

## ТЕМА ЗАНЯТИЯ № 3.

### ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ФАСИЛИТАЦИИ REAL TIME STRATEGIC CHANGE («СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ») И «ОПИСАНИЕ ВОЗМОЖНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ (ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ)» В ПРОЕКТНОЙ И ДРУГОЙ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### МЕТОД ФАСИЛИТАЦИИ - «REAL TIME STRATEGIC CHANGE («СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ»)»

##### ИЗ ИСТОРИИ МЕТОДА

Автором метода является Р. Джэкобс [Jacobs, 1997]. Под стратегическими понимаются изменения организационных целей, систем, структур, рабочих процессов, ценностей, миссии или культуры, а также то влияние, которое изменения будут оказывать на всю организацию. Многочисленные инициативы по совершенствованию проваливаются именно потому, что только часть организации достигает успеха в результате проведенных изменений. Реальное время означает работу с реальными вопросами, реальными людьми, на которых эти вопросы влияют, и получение реальных результатов. Оно означает одновременность в планировании и внедрении индивидуальных, групповых и организационных изменений. Во время мероприятия в большой группе участники исследуют и устанавливают новые пути ведения бизнеса и продолжают это делать также после мероприятия в ответ на любые изменения окружающей среды. Сотрудники, рабочие команды, функциональные группы и организация в целом начинают использовать новые способы ведения дел, общаться между собой, принимать решения и взаимодействовать продуктивными и удовлетворяющими способами.

В проектной и другой учебно-воспитательной деятельности данный метод используется в следующих целях:

- успешно начать какой-либо проект, что-то новое и т.п.;
- проведение каких-либо изменений (в учебном процессе, воспитательная деятельность, внеклассная работа и прочее);
- провести изменения в организационной структуре, рабочих процессах, ценностях, миссии или культуре класса, группы или организации.

##### Участники процесса:

- *Спонсоры* (человек или группа, заинтересованные в проведении, изменениях).
- *Команда лидеров* (педагог, руководители проектов, в т.ч. обучающиеся и пр.) – разрабатывают стратегию работы в рамках метода фасилитации, основную деятельность в рамках проектной деятельности и т.п.
- *Команда дизайна* (ключевые участники организации, формальные и/или неформальные лидеры) – совместно с командой лидеров и консультантом-фасилитатором

разрабатывает структуру и задания мероприятия, следит за проведением мероприятия и, если необходимо, изменяет задания по ходу мероприятия.

- **Команда логистики** – полностью отвечает за успешную организацию и проведение мероприятия.

- **Консультант(ы)-фасилитатор(ы)**, их может быть 1 и несколько (фасилитатор всего мероприятия и/или фасилитатор группы, например, 3 группы -3 фасилитатора) – кроме помощи в разработке дизайна, курировании команды, управляет(ют) процессом на самом мероприятии: сообщает задания, если необходимо, фасилитирует работу подгрупп, следит за временем, динамикой процесса, участвует в изменении заданий и повестки, если необходимо. Организует встречи команд лидеров и дизайна. Проводит коучинг лидеров и внешних выступающих.

- **Внешние выступающие** – приглашенные на мероприятие эксперты, партнеры и т.д.

- **Участники** – все участники проекта и т.д.

### Описание модели фасилитации «Стратегические изменения в реальном времени»

Критерий	Описание модели
Особенности процесса	Структурированная фасилитация, 3 основных этапа. Длительность: подготовка (1–2 мес.), мероприятие (2.5–3 дня), внедрение (3–6 мес.); спланированные интервенции. Запланированное распределение ролей. В процессе мероприятия участники работают в смешанных и функциональных командах. При работе в подгруппах участники работают как самоуправляемые команды, спонтанно распределяя роли: ведущий дискуссии, записывающий, следящий за временем, выступающий.
Шкала охвата проблем	Обычно проходит как одноразовое мероприятие. Рассматриваются вопросы широкого спектра, в т.ч. и запуск проекта, серьезные изменения в рамках какого-либо проекта и пр.
Тип интервенций	Интервенции фасилитатора связаны с процессом работы группы. Задача – создать открытую, доброжелательную обстановку для общения. Консультант-фасилитатор сообщает основные принципы технологии, описывает, как будет построена работа на мероприятии, знакомит с правилами работы, четко формулирует задания, управляет временными рамками выполнения заданий, т.е. ритмом работы группы, организует общие обсуждения в большой группе. Он предоставляет участникам возможность самостоятельно управлять собственным обучением и планированием действий в малых группах.
Тип продукта	<i>Инструментальный:</i> разработанные планы по реализации новой деятельности, стратегии: люди покидают мероприятие с ясным осознанием того, как будут работать в рамках проектной деятельности, или какие

