

Пространство решений

Современное управление и запрос на социальную грамотность в школе

19.08.2021 г.

Светлана Маковецкая, директор Центра ГРАНИ,
руководитель комиссии СПЧ при Президенте РФ

Будем говорить про социальную грамотность, **минуя ваш профессиональный подход**

Основные
направления
формирования
функциональной
грамотности,
разрабатываемые
в рамках проекта
Минпросвещения

Математическая грамотность

Читательская грамотность

Естественнонаучная грамотность

Финансовая грамотность

Глобальные компетенции

Креативное мышление

Для нашего разговора - социальная грамотность



**ПРАВОВАЯ
ГРАМОТНОСТЬ**



**МЕДИА - И
ЦИФРОВАЯ
ГРАМОТНОСТЬ**



**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ (В Т.Ч.
ФИНАНСОВАЯ)
ГРАМОТНОСТЬ**



**ГРАЖДАНСКАЯ
ГРАМОТНОСТЬ**



...

Про грамотность

Актуальность

Практичность

Благоприятная
среда

Творчество

Самоорганизац
ия

Правила и
порядки

«Обладают ли учащиеся, получившие обязательное общее образование, знаниями и умениями, необходимыми им для полноценного функционирования в современном обществе, т.е. для решения широкого диапазона задач в различных сферах человеческой деятельности, общения и социальных отношений?» [PISA 2018 Assessment and Analytical Framework. Paris: OECD Publishing, 2019. 308 p.]

Дефициты в конвенциях, знаниях и осведомленности

Почему все так не просто. Коротко.

НАПРИМЕР НАМ НУЖНА

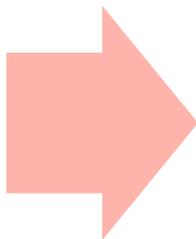


ГОРОДСКАЯ ГРАЖДАНСКАЯ ГРАМОТНОСТЬ
каждого городского взрослого и ребенка, муниципального
служащего, депутата, бюджетника, предпринимателя

Этический и ценностный аспект



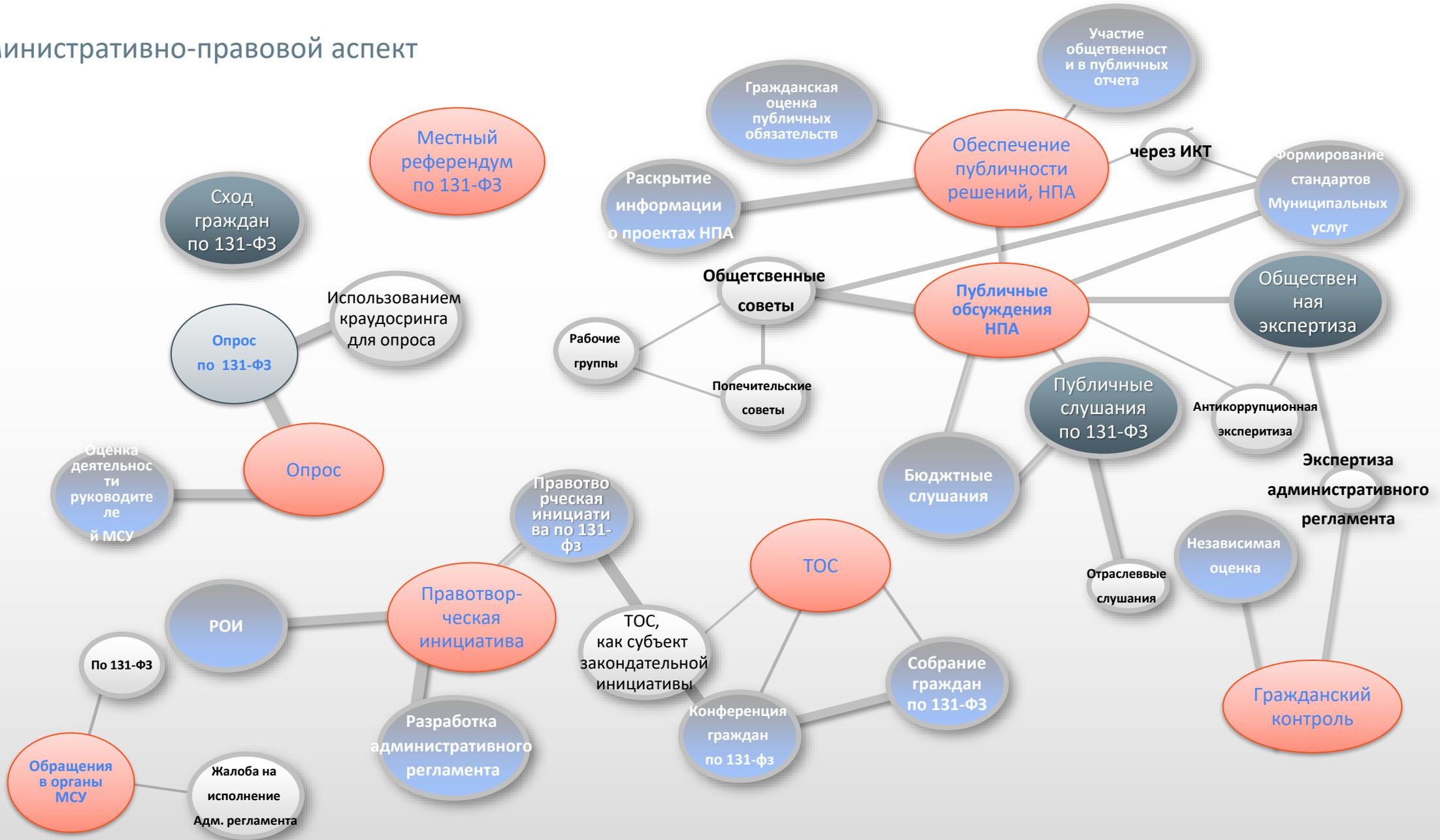
Вклад в шаг к **продуктивной культуре** хотя бы на местном уровне



Вклад в рост потенциала доверия и развития местного сообщества

АКТУАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ УЧАСТИЯ НАСЕЛЕНИЯ В МСУ

Административно-правовой аспект



Доступность практик рядом



- «Третьи места»
- Акции и конкурсы «Грамотный город/ понятный город»
- Городские родительски салоны +
- Центр экспертной поддержки инициатив в рамках городского продюсерского центра для инициатив
- Проектные лаборатории общественного фестиваля «Мосты»
- Практики защиты Пространства городской свободы (не частные , а публичные - площадки , сервисы,



ГОРОДСКАЯ ГРАЖДАНСКАЯ ГРАМОТНОСТЬ

каждого городского взрослого и ребенка, муниципального служащего, депутата, бюджетника, предпринимателя

- *ПРОФЕССИОНАЛЫ*: примеры, герои - хорошо граждански образованного и деятельного профессионала
- *САМОДЕЯТЕЛЬНОСТЬ*: успехи (лучший опыт) решения местных проблем через самоорганизацию и городское гражданское творчество горожан.
- *ПРОСВЕЩЕННОСТЬ*: возрастание консенсуса вокруг будущего города.
- *ПРИЛИЧИЯ*: мода на партнерства городского обновления и устойчивости
- *ОТВЕТСТВЕННОСТЬ*: современная городская успешность получателей муниципальной поддержки
- *ОБРАЗ*: имидж и репутация городского хозяйства : прочь от архаичности, непродуктивной конфликтности, городской неуспешности



Важные аспекты ракурса строительства «города – делай сам» для нас.

