



**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА
СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО УПРАВЛЕ-
НИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ КАДРО-
ВОГО ПОТЕНЦИАЛА
муниципального бюджетного общеобразователь-
ного учреждения
«Средняя общеобразовательная школа № 8»
г. Нефтеюганска**

Директор
Рубцова Елена Николаевна

г. Нефтеюганск
2021

*«Если нет дальнейшего роста,
значит близок закат...»
Сенека*

ВВЕДЕНИЕ

Проект «Формирование механизма социально ответственного управления как инструмента развития кадрового потенциала муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 8» города Нефтеюганска» (далее – Проект) нацелен на создание условий для повышения инициативности, профессиональной активности педагогических работников образовательной организации и обеспечение их эффективной деятельности. Проект предполагает развитие эффективных механизмов адаптации кадрового потенциала к работе в новых условиях функционирования системы образования, обучения, профессионального развития, развития ментальных ресурсов и личностного потенциала, социального обеспечения и защиты педагогических работников.

Известно, что инициативность и профессиональная активность может быть повышена только тогда, когда педагогические работники будут лично заинтересованы в получении результатов своей деятельности и ощущать чувство персональной ответственности за эти результаты.

Реализация проекта позволит сформировать надежный управленческий инструмент развития кадрового потенциала образовательной организации, повышения заинтересованности и персональной ответственности каждого за конечный результат профессиональной деятельности, полную социальную защищенность сотрудников, комфортные социально-психологические условия труда, широкие возможности самореализации, а также высокое качество жизни, что совпадает с главным стремлением человека и определяет сущность его интересов в профессиональной деятельности.

Решение поставленных в проекте задач позволит создать эффективную систему оценки качества кадрового потенциала образовательной организации, способную выполнять ряд функций:

- соизмерять возможное количество и качество труда;
- устанавливать справедливое вознаграждение за труд;
- стимулировать и мотивировать сотрудников;
- выявлять динамику изменения оцениваемых показателей;
- производить мониторинг качества кадрового потенциала по группам должностей;
- корректировать уровень профессионального развития;
- предупреждать возможные конфликты в коллективе;
- формировать благоприятный психологический климат.

Высокое качество кадрового потенциала является одним из главных условий успешного развития образовательной организации, повышения результативности и обеспечения качества образования в целом.

Реализация проекта носит системный характер, ведет к достижению целевых показателей национального проекта «Образование», а также способствует достижению целей федеральных и региональных проектов «Учитель будущего», «Успех каждого ребенка» «Современная школа» «Цифровая образовательная среда», поскольку их основой является «формирование условий (системы) для непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников...».

Результаты проекта полностью согласуются с результатами федерального проекта «Учитель будущего», «Социальный лифт для каждого», поскольку в нем организована системная работа по непрерывному развитию профессионального мастерства педагогических работников школы. Обновлено содержание программ повышения квалификации, основанных на личном участии каждого сотрудника в формировании стратегических направлений развития в формате портфелей проектов и практической реализации проектных предложений по достижению стратегических целей развития школы.

Достижение этих результатов способствует проведению работ по реализации федерального и регионального проектов «Учитель будущего» в части:

- повышения уровня профессионального мастерства и качества преподавания;
- продвижения практики добровольного и независимой оценки профессиональной квалификации педагогических работников;
- обеспечения условий карьерного роста учителей с учетом достижений педагога в формате национальной системы учительского роста;
- повышения социального статуса педагогических работников;
- повышения результативности и качества образования.

Большое значение имеет взаимосвязь предлагаемого проектного решения с положениями федерального проекта «Социальный лифт для каждого», «направленного на создание условий гражданам для непрерывного личностного развития, предоставления возможностей профессионального и карьерного роста». Основной задачей этого федерального проекта является «создание условий, обеспечивающих формирование среди граждан интереса участия в профессиональных конкурсах...».

В этой связи, в контексте положений федерального проекта «Социальный лифт для каждого» предлагаемы проект способствует:

- созданию условий для непрерывного личностного развития;
- развитию института наставничества в образовательной организации;
- формированию активной гражданской позиции педагогических работников и обучающихся
- развитию моделей самоуправления в ученическом и трудовом коллективе;
- популяризации людей, достигших выдающихся успехов в своей профессиональной деятельности.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

1 Актуальность проекта

В современных условиях модернизации системы образования существует проблема повышения качества человеческих ресурсов, что вызвано структурными и функциональными изменениями в образовательных организациях, ростом объема и усложнением задач, решаемых педагогическими работниками, профессиональным выгоранием и физическим старением работающего педагогического персонала. Все эти факторы приводят к недостатку квалифицированного персонала, снижению его интеллектуального и трудового потенциала, что обуславливает повышение рисков качественной образовательной деятельности.

Формирование кадрового потенциала образовательной организации и повышение эффективности его использования является сложным процессом. Для успешного формирования устойчивого, конкурентоспособного и надежного коллектива необходимо последовательное выполнение ряда процессов. В целом эффективность деятельности образовательной организации зависит от квалификации педагогических работников, их рационального использования и расстановки, что, в свою очередь, влияет на качество образовательного процесса, а также на использование материально-технических средств.

Следует отметить, что кадровый потенциал – величина переменная, а его развитие очень чувствительно к изменениям, и в этом смысле – неустойчивое. Его качественные и количественные характеристики постоянно меняются под воздействием не только объективных факторов, но и управленческих решений. В этой связи, развитие кадрового потенциала требует постоянного внимания руководителей образовательных организаций и должно быть основано на активности каждого педагогического работника, на системе непрерывного образования, подготовке и переподготовке кадров, на совершенствовании организационных структур и стилей управления. Сегодня становится понятным, что чем выше кадровый потенциал образовательной организации, тем выше потенциальные возможности педагогических работников и тем более ими могут решаться сложные задачи.

Современная социально-экономическая среда характеризуется возрастающей динамикой факторов внешнего окружения. Усложняются механизмы их влияния на функционирование всей социальной сферы. В таких условиях становится актуальной сложнейшая управленческая задача – обеспечение устойчивости социально-экономического развития всех отраслей экономики. Социальная составляющая устойчивости сегодня приобретает особое значение. Поэтому все мировое сообщество вынуждено вырабатывать новые формы социальных отношений для поддержания устойчивости своего развития, поскольку ориентация лишь на экономическую составляющую деятельности утрачивает свою безусловную значимость в сложившемся контексте. Повышается значение моральной компоненты любой деятельности, внимание к

социальным проблемам как внутри, так и вне всей социальной сферы. В настоящее время, именно эта составляющая устойчивости становится фактором успеха развития всех организаций.

В современном менеджменте такое положение выражено концепцией корпоративной социальной ответственности (КСО). Основным принципом управления в формате этой концепции является принцип обеспечения баланса интересов всех сторон, заинтересованных в устойчивом социально-экономическом развитии всех сфер деятельности.

Исходя из этой концепции, в своем непрерывном развитии любая социальная система стремится к совершенству. Мировое сообщество выработало модель совершенной организации EFQM (European Foundation for Quality Management). В основе модели находится корпоративная социальная ответственность, которую принимает на себя организация в своем развитии. По мере изменения представления о социальной ответственности, изменяется и содержание этой дефиниции. Так, если модель EFQM 2003 оперировала непосредственно понятием корпоративной социальной ответственности, то модель EFQM 2010 уже рассматривает КСО в контексте формирования ответственности за устойчивое будущее. В модели EFQM 2013 содержание КСО в большей степени ориентировано на создание устойчивого будущего. При изменяющемся содержании модели совершенства неизменным остается ее основной принцип, принцип баланса интересов, что подчеркивает целостность самой модели.

Таким образом, движение к совершенной организации осуществляется последовательно: «от осознания корпоративной социальной ответственности – через формирование этой ответственности – к созданию устойчивого будущего». То есть, по существу реализуется социально ответственное управление. Особенностью такого управления является максимально полный учет культурных и ценностных особенностей каждой организации, каждого ее сотрудника. Для реализации этих особенностей требуется изменение существующей культуры в организации и мышления ее сотрудников, нацеленных на формирование ответственности и создание устойчивого будущего.

В России социально-ответственная деятельность находится в начальной фазе своего развития. Поэтому сегодня главными для общества становятся те функции корпоративной социальной ответственности, которые направлены на снижение социальной напряженности, улучшение качества жизни, оздоровление природной среды, достижение личностной включенности представителей бизнеса в преодоление социальных проблем. Однако пока эти функции выступают как вынужденная реакция на вызовы внешнего окружения, а не как осознанная потребность в обеспечении устойчивости социально – экономического развития. Иными словами, они еще не набрали должной критической массы для изменения мышления и сознания, не стали средствами новой культуры.

В частности, в 2012 году разработан ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по социальной ответ-

ственности». В этом документе установлено, что для того, чтобы организация могла брать на себя ответственность в полном объеме необходимо изменение ее системы управления. Дополнительно к системе процессного управления (функциональной деятельностью) должна быть внедрена система проектного управления (управление деятельностью по развитию). В представленном документе такая система управления определена как система организационного управления. В нем заданы рамки функционирования системы управления, но не представлены инструментарий и механизмы ее внедрения в практику деятельности организаций социальной сферы.

На основе анализа ГОСТа Р ИСО 26000-2012 в проекте под социально ответственным управлением понимается управление, которое обеспечивает:

- гармоничное соотношение и сочетание процессного и проектного управления;
- баланс интересов всех сторон, заинтересованных в устойчивом социально-экономическом развитии организации;
- инициативность, профессиональная активность, личная заинтересованность и персональная ответственность каждого сотрудника за достижение стратегических целей социально-экономического развития организации.