	<p>изменения необходимы, взяв на себя ответственность за создание успешной работы в рамках проекта и пр.</p> <p><i>Развивающий:</i> в процессе работы малых групп участники разрабатывают ценности и нормы, необходимые для достижения стоящих перед участниками проекта (и не только) задач, обучаются, как быть эффективной командой, приобретают навыки самоорганизации</p>
Тип аудитории	<p>Малые, большие группы: от 10 до 2000 чел. и более. Аудитория должна быть разнородной и включать как внутренних, так и внешних участников организации. Участники представляют различные уровни и функциональные направления проектной деятельности (и не только).</p>
Сфокусированность воздействия	<p><b>Метод направлен</b> на организационное развитие, так как он воздействует на структурные и процессные элементы в системе заказчика и требует последующих обязательных действий спонсора и команды лидеров для достижения и закрепления изменений (см. «Участники процесса»).</p> <p><b>Результат воздействия на структурные элементы:</b> разделяемое видение стратегии развития какой-либо деятельности, разработанные нормы и ценности, ясные цели и мотивирующие задачи, подходящие участники, ясно определенные роли (включая лидерство) и ответственность планирующих команд.</p> <p><b>Результат воздействия на процессные элементы:</b> группа учится принятию решений в самоорганизовавшихся командах, управлению границами. После мероприятия команды продолжают свое взаимодействие, привлекают к работе других необходимых участников.</p>

### Обзор процесса.

- Метод требует тщательной подготовки. Консультант-фасилитатор проводит встречу с командой лидеров для объяснения процесса и ролей, особенностей взаимодействия друг с другом для обеспечения успеха, разработки критериев измерения изменений, распределения необходимых ресурсов (люди, время, деньги и пр.).
- Обсуждаются также вопросы позиционирования процесса изменений (соглашение относительно внешних и внутренних ключевых участников процесса и способов их привлечения, направление работы команды дизайна).
- Следующий шаг – разработка командой лидеров стратегии, поддерживающей желаемые изменения.
- Далее консультант-фасилитатор помогает команде лидеров и команде дизайна разработать структуру и задания мероприятия. Также осуществляется планирование следующих после мероприятия шагов, которые необходимо будет осуществить (события для тех, кто не присутствует на мероприятии, графики встреч команд и пр.). Назначается дата проведения мероприятия, и команда логистики начинает подготовку к его проведению.

## Мероприятие

- **День 1.** Обобщение стратегически важной информации. Предварительное формулирование планов и/или стратегии. Выявление того, что необходимо сделать или изменить.

- **День 2.** Создание возможностей начать что-то или изменить. Корректировка способов функционирования внутри, например, проектной команды. Обсуждение и внесение изменений в планирование и/или стратегию.

- **День 3.** Взятие обязательств и выработка плана действий. Формулирование итогового варианта плана (например, план проектной деятельности) и/или стратегии. Разработка плана действий для достижения желаемого будущего, например, за 2–6 мес. Реализация разработанных планов.

После проведения мероприятия предусмотрены обязательные последующие действия.

Они включают разработку общего плана внедрения, который отражает работу созданных команд, выделение групп, ответственных за межфункциональные практики и процессы и т.д., освещение итогов совещания ключевых посредников и собраний рабочих групп и др.

Также предусмотрены специальные усилия, призванные обеспечить поддержку изменениям (в образовательных организациях – подобную деятельность можно сравнить с распространением педагогического опыта):

- мероприятия по распространению результатов;
- проведение необходимых тренингов;
- проведение мероприятия, подводящего итоги проделанной работы.