- Увидеть «проступающее будущее» (например, городские огородники),
- Найти и использовать способы обсуждения проблем и приоритетов: вопрос не в том, кто прав, а в том как компенсировать потери проигрывающим, в т.ч. потомкам (строительство в красных линиях , огораживание, снесение важных сооружений и т.п.)
- Резервирование свободных/ незанятых важных зон
- Пространства городской свободы и творчества (не частные , а публичные - площадки , сервисы и т.п.)
- Новая городская успешность
- Многообразие как ресурс
- Учесть инновации: Цифра - не выход, но важный ресурс
- Создавать прототипы

Социальная грамотность и управление школой

Управление,
которое
является
частью
системы
социальной
грамотности

- Работающая модель организационной стойкости
- Команды и профессионалы (благополучны, счастливы, успешны и «не токсичны»)
- Пример социальной инновации
- Пример поддержки преемственности, гордости за причастность и т.п.
- «Не стыдные» политики внутри
- Грамотное управление в кризисы и развитие
- Уместное. «Лечение не должно быть страшнее, чем болезнь»
- ...

Поговорим о некоторых аспектах современного управления

- Антихрупкость и устойчивость в непростые времена.
- Новации в открытых организациях.
- Как сберегать основной ресурс. Реализуя проект, не потерять организацию.
- Видеть оргпатологии
- И что-то еще.

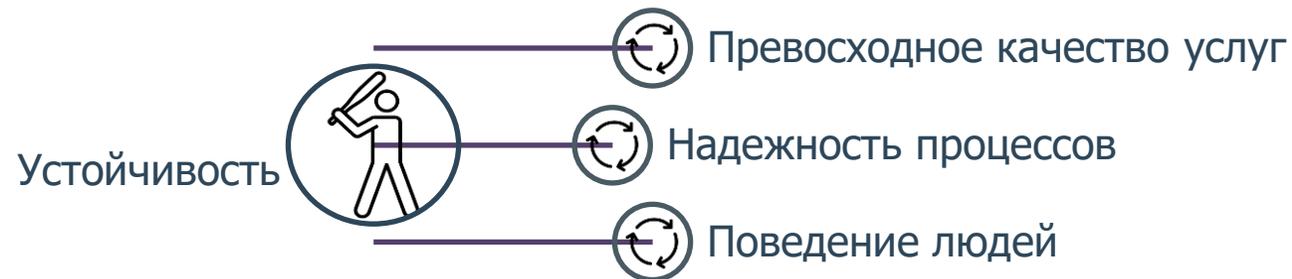


Что такое организационная устойчивость?



- **Организационная устойчивость** — это "способность организации предвидеть, подготавливаться, реагировать и адаптироваться к постепенным изменениям и внезапным дестабилизирующим событиям, чтобы выживать и процветать".
- **Устойчивая организация** — это организация, которая не просто выживает в течение длительного времени, но и преуспевает, проходя испытание временем.

- Стойкая организация – больше чем управление рисками
 - **Стратегическая адаптивность** — успешно справляться с изменяющимися обстоятельствами, даже если это означает отказ от привычных действий
 - **Гибкое руководство** — уверенно, быстро и грамотно реагировать на возникающие возможности и угрозы, в т.ч. гибкими командами.
 - **Надежное управление** — взаимная ответственность организационных структур, основанная на культуре доверия, прозрачности и инноваций, а также сохранение верности стратегическим целям и ценностям.

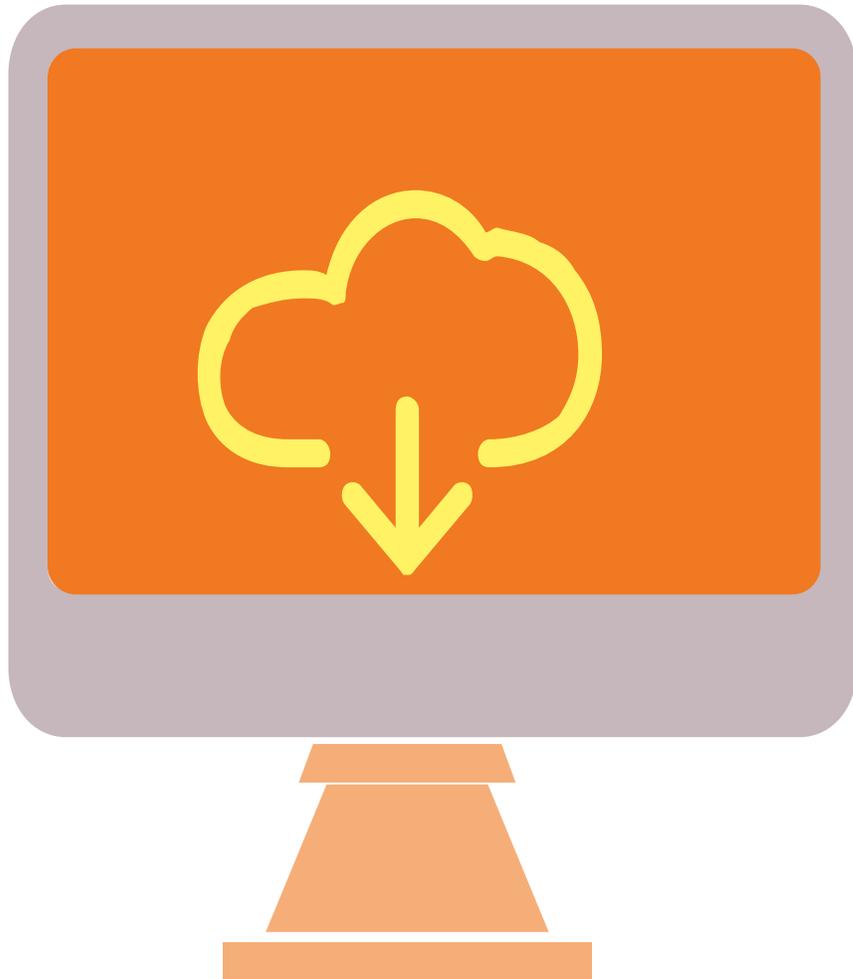


МОЖНО ЛИ ЗАБЫТЬ О ЖИЗНИ «В ДОЛГУЮ» В СЛОЖНЫЕ ВРЕМЕНА?

«НЕ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ»

- Инновационность школы – это возможность **АДАПТИРОВАТЬ** свою деятельность не только к текущим условиям, но и приверженность будущему (устойчивому миру).

Основные принципы адаптации



Пересмотреть

подумать, являются ли ценности, которые отражают наши действия, по-прежнему уместными, полезными и вдохновляющими.



Откалибровать

проверить как соответствуют обновленному взгляду наши текущие задачи и характер действий



Подтвердить.

