и т.д.). Затем я объяснил им ПМИ и попросил просмотреть все аспекты Плюс, Минус и Интересно применительно к пятидолларовому предложению. Они должны были сделать это путем обсуждения в группах по пять человек. Три минуты спустя оратор от каждой группы огласил выводы. Было найдено множество аспектов:

- Старшие мальчики будут их бить и отнимать деньги.
- Родители не станут дарить подарков и выдавать карманных денег.
- Школа поднимет плату за питание.
- Кто будет решать, какую сумму денег платить для разных возрастных категорий?
- Будут происходить ссоры по поводу денег и забастовки.
- Откуда будут поступать деньги?
- Будет меньше денег на оплату труда учителей.
- У школы не будет денег на покупку микроавтобуса.

В конце упражнения у класса снова спросили, нравится ли им идея. Если прежде идею одобряли тридцать из тридцати, теперь двадцать девять из тридцати полностью переменили свое мнение и больше не одобряли эту идею. Важно отметить, что очень простой инструмент сканирования, использованный подростками самостоятельно, вызвал такую перемену. Я совершенно не вмешивался и не сказал ни слова о сути вопроса.

Представьте, что вас попросили выполнить ПМИ применительно к предложению окрасить все автомобили в желтый цвет. Ваши возможные выводы могут быть таковы:

П

- проще увидеть на дороге;
- проще увидеть ночью;
- никаких проблем с выбором желаемого цвета;
- не нужно тратить время для получения нужного цвета;
- проще для производителя;
- дилеру не нужно создавать большого запаса;
- из владения автомобилем может уйти элемент особой «мужественности»;
- автомобиль станет просто средством передвижения;
- при небольших авариях краска, **втершаяся в ваш** автомобиль, будет того же цвета.

М

- скучно;
- трудно узнать свой автомобиль;
- сложно отыскать свой автомобиль на стоянке;
- проще красть автомобили;
- изобилие желтого может резать глаза;
- полиции будет сложно преследовать автомобили;
- свидетелям аварий придется тугу;
- ограничение вашей свободы выбора;
- некоторые компании, производящие краски, разорятся.

И

- интересно посмотреть, будут ли появляться разные оттенки желтого;
- интересно посмотреть, оценят ли люди **фактор безопасности**;
- интересно посмотреть, изменится ли отношение к автомобилям;
- интересно посмотреть, будет ли подкрашенное место отличаться по цвету;
- интересно посмотреть, будет ли это соблюдаться;
- интересно посмотреть, кто поддержит это предложение.

Выполнить это довольно легко. Нелегко намеренно ориентировать внимание в разных направлениях поочередно после того, как ваше предубеждение уже решило, что вы думаете об этой идее. Речь идет именно о той «воле», по которой мы будем смотреть в направлении, представляющем особенную важность. Когда это достигнуто, вашему уму брошен естественный вызов отыскать так много П, М и И, как только возможно. Таким образом, существует переключатель. Вместо использования для поддержки конкретного предубеждения ум теперь применяется для исследования предмета.

В конце исследования можно воспользоваться эмоциями и чувствами для принятия решения по данному делу. Разница состоит в том, что теперь эмоции применяются после исследования, вместо того чтобы применять их до исследования, предотвращая само исследование.

Сканирование

Мыслительные инструменты вроде ПМИ выполняют функцию очков, позволяя видеть яснее и дальше. Затем мы реагируем на то, что видим.

Одна тринадцатилетняя девочка рассказала о том, что поначалу метод ПМИ казался ей очень искусственным, так как она заранее знала, что думает о конкретном предмете. Затем она рассказала, что, несмотря на это, когда она записала аспекты П, М и И, выяснилось, что она реагирует на написанное и ее восприятие изменилось. Это именно то, чего следовало ожидать. Как только идея обдумана и записана по каким-нибудь заголовкам, ее невозможно «передумать», и она повлияет на окончательное решение.

«Если бы все машины были желтыми...»

Один мальчик как-то сказал, что для желтых машин был бы «Плюсом» тот факт, что им требуется уделять больше внимания собственной чистоте. Другой мальчик заявил, что чистота — это аспект «Минус», так как ему «приходится мыть отцовскую машину». И оба правы. Мальчик, увидевший аспект чистоты при взгляде в направлении Плюс, был прав. Мальчик, увидевший аспект чистоты при взгляде в направлении Минус, был также прав.

В ПМИ мы не ищем ценностей, находящихся в самом аспекте. Это не суждение о ценности. Мы ищем, какие аспекты следует увидеть при взгляде в том или ином направлении. Это различие жизненно важно.

Девочка смотрит на юг и видит церковный шпиль. Другая девочка в другой части деревни смотрит на север и видит тот же церковный шпиль. Какая это церковь — та, что расположена на севере, или та, что на юге? И та, и другая. Точно так же с ПМИ. «П» представляет собой направление сканирования, точно так же как «север». Мы смотрим в этом направлении и видим то, что видим, и отмечаем то, что видим. Затем мы смотрим в ином направлении. Наше намерение состоит исключительно в эффективном сканировании — не в определении ценностей.