Гармоничность соотношения процессного и проектного управления целесообразно определять на основе анализа ключевых видов деятельности, реализуемых в образовательной организации. В самом общем случае всю деятельность организации можно разделить на функциональную и проектную деятельность. Отличительные особенности каждого вида деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1. Отличительные особенности функциональной и проектной деятельности

Функциональная деятельность	Проектная деятельность
Направлена на функционирование и поддержание жизнедеятельности (стабильность).	Направлена на развитие / изменения.
Уровень неопределенности (рисков) – низкий	Уровень неопределенности (рисков) – высокий
Дата окончания точно не определена.	Жестко ограничена во времени.
Выполняется постоянными группами людей.	Выполняется временными командами

Основной здесь является функциональная деятельность, поскольку направлена на обеспечение жизнедеятельности организации и поддержание ее стабильности. Но и без деятельности, направленной на развитие (проектной деятельности), организация тоже обойтись не может. Поскольку, на проектную деятельность требуются определенные временные затраты, то важно определить такое соотношение функциональной и проектной деятельности, чтобы, с одной стороны не нарушалась стабильность функционирования, а с другой – обеспечивался требуемый уровень развития организаций.

В социологии установлена закономерность «соответствия пропорций функциям»¹, выполняемых системой управления (Таблица 2). Эта закономерность установлена при исследовании феномена зависимости определенных функций социальных организаций (как объектов) от соотношений полярных свойств явлений, элементов, свойств и отношений, проявленных в них. Существование такого феномена подтверждено результатами исследования разнообразных естественных организаций и искусственных систем.

Таблица 2. Соответствие пропорций и функций

ФУНКЦИИ	ПРОЦЕНТНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ	
Хаос	50	50
Развитие новых элементов	55,3	44,7
Развитие новых свойств	61,8	38,2
Развитие новых отношений	69,1	30,9
Баланс функций развития и сохранения	76,4	23,6
Сохранение сложившихся отношений	80,9	19,1
Сохранение сложившихся свойств	89,4	10,6
Сохранение сложившихся элементов	94,4	5,6
Коллапс	100	0

Поскольку проектная деятельность направлена на развитие организации, а основной является функциональная деятельность, то доля трудозатрат на проектную деятельность в общем объеме трудозатрат должна составлять от 30 до 45 процентов в зависимости от целевого ориентира развития от той или иной составляющей деятельности (отношений, свойств или элементов).

При этом гармоничное соотношение подразумевает не только соотношением трудозатрат, но и соответствием целевым ориентирам деятельности. То есть, если соотношение трудозатрат функциональной деятельности к проектной 95% к 5%, что соответствует функции «сохранение сложившихся элементов», то есть выживанию, то в таких условиях не стоит рассчитывать на «развитие новых отношений» или «развитие новых свойств», например. Все это будет нарушением гармонии, а значит, приведет к потерям или неэффективному использованию ограниченных ресурсов, что разрушит социально-экономическую устойчивость организации.

Самоанализ деятельности муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя общеобразовательная школа № 8» (далее – образовательная организация, школа, МБОУ «СОШ № 8») показал, что сегодня существуют образовательные проекты, но целенаправленных проектов развития в организации нет. В соответствие данным таблицы 2

¹ Коробко В. И. Золотая пропорция: Некоторые философские аспекты гармонии/ Издательство Международной Ассоциации строительных вузов; Издательство ОрелГТУ. – Москва – Орел: 2000. – 204 с.

это говорит о том, что такое состояние угрожает жизнедеятельности всей образовательной организации и может привести к коллапсу в ее развитии.

Выправить сложившееся состояние дел возможно посредством, по крайней мере, трех традиционных способов:

1. **Обучение педагогических работников.** В настоящее время обучение педагогических работников и сотрудников образовательной организации осуществляется регулярно. В период с 2017 по 2019 год ежегодно повышение квалификации, а различных курсах проходит 57% сотрудников. Но количество педагогических работников, получивших квалификационную категорию, не изменилось и составляет чуть больше 20%.

При этом на обучение в 2019 году было израсходовано 58 500 рублей. Однако, не появилось ни одного проекта, направленного на развитие образовательной организации. А количество образовательных проектов (социальных и исследовательских учебных) также не увеличилось. Кроме того, результативность образовательного процесса практически не повысилась.

2. **Использование административного ресурса.** В этом случае приказы и указания руководителя по усилению проектной деятельности, направленной на развитие организации сотрудниками воспринимаются настороженно и вызывают внутренне сопротивление, поскольку 50% сотрудников вынуждены работать на полторы ставки, а 25% – на две ставки, выполняя другие виды работ во внеурочное время. Кроме того, в условиях отсутствия общей стратегии отдельные указания не стимулируют повышение инициативности, профессиональной активности личной заинтересованности и персональной ответственности педагогических работников.

3. **Привлечение внешних консультантов для разработки стратегии и проектов развития образовательной организации.** Привлечение внешних консультантов, равно как и сотрудников администрации школы для разработки стратегии и проектов развития также не дает желаемого результата. Разработанные предложения не присваиваются педагогическими работниками, поскольку воспринимаются как дополнительная задача «сверху» и не всегда отражала ценностные и культурные особенности сотрудников школы. Зачастую это приводило к возникновению конфликтных ситуаций.

Таким образом, традиционные способы повышения проектной активности сотрудников организации за последние три года не позволили увеличить долю проектной деятельности в школе, направленной на ее развитие. Кроме того, эти способы не стимулировали повышение инициативности, профессиональной активности личной заинтересованности и персональной ответственности педагогических работников за конечный результат деятельности и достижение целей развития в сложившихся условиях функционирования образовательной организации.

Отмеченные положения определяют сущность **проблемы**, решаемой в данном проекте. Сегодня пришло время разработки специальных управленческих механизмов внедрения социально ответственного управления как инструмента развития кадрового потенциала образовательной организации. По-

этому корневая **проблема**, решаемая в проекте, формулируется следующим образом: *«Каким образом повысить инициативность, профессиональную активность, заинтересованность, личную ответственность педагогических работников за конечный результат деятельности, чтобы обеспечить гармоничное соотношение функциональной и проектной деятельности в условиях повышенной педагогической нагрузки»*.

В основе проблемы находится объективно сформировавшееся **противоречие** между потребностью в устойчивом² развитии кадрового потенциала и самой образовательной организации, с одной стороны, и ограниченными возможностями традиционных способов решения этой задачи в условиях повышенной педагогической нагрузки – с другой. Необходимость разрешения этого противоречия и определило **актуальность** предлагаемого проекта.

Для успешного развития кадрового потенциала необходимо формировать особый управленческий механизм, который должен представлять собой особую систему взаимоотношений и взаимодействия педагогических работников школы. В основе такой системы находится **развивающая образовательная среда**, как совокупность условий для обеспечения взаимосвязанности и взаимообусловленности отдельных управленческих решений по всем аспектам развития кадрового потенциала школы с получением синергетического эффекта от повышения заинтересованности и личной ответственности каждого сотрудника за конечные результаты своей деятельности.

Такая совокупность условий (организационных, управленческих, методических) должна стимулировать инициативность и профессиональную активность каждого педагогического работника, и эта активность необходимо направить на обеспечение высокой эффективности деятельности и устойчивое социально-экономическое развитие образовательной организации на основе баланса интересов всех сторон. Именно это положение должно обеспечить устойчивость развития кадрового потенциала школы.

В этой связи, **целью** проекта является *обеспечение комплекса условий и возможностей для повышения инициативности, профессиональной активности педагогических работников, личной заинтересованности и персональной ответственности за достижение стратегических целей развития школы как основы устойчивого развития кадрового потенциала*.

Для достижения поставленной цели в проекте сформулированы и решаются следующие управленческие **задачи**:

1. Формирование архитектуры механизма социально ответственного управления.
2. Организация внутришкольного рейтинга, как основной движущей силы механизма социально ответственного управления.
3. Формирование системы внутреннего аудита эффективности механизма социально ответственного управления.

² Под устойчивым развитием здесь понимается положительная динамика изменения ключевых показателей результативности деятельности образовательной организации

2. Проектное решение

Разработка предлагаемого проекта обусловливается объективной потребностью развития кадрового потенциала и самой образовательной организации при ограниченных возможностях традиционных способов решения этой задачи в условиях повышенной педагогической нагрузки сотрудников.

В основе проектного решения лежит создание механизма социально ответственного управления, как ключевого инструмента развития кадрового потенциала образовательной организации. Механизма социально ответственного управления представляет собой систему, объединяющую в своем составе особую архитектуру, механизм функционирования системы в рамках этой архитектуры и подсистему внутреннего аудита эффективности механизма.

Ключевой подсистемой механизма является его основная движущая сила, в основе которой находится особым образом организованный рейтинг педагогических работников, нацеленный на повышение инициативности, профессиональной активности, личной заинтересованности и персональной ответственности педагогических работников за конечные результаты деятельности, что обеспечит устойчивое развитие кадрового потенциала и всей образовательной организации.

Результаты рейтинга формируются на основе проведения внутреннего аудита деятельности педагогических работников за текущий период. На основе рейтинговой оценки определяются зоны ближайшего и актуального развития для каждого педагогического работника, корректируются стратегические цели организации и намечаются пути ее дальнейшего развития. Поскольку все мероприятия в рамках механизма носят циклический характер, то появляется реальная возможность обоснованно определять тенденции развития образовательной организации и динамику развития каждого ее сотрудника. В этой связи механизм социально ответственного управления рассматривается как основной управленческий инструмент руководителя образовательной организации в вопросах развития кадрового потенциала.