помнить, когда и как мы будем корректировать свою деятельность, чтобы у нас было больше возможностей для поддержки причин, которые привели нас к работе в школе

Антихрупкость

(Нассим Николас Талеб)

Антихрупкость, способность становиться лучше благодаря трудностям, необходима организациям для выживания. Чтобы развить в организации антихрупкость, нужно попадать в ситуации не критического риска. Сначала обезопасьте организацию насколько возможно и после этого, но обязательно, пускайтесь в новое.

- **Стратегия штанги.**
 - Избегайте среднего пути. Бóльшую часть сил и средств вкладывайте в стабильность, чтобы защититься от краха, а небольшой процент используйте для смелых инноваций в надежде на крупную победу.
- **Теории не так важны как практические навыки**
 - Эксперименты, навыки, прототипы; доступ к практике ; действуйте, а потом исправляйте ошибки.
- **Via Negativa**
 - С точки зрения эффективности, “меньше — значит больше”. Откажитесь от чрезмерного.

Еще один ракурс на ближайший год

Все говорят, что нужно прокачать слабые стороны – свои и организации, но мы мало думаем над тем, что именно **наши сильные стороны** дают наибольший вклад в новую успешность. В чем именно мы стали сильнее?

«Хотя всего предугадать нельзя, но кто сказал, что мы не сможем извлечь выгоду из неопределенности?»

Н.Талеб

Разговор в школе – в группах.

« Точки роста в организации в школе . Как использовать новые роли и умения, проявившиеся в коронакризис».

- Узнали ли мы в команде друг друга с новой стороны? Что именно? **Как это использовать?**
- Какие системы нашей организации оказались фактически мало уязвимыми, как и почему? **Как усилить этим организацию?**
- Какая работа, которую мы вели, оказалась удачной/узнаваемой/ успешной? В чем? **Как можно это продлить?**

Как это не потерять, продлить, использовать?



Новое в принятии решений

Synefin Framework

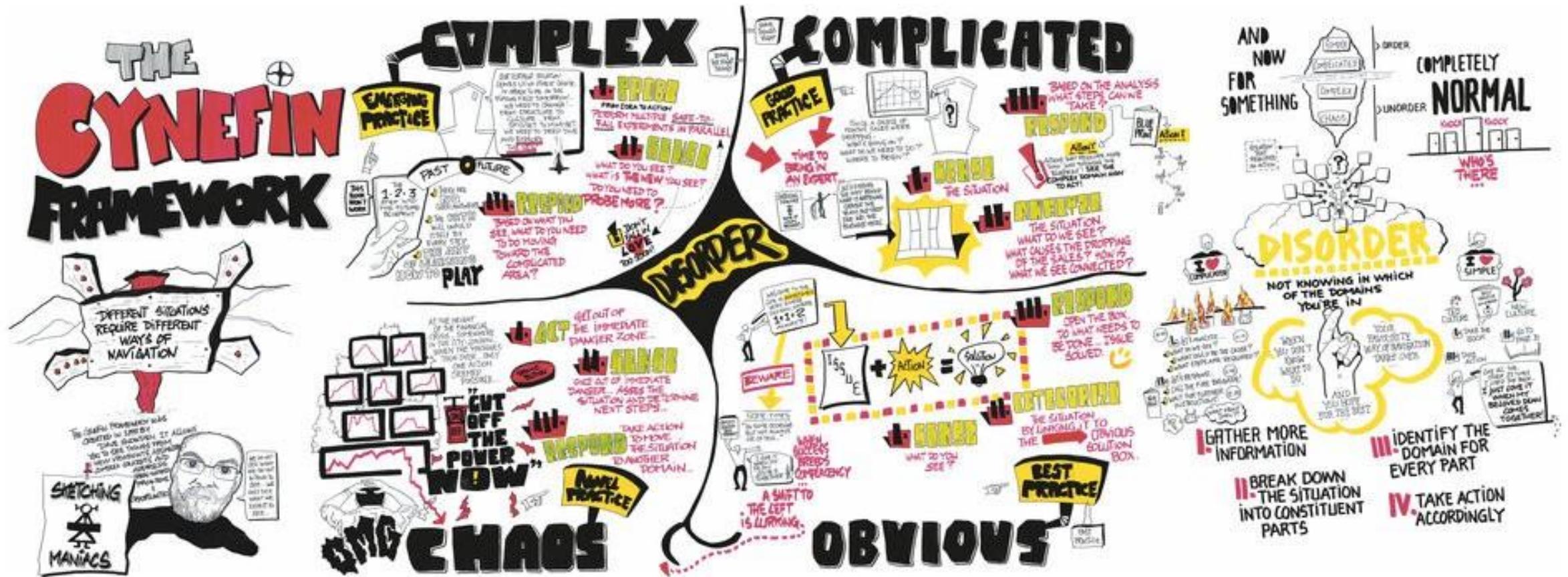
Кеневин фреймворк для принятия решений

Исходная предпосылка

- Принятие решений базируется на подходах целого спектра наук: математики, статистики, экономики, менеджмента, психологии. Все они призваны снизить меру неопределенности в будущих последствиях.
- Эволюция запрограммировала нас на то, чтобы быть сканерами и пользоваться.



Кенефин (cynefin) фреймворк



Определяющей характеристикой является контекст, в котором принимается решение, и наше знание о нем.

Кеневин (супефин) фреймворк

Комплексный
контекст (complex)

Сложный контекст
(complicated)

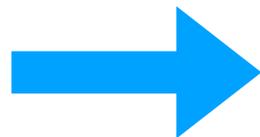
Хаотичный контекст
(chaotic)

Простой контекст
(simple)

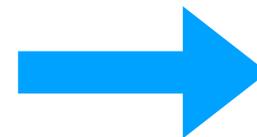
Простой контекст

- Командно-контрольное управление;
- Причинно-следственные связи есть и они очевидны; что нужно сделать — понятно, коммуникации минимальны;
- Квалификация исполнителей не является критическим фактором реализации решения;
- Возможна автоматизация и алгоритмизация процессов;
- Четкие критерии качества результата;
- Поиск и внедрение лучших практик.

определяем



задаем категорию

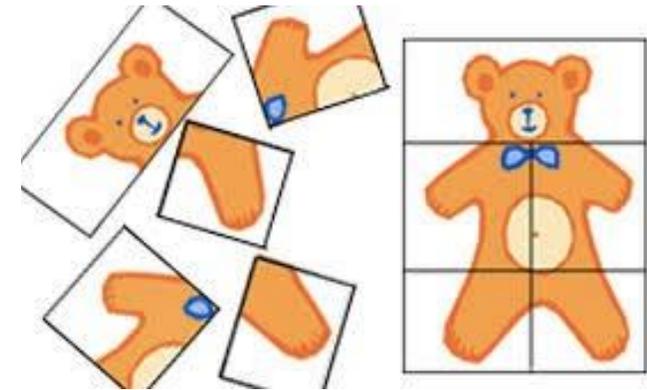


отвечаем

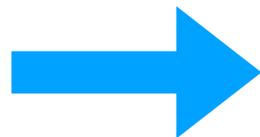


Сложный (complicated) контекст

- Управление через цели;
- Причинно-следственные связи есть, но они не всегда явные;
- Высокая потребность в экспертизе (в том числе, внешней);
- Часто требуется междисциплинарный подход, проектное управление;
- Хорошие практики — рабочий инструмент.