Меня спрашивают, будет ли правильно обдумывать аспекты по мере того, как они приходят на ум, затем выносить суждение о них и сваливать их в категорийный ящик с названием «Плюс», в ящик с названием «Минус» или еще в один ящик с названием «Интересно». Это совершен-

но неверно и зачеркивает весь смысл ПМИ. Вынесение суждения об аспектах по мере их поступления означает упражнение в вынесении суждений. Упражнение в сканировании состоит в поочередном взгляде в различные стороны. Вполне возможно, что химическое состояние мозга в ситуации, когда мы намереваемся смотреть в «Плюс», или в положительном направлении, отличается от состояния, возникающего при взгляде в «Минус», или в отрицательном направлении.

ПМИ сам по себе является миниатюрным курсом обучения мышлению благодаря тому, что так хорошо иллюстрирует сканирование.

Интересно

Элемент «И», или Интересно, выполняет в ПМИ несколько функций. Он может собирать вместе те аспекты и комментарии, которые не являются ни положительными, ни отрицательными. (Следует заметить, что в ситуации, когда конкретный аспект виден как в направлении П, так и в направлении М, вполне обоснованно поместить его под обоими заголовками.) «И» также поощряет привычку преднамеренно исследовать предмет вне рамок суждений для того, чтобы увидеть, что же в этой идее интересно или к чему она приводит. Простая фраза, которая может быть полезной при таком «Ив-сканировании», такова: «Было бы интересно посмотреть...» Таким образом, мыслитель поощряется к расширению идеи, а не к обращению с ней как с чем-либо статичным.

Еще один аспект направления «И» состоит в рассмотрении того, ведет ли данная идея к другой идее. Это представление о «двигательной ценности» идеи будет исследовано гораздо полнее в разделе настоящей книги, посвященном нестандартному мышлению.

Наконец, «И» учит ум реагировать на интерес, присущий идее, а не только на суждение и ощущения, вызываемые идеей. Мыслитель должен быть в состоянии сказать:

«Мне не нравится ваша идея, но у нее есть ряд интересных аспектов...» Рядовой опыт показывает, что реакция такого sorta весьма необычна.

Использование ПМИ

Многие утверждают, что практикуют ПМИ. Возможно, это справедливо для тех ситуаций, в которых присутствует большая доля нерешительности. Но главное назначение ПМИ не в этом. Наоборот, ПМИ следует использовать именно тогда, когда у нас нет сомнений относительно данной ситуации, когда мы мгновенно решаем, что нам нравится и что не нравится (как в случае с реакцией сиднейской школы на 5 долларов в неделю). В качестве привычки ума ПМИ создано специально для

того, чтобы заставлять нас сканировать те ситуации, в которых мы считаем сканирование ненужным.

Для примера вы можете попросить кого-нибудь выполнить ПМИ после того, как этот человек отбросил ваше предложение, прияя к выводу о его бесполезности. Вы можете попросить кого-нибудь выполнить ПМИ тогда, когда в своей реакции на ситуацию он демонстрирует предубеждение. ПМИ полезен потому, что имеет более косвенный характер, **чем** прямое несогласие или конфронтация. При выполнении ПМИ вы просите человека продемонстрировать свои высокие умственные способности при сканировании предмета. Это совершенно не то, что просить человека изменить свое мнение. Обычно после такой просьбы человек не боится выполнить ПМИ, так как полагает, что это только подтвердит ту точку зрения, которой он уже придерживается.

Выполнение ПМИ — совсем не то же самое, что перечисление «за» и «против». Последнее скорее является упражнением в вынесении суждений. Вдобавок раздел «Интересно» позволяет рассмотреть те вопросы, которые не относятся ни к «за», ни к «против».

Два шага

Таким образом, вместо реакции на ситуацию и оправдания этой реакции мыслитель теперь проходит двухшаговый процесс. На первом шаге происходит целенаправленное выполнение операции ПМИ. Второй шаг — наблюдать и отреагировать на то, что выявило сканирование ПМИ. Это совсем не то, что подготовить карту, а затем реагировать на то, что на этой карте находится.

Практика

Не следует недооценивать эффективность ПМИ по причине простоты этого метода. Я был свидетелем его использования для переключения крайне эмоционального собрания с предубеждения на рассмотрение дела. Когда восприятие сориентировано в конкретном направлении, оно не может не увидеть, а увидев что-либо, оно не может перестать это видеть.

Практика — это ключевой момент. Практикуйтесь в использовании ПМИ сами и требуйте этого от других. Метод может стать простой краткой инструкцией. Странность аббревиатуры важна для фокусирования внимания. Простые увещевания кого-нибудь рассмотреть хорошие и плохие аспекты слишком слабы, чтобы быть эффективными.

Для упражнения в ПМИ можно выполнить его на шести приведенных здесь практических вопросах. На весь процесс ПМИ в каждом случае следует отвести три минуты. Задания можно выполнять самостоятельно **или в** небольших дискуссионных группах.