Задача 1. Формирование архитектуры механизма социально ответственного управления.

Архитектура механизма социально ответственного управления представляет собой совокупность элементов, оформляющих особенное пространство развивающей образовательной среды для развития кадрового потенциала образовательной организации.

Формирование архитектуры механизма представляет собой реализацию следующей совокупности процедур:

1.1. Модернизация организационной структуры образовательной организации.

1.2. Внедрение новой системы организационного управления развитием с усилением государственно – общественного управления (ГОУ).

1.3. Создание автоматизированной информационно – аналитической системы (АИАС) механизма социально ответственного управления.

1.1. Модернизация организационной структуры образовательной организации.

Модернизация существующей организационной структуры осуществляется на основе введения дополнительных «линий» распределения полномочий.

Первая дополнительная «линия» обусловлена созданием:

1. Центра стратегического планирования и маркетинга, призванного определять стратегические направления развития образовательной организации в направлении удовлетворения диверсифицированных потребностей всех заинтересованных сторон.

2. Творческого объединения учителей, позволяющей развивать профессионально – технологические компетенции педагогов.

3. Школы наставничества, имеющей целью создания условий для полноценного проявления и развития педагогического мастерства. В этой школе осуществляется индивидуальная работа с педагогическими кадрами, не имеющими достаточного трудового стажа педагогической деятельности.

4. Центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи для обеспечения доступности получения обучающимися, испытывающими трудности в освоении основных общеобразовательных программ, развитии и социальной адаптации, комплексной психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи.

5. Психолого-педагогическая комиссия для обеспечения диагностико-коррекционного, психолого-педагогического сопровождения учащихся, исходя из реальных возможностей образовательной организации в соответствии с возрастными, личностными особенностями, образовательными потребностями, состоянием нервно-психического и соматического здоровья школьников.

6. Служба медиации: формирование благополучного, гуманного и безопасного пространства (среды) для полноценного развития и социализации детей и подростков, в том числе при возникновении трудных жизненных ситуаций, включая вступление их в конфликт с законом.

Все эти структуры создавались для координации проектной деятельности педагогических работников по особым, наиболее сложным и ответственным аспектам образовательной деятельности

Вторая дополнительная «линия» организуется в направлении формирования гибкого типа распределения полномочий путем внедрения матричной (проектной) структуры в практику деятельности образовательной организации. Здесь проекты рассматриваются как инструмент, стимулирующий инициативность, профессиональную активность сотрудников для обеспечения эффективности образовательной деятельности, открытости, доступности и достижения высокого качества образования. Реализация такой структуры

позволяет усилить взаимодействие всех педагогических работников школы в направлении достижения стратегических целей развития образовательной организации.

Ключевым элементом новой матричной структуры является Координационный совет, выполняющий функции проектного офиса и призванный организовывать и координировать проектную деятельность педагогических работников для достижения стратегических целей развития образовательной организации.

Третья дополнительная «линия» организована для усиления взаимодействия педагогических работников с ученическим сообществом для активного включения обучающихся в процессы развития образовательной организации. Такая линия реализуется через создание Научно - исследовательского ученического общества, призванного обеспечить высокую результативность педагогов и обучающихся в олимпиадах, интеллектуальных конкурсах различного уровня – окружных, городских, межрегиональных, всероссийских и международных.

Такая модернизация организационной структуры создает условия для повышения личной заинтересованности педагогических работников, что является необходимым, но недостаточным для обеспечения возможностей реализации этой заинтересованности и формирования чувства персональной ответственности за конечные результаты.

1.2. Внедрение новой системы организационного управления с усилением государственно – общественного управления.

Действующие традиционные технологии управления образованием, основанные на формуле управления «приказ – исполнение» далеко не в полной мере справляются с задачами успешного развития образовательных организаций. И если при функционировании организации такие технологии остаются эффективными, то при организации работ по развитию организации, такие технологии управления являются источником сопротивления изменениям. Одной из причин такого сопротивления является то, что планируемые изменения не «присвоены» педагогическими работниками, они не чувствуют своей причастности к выработанным управленческим решениям. Кроме того, зачастую планируемые изменения не согласуются с культурными и ценностными особенностями педагогических работников, поэтому они испытывают опасения за свое благополучие.

Наиболее явно это проявляется в условиях повышенной педагогической нагрузки учителей. Поэтому нужны другие подходы в управлении развитием образовательной организации.

В этой связи, необходим принципиальный переход к социально – ответственному управлению развитием образовательной организации, основным принципом которого является баланс интересов всех сторон, заинтересованных в устойчивом социально экономическом развитии образовательной организации.

Сложность решения такой задачи обусловлена тем, что существующие концепции социально-ответственного управления мало приспособлены к обеспечению сбалансированности интересов, учету культурных и ценностных особенностей каждого педагогического работника, которые определяют устойчивое социально – экономическое развитие современных образовательных организаций в долгосрочной перспективе. Зачастую отсутствует инструментарий целеполагания, обоснования и выбора направлений развития форм взаимодействия педагогических работников и, как следствие, его бессознательное координирование в условиях размытости контуров перспектив своего развития.

Ключевым способом осуществления перехода к социально-ответственному управлению является создание **особенной развивающей образовательной среды** как совокупности условий (организационных, управленческих, методических), в которых будет стимулирована инициативность, профессиональную активность каждой заинтересованной стороны, и эта активность будет направлена на обеспечение высокой эффективности деятельности и устойчивого социально - экономического развития образовательных организаций на основе баланса интересов всех сторон. В такой ситуации особое значение приобретает предлагаемый **механизм управления этими процессами**, который будет обеспечивать высокую результативность деятельности школы, нацеленную на достижение стратегических целей развития организации.

В организационном аспекте на данном этапе проекта решается проблема, *каким образом вовлечь все заинтересованные стороны в общий процесс обеспечения устойчивости социально-экономического развития школы?*

Сложность решения такой проблемы обусловлена изменением корпоративной культуры организации: от «культуры власти» к «культуре роли» и «культуре задачи». Кроме того, организационное управление ориентировано на учет культурных и ценностных особенностей каждого педагогического работника, что еще больше усложняет решение проблемы.

Иными словами, проблема лежит в плоскости культур. В менеджменте хорошо известно, что влияние на культуру и, тем более ее изменение, относится к задачам повышенной сложности. Очень велик риск психологического неприятия учителями такого изменения. Поэтому работа в этом направлении должна быть деликатной и тонкой. Должна носить системный и последовательный характер. Очень важна реализация ключевого принципа такого изменения: «минимальный психологический дискомфорт для педагогических работников организации».

В проекте в качестве системообразующего рассматривается триединство принципов *«сотрудничества», «взаимодействия» и «живого дела»*. Речь идет именно о триединстве принципов. Нарушение хотя бы одного принципа приводит к сбою в процессе внедрения проектного подхода и всей

перспективной системы организационного управления в практику деятельности образовательных организаций.

Первый принцип *«со – трудничества»*, определяет необходимость организации совместного труда, общую деятельность всех сотрудников организации и других заинтересованных сторон, прежде всего родителей. Именно совместный труд позволяет снизить негативное действие синдрома «свой – чужой», проявляющийся в традиционной модели управления. Кроме того, совместный труд усиливает уровень доверия в коллективе и является основанием для снижения психологической напряженности в отношении изменений, направленных на развитие организации.

Принцип *«взаимо – действия»* подразумевает интенсивный обмен ресурсами в процессе взаимодействия. Реализация этого принципа позволяет повысить устойчивость развития образовательных систем за счет синергетического эффекта от объединения ресурсов. Как известно, от уровня взаимодействия педагогических работников напрямую определяет уровень устойчивости развития организации.

Принцип *«живого дела»* подразумевает превращение любого мероприятия в событие. Каждый должен быть не сторонним наблюдателем, а проживать и сопереживать происходящее, быть соучастником изменений, ощущать свою личную причастность к развитию организации. Это такие инициативы, которая реализуются с минимальным административным вмешательством, поскольку это дело «живое».

Именно так понимаемое триединство принципов обеспечивает наиболее полный и адекватный учет культурных и ценностных особенностей каждого педагогического работника, что является принципиальной особенностью системы организационного управления;

Таким образом, внедрение новой системы организационного управления нацелено на повышение заинтересованности педагогических работников посредством включения всех педагогических работников в процессы управления развитием образовательной организации.

Для этих целей в проекте разработан и успешно апробирован инновационный управленческий механизм повышения профессиональной активности педагогических работников.

Такой механизм управления основан на внедрении проектного подхода и представляет собой последовательность реализации следующих взаимосвязанных этапов:

1. Подготовительный этап:

- подготовка педагогических работников к проведению стратегической сессии по разработке ключевых направлений развития образовательной организации по специальной методике;
- проведение серии тренингов, занятий с педагогическими работниками по особенностям организации проектного типа управления.

2. Этап стратегического планирования и формирования портфелей проектов по достижению стратегических целей развития школы:

- проведение стратегической сессии по формированию направлений развития школы;
- формирование портфелей проектов по реализации стратегических направлений развития образовательной организации;
- выбор актива, формирование Координационного совета проектной деятельности и мобильной службы Координационного совета.