определяем



анализируем



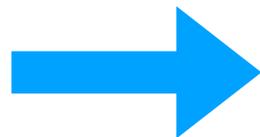
отвечаем

Комплексный (complex) контекст



- Управление через самоорганизацию;
- Причинно-следственные связи становятся понятны только в ретроспективе;
- Можно выявить паттерны “если —то”;
- Тестирование решений, А/В - тесты, практика быстрых провалов;
- Самостоятельное определение критериев успеха.

замеряем

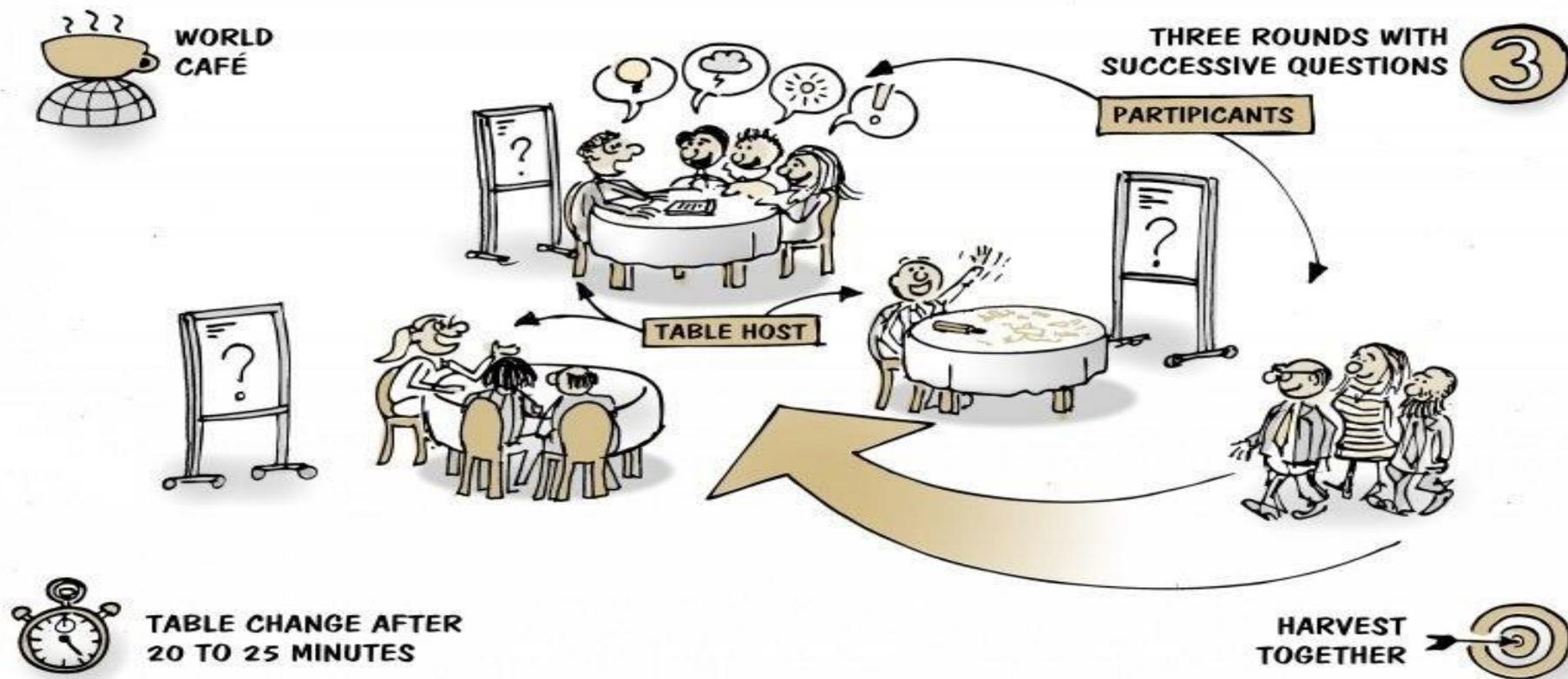


определяем



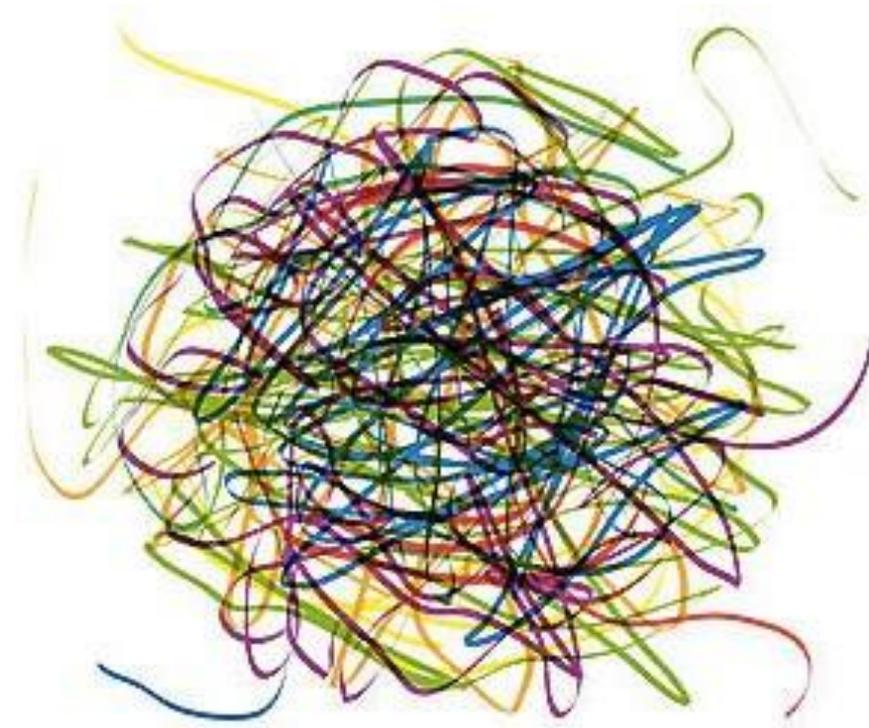
отвечаем

Методы работы в КОМПЛЕКСНОМ КОНТЕКСТЕ



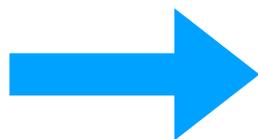
Хаотичный контекст

- Действие как первый шаг;
- Нет никаких данных, поэтому нужны действия, чтобы получить данные;
- Быстрые, рискованные действия;
- Гибкие модели управления, гибкие решения.