## **МЕТОД ФАСИЛИТАЦИИ - «ОПИСАНИЕ ВОЗМОЖНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ (ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ)»**

**Постановка целей имеет серьёзное значение для организаций и органов сферы образования.** Цели сферы образования на общегосударственном уровне являются основой для постановки целей на более низких уровнях управления. Таким образом, складывается иерархия целей.

Администраторы общегосударственного уровня должны координировать цели, выдвигаемые на уровне регионов.

Должностные лица регионального уровня призваны координировать цели подведомственных образовательных учреждений.

И все они вместе - обеспечивать выполнение иерархии целей сферы образования в целом. **Цели** организации определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности.

### **Функции целей:**

- *отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития, а значит и характер, и особенности общей и управленческой структуры;*

- уменьшают неопределенность текущей деятельности организации и его членов;
- составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности;
- сплачивают вокруг себя членов коллектива;
- служат оправданием необходимости и законности существования данной организации в глазах общественности.

### Цели должны быть

- **конкретными** (не только качественными, но и количественными);
- **реальными** (формулироваться людьми уравновешенными, имеющими знания и опыт);
- **гибкими** (способными к трансформации и корректировке);
- **признаваемыми** людьми;
- **проверяемыми** (для оценки степени достижения);
- **совместимыми** друг с другом (во времени и пространстве).

### Классификация целей

Цели классифицируются следующим образом:

**Стратегические цели** ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих жизнь и лицо организации (выход на международные рынки; коренное обновление нормативной базы). **Ориентиром** для разработки различных планов и соответственных им плановых целей в сфере образования *служат* обычно общегосударственные стратегические цели, сформулированные в документах, одобренных высшими государственными органами.

**Стратегические цели** - это те *ключевые результаты*, к которым государственные органы, организации и учреждения сферы образования должны стремиться на протяжении длительного времени (5-10 лет). Стратегические цели носят общий характер, являются средствами для государственного управления.

**Тактические цели** являются промежуточными по отношению к стратегическим и отражают отдельные этапы их достижения.

**Технологические цели:** компьютеризация, введение новых технологий, строительство новых зданий.

**Экономические цели:** укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности, увеличение капитала.

**Производственные цели:** разработка различных программ, снижение издержек и контроль качества предоставляемых услуг; усовершенствование используемого фонда лабораторного оборудования; снижение себестоимости; установление нормативных показателей и др.

**Административные цели:** достижение высокой управляемости, дисциплины.

**Маркетинговые цели:** завоевание рынков сбыта, привлечение новых клиентов, достижение лидерства в сегменте.

**Научно-технические цели:** разработка новых видов услуг, совершенствование уже существующих ранее.

**Социальные цели:** благоприятные условия труда, жизни и отдыха работников, повышение их образовательного уровня и квалификации, медицинское обслуживание.

**Цели области финансов:** определение структуры и источников финансирования, разработка конкретных форм и методов перераспределения прибыли, минимизации налогообложения.

**Количественные цели:** оказание образовательных услуг в рублях.

**Качественные цели:** выражены на вербальном уровне, например, благоприятный морально-психологический климат.

**Общие цели** отражают концепцию развития организации, долгосрочные планы, прогнозы и пр. (например, обеспечение устойчивости положения учреждения, разработка новых видов деятельности).

**Специфические цели** — среднесрочные и краткосрочные; разрабатываются для общих целей, могут выражаться как в количественных, так и в качественных показателях.

**Цели** могут устанавливаться как централизованно, так и децентрализованно. Существуют *две схемы децентрализованного установления целей*:

- **сверху вниз**. При этом каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели *исходя из того*, какие цели были *установлены для более высокого уровня*;

- **снизу вверх**. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые *служат основой* для установления целей последующего, более высокого уровня.

**Правильная организация процесса выработки целей предполагает:**

- выявление и анализ тенденций, происходящих во внешнем окружении;
- установление в первую очередь общеорганизационных целей;
- построение иерархии целей по критерию их приоритетности;
- установление и согласование индивидуальных целей исполнителей.