3. Запуск проектной деятельности

- создание условий для организации проектной деятельности (разработка нормативно-правового обеспечения проектной деятельности);
- создание организационно-методических условий реализации проектных технологий (проведение обучающих семинаров, круглых столов, конференций, проектной сессии по освоению организационно-методических положений);
- запуск внутреннего Конкурса проектов педагогических работников;
- запуск внутреннего Конкурса проектов для обучающихся;
- экспертно-консалтинговое сопровождение проектов;
- формирование команд по реализации проектов.

4. Управление реализацией проектов.

- анализ эффективности реализации проектов;
- выполнение мероприятий плана реализации проектной деятельности (дорожной карты);
- мониторинг инновационных процессов;
- рефлексия проектной деятельности;
- итоговый педсовет по результатам проектной деятельности.

Реализация такого управленческого механизма позволила вовлечь в процесс стратегического планирования 100% педагогических работников образовательной организации. В результате каждый стал причастным к формированию стратегических направлений развития школы. В итоге все результаты стратегического планирования были «присвоены» педагогическими работниками, возросла заинтересованность каждого сотрудника в реализации этих направлений, что выразилось в возросшей активности их участия в Конкурсе проектов. В этом случае педагогическим работникам образовательной организации отводится роль *«генератора»* и *«исполнителей»* идей по стратегическому развитию образовательной организации.

Таким образом, возможные сопротивления изменениям были нейтрализованы, поскольку в ходе групповой работы и оживленных пленарных дискуссий сами педагогические работники определили стратегические направления развития образовательной организации, сами сформировали портфели проектов по каждому направлению, сами сбалансировали интересы всех сторон и ощутили свою значимость в развитии образовательной организации, что способствовало усилению их уверенности в своем благополучии.

В этих условиях изменилась и роль руководителя образовательной организации. Ему отводится роль *«синтезатора»* критических замечаний и предложений педагогических работников относительно идей стратегического

развития, а также *«гаранта»* полного обеспечения проектной деятельности по их реализации на основе баланса интересов всех сторон. Он стал генеральным экспертом по определению соответствия сформированных стратегических направлений развития образовательной организации государственной политике в области образования и стратегическим направлениям развития муниципальной и региональной системы образования.

Внедрение новой системы организационного управления способствовало усилению значимости таких органов государственно – общественного управления, как педагогический совет, студенческий совет, родительские собрания. Этим органам отводится роль экспертов (*«критиков»*) идей с позиции детей, родителей, общества, самих работников, государства, конкурентов и других заинтересованных сторон. При таком подходе, они стали активными экспертами качества разработки стратегии развития и реализации проектной деятельности в интересах достижения стратегических целей развития.

Таким образом, внедрением новой системы организационного управления повышена заинтересованность педагогических работников и значительно усилены предпосылки для повышения инициативности и личной ответственности каждого сотрудника за конечный результат деятельности образовательной организации.

Процесс стратегического планирования реализуется в форме трехдневной стратегической сессии: групповой работы по специальной методике под руководством внешнего консультанта.

При такой организации процесса стратегического планирования наиболее полно реализуется принцип баланса интересов, который является ключевой характеристикой социально – ответственного управления. В этом случае усиливается роль педагогических работников в формировании стратегических направлений развития и обеспечении горизонтальной интеграции усилий всех педагогических работников для достижения целей стратегического развития образовательной организации. Кроме того, такой подход позволит повысить заинтересованность педагогических работников, усилить их инициативность и личную ответственность за конечные результаты деятельности.

Управляющим органом при реализации такого этапа является Координационный совет, как ветвь государственно – общественного управления. В процессе его формирования выработаны ключевые принципы его успешной деятельности в решении такой сложной задачи:

- принцип управления внутренними противоречиями (поиска точек роста);
- принцип опережающего развития (постулат менеджмента: «управлять нужно тем, что еще не начало падать»);
- принцип наличия команд развития;
- принцип сотрудничества (совместной деятельности всех педагогических);

- принцип взаимодействия (обмена ресурсами между всеми педагогическими работниками);
- принцип «живого дела» (каждое мероприятие должно стать событием для его участников).

1.3. Создание автоматизированной информационно – аналитической системы (АИАС) «корпоративного лифта».

Для эффективного обеспечения взаимодействия педагогических работников создается единое информационное пространство – автоматизированная информационно-аналитическая система (АИАС), которая является технической составляющей сопровождения механизма социально ответственного управления.

Данная система позволит:

Координационному совету:

- разместить для общего доступа нормативные документы и информационно-методические материалы;
- создать базу данных проектов по стратегическим направлениям развития образовательной организации;
- осуществлять мониторинг проектной деятельности.

Педагогическим работникам:

- получить доступ к базе данных проектов по стратегическим направлениям развития образовательной организации;
- самостоятельно определиться с направлениями проектной деятельности;
- зафиксировать собственные обязательства по достижению целевых показателей стратегического развития школы;
- осуществить самообследование выполнения собственных обязательств;
- оперативно отслеживать рейтинговые показатели деятельности педагогических работников организации.

Заместителям руководителя образовательной организации:

- получить оперативные данные о ходе реализации проектной деятельности по стратегическим направлениям развития своей зоны ответственности;
- определять зоны ближайшего и актуального развития педагогических работников;
- отслеживать динамику изменения показателей деятельности педагогических работников;
- координировать проектную деятельность в своей зоне ответственности;
- формировать предложения по стимулирующим выплатам педагогическим работникам.

Руководителю школы:

- получить оперативные данные о ходе достижения стратегических целей развития образовательной организации;

- определять зоны ближайшего и актуального развития образовательной организации;
- координировать проектную деятельность образовательной организации;
- определять минимально необходимые значения показателей развития образовательной организации;
- отслеживать динамику изменения показателей деятельности образовательной организации;
- вносить коррективы в стратегические цели развития образовательной организации;
- обеспечить полную открытость и прозрачность распределения стимулирующих выплат работникам образовательной организации.

Образовательная организация школы обладает достаточной материально-технической и другой ресурсной базой, чтобы самостоятельно разработать и реализовать АИАС. Наполнение и запуск АИАС осуществляет оператор, который является штатным сотрудником образовательной организации и членом Координационного совета.

В целом, создание АИАС обеспечивает инструментальную поддержку всей системы оценки качества кадрового потенциала школы и является основным средством мониторинга качества функционирования механизма социально ответственного управления.

Задача 2. Организация внутришкольного рейтинга, как основной движущей силы механизма социально ответственного управления.

В модернизированной организационной структуре созданы условия для передачи полномочий каждому педагогическому работнику. Но не каждый педагогический работник готов эти полномочия принять и реализовать. Поэтому объективно возникла необходимость в организации внутришкольного рейтинга, как особого управленческого инструмента, позволяющего усилить не только заинтересованность, но и персональную ответственность педагогических работников за конечный результат деятельности образовательной организации.

Традиционная система рейтинга, как основа стратегического планирования деятельности школы и развития кадрового потенциала, обладает ограниченными возможностями для повышения заинтересованности и личной ответственности педагогических работников за конечный результат. Такое положение дел обусловлено рядом принципиальных положений организации рейтинга:

- принятые показатели являются не рядоположенными, они различны по своей сути и, тем самым, сложны для сравнения;
- задача по определению эффективности деятельности педагогических работников с математической точки зрения относится к разряду некорректных задач, поскольку по своей сущности является многокритериальной и не имеет однозначного решения;

- введение весовых коэффициентов делает результаты рейтинга субъективными, что не обеспечивает социальную защищенность работников организации и не способствует поддержанию нормального психологического климата в образовательной организации;
- из-за разнообразия разноплановых показателей и критериев затруднена процедура формирования целенаправленной политики развития кадрового потенциала;
- административный способ введения показателей ограничивает инициативу педагогических работников в разработке стратегии развития школы, с учетом ее уникальных ресурсов и способностей, которые определяют, в конечном итоге ее конкурентные преимущества. Очень велика вероятность того, что каждый педагогический работник не будет иметь своего собственного «лица», все они будут унифицированы. В этих условиях существенно ограничиваются возможности педагогических работников к самореализации. Это снизит привлекательность образовательной организации в условиях растущей дифференциации потребностей детей и их родителей в персонифицированном образовании, переподготовке и повышении квалификации. В конечном итоге это приведет к снижению доступности такого образования и снижению его качества;
- как следствие предыдущего положения, традиционная организация рейтинга не стимулирует эффективность деятельности кадрового потенциала, поскольку унифицированные показатели не способствуют наиболее полному использованию таких рычагов повышения эффективности, как эффект опыта каждого педагогического работника в совокупности с низкими затратами. В этой связи каждый работник должен обладать правом делать то, что умеет делать лучше всего в интересах стратегического развития школы, чтобы снизить затраты за счет полноценного использования тех уникальных ресурсов и способностей, которыми он обладает. Это положение является ключевым в условиях повышенной педагогической нагрузки сотрудников образовательной организации. Кроме того, каждый педагогический работник и школа в целом заинтересованы в сохранении своей самобытности в пределах общей политики муниципальной и региональной системы образования, чтобы быть привлекательным для своего сегмента потребителей образовательных услуг. А сама политика должна учитывать этот интерес педагогических работников и школы;
- традиционный подход к организации рейтинга в контексте отмеченных выше причин является источником сопротивления изменениям и возмущений психологического климата в системе, нежели эффективным инструментом повышения эффективности кадрового потенциала школы, поскольку не обеспечивает полной социальной защищенности и ограничивает возможности для самореализации педагогических работников. Это обстоятельство не способствует комфортности условий

труда. В итоге страдает и качество жизни педагогических работников организации.

В контексте отмеченных положений в проекте реализуется следующий внутришкольный подход к организации рейтинга.