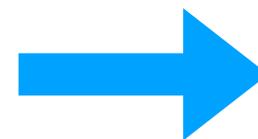


ComputerHope.com

действуем



определяем



отвечаем



Решения одновременно принимаются в разных контекстах

	Характеристики	Роль лидера	Сигналы опасности	Реакция на опасность
Простая	Повторяющиеся события, есть единственное верное решение. Управление на основе	Настройка профильных процессов. Делегирование Прямые и понятные коммуникации	Комфорт, упрощение сложных задач Излишняя надежда на лучшие практики	Создание каналов коммуникаций вопреки ортодоксальности Отказ от микроменеджмента
Сложная	Требуется экспертная диагностика Правильное решение не единственное Управление на основе подтвержденных фактов	Создание экспертных панелей Выстраивание конструктивного противостояния	Чрезмерная уверенность экспертов в своем опыте Аналитический паралич Исключение неэкспертных позиции	Критический анализ экспертного мнения Выход за рамки привычного мышления с помощью игр
Комплексная	Непредсказуемость Множество конкурирующих идей Потребность в креативном подходе	Создание среды для экспериментов и выявления закономерностей Повышение уровня коммуникаций, стимулирование разнообразия	Соблазн откатиться к простой системе Поиск фактов, подтверждающих простоту	Высвобождение времени для рефлексии Использование подходов, позволяющих выявить закономерности: тестов, экспериментов
Хаотичная	Высокая турбулентность Множество идей и отсутствие времени на обдумывание	Поиск работающих решений, не обязательно правильных Немедленные действия для наведения порядка	Длительное использование простой системы Культ личности	Параллельные команды Работа над изменением контекста в сторону комплексного

Люди/команды: советы от знающих

ГИБРИДНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

«Люди стали более тревожными — они переживают за свое здоровье и своих близких. Как правило, на «удаленке» специалисты начинают быстрее выгорать, даже самые вовлеченные».

<https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/832531>

Особенности разных гибридов

ГИБРИДНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ПРОТИВОПОЛОЖНАЯ РАБОТА

«Важно, чтобы одна команда занималась возвращением дела в стабильное русло, а другая составляла прогнозы на ближайшие год-два, моделировала ситуации и проверяла гипотезы».

McKinsey & Company (консалтинг) <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/832624>

Организации должны разделить две противоположные функции — run («беги») и change («меняй»). Структуры run занимаются поддержанием текущей деятельности — здесь понятно, что делать, кто за что отвечает, очень быстрая обратная связь. Что касается направления change, то его задача — запуск новых проектов, создание инноваций».

«Севергрупп» Андрей Митюков <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/832531>

Гибкий формат работы нужен прежде всего для инноваций.

От совещаний к рабочим сессиям.

Тотальная быстрая реакция на изменения. Спринтерские забеги.

Лидер не раздает точнейшие указания, а помогает людям учиться и брать на себя ответственность.

СОВЕТЫ про гибкое руководство

Если вы будете уделять основным операциям недостаточно внимания, качество поползет вниз, а затраты — вверх. Если забудете об инновациях, организация морально устареет и отстанет от жизни.

Не приказывать, а подсказывать.

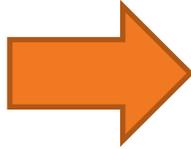
Информация от экспертов
«Маленькие организации
с большим влиянием в
ходе изменения. Что их
объединяет?»

от гарвардских социологов Лесли
Кратчфилд и Хедер Маклауд Грант



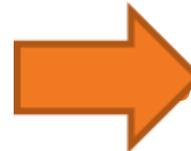
6 общих историй успеха маленьких «оборотистых» из-за кризиса.

- Работать с администрациями. Искать «локальный оптимум совпадения интересов». Баланс между независимостью и включенностью.



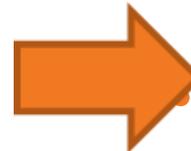
Переобулись в воздухе. Обновили GR на треть как минимум.

- Второе — работать с бизнесом, бизнес-средой, в том числе использовать рыночные инструменты.



Начали самокупаемые проекты, услуги, в т.ч. по возмездной помощи таким же.

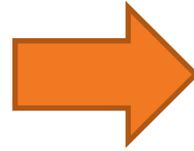
- Третье — уметь убеждать сторонников и превращать их в евангелистов.



Стали рекрутировать в постоянную деятельность новых, попробовавших действовать в кризис.

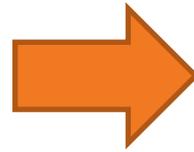
6 общих историй успеха маленьких «оборотистых» из-за кризиса.

- Дружить с выгодой, то есть стараться во всем кооперироваться с другими НКО.



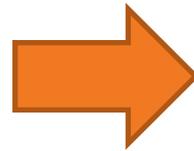
Стали создавать новые коалиции и альянсы. В т.ч. вынужденные и ситуативные. Шеринг и экономность.

- Резко увеличить гибкость внутри: делегировать на места, группам как можно больше.



Инкорпорировали неформальные группы, активно передавали принятие решений о том «как», самому нижнему из возможных для данной задачи уровню.