1 Что бы вы сказали о предложении каждому **носить** значок с указанием настроения?

2 Следует ли каждому ребенку усыновить/удочерить пожилого человека и ухаживать за ним?

3 Считаете ли вы хорошей идеей тюрьмы выходного дня для малолетних правонарушителей?

4 Следует ли разрешить каждому указывать, каким образом должны быть израсходованы уплаченные им налоги?

5 Должны ли видеомагнитофоны иметь встроенный чип, предотвращающий показ фильмов с насилием?

6 Следует ли запретить движение автомобилей в центре города?

| + (плюс) | - (минус) | И (интересно) |
|----------|-----------|---------------|
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

6.2. МЕТОД РАВНОЦЕННОГО ОБМЕНА В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Морфологический метод

Эффективное принятие решений/ пер. с англ. — М.:Альпина Бизнес Букс, 2006 (серия «Классика HarvardBusinessReview»)

Исходная ситуация.

Некто ищет работу, для него очень важны несколько параметров, он нашел несколько вариантов, которые внес в таблицу.

| | Работа А | Работа В | Работа С | Работа D | Работа E |
|-----------------------------|-----------|-------------------------------|-------------------|------------------------|--------------------------------------|
| Зарплата в месяц | 2000 | 2400 | 1800 | 1900 | 2200 |
| Гибкость временного графика | средняя | низкая | Высокая | средняя | отсутствует |
| Полезный опыт | компьютер | Управление кадрами, компьютер | Сделки, компьютер | Организационные навыки | Управление Временем, многозадачность |

Разработка и принятие управленческих решений

| | Работа А | Работа В | Работа С | Работа D | Работа Е |
|--------------------------|--|---|--------------------------|-------------------------------|--|
| Ежегодный отпуск(дней) | 14 | 12 | 10 | 15 | 12 |
| Социальное обеспечение | Медицинская страховка, стоматологическая страховка, пенсия | Медицинская страховка, стоматологическая страховка, | Медицин- ская страховка, | Медицинская страховка, пенсия | Медицинская страховка, стоматологи- ческая страховка, |
| Удовлетворение от работы | Высокое | Нормальное | Нормальное | Высокая | Медицинская страховка, стоматологи- ческая страховка, пенсия |

| | Работа А | Работа В | Работа С | Работа D | Работа Е |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Зарплата в месяц | 3 | 1 | 5 | 4 | 2 |
| Гибкость временного графика | 2* | 4 | 1 | 2* | 5 |
| Полезный опыт | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 |
| Ежегодный отпуск(дней) | 2 | 3* | 5 | 1 | 3* |
| Социальное обеспечение | 1 | 2* | 5 | 4 | 2* |
| Удовлетворение от работы | 1* | 3* | 3* | 1* | 5 |
| | 13 | 14 | 21 | 17 | 19 |

Выбор офисного помещения

| Цели | Паркуэй | Ломбард | Баранов | Монтана | Пьерпойнт |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Время на дорогу (мин) | 45 | 25 | 20 | 25 | 30 |
| Удобство расположения для клиентов (%) | 50 | 80 | 70 | 85 | 75 |
| Оснащенность офиса | A | B | C | A | C |
| Размер Офиса (кв. футы) | 800 | 700 | 500 | 950 | 700 |
| Ежемесячные расходы (долл) | 1850 | 1700 | 1500 | 1900 | 1750 |

| Цели | Паркуэй | Ломбард | Баранов | Монтана | Пьерпойнт |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Время на дорогу (мин) | 5 | 2* | 1 | 2* | 4 |
| Удобство расположения для клиентов (%) | 5 | 2 | 4 | 1 | 3 |
| Оснащенность офиса | 1* | 3 | 4 | 1* | 4* |
| Размер Офиса (кв. футы) | 2 | 3* | 5 | 1 | 3* |
| Ежемесячные расходы (долл) | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 |

| Цели | Ломбард | Баранов | Монтана |
|--|----------|---------------|---------------|
| Время на дорогу (мин) | 25 | 20 (*25) | 25 |
| Удобство расположения для клиентов (%) | 80 | 70 (*78) | 85 |
| Оснащенность офиса | B | C (*B) | A (*B) |
| Размер Офиса (кв. футы) | 700 | 500 | 950 |
| Ежемесячные расходы (долл) | 1700 | 1500 (*1700) | 1900 (*1800) |

| Цели | Ломбард | Монтана |
|--|-------------------|------------|
| Удобство расположения для клиентов (%) | 80 | 85 |
| Размер Офиса (кв. футы) | 700 (*950) | 950 |
| Ежемесячные расходы (долл) | 1700 (*1950) | *1800 |

6.3. Поучительная алгебра благоразумия Бенджамина Франклина

Поиск компромиссов всегда был непростым делом. Более 200 лет назад БенджаминФранклин изложил свой подход к этой задаче в письме, адресованном выдающемуся ученому Джозефу Пристли, который никак не мог сделать выбор между двумя альтернативами.