Чтобы придать задаче рейтинга корректный вид, в проекте реализуется традиционный подход, который применяется в теории оптимизации. Сущность подхода заключается в переводе многокритериальной задачи, к задаче однокритериальной. Остальные критерии переводятся в разряд ограничений или дисциплинирующих условий. В качестве единственного интегрального показателя качества деятельности сотрудников выступает **уровень выполнения взятых на себя обязательств**.

Базовые основания для организации управления механизмом социально ответственного управления:

Исходные положения:

1. Организация рейтинга проводится по двум основным номинациям:
 - эффективность осуществления основного вида деятельности (образования);
 - эффективность развития деятельности школы.
2. Результаты рейтинга анализируются на трех уровнях:
 - уровень педагогических работников образовательной организации;
 - уровень заместителей руководителя образовательной организации;
 - уровень образовательной организации.
3. В организационной структуре рейтинга различаются инвариантная и вариативная части.

Инвариантная часть представляет собой реестр показателей и критериев оценки эффективности по номинациям рейтинга. Реестр разрабатывается на основе рейтинговых показателей муниципального и регионального органа управления образованием, уточняется по итогам стратегических сессий образовательной организации и включает в себя:

- перечень инвариантных показателей эффективности по номинациям, на которые не распространяется право выбора при включении в обязательства педагогических работников и заместителей руководителя образовательной организации. Этот перечень регламентируется рейтинговыми показателями муниципального и регионального органа управления образованием;
- критерии оценки эффективности по номинациям, которые уточняется по итогам стратегических сессий образовательной организации.

Вариативная часть представляет собой:

- значение уровней «минимально-необходимого» для показателей эффективности по номинациям, которые определяются как среднестатистические по муниципальной системе образования по итогам года и подлежат пересмотру. Кроме того, значения этих уровней могут являться политическим инструментом руководителя образовательной организации;

- перечень вариативных показателей эффективности по номинациям, на которые распространяется право выбора при включении в обязательства заместителей руководителя и педагогических работников образовательной организации;
- доля вариативных показателей в общем количестве показателей $d_{ВП}$, которые включаются в обязательства заместителей руководителя и педагогических работников образовательной организации. Это является политическим инструментом руководителя образовательной организации.

Порядок организации рейтинга:

Шаг 1. Заместителям руководителя и педагогическим работникам образовательной организации (далее – работникам организации) предоставляется право выбора показателей из перечня вариативных показателей в соответствии с установленным руководителем образовательной организации значением доли вариативных показателей в общем количестве вариативных показателей $d_{ВП}$. Например, в перечень включено $N_{ВП} = 10$ вариативных показателей. Руководитель образовательной организации определил значение $d_{ВП}$ на следующий год $d_{ВП} = 0,6$.

В результате, работники организации вправе включить в свои обязательства $N^B = N_{ВП} \times d_{ВП} = 10 \times 0,6 = 6$ показателей. Поскольку доля $d_{ВП}$ определяет уровень «минимально необходимого» значения показателя для включения в обязательства, то работники организации не вправе его уменьшить, но вправе включить большее количество показателей из представленного перечня вариативных показателей эффективности в свои обязательства.

Такой подход способствует наиболее полному использованию таких рычагов повышения эффективности кадрового потенциала, как эффект опыта в совокупности с низкими затратами. Кроме того, обеспечиваются широкие возможности для самореализации и усиления заинтересованности в конечном результате деятельности образовательной организации.

Шаг 2. Формируется общий перечень показателей эффективности деятельности школы, в который включаются инвариантные показатели $N^И$ и вариативные N^B . Общее количество показателей определяется по формуле: $N = N^И + N^B$.

На основании сформированной совокупности показателей работниками организации разрабатываются обязательства по достижению того или иного уровня $i - го$ показателя эффективности деятельности образовательной организации. Дисциплинирующим условием должно выступать требование, чтобы значение $i - го$ показателя P^i находилось в диапазоне от «минимально необходимого» значения $i - го$ показателя $P_{МН}^i$ до «максимально возможного» значения $i - го$ показателя $P_{МВ}^i$.

То есть $P_{МН}^i \leq P^i \leq P_{МВ}^i$. Значения $P_{МН}^i$ и $P_{МВ}^i$ задаются руководителем образовательной организации ежегодно. Они определяются как среднестатистические по муниципальной системе образования по итогам года и подлежат ежегодному пересмотру. Основаниями для пересмотра являются:

- уровень развития деятельности, отражаемой каждым отдельным ее показателем;
- политика, реализуемая муниципальным и региональным органом управления образованием;
- ход реализации национального и федеральных проектов в сфере образования.

Составленные работниками организации обязательства оформляются в письменном виде. Обязательным элементом представления обязательств является лепестковая диаграмма обязательств. Например, диаграмма, представленная в виде (рисунок 1):

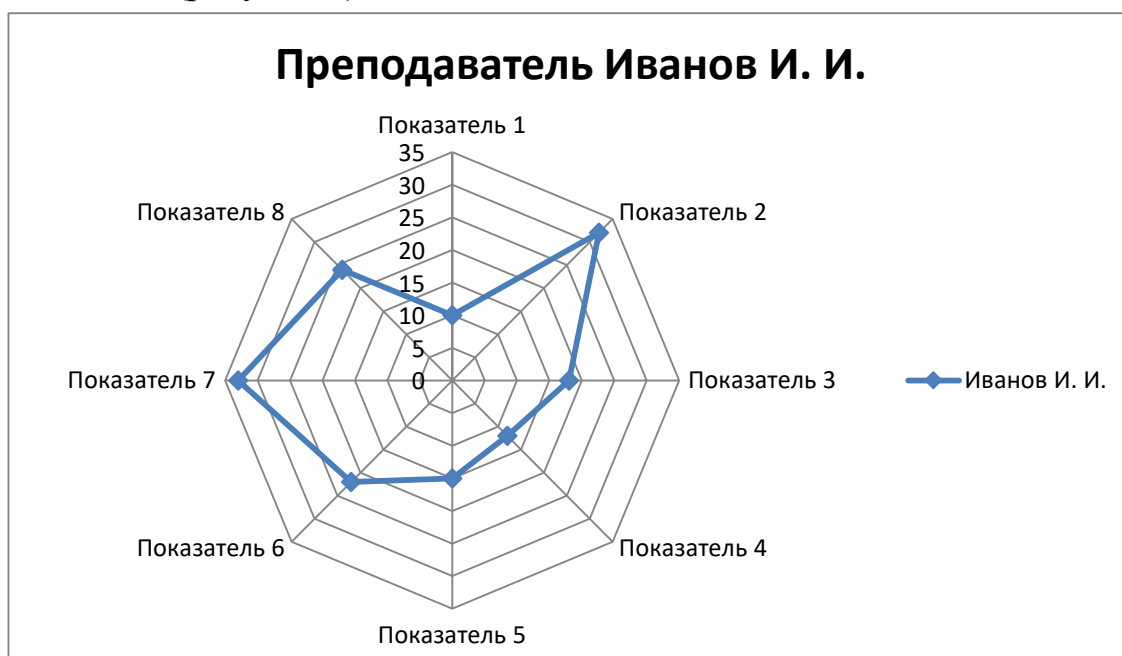


Рисунок 1. Вид лепестковой диаграммы по показателям отдельного педагога

Оформленные обязательства фиксируются в информационной среде АИАС и являются основанием Координационного совета для проведения экспертизы.

Шаг 3. Координационный совет назначает и организует экспертизу обязательств всех работников образовательной организации.

На первом этапе экспертизы формируется сводная по школе диаграмма обязательств. Пример такой диаграммы представлен на рисунке 2.

На втором этапе – осуществляется сверка показателей в соответствии с дисциплинирующим условием $P_{МН}^i \leq P^i \leq P_{МВ}^i$ по каждому работнику образовательной организации. На этом этапе возможно возвращение обязательств для корректировки в случаях несоответствия дисциплинирующему условию, либо неудовлетворительным для достижения стратегических целей

развития школы значениям какого-либо показателя (Например, значение показателя 3 на рисунке 2).

На третьем этапе – готовится экспертное заключение, и составляются сводные обязательства всех работников образовательной организации. Эти документы предоставляются на утверждение руководителю образовательной организации. После утверждения всех обязательств сотрудников и сводного обязательства образовательной организации они становятся легитимными и обязательными для исполнения.

Такой подход к формированию сводных обязательств позволяет формировать команды педагогических работников по реализации портфели проектов по каждому стратегическому направлению развития школы с учетом интересов каждого ее сотрудника. И хотя интересы могут быть различные, но общая картина по школе будет сбалансирована, как это представлено на рисунке 2.