**Взаимосвязь между целью, задачами и мероприятиями может быть представлена графически в виде древовидного столбца - так называемого «дерева целей», напоминающего перевернутое дерево.**

В целом, можно выделить внутренние и внешние условия выполнения учреждением образования своей миссии и *достижения стратегической цели*.

**Внутренние условия** определяются факторами, *зависящими от самого учреждения*.

**Например**, реализовать стратегическую цель «Повышение процента выпускников, трудоустроившихся по полученной профессии», можно, прежде всего, при выполнении таких внутренних условий, как:

- *приведение содержания образования в соответствие с потребностями работодателей;*
- *обеспечение высокого уровня подготовки кадров.*

**Внешние условия** зависят *от факторов окружающей среды*. Внешним условием выполнения учреждением своей миссии является состояние экономики. Однако эта категория слишком широкая и поэтому не очень приемлема для наших целей. В качестве рекомендаций можно предложить ограничить блок внешних условий понятием системы социального партнерства.

Это, во-первых, позволяет сосредоточиться на действительно ключевых внешних факторах, влияющих на учреждение образования. Во-вторых, система социального партнерства в известной степени есть не что иное, как производная от состояния экономики.



Для учреждения образования именно состояние системы социального партнерства является концентрированным выражением состояния экономики.

Развитая система социального партнерства есть индикатор стабильной развивающейся экономики и наоборот. Поэтому для целей разработки стратегического плана или программы можно ограничиться лишь системой социального партнерства как концентрированным выражением блока внешних условий реализации учреждением образования своей миссии.

Следовательно, реализовать сформулированную нами стратегическую цель в практическом примере можно при выполнении внутренних и внешних условий:

*•приведение содержания образования в соответствие с потребностями работодателей;*

*•обеспечение высокого уровня подготовки кадров;*

*•развитие системы социального партнерства и т.д.*

**В свою очередь, привести содержание образования в соответствие с потребностями работодателей, например, можно будет при условии:**

*•введения подготовки по новым профессиям, востребованным рынком труда;*

*•пересмотра получаемых квалификаций в уже имеющихся профессиях (например, в профессии слесарь учреждение присваивало квалификацию по профессиям слесарь-инструментальщик и слесарь-ремонтник, а работодателям больше нужны слесари механосборочных работ);*

*•введения регионального компонента с учетом требований специфики региона;*

*•уточнения содержания практических работ в соответствии со спецификой организации.*

**!!! Схема «дерева целей» допускает любую степень детализации подцелей, вплоть до превращения их в отдельные конкретные мероприятия.**

**Существуют правила построения «дерева целей»:**

1. генеральная цель не складывается из частных, более конкретных целей; она формулируется администрацией учреждения;
2. ни одна цель высшего уровня не достигается сама по себе, а лишь посредством достижения подцелей, на которые она распадается;
3. нижние цели выводятся из верхних;
4. расчленение генеральной цели прекращается по достижении **мероприятийного** уровня «дерева целей»;
5. если стратегическая цель достаточно сложна, то она распадается на целый ряд уровней целей, причем, чем ниже уровень, тем конкретнее цель;
6. при переходе на нижние уровни системы целей повышается не только их конкретность, но и количественная определенность показателей.