Лондон. 19 сентября 1772 года Дорогой сэр,

В деле, столь для Вас важном, в коем Вы испрашиваете моего совета, я не в силах, за отсутствием достаточного знания обстоятельств, рекомендовать Вам, какое решение принять. Однако, если угодно, я укажу Вам, как его принять.

Подобные обременительные ситуации являются собой трудность потому, что при размышлении о них в сознании нашем не появляются вдруг все резоны «за» и «против», но порой предстают одни, а порой — другие, и тогда первые исчезают из виду. Посему ум наш попеременно захватывают разные намерения и устремления, а также порождающая замешательство неопределенность.

Дабы покончить с этим, я имею обыкновение, разделив пол-листа бумаги чертой на две колонки, заносить в одну резоны «за», а в другую — «против». Затем, после трех или четырех дней размышления, я коротко записываю под нужными заголовками разные мысли «за» и «против», которые пришли ко мне в разное время.

Собрав их, таким образом, воедино перед глазами, я отваживаюсь начать судить о присущей им весомости. Когда попадаются мне два резона (по одному с каждой стороны), кои представляются равными, я вычеркиваю их оба. Если попадается один резон «за», равнозначный двум

резонам «против», я вычеркиваю все три. Если, по моему разумению, два резона «против» уравновешиваются тремя резонами «за», я вычеркиваю все пять и, двигаясь так, отыскиваю, что может иметь решающее значение. И если по прошествии одного или двух дней дальнейших размышлений ничего нового не появляется, а значительность имеющего ни к одной стороне не присовокупляется, я прихожу к соответственному решению.

И хотя весомость резона не может быть измерена с точностью, присущей алгебраическим величинам, все же, когда размышляешь о каждом отдельно и сравниваешь его со всеми прочими, лежащими перед глазами, я полагаю, что могу вынести более разумное суждение, и менее склонен предпринять неверный шаг. Я обнаружил огромные достоинства в составлении таких уравнений, в занятии, кое назвать позволительно будет поучительной алгеброй благоразумия.

Искренне желая Вам совершить наилучший выбор, остаюсь навеки Вашим преданным другом.

Б.Франклайн

Франклайн предложил замечательный способ применения компромиссов с целью облегчить принятие сложных решений. Вычеркивая пункты из списков «за» и «против», он вместо первоначальной проблемы получает аналогичную, но гораздо менее сложную, и в конце концов ему остается сделать довольно простой выбор.

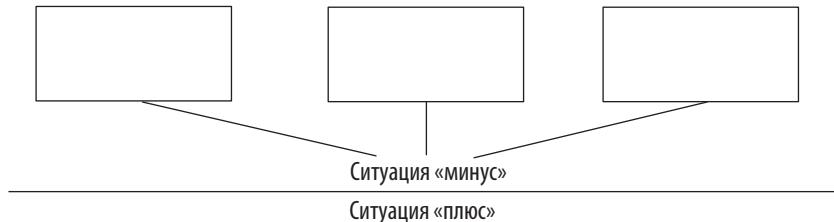
Подход Франкллина предполагает наличие взаимозаменяемых «за» и «против», которых в вашем случае может и не оказаться. Методика равнозначенного обмена, требующая четко изложить цели и предлагающая способ создания такой взаимозаменяемости, не имеет этого недостатка. В результате такой подход можно применять практически к любым решениям.

6.4. ЗЕРКАЛО ПРОГРЕССИВНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ.

Прекрасным инструментом для реализации начальных этапов проектирования является «Зеркало прогрессивных преобразований». Попробуйте заполнить его по отношению к одной из выделенных нами проблем.

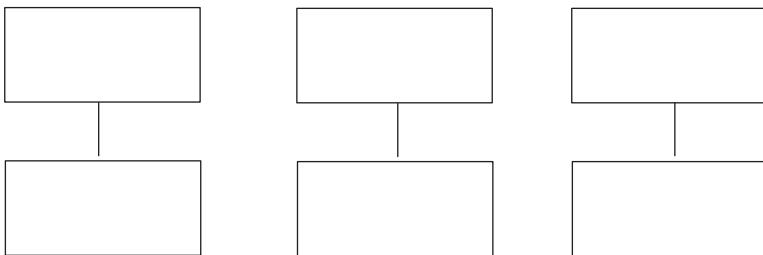
1. Постановка проблемы:

2. Причины:
(формулировки с «не» и «нет»)

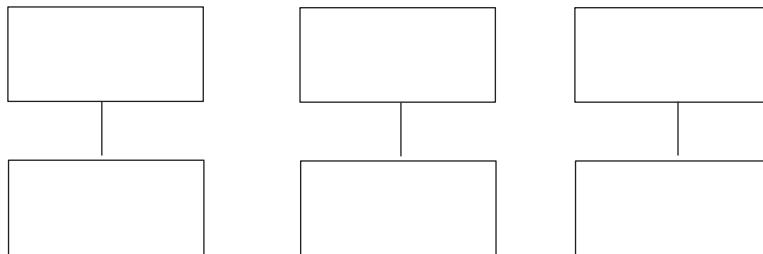


3. Цель проекта: _____

4. Задачи:



5. Мероприятия, ответственные:



6. Ресурс: _____

7. Продукт: _____

8. Критерии эффективности: _____

6.5. ПРИМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА

ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Организационная культура

«Практика + ценности + герои + Символы» Хоффстед (1997)
Аспекты организационной культуры



Оргкультура как дерево. Модель Эдгара Штайна

Задание 1.