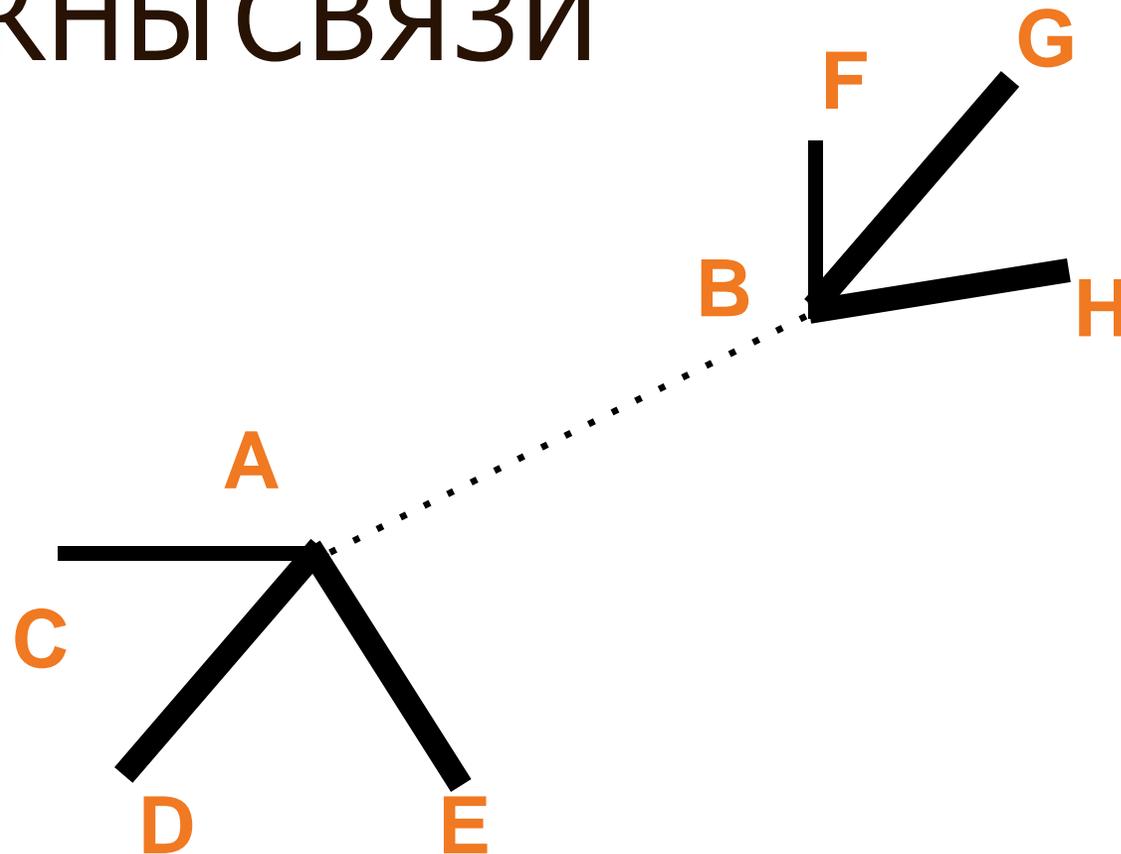
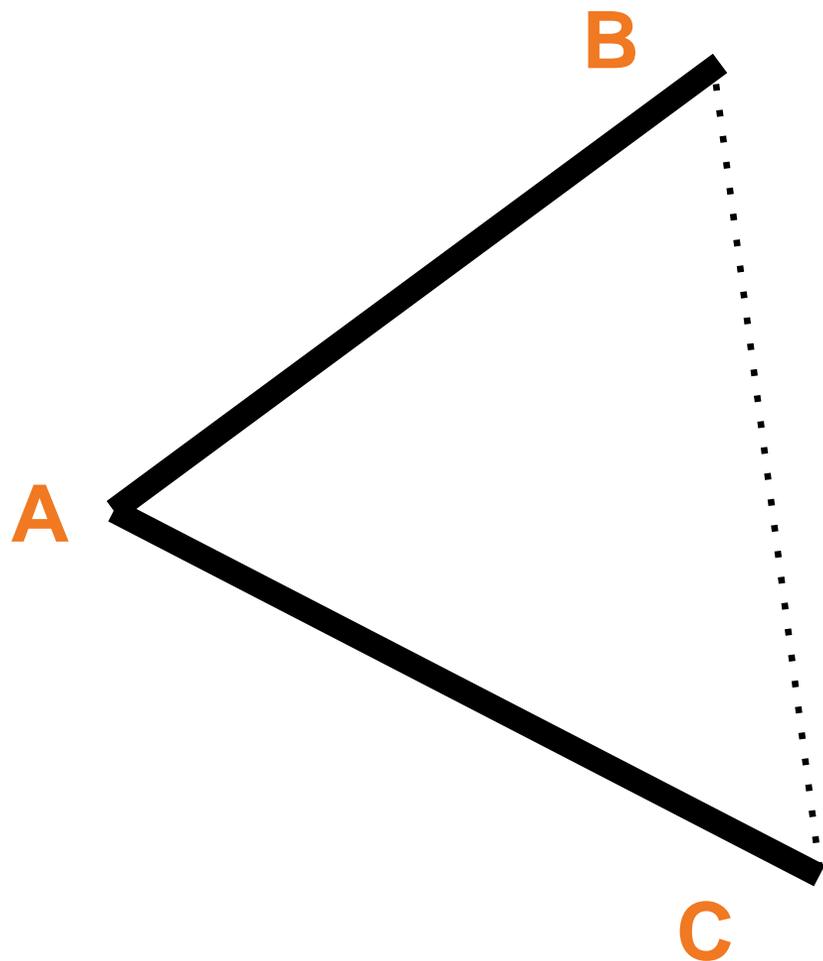
- Стать более внимательными к окружению: адаптироваться к меняющейся среде.



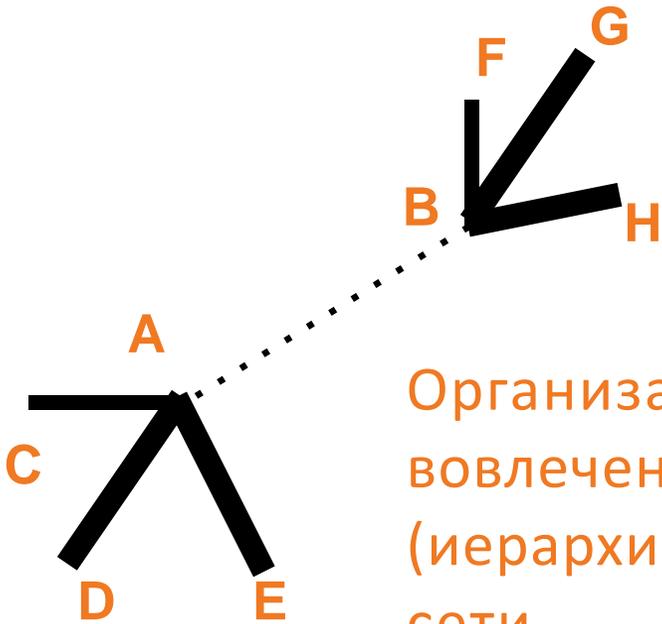
Делали выводы, а не просто обсуждали проблемы, и пробовали подстраиваться.

Связи, открытость и управление школой

КАКИЕ ВОЗМОЖНЫ СВЯЗИ



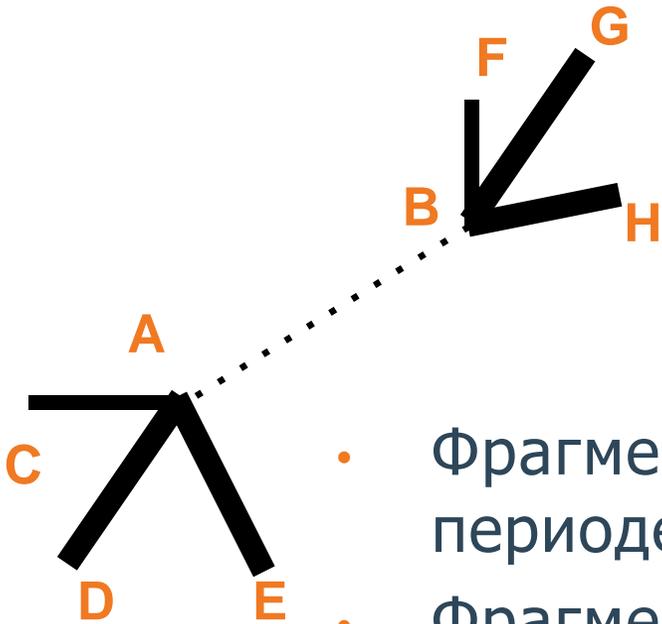
КАК УСТРОЕНЫ СВЯЗИ В СЕТИ



Организация — это сеть контактов между ее сотрудниками и вовлеченными в процесс деятельности. Формальные контакты (иерархии, группы) — это плотные, часто фрагментированные сети.

Плотность сети = наблюдаемые связи / возможные связи
В плотной сети все связи сильные, в расширенной сети больше слабых связей, но ее охват выше. Именно расширенная сеть формирует социальную сплоченность, является основой комьюнити, объединенного общей целью.