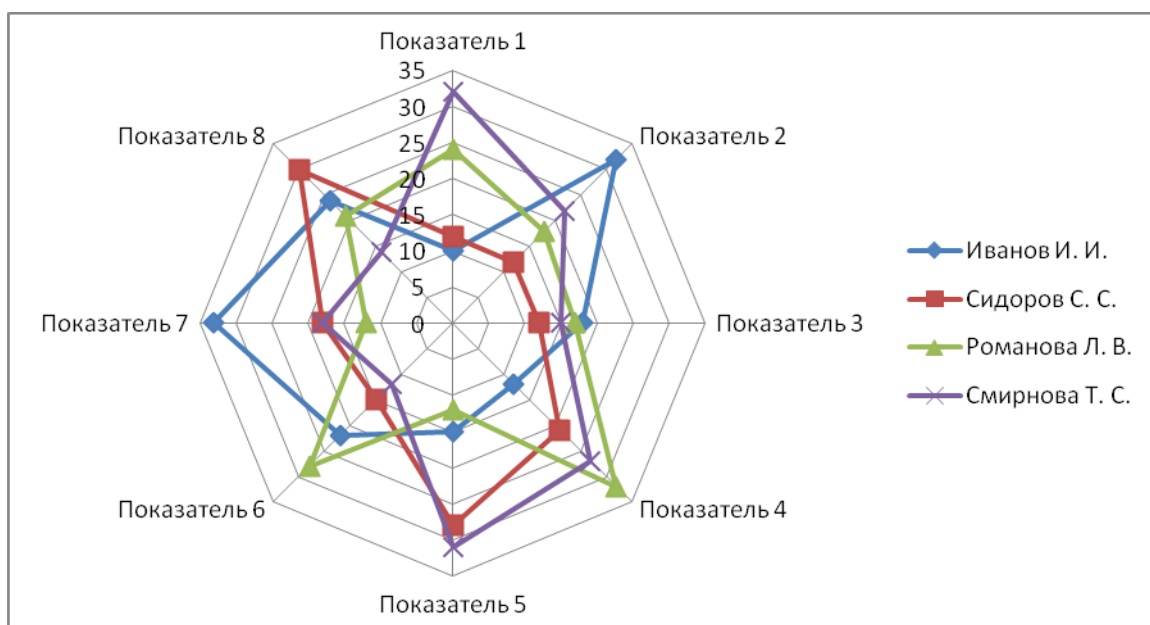


Рисунок 2. Сводная по школе диаграмма

Все шаги по оформлению, координации и составлению индивидуальных и сводных обязательств автоматизированы и осуществляются в информационной среде АИАС, что упрощает процедуру обработки большого массива данных.

Таким образом, решение второй задачи проекта позволяет не только повысить персональную ответственность всех работников образовательной организации за конечные результаты деятельности школы, но и максимально полно обеспечить широкие возможности для их самореализации, сохранения и преумножения уникальных способностей каждого в интересах стратегического развития школы. Последнее обстоятельство усиливает заинтересованность сотрудников в конечном результате деятельности, что способствует повышению их инициативности и профессиональной активности.

Задача 3. Формирование системы внутреннего аудита эффективности механизма социально ответственного управления.

По окончании года работники организации осуществляют самообследование своей деятельности, в результате которого устанавливается уровень соответствия принятых обязательств фактическим значениям показателей эффективности, полученным по итогам деятельности. Обязательным элементом представления результатов самообследования является лепестковая диаграмма вида (рисунок 3):

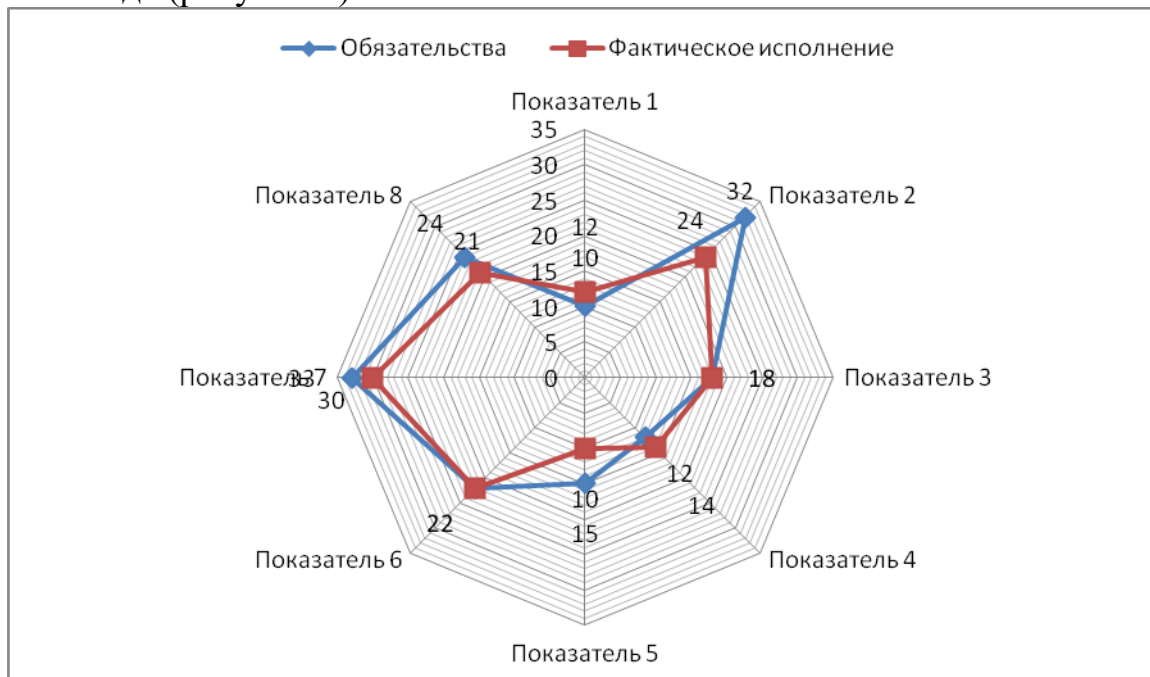


Рисунок 3. Диаграмма самообследования

В пояснительной записке по самообследованию указываются причины возможного невыполнения тех или иных обязательств. Оформленные результаты самообследования размещаются в информационной среде АИАС для экспертизы.

Основными аудиторами являются члены координационного совета. Координационный совет назначает и организует экспертизу результатов самообследования всех работников школы.

На первом этапе экспертизы формируется сводная по образовательной организации диаграмма результатов самообследования.

На втором этапе — определяется уровень выполнения взятых обязательств каждым педагогическим работником школы, а также всей школы в целом. Эта операция рассматривается как последовательность выполнения следующих процедур:

- Значение уровня выполнения по каждому показателю D_i определяется как отношение фактически полученного значения i — ~~20~~ показателя P_{Φ}^i к значению этого показателя, заявленного в обязательствах каждого работника школы P^i - $D_i = \frac{P_{\Phi}^i}{P^i}$.

- Определяется доля невыполнения обязательств по каждому показателю $D_i^{нс}$ по формуле: $D_i^{нс} = 1 - D_i$.

При этом показатели, по которым обязательства выполнены или перевыполнены из рассмотрения исключаются. Превышение показателей выше планируемых воспринимаются как несовершенство планирования своей деятельности, поэтому исключаются при определении дальнейших результатов.

Эти значения учитываются лишь в том случае, когда необходимо определить рейтинг работников с одинаковыми значениями итогового показателя. Уровень в рейтинге выше у работника организации, имеющего лучший результат по выполненным или перевыполненным показателям.

Иными словами, в дальнейших расчетах учитываются только те показатели, по которым $D_i^{нс} < 1$, а показатели, по которым $D_i \geq 1$ относятся к показателям выполнения и перевыполнения обязательств $D_i^{нс}$ и из основного анализа исключаются.

- Интегрированный показатель, как уровень выполнения обязательств j – го работника школы $U_{вып}^j$, определяется как разница между заявленным значением показателя эффективности ($D_3 = 1$) и среднеарифметическим значением $D_i^{нс}$ по формуле $U_{вып}^j = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m D_i^{нс}}{m}$, где m – количество показателей, по которым выявлены недовыполнение обязательств.

На третьем этапе – готовится экспертное заключение, и составляются сводные результаты рейтинга по образовательной организации в целом.

В рейтинге работники организации ранжируются по убыванию показателя $U_{вып}^j$. В случае, когда два или более педагогических работника имеют одинаковое значение интегрированного показателя $U_{вып}^j$, рассчитывается показатель перевыполнения обязательств $U_{нс}^j$ по формуле $U_{нс}^j = \frac{\sum_{i=1}^k D_i^{нс}}{k}$, где k – количество показателей, по которым выявлены перевыполнение обязательств. Более высоким рангом будут обладать работники, которые при прочих равных условиях имеют большее значение показателя $U_{вып}^j$.

Такая форма аудита позволяет каждому педагогическому работнику оценить свои профессиональные дефициты и обеспечить построения плана своего собственного развития.

По результатам рейтинга проводится анализ, разрабатываются рекомендации по определению зоны ближайшего и актуального развития работников школы. Эти рекомендации должны стать основой для стратегического планирования развития кадрового потенциала на ближайшую и среднесрочную перспективу. Результаты определения зон ближайшего и актуального развития являются исходными данными для формирования содержания программ повышения квалификации педагогических работников, что способствует организации системной работы по непрерывному развитию професси-

онального мастерства и качества преподавания на основе дефицитов, выявленных в практической деятельности.

Кроме того, полученные таким образом результаты анализа становятся основой для составления планов работ Центра стратегического планирования и маркетинга, Творческого объединения учителей, Школы наставничества, Центр психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи, Психолого-педагогической комиссии, Службы медиации в части касающейся их предназначению.

Сформированные таким образом документы направляются на утверждение руководителю образовательной организации. После утверждения рейтинги педагогических работников и оценка состояния кадрового потенциала становятся легитимными.

В целом, подход к организации рейтинга и внутришкольного аудита эффективности представляется как инструментарий целеполагания, обоснования и выбора направлений развития форм взаимодействия педагогических работников, что обеспечивает целенаправленное координирования развития кадрового потенциала.