Выберите какую-либо пару утверждение и постройте прогноз — как базовые убеждения в каждом случае влияют на принятие управленческих решений.

Примеры возможных предположений, которые определяют жизнь

1. «Права индивида выше прав группы» или «Права группы превыше всего».

2. «Большинство умнее любого своего представителя» или «Разум группы — равен разуму ее среднего представителя»

3. «Карьера может быть только вертикальной». Или «Горизонтальная карьера привлекательнее».

4. «Нахождение слабостей и их устранение — приоритет» или «нахождение достоинств и их закрепление — приоритет».

5. «Многообразие — источник развития» или «Единство важнее многообразия».

Задание 2.

Познакомьтесь с фрагментом работы «Бизнес в стиле фанк» Нордстром, Риддерстрале. Предложите свое суждение как такие базовые ценностные основания повлияют на принятие управленческих решений.

«Словечко funky создает некоторые проблемы. Прежде всего это прилагательное не переводится, так сказать, «в лоб». Есть, правда, существительное Funk, которое означает состояние беспокойства, подавленности и даже страха. Однако в разговорном английском языке funky приобретает несколько иной смысл, так как ассоциируется с funny (смешно) + monkey (обезьяна), то есть с чем-то привлекательно смешным. У молодежи — funky — это клево, стремно. Если добавить, что словом Funk стали обозначать любое направление афро-американской музыки с ее смесью радости и грусти, то в результате получилась трудно переводимая конструкция. Таким образом — бизнес в стиле фанк — это чертовски интересно, «клево», но с другой стороны — довольно «стремное» занятие, бизнес на грани нервного истощения: еще чуть-чуть и будет срыв. Это ужасно. Это здорово. Это пугает. Это веселит. Это подавляет. Это странно».

Задание 3.

В теории организационной культуры есть описание, в которой организационная культура описывается через следующие модели.

Выберите какую-нибудь проблему, актуальную для некоторой организации и покажите — в чем будет состоять различие в способах принятия решения в каждой из этих моделей.

Модель организационной культуры:

1. Людская пирамида.

Организация, в которой Стоящие на верхних ступеньках иерархической лестницы решают проблемы, используя установленные правила и процедуры.

2. Семья.

Проблемы решает «отец» (владелец или руководитель), обладающий неограниченной властью. Официальные правила и процедуры не используются.

3. Деревенский рынок.

Проблемы решаются путем обсуждения. Принимаемые решения продиктованы ситуацией. Правила и процедуры играют незначительную роль.

4. Отложенный механизм.

Организация, в которой для решения проблем используются строго установленные правила и процедуры.

Задание 4.

Исследователи утверждают, что ясность стиля принятия решения может экономить организации до 20–30% времени.

Рассмотрите предлагаемые модели. Опишите ситуации, в которых они применяются (могут быть применены), выберите предпочтительные для себя. Сформулируйте собственное видение целесообразного индивидуального стиля принятия решения.

Модели:

1. Приказы не обсуждают.
2. Приказы нужно аргументировать.
3. Приказы «обкатывают» на подчиненных.
4. Руководство заинтересовано в совете подчиненных.
5. Мы вместе принимаем решения.

Задание 5.

Питер Сенге делит все проблемы, с которыми встречается управляющий на три группы:

1. «Лающие собаки» — важные и актуальные проблемы
2. «Собаки-молчуны» — стратегически-важные, но не являющиеся актуальными в данный момент
3. «Спящие собаки» — необсуждаемые проблемы.

Некоторые исследователи добавляют к этому перечню

4. «Кошки».

Приведите проблемы каждого типа и определите — что в этом контексте будет обозначать проблема-кошка.

6.6. Кейс-турнир

Далее приведены несколько коротких кейсов, в ходе решения которых можно проверить свои управленческие умения.

Кейс 1. Против откатов

Петербургская компания ArtStone, чей бизнес — продажа искусственного камня, разрабатывает маркетинговые инструменты борьбы с откатами. Как объяснил генеральный директор ArtStone Денис Вой-

тенко, его компания вынуждена общаться с конечными потребителями (покупателями дорогой загородной недвижимости, для строительства которой применяется искусственный камень) через многочисленных посредников — архитекторов, строителей, дизайнеров. Последние, как утверждает Войтенко, «зачастую выбирают материал, ориентируясь не на его красоту и практичность, а на размер отката».