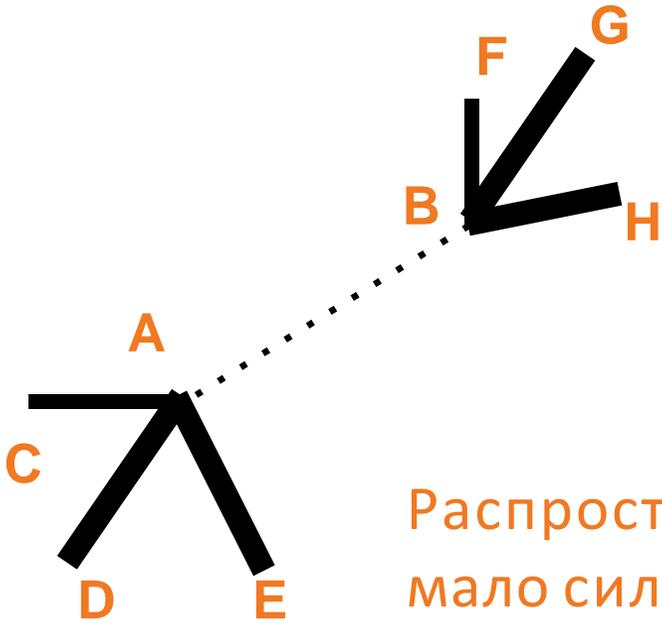
СЕТЕВАЯ ПРИРОДА УСТОЙЧИВОСТИ



- Фрагментированная сеть более результативна в краткосрочном периоде, “успех вызревает в каждой группе отдельно”.
- Фрагментация препятствует формированию доверия организации в целом, это делает развитие неустойчивым.

Доверие базируется на способности предсказать поведение и повлиять на него - в фрагментированной сети этого нельзя сделать.

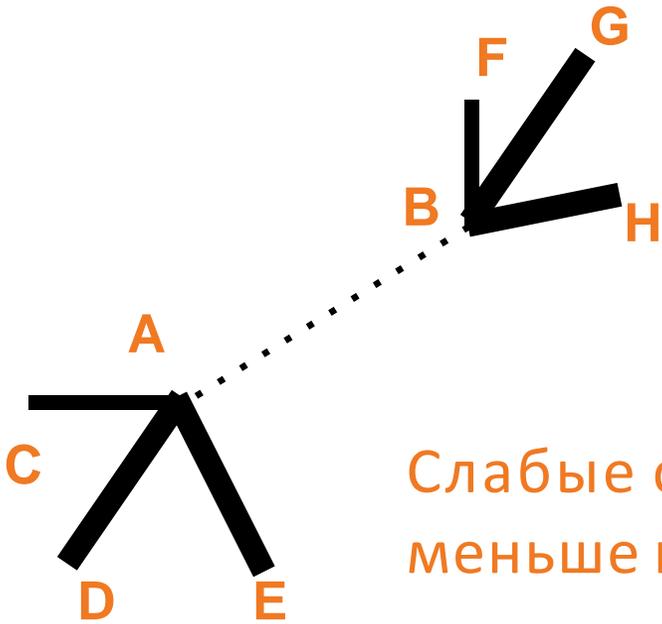
СЕТИ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИННОВАЦИЙ



Распространение инновация начинается “маргиналами” - у них мало сильных связей, они находятся “в стороне”.

Центральные фигуры в сети редко являются инноваторами - они “принимают” инновацию позже, но влияют на скорость ее распространения. Их ограничение - репутационные риски.

В ЧЕМ СИЛА СЛАБЫХ СВЯЗЕЙ, БРАТ?



Слабые связи обогащают информацией, человек дорожит ими меньше и, следовательно, чаще прибегает к ним.

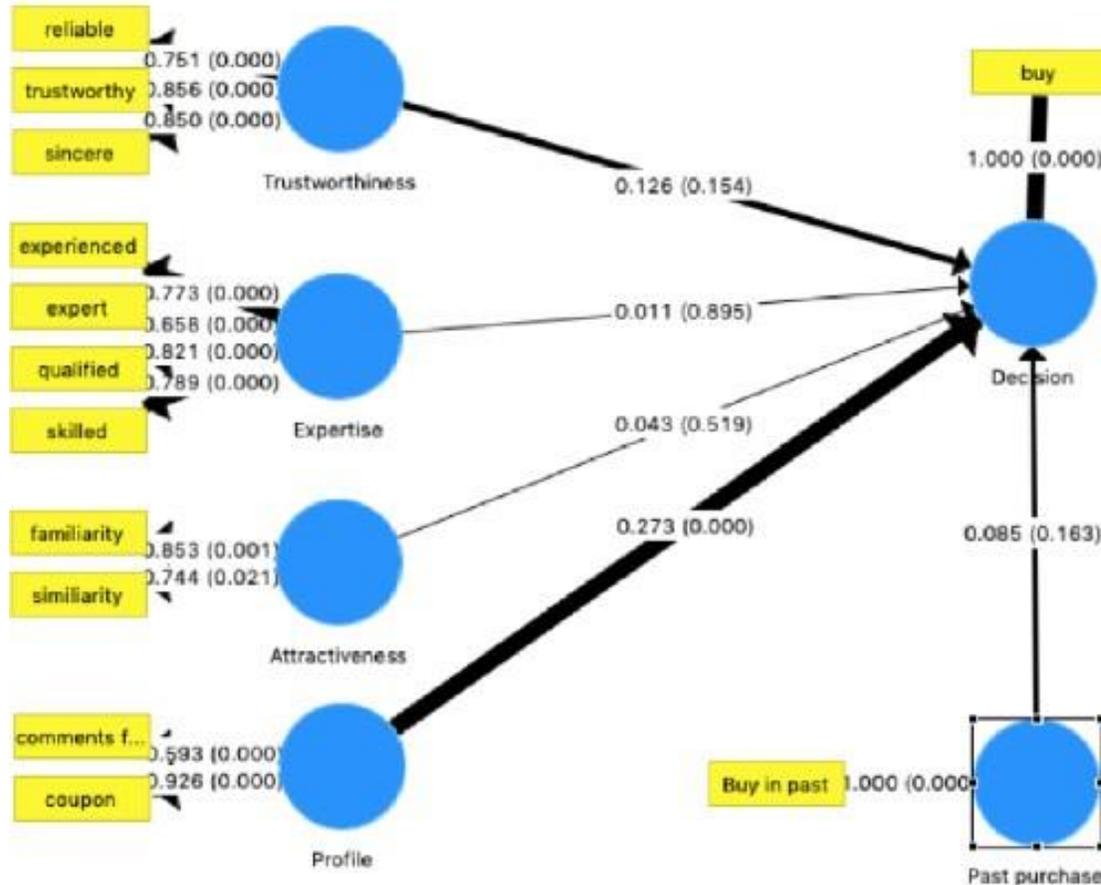
Взаимодействие внутри слабых связей происходит более гладко, поскольку мы демонстрируем лучшее поведение.

Слабые связи расширяют “языковой код”.