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

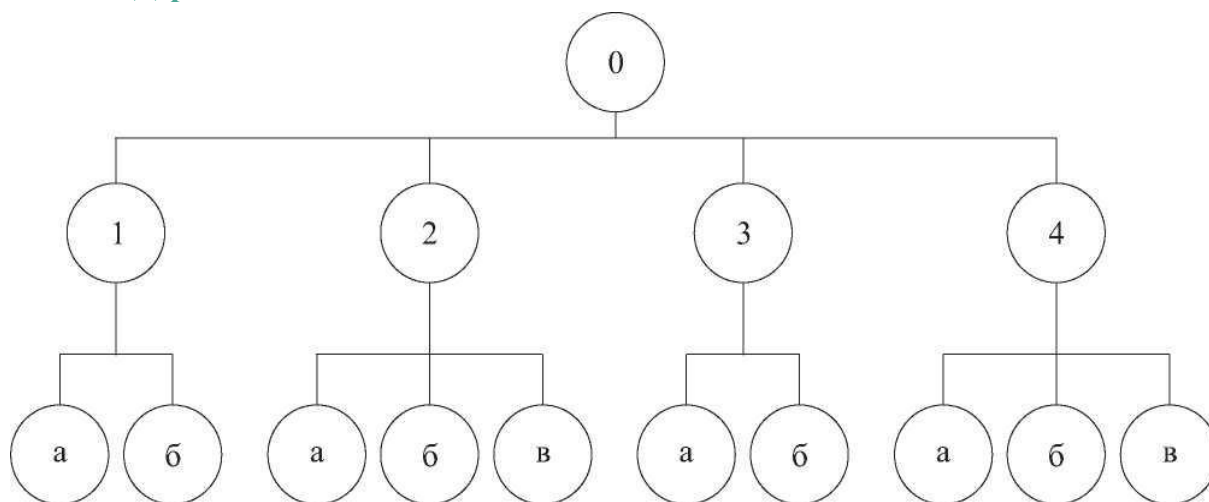
**Реализовать эту цель можно при наличии следующих внутренних условий:**

- 1 **Обеспечение нормативно-правовых условий** — это подготовка документов регламентирующего характера (положений, уставов, решений, приказов и т.д.)
- 2 **Обеспечение кадровых условий** — действия, связанные с подбором, повышением квалификации, стажировкой, переобучением, обучением новым технологиям.
- 3 **Обеспечение материально-технических условий** — все действия, связанные с созданием и оборудованием кабинетов, мастерских-лабораторий, полигонов, специализированных производственных участков, рабочих мест обучающихся, преподавателей, мастеров производственного обучения, воспитателей и т.п.
- 4 **Обеспечение организационных условий** — это создание **новых** структур, в том числе и структуры управления (советы, творческие группы, центры и т.д.)
- 5 **Обеспечение научно-методических условий** — все действия, связанные с разработкой учебных планов, программ, модулей по профессиям и курсам и т.д.
- 6 **Обеспечение мотивационных условий** — это действия, призванные сформировать заинтересованность исполнителей в достижении поставленных целей.
- 7 **Обеспечение финансовых условий** — это не деньги, которые нужны для реализации целей, а действия, которые нужно совершить, чтобы это финансирование иметь.

**!** Использование графика «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 форма работы.

Для осуществления своей стратегической «цели» руководитель, педагог должны разработать свой **план действий**, в котором эта **цель** должна быть последовательно расписана на «задачи» и «мероприятия».

**Рис. Дерево целей**



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


**!!!** Установленные цели должны иметь для организации статус закона.

Но это не исключает их корректировки, которая может проходить по схеме систематического упреждения изменения целей, когда на базе долгосрочных целей вырабатываются краткосрочные, а по их достижению разрабатываются новые долгосрочные цели. При таком подходе не происходит достижения долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. Однако постоянная целевая ориентация всегда присутствует, а корректировка курса проводится с учетом возникновения новых обстоятельств.



**ДАВАЙТЕ ПОВТОРИМ!**

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ФАСИЛИТАЦИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. REAL TIME STRATEGIC CHANGE («СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ») И «ОПИСАНИЕ ВОЗМОЖНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ (ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ)»**

МЕТОД	ЭТАПЫ	ЭТАП ПРОЕКТИРОВАНИЯ	СУТЬ	ИНСТРУМЕНТАРИЙ
<p><b>REAL TIME STRATEGIC CHANGE («СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ»)</b></p>	<p>Метод требует тщательной подготовки. Консультант-фасилитатор проводит встречу с командой участников проектной сессии для объяснения процесса и ролей, особенностей взаимодействия друг с другом для обеспечения успеха, разработки критериев измерения изменений, распределения необходимых ресурсов (деньги, люди, время).</p> <p>Обсуждаются также вопросы позиционирования процесса изменений (соглашение относительно внешних и внутренних ключевых участников процесса и способов их привлечения, направление работы команды).</p> <p>Следующий шаг — разработка командой стратегии, поддерживающей желаемые изменения.</p> <p>Далее консультант-фасилитатор помогает команде проекта разработать</p>	<p>Реализация проекта – наглядное представление</p>		<p>маркеры/ фломастеры/ стикеры, рабочее пространство, флип-чарт, средства мультимедиа</p>

структуру и задания мероприятия.