Кейс 2. Дети повышенной важности

Группа компаний «Детский мир», крупнейший в России продавец товаров для детей, разработала новую розничную концепцию сети совместно с международным брендинговым агентством Fitch. Ее тестирование пройдет в московских магазинах сети в 2008 году.

В основу концепции легли исследования, проведенные специалистами компании. Маркетологи выявили ряд особенностей детского потребительского поведения. В частности, то что дети значительно меньше, чем взрослые, лояльны к брендам, поэтому для завоевания этой аудитории требуются большие усилия. Вывод, к которому пришли исследователи, — ребенок все больше влияет на предпочтения родителей, и его необходимо вовлекать в процесс покупки. Поэтому маркетинговые программы в магазинах нового формата будут направлены в основном на детей, а не на их родителей, как раньше.

Компания рассчитывает, что новая концепция позволит значительно повысить эффективность торговли. «В российских сетях только 13-17% посетителей магазинов становятся покупателями — это низкий результат по сравнению с западными сетями, — комментирует директор по маркетингу «Детского мира» Ашот Арутюнян. — За счет внедрения новой концепции мы надеемся поднять этот показатель минимум на 10%».

Решение усовершенствовать технологии торговли «Детский мир» принял своевременно. Конкуренция на рынке стала ужесточаться, причем не только благодаря увеличении числа компаний, для которых продажа детских товаров — основной бизнес. Серьезное давление на рынок оказывают аптечные сети: в их ассортименте все большую долю занимают средства по уходу за детьми, детское питание и прочее. К тому же последнее время производители многих «взрослых» брендов уделяют повышенное внимание детской аудитории. Наконец сами дети, особенно среднего и старшего школьного возраста переключаются на магазины для взрослых.

Кейс. 3. Большая рыба в маленьких прудах

Крупнейший мировой производитель косметики и бытовой химии Procter&Gamble (P&G) намерен увеличить число своих покупателей минимум на 1 млрд. Расширение аудитории должно произойти за счет женщин из развивающихся стран. Пока ежегодный объем продаж компании на таких рынках со составляет 20 млрд долларов, или 26% от общей выручки. По этому показателю P&G значительно уступает своим конкурентам -Unilever и Colgate-Palmolive, у которых на развивающиеся страны приходится не меньше 40% продаж.

Работа с покупателями в таких странах имеет свою специфику: многие из них привыкли обслуживаться в небольших семейных магазинах. Еще несколько лет назад аналитики в один голос говорили о том, что независимые магазины постепенно вымрут под натиском крупных ритейлеров, которые все больше распространяют свое влияние на рынки развивающихся стран. Однако эти прогнозы, похоже, сбудутся нескоро. Так в Мексике, которая давно уже стала вотчиной Wal-Mart, более 70% жителей, по данным различных маркетинговых исследований, регулярно посещают независимые магазины. Ежегодный объем совокупной выручки мелких торговцев в этой стране составляет не меньше 16 млрд долларов.

Менеджмент P&G уверен, что путь на рынки развивающихся стран лежит исключительно через освоение мелкой розницы. По оценкам компании, в мире около 20 млн мелких торговых точек, однако продукция P&G пока продается только в 2,5 млн. Иными словами, данный канал сбыта P&G освоила на 12,5%. Неудивительно, что значительные силы корпорации сейчас направлены на исправление этого недочета.

Однако работа с мелкими торговцами связана с целым рядом сложностей. Главное зло для мерчандайзеров из P&G -то, что владельцы этих магазинов не считают продукцию компании приоритетной частью ассортимента, поскольку на бытовую химию у них приходится не больше 10% продаж. Стремясь оптимизировать торговое пространство, они прячут шампуни и стиральные порошки под прилавок и вынимают их оттуда только по требованию покупателей.

Задание 4.

А какие из найденных идей могут быть использованы в вашем образовательном учреждении? Каким образом?

РАЗДЕЛ 7. КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Образец задания для контрольной работы

Прочитайте статью (кейс) и дайте ответы на вопросы, приведенные после статьи. Ответы можно давать на обратной стороне задания. Номер вопроса указывать обязательно. Ответы на 1–9 вопросы оцениваются из 2 баллов, ответ на 10-ый вопрос из 5 баллов.

При ответах на вопросы необходимо проявить знания теории (понятия, законы, методы) и компетентность в решении управленческих проблем.

Мажорный апокалипсис. «Эксперт» №13, 2008

Каковы перспективы глобального ускорения потребления? Имеет ли этот процесс пределы роста и в чем они? С этими вопросами мы обратились к Анатолию Овсянникову, доктору экономических наук, социологу, профессору Института бизнеса и делового администрирования АНХ при правительстве России.

— Ускорение потребления сегодня считают главным потребительским трендом. С чем связано это явление?