Интегральные показатели эффективности деятельности:

Поскольку в проекте реализован подход, позволяющий перейти от многокритериальной задачи рейтинга к задаче однокритериальной, то интегральными показателями являются:

- по номинации эффективности основной деятельности образовательной организации - ***уровень соответствия фактических результатов деятельности значениям показателей, заявленных в обязательствах;***
- по номинации эффективности развития – ***динамика изменения показателей эффективности основной деятельности;***

Использование интегральных показателей рейтинга позволяет руководителю образовательной организации целенаправленно формировать кадровый резерв развития колледжа. Для этого руководитель школы оперирует шкалой, представленной в таблице 3.

Таблица 3. Шкала для определения типа кадрового потенциала.

№ разряда	Значение интегрального показателя	Тип кадрового потенциала
1.	$U_{\text{вып.}}^j = 1$	Резерв на выдвижение.
2.	$U_{\text{вып.}}^j = 0,99...0,8$	Резерв развития и потенциального выдвижения.
3.	$U_{\text{вып.}}^j = 0,79...0,4$	Резерв развития.
4.	$U_{\text{вып.}}^j = 0,39...0,15$	Резерв развития и повышения квалификации.
5.	$U_{\text{вып.}}^j < 0,14$	Резерв на переподготовку.

Все процедуры мониторинга и аудита эффективности механизма социально ответственного управления автоматизируются и осуществляются в ин-

формационной среде АИАС, что обеспечивает оперативность обработки результатов, а также объективность и открытость их представления.

Ожидаемые эффекты аудита эффективности:

- открытость и ясность организации рейтинга, что способствует снижению конфликтности и поддержанию нормального психологического климата в школе;
- рост уровня обоснованности формирования целенаправленной политики и стратегии развития кадрового потенциала в целях обеспечения эффективности выполнения мероприятий Программы развития школы;
- обеспечение конкурентных преимуществ педагогических работников и школы в целом;
- сохранение самостоятельности и усиление привлекательности за счет наращивания уникальных ресурсов и способностей, разработки и реализации стратегии развития, отражающей культурные и ценностные особенности, как педагогических работников, так и школы в целом;
- наиболее полное использование таких рычагов повышения эффективности, как эффект опыта в совокупности с низкими затратами.

В целом, предложенный подход упрощает выбор направлений развития кадрового потенциала и позволяет целенаправленно формировать политику и стратегию решения такой задачи в школе. Этому способствует ясность целей и обоснованность направлений стратегического планирования. Ключевым правилом для принятия стратегических решений должен стать баланс всех показателей эффективности деятельности образовательной организации. Основой управления развитием кадрового потенциала является формирование инвариантного перечня показателей эффективности и определение уровней минимально необходимого и максимально возможного значения каждого из этих показателей при сохранении свободы выбора вариативных показателей.

3. Ресурсное обеспечение проекта

Для реализации проекта не требуется значительных дополнительных ресурсов. Образовательная организация СОШ№8 на сегодняшний день располагает важнейшими человеческими и нематериальными ресурсами для организации и функционирования механизма социально ответственного управления, что является закономерным результатом управленческой политики по этапному и последовательному внедрению в практическую деятельность апробированных и дающих положительные результаты управленческих механизмов. Все это позволило сформировать ресурсный потенциал школы. В настоящее время сформированы все необходимые для реализации проекта ресурсы:

- инновационный потенциал образовательной организации, в формате регионального опорного ресурсного центра, обеспечивающего работу с детьми, имеющими особенности в развитии (Приказ Департамента образования и молодёжной политики Ханты-Мансийского автономного округ – Югры от 28.03.2017 № 533-п «Об итогах конкурсного отбора образовательных организаций, расположенных на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры для создания опорных образовательных центров»)
- высокий уровень кадрового состава, готового к реализации проекта: в коллективе работают: 9 учителей, имеющих ведомственные награды (из них 2 – Нагрудный знак «Почетный работник общего образования РФ»; 1 – Медаль 80 лет ГОСКОМСПОРТУ России; 6 – Почетная грамота Министерства образования РФ); 2 обладателя гранта Президента РФ в сфере образования; 1 лауреат премии главы города Нефтеюганска за достижения в сфере образования; 2 победитель регионального этапа конкурса «Учитель года» (участник заключительного этапа), 2 лауреата городского этапа конкурса «Учитель года»; 10 педагогических работников награждены Почётными грамотами и Благодарственными письмами Департамента образования и молодёжной политики ХМАО-Югры; Более 80% преподавателей имеют Почетные грамоты и Благодарственные письма Дои МП г.Нефтеюганска;
- материально-техническая база школы соответствует содержательному направлению портфелей проектов стратегического развития. Все кабинеты оснащены мультимедийными комплектами, интерактивными досками, рабочим местом учителя;
- развитая система информационного обеспечения образовательного процесса;
- современное научно-методическое обеспечение, сложившееся в результате приобретенного опыта по разработке образовательных стандартов нового поколения, создания электронных учебных материалов, обеспечивающих эффективность и качество реализации базовых процессов колледжа и стратегических направлений развития;

- сложившаяся система социального партнерства;
- конкретные реальные социальные и образовательные (исследовательские учебные) проекты, которые внедряются в образовательную деятельность школы;
- новая организационная структура - Координационный Совет, поддерживающий реализацию портфелей проектов стратегического развития посредством координации проектной деятельности.

4. Финансовое обеспечение проекта

Особенностью финансового обеспечения проекта является организация многоканального финансирования с использованием бюджетных средств, средств от внебюджетной деятельности и от деятельности приносящей доход, средств социальных партнеров и субсидий на выполнение государственных работ в формате государственного задания. Обобщенные данные финансовых затрат проекта представлены в таблице 4.

Таблица 4. Обобщенные данные финансовых затрат.

№	Наименование мероприятий проекта	Ед. изм.	Кол-во	Стоимость (тыс. руб.)	Сумма (тыс. руб.)	Источник финансирования
1	Деятельность координационного совета	чел.	7	$70,0 \cdot 0,1 = 10,5$	100,5	Стимулирующие выплаты, средства внебюджетной деятельности.
2	Разработка АИАС	чел.	3	$70,0 \cdot 0,2 = 14,0$	42,0	Стимулирующие выплаты, средства внебюджетной деятельности.
3	Обучение команд развития по Программе повышения квалификации	чел.	54	12,0	604,0	Многоканальное финансирование: бюджетные средства, средства от внебюджетной деятельности, средства социальных партнеров.
4	Обучение заместителей руководителя школы	чел	2	142,0	284,0	Многоканальное финансирование: бюджетные средства, средства от внебюджетной деятельности, средства социальных партнеров.
5	Проведение семинаров, круглых столов, конференций.	шт.	5	по факту	по факту	Субсидии на выполнение государственных работ.
	Итого				1030,5	

5. Риски проекта и способы их минимизации

Риски проекта связаны, прежде всего с нестабильностью социально – экономической ситуации в стране, вызванной действиями санкций в отношении РФ и затронутым в проекте уровнем намеченных изменений. По существу, все проектные изменения относятся к уровню изменения культуры. Из общей теории менеджмента известно, что этот уровень изменений является одним из самых сложных и конфликтных, поскольку относится к тонкой области психологии людей, на которую очень сложно повлиять.

По существу, в проекте реализуются механизмы перехода от «культуры власти» к «культуре роли» каждого педагогического работника школы и «культуре задач» по достижению стратегических целей развития образовательной организации.

Базовые риски и способы их минимизации представлены в таблице 5.

Таблица 5. Риски и способы их минимизации

№	Риски	Способы минимизации
1.	Нестабильность социально - экономического развития в условиях санкций по отношению к РФ.	- постепенное усиление внебюджетной составляющей проекта; - усиление взаимодействия с социальными партнерами; - развитие сетевого взаимодействия.
2.	Возможные политические изменения, влияющие на запрос государства в отношении общего образования.	- усиление деятельности по формированию бренда школы; - усиление взаимодействия с социальными партнерами; - разработка и внедрение программ дополнительного образования.
3.	Слабопредсказуемые сроки психологической адаптации педагогических работников к изменениям в условиях социально - экономической нестабильности.	- организация профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников; - проведение тренингов и занятий по специальным управленческим методикам; - интенсификация работы по командообразованию в школе.

6. Ожидаемые показатели и результаты реализации проекта

Первичными последствиями проектных изменений должны стать базовые результаты, представленные в таблице 6.

Таблица 6. Показатели проектной деятельности.

Цель проекта	обеспечение комплекса условий и возможностей для повышения: инициативности, профессиональной активности педагогических работников, личной заинтересованности и персональной ответственности за достижение стратегических целей развития СОШ №8 как основы устойчивого развития кадрового потенциала.					
Показатели проекта и их значения по годам	Показатель	Тип показателя	Базовое значение	Период, год		
				2021	2022	2023
	Доля педагогических работников, привлеченных к участию в разработке стратегий развития школы.	основной	15%	64%	85%	100%
	Доля педагогических работников школы, вовлеченных в проектную деятельность по совместному достижению стратегических целей развития	основной	0%	28%	45%	87%
	Доля педагогических работников, участвовавших в конкурсах профессионального мастерства разных уровней (от регионального и выше).	аналитический	5%	10%	17%	23%

	Доля педагогических работников, участвовавших в добровольной и независимой оценке профессиональной квалификации.	аналитический	0%	7%	20%	50%
	Доля педагогических работников, владеющих современными образовательными технологиями, где проектные технологии-ведущие.	аналитический	40%	50%	60%	75%
	Процент участия обучающихся в проектной деятельности	аналитический	40%	50%	60%	75%
	Доля обучающихся, демонстрирующих высокую результативность во всероссийских и региональных олимпиадах, смотрах, конкурсах.	аналитический	5%	10%	17%	23%
	Процент охвата обучающихся дополнительным образованием.	аналитический	40%	50%	60%	75%

Планируется, что достижение базовых показателей обеспечит вторичные последствия проектных изменений, поскольку, в конечном итоге все изменения нацелены на достижение стратегических целей развития образовательной организации путем развития кадрового потенциала. Такие результаты характеризуются интегральными показателями (таблица 7).