Также осуществляется планирование следующих после мероприятия шагов, которые необходимо будет осуществить (события для тех, кто не присутствует на мероприятии, графики встреч команд и пр.).

Назначается дата проведения мероприятия.

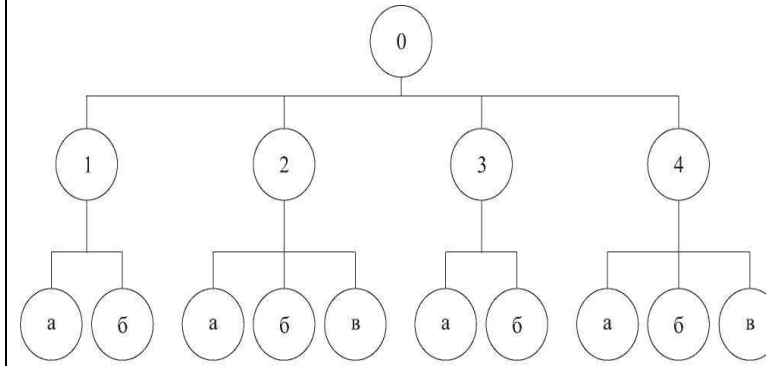
**Мероприятие:**

- День 1. Обобщение стратегически важной информации. Предварительное формулирование стратегии. Выявление цели и сути проекта.
- День 2. Создание возможностей для изменений. Обсуждение и внесение изменений.
- День 3. Взятие обязательств и выработка плана действий. Формулирование итогового варианта проектируемого продукта или действия. Разработка плана действий для достижения желаемого будущего за 1-3 мес. Реализация разработанных планов. После проведения мероприятия предусмотрены обязательные последующие действия. Они включают разработку общего плана внедрения, который отражает работу созданных команд, выделение групп, ответственных за



	<p>межфункциональные практики и процессы и т.д., освещение в корпоративных изданиях итогов совещания ключевых посредников и собраний рабочих групп и др. Также предусмотрены специальные усилия, призванные обеспечить поддержку изменениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведение необходимых тренингов;</li> <li>• проведение мероприятия, подводящего итоги проделанной работы.</li> </ul>			
<p><b>ОПИСАНИЕ ВОЗМОЖНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ (ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ)»</b></p>	<p>1 Обеспечение нормативно-правовых условий — это подготовка документов проекта</p> <p>2 Обеспечение кадровых условий — действия, связанные с подбором участника проекта.</p> <p>3 Обеспечение материально-технических условий — все действия, связанные с организацией проведения мероприятия.</p> <p>4 Обеспечение организационных условий — это создание новых проектных команд</p> <p>5 Обеспечение научно-методических условий — все действия, связанные с разработкой проекта.</p> <p>6 Обеспечение мотивационных</p>	<p>Реализация проекта – наглядное представление</p>	 <p><b>Формирование команды</b></p> <p>Навигатор</p> <p>Председатель</p> <p>Генератор идей</p> <p>Работник</p> <p>Коллективист</p> <p>Наблюдатель</p> <p>Человек, расставляющий точки над «i»</p> <p>Снабженец</p> <p>19</p>	<p>маркеры/ фломастеры/ стикеры, листы формата А1, флип-чарт</p>

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



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

### Список использованной литературы:

1. Буланова-Топоркова М. В. Педагогические технологии / М. В. Буланова-Топоркова, А. В. Духавнева, В. С. Кукушкин, Г. В. Сучков. – Ростов-на-Дону : Издательский центр «МарТ» : Феникс, 2010. – Текст : непосредственный.
2. Матяш Н. В. Инновационные педагогические технологии : проектное обучение / Н. В. Матяш. – Москва : Академия, 2011. – Текст : непосредственный.
3. Полат Е. С. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования / Е. С. Полат, М. Ю. Бухаркина. – Москва : Академия, 2014. – Текст : непосредственный.