— Ускоряется само время — как социальное, так и экономическое. Точка отсчета этого ускорения — изобретение паровых машин в XVIII веке, которое сделало возможным массовое производство товаров. Началось постоянное совершенствование технико-экономических укладов экономик государств. Проанализировав эти изменения, знаменитый экономист Николай Кондратьев выдвинул в 20-х годах прошлого века свою небезызвестную теорию экономических волн, периодичность которых он оценил в 60-70 лет. За этот срок экономики государств осваивают новые технологии, переходят на выпуск товаров с большими возможностями, захватывают новые рынки. Со временем эти волны стали значительно короче — сегодня они составляют как максимум

40–50 лет. За довольно короткий с точки зрения истории временной промежуток процесс экономических изменений в производстве ускорился чуть ли не в два раза. Это неизбежно привело к убыстрению потребления.

Кроме того, свою роль сыграло и усиление конкуренции на всех потребительских рынках. Сегодня время принятия решений для производителей исчисляется уже не годами, даже не месяцами, а неделями. Время становится главным конкурентным преимуществом. Задержался с новой коллекцией, с новым товаром, с новым обновлением товара на неделю-две — и ты на обочине.

Однако помимо технологического прогресса и конкуренции есть и другая важная причина ускорения потребления. В середине прошлого века институционировался маркетинг, то есть стал реальной бизнес-культурой, связанной с реакцией бизнеса на изменения спроса. Это было естественным следствием системной трансформации мировых рынков, которые всё больше стали обретать черты и культуры «рынков потребителей». Раньше на рынке доминировал производитель. Генри Форда однажды спросили, не стыдно ли ему выпускать одни черные автомобили. И он свысока ответил: настоящий автомобиль может быть только такого цвета. Сегодня ситуация иная — уже производитель заискивающие смотрят на потребителя: скажи, что тебе нужно. Если не знаешь — сами найдем то, что тебе нужно, даже если ты в этом себе не признаешься. Или — внимание! — придумаем за тебя. Тиражирование все новых и новых потребностей стало ключевой особенностью постиндустриальных экономик. И главным фактором ускорения потребления.

— Получается, сегодня большая часть товаров призвана удовлетворять нереальные потребности?

Марк Твен хотя и жил задолго до появления маркетинга, со своим ехидством однажды сказал очень рыночную вещь: «Цивилизация — это машина по производству потребностей, в которых нет потребностей». В постиндустриальном мире производители перестали учитывать только витальные нужды человека. Они начали удовлетворять потребности совсем иного порядка — эмоциональные. И для этого стали наделять свои товары другими, зачастую вымышленными характеристиками. Изменилась сама суть товара. В индустриальную эпоху товаром называлось то, что вы производите. Сегодня товар то, что у вас покупают. Чарльз Ревлон говорил: «На своих фабриках мы делаем помаду, а в своих магазинах мы продаем надежду». Я продаю не одежду, я продаю элегантность, может поддакнуть сегодня производитель одежды. Банк продает не финансовые услуги, а дове-

рие, надежность. Производители пива продают мужскую дружбу, душевный разговор, бесшабашность тинейджера и так далее. Мир вещей всё больше приобретает черты мира людей. Помнится, почивший недавно Жан Бодрийяр назвал эти свойства товаров симулякрами — имитациями человеческих и социальных свойств.

— Но наделение вещей «высшими» свойствами было и раньше...

— Да, например, кольца шумерского жреца означали власть, могущество, силу, страх: вы должны меня бояться, потому что у меня связь с небом! Это было всегда. Но только в постмодернистском обществе перенос этих качеств на вещи стал осуществляться в промышленном масштабе. Реклама — индустрия по производству этих качеств. Раньше считалось: вы на рынке только в том случае, если предлагаете товар. А сегодня вы на рынке, если вы присутствуете в головах потребителей. Экспансия рыночной активности равна сегодня экспансии в сознание потребителя. Отсюда жесткое, порой милицейски-хамоватое отношение современного производителя к потребителю — нужна его голова! Причем голова эта отнюдь не рациональна. Маркетологи давно отказались от представления о людях как о существах рациональных, которые могут с точки зрения естественнонаучных критериев оценить пользу того или иного товара. Я бы сказал, что с развитием научно-технического прогресса и маркетинга люди становятся все менее рациональными и

роль инстинктов в современном обществе — ведущая.

— Чем это грозит?

— Со стороны кажется — как же ловко развивается мировой потребительский рынок! На деле же товар, нагруженный человеческими качествами, очеловечивается. Он начинает жить своей социальной и личностной жизнью, диктуя людям правила поведения. Наденьте этот костюм и станьте, наконец, привлекательнее. Вымойте волосы этим «сексапильным» шампунем, и увидите, как у мужчин вскружатся головы. Купите Rolex для того, чтобы вас заметили и оценили. Представьте сегодня студентку МГИМО на вечеринке с телефоном Siemens десятилетней давности: это полное поражение в правах. Понимаете? В индустриальную эпоху товар был средством для поддержания жизни. В постиндустриальном обществе сфера потребления — это и есть сама жизнь. Вещи очеловечиваются, и люди платят за это высокую цену: они сами становятся вещами. Их социальные, личностные качества становятся товаром. Все мы, в конце концов, становимся симулякрами!