Таблица 7. Вторичные показатели проектного предложения

№	Интегральный показатель	Критерий
1.	Доля работников, вошедших в разряд «резерв для выдвижения» кадрового потенциала.	Положительная динамика.
2.	Доля работников, вошедших в разряд «резерв для развития и потенциального выдвижения» кадрового потенциала из разрядов «резерв развития и повышения квалификации» и «резерва для переподготовки».	Положительная динамика.

3.	Доля работников, вошедших в разряд «резерв для переподготовки» кадрового потенциала.	Динамика снижения.
----	--	--------------------

Основные результаты проекта представлены в таблице 7. Важно отметить, что функционирование механизма социально ответственного управления направлено, прежде всего, на развитие кадрового потенциала школы. Если понимать *«развитие»*, как *«улучшение качества с расширением возможностей»*, то ключевыми аспектами мониторинга качества функционирования механизма являются ответы на вопросы: *какое качество деятельности педагогических работников улучшается?* А также: *какие при этом новые возможности педагогическим работником могут быть реализованы?*

Проектное решение обеспечивает условия и возможности для повышения профессиональной активности работников в следующих направлениях (таблица 8).

Таблица 8. Направления достижения проектной цели:

Таблица 8. Направлений обеспечения объективной проектной цели:			
№	Результат проекта	Характеристика результата проекта	
		Улучшаемое качество	Новые возможности
Обеспечение заинтересованности педагогических работников школы			
1.	Сформирован гибкий тип распределения полномочий путем внедрения матричной (проектной) структуры.	- увеличена доля педагогических работников школы, вовлеченных в проектную деятельность по совместному достижению стратегических целей развития; - увеличена доля педагогических работников, участвовавших в конкурсах профессионального мастерства разных уровней (от регионального и выше).. - увеличена доля педагогических работников, владеющих современными образовательными технологиями, где проектные технологии-ведущие;	- усиления взаимодействия педагогических работников всех структурных подразделений; - организации сотрудничества по интересам; - более полной самореализации педагогических работников школы.
2.	Усилено взаимодействие педагогических работников с ученическим сообществом.	- увеличена доля обучающихся, демонстрирующих высокую результативность участия во всероссийских и региональных олимпиадах, смотрах, конкурсах; - обеспечена сохран-	- усиления вовлеченности ученического сообщества в проектную деятельность, направленную на стратегическое развитие школы; - повышения результативности педагогов и

№	Результат проекта	Характеристика результата проекта	
		Улучшаемое качество	Новые возможности
		ность контингента; - увеличен процент участия обучающихся в проектной деятельности; - увеличен процент охвата обучающихся дополнительным образованием.	обучающихся в олимпиадах и интеллектуальных конкурсах различного уровня; - снижения психологических барьеров коммуникаций на учебном занятии.
3.	Внедрена новая система организационного управления с усилением государственно – общественного управления	- увеличена доля педагогических работников, привлеченных к участию в разработке стратегических направлений развития школы.	- обеспечения учета профессиональных интересов всех педагогических работников при формировании стратегии развития школы; - усиления педагогическими работниками и других заинтересованных сторон своей роли в государственно - общественном управлении стратегическим развитием колледжа; - адаптации к планируемым изменениям и снижения конфликтности.
4.	Создана автоматизированная информационно – аналитической система (АИАС) механизма социально ответственного управления	- выявлена динамика изменения оцениваемых показателей; - скорректирован уровень профессионального развития кадрового потенциала.	- получения доступа к базе данных проектов по стратегическим направлениям развития школы; - самостоятельного определения педагогическими работниками направлений проектной деятельности; - оперативного отслеживания педагогическими работниками рейтинговых показатели деятельности.
5.	Организован внутри школьный рейтинг	- обеспечено предупреждение возможных конфликтов в трудовом коллективе; - сформирован благоприятный психологический климат.	- самостоятельного определения педагогическими работниками с направлениями профессионального развития; - сохранения и преумножения своих уникальных ресурсов и способностей; - обеспечения самореализации педагогических ра-

№	Результат проекта	Характеристика результата проекта	
		Улучшаемое качество	Новые возможности
			ботников в профессиональной деятельности.
Обеспечение персональной ответственности педагогических работников школы			
6.	Создана автоматизированная информационно – аналитической система (АИАС) механизма социально ответственного управления	– осуществлен мониторинг качества кадрового потенциала школы;	– фиксации собственных обязательств по достижению целевых показателей стратегического развития школы; – осуществления самообследования выполнения собственных обязательств; – оперативного отслеживания рейтинговых показателей деятельности и своевременной коррекции профессиональной деятельности.
7.	Организован внутри школьный рейтинг	– сбалансировано соотношение количества и качества труда.	– самостоятельного определения уровня достижения стратегических показателей развития школы; – осуществления рефлексии профессиональной деятельности; – определения зон ближайшего и актуального развития в направлении достижения стратегических целей школы.
8.	Сформирована система внутреннего аудита эффективности механизма социально ответственного управления.	– установлено справедливое вознаграждение за труд; – усилено стимулирование и повышена мотивация педагогических работников.	– соизмерения собственных ресурсов и способностей с потребностями стратегического развития; – обоснования плановых значений показателей собственной деятельности на следующий период; – самостоятельного выстраивания траектории профессиональной подготовки в рамках модернизированной организационной структуры школы. – популяризации педагогических работников, достигших выдающихся успехов в своей профессиональной деятельности; – целенаправленного фор-

№	Результат проекта	Характеристика результата проекта	
		Улучшаемое качество	Новые возможности
			мирования траектории личностного развития

7. Перспективы развития проектного решения

Успешная реализация проекта создаст благоприятные условия внедрения эффективного контракта в практику деятельности образовательной организации. Такая перспектива развития проектного решения полностью соответствует общей политике руководства школы в вопросах внедрения инноваций. Сущность такой политики заключается в последовательном внедрении в практику деятельности школы только апробированных и показавших положительные результаты управленческих механизмов.

Для внедрения эффективного контракта необходимо определить удельные трудозатраты на реализацию проектной деятельности педагогических работников и нормативы по стоимости этих удельных трудозатрат.

Все эти данные планируется получить в процессе функционирования механизма социально ответственного управления. Таким образом, разработанный проект обладает большой перспективой для повышения эффективности образовательной организации МБОУ «СОШ № 8».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В проекте реализуются механизмы перехода от «культуры власти» к «культуре роли» каждого педагогического работника школы и «культуре задач» по достижению стратегических целей развития образовательной организации.

Такое изменение корпоративной культуры становится возможной только после внедрения в практику деятельности образовательной организации механизма социально ответственного управления, как ключевого инструмента развития кадрового потенциала школы. Механизма социально ответственного управления представляет собой систему, объединяющую в своем составе специальную архитектуру механизма, организация особого рейтинга, как движущей силы механизма в рамках этой архитектуры и подсистему внутреннего аудита эффективности механизма социально ответственного управления.

Целевой задачей функционирования предлагаемого механизма является повышение инициативности, профессиональной активности педагогических работников организации, направленных достижения целей стратегического развития школы. В проекте принято, что инициативность и профессиональная активность может быть повышена только тогда, когда педагогические работники будут лично заинтересованы в получении результатов своей деятельности и ощущать чувство персональной ответственности за эти результаты.

В этой связи, механизма социально ответственного управления представляет собой систему, в которой обеспечивается взаимообусловленность и организуется системное взаимодействие специально разработанных управленческих решений, обеспечивающих условия для повышения инициативности, профессиональной активности, личной заинтересованности педагогических работников и усиление персональной ответственности за конечные результаты деятельности образовательной организации.

Таким образом, в проекте разработана организационно - управленческая система механизма социально ответственного управления, обеспечивающая условия и возможности повышения инициативности, профессиональной активности педагогических работников школы, направленная на достижение стратегических целей развития образовательной организации. Функционирование механизма основывается на усилении заинтересованности и персональной ответственности каждого педагогического работника за конечный результат своей деятельности и направлено на развитие кадрового потенциала школы.

Образовательная организация обладает необходимыми ресурсами для успешной реализации представленного проектного решения. Для минимизации возможных рисков от действия факторов, на которые проектные решения повлиять не могут, в проекте разработаны специальные меры.

Дорожная карта реализации проекта представлена в Приложении 1.

Получение положительных результатов от внедрения предлагаемого проектного решения в практику деятельности школы позволит осуществить переход к эффективному контракту, как ключевому инструменту новой системы оплаты труда работников образовательной организации.

Список использованных нормативных документов и источников информации

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по социальной ответственности»
2. Паспорт федерального проекта «Учитель будущего» Утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 №16)
3. Паспорт федерального проекта «Социальный лифт для каждого». Утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 №16).
4. Паспорт национального проекта «Образование» Утвержден президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 №16)
5. Региональный проект «Учитель будущего»
6. Коробко В. И. Золотая пропорция: Некоторые философские аспекты гармонии/ Издательство Международной Ассоциации строительных вузов; Издательство ОрелГТУ. – Москва – Орел: 2000. – 204 с.

Интернет-ресурсы:

7. <http://efqm-rus.ru/>