— Каковы перспективы ускорения потребления?

Дело даже не в морализаторстве, мол, люди опредмечиваются. Но в том, что в этом вопросе откровенно отсутствует перспектива. Ну не хватит сырьевых ресурсов, чтобы обеспечить подобную товарную экспансию на столетия. Я бы припомнил гениальную книгу XX века «Пределы роста» ДеннисаМедоуза. Медоуз жестко заявил; если в мире не произойдет трансформации этических ценностей, нас ожидает катастрофа. Но эта книга, на мой взгляд, не получила должного резонанса. Американский политический класс отказывается обсуждать даже Киотский протокол, предлагающий ограничить потребление природных ресурсов. Потому что это значит заявить американской нации, что следующее поколение будет жить хуже, чем нынешнее. Я не вижу сегодня ресурсов — общественных, интеллектуальных, религиозных, — которые могли бы бросить вызов увеличению потребления. Есть, конечно, концепции социально ориентированного маркетинга, декларирующие нравственность, сохранность экологической сферы и так далее. Но эта всего лишь стенания нравственных интеллектуалов.

— Какой шанс у России? Мы в силу своей истории почти не включены в мировую технологическую гонку, мы только-только налаживаем нормальный индустриальный уровень. Может быть, это благо?

— Я не сказал бы, что в этом смысле у нашей страны есть какие-то преимущества. Да, пока мы еще далеки от западного уровня потребления — у нас средний класс пока занимает 22–23 процента. Остальные 80 процентов — это примитивная форма рыночного потребления, практически без альтернатив выбора. Мы еще очень бедная страна, но при этом осторожнела осваивающая цивилизацию потребления. Особенно это касается крупных городов. Осенью 2006 года в «Крокус Экспо» была ярмарка миллионеров — там продавались мобильники за миллион тысячу двести долларов и духи тысяч за двести долларов. Эти товары, нагруженные симуляками престижа, власти, могущества, ушли очень быстро. Мы покупаем футбольные клубы, гигантские яхты. Вот недавно сообщили в интернете, что двести тысяч россиян сегодня являются владельцами элитной недвижимости в Лондоне. И в западных странах в свое время происходил сходный процесс, другое дело, что в силу пуританской культуры они так не демонстрировали это, как сегодня делаем мы.

Но наше положение усугубляется тем, что мы ничего фактически не производим из потребительских товаров. Реальной модернизации производственной базы экономики не происходит, поскольку в политике отсутствует понятие перспективы. Для перспективы нужна ведь ответственная элита, а она сегодня предпочитает вести себя по-куршевелевски. Мы — страна с постиндустриальным потреблением

и индустриальным производством. Так что если мы и играем апокалиптические мелодии, то в мажорной тональности. • Интервью взяла Лилия Москаленко».

Задания к тексту

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
2. Как бы вы сформулировали суть управленческой проблемы, которой посвящена данная статья. Дайте краткую формулировку проблемы, включающую понятие «противоречие».
3. Каковы общие критерии эффективности управленческого решения? Какие риски и ограничения порождает новая ситуация потребления при принятии решений о производстве того или иного товара?
4. Какие методы снижения риска при принятии решений вы можете назвать? Приведите примеры, снижения риска по отношению к выделенной вами проблемной ситуации.
5. Каким образом «модель Кондратьевских циклов» может быть использована при принятии решений? Какого рода решения могут приниматься с ее учетом? Попытайтесь для ответа на вопрос использовать принципы SWOT-анализа.
6. Что такое «время принятия решений»? Какие действия в логике рационального подхода должны быть реализованы ЛПР за это время?
7. Как повлияло появление «рынка потребителей» на принятие решений? Какие стратегии, модели принятия решений оно породило?
8. Понятие «симулякр» характеризует нерациональное поведение потребителей; назовите нерациональные модели разработки управленческих решений? В чем их преимущества и недостатки?
9. Какие математические модели могут быть применены для анализа проблем «эпохи потребления» и принятия управленческих решений. Приведите конкретные примеры (не менее 3-х).
10. П. Друкер полагал, что в каждой ситуации менеджер должен стремиться, прежде чем принимать решение.... Завершите это высказывание, используя понятия: «программируемое решение», «классификация», «тенденция».
11. Каким образом позиция эксперта может повлиять на принятие решения. Представьте себя в роли эксперта. Какие альтернативные политические и экономические решения могут быть предложены на основании этой статьи (сформулируйте проблему, обозначьте свою позицию ЛПР, приведите варианты альтернатив, приведите аргументы к выбору одной из альтернатив).

Е. И. Казакова

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Учебно-методическое пособие

Подписано в печать 30.11.2011.
Бумага офсетная. Гарнитура Myriad Pro. Печать цифровая.
Тираж 70 экз. Заказ 162.

Подготовлено к печати и отпечатано
Отделом оперативной полиграфии
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург.
198099, Санкт-Петербург, ул. Промышленная, д. 17а
Тел./факс (812) 786-58-95