ИНФЛЮЕНСЕРЫ - ТИПИЧНЫЙ ПРИМЕР СЛАБЫХ СВЯЗЕЙ

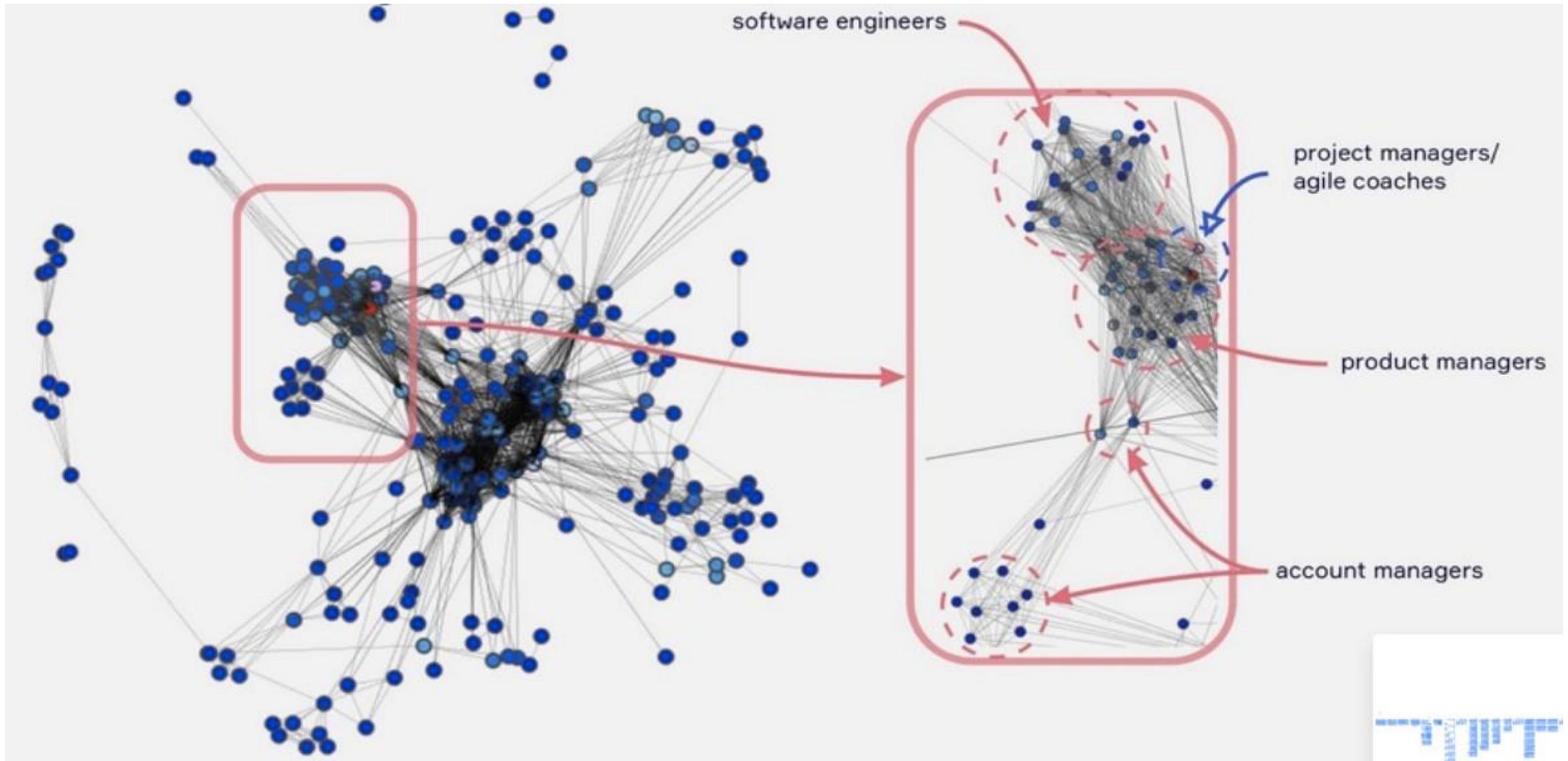


ИНФЛЮЕНСЕРЫ - ТИПИЧНЫЙ ПРИМЕР СЛАБЫХ СВЯЗЕЙ

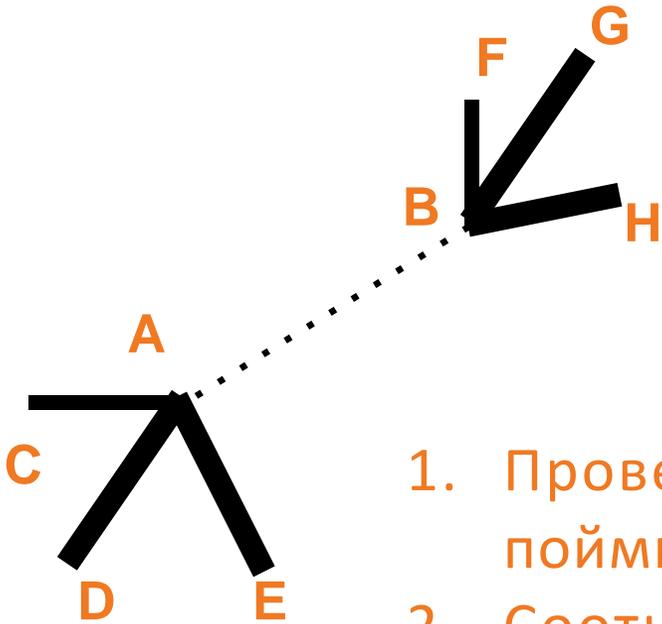


- Эмоциональные составляющие коммуникации незначимы ($P\text{-value} > 0.000$)
- Прошлый опыт не влияет на возможное принятие решения ($P\text{-value} > 0.000$)
- Значимыми являются поведенческие характеристики аккаунта

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ “LAND-AND-EXPAND”



ЧТО ВЗЯТЬ ДЛЯ ШКОЛЫ?



1. Проведите аудит связей организации, оцените их силу, поймите направления развития слабых связей.
2. Соотнесите свою стратегию с положением в сети: вы “маргинал”, “мост”, “центральная фигура”? Или хотите ими стать? Это определяет вашу роль, темпы роста, риски.
3. Как и все, вы думаете сейчас об инфлюенсерах. Будьте более прицельным при их выборе, выстраивайте механику.
4. Если ваше окружение давно не менялось, от него мало толку.

Управленческие проблемы НКО (крупно)

ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- Ничто не идет так, как декларируется: разрывы между стратегией и реальными процессами в организации
- Все много и тяжело работают: функциональные процессы неустойчивые, экономящие ресурсы правила не применяются,
- Не хватает денег: ресурсы тратятся не самым эффективным образом, никто не представляет реального объема требуемых и затраченных ресурсов
- Не хватает людей + все делают всё: потребности в персонале и активистах не упорядочены применительно к функциям и проектам, неправильное распределение работ и т.п.

ОБЩИЕ ПРОБЛЕМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Не ориентирована на «потребителя»
- Не результативна
- Низкое качество при высоких издержках
- Несовременная

Управленческие проблемы НКО (крупно)

ПРОБЛЕМЫ TOP-МЕНЕДЖМЕНТА

- Прожекторство - ставят амбициозные цели, а затем заставляют команду их достигать
- Избыток информации – дисбаланс между объемами имеющейся информации и принятыми на ее основании решениями
- Неспособность сделать выбор - невидение альтернатив или неготовность к изменениям
- Стратегия не как руководство к действию, а как анализ – деятельность и миссия без целей
- Неготовность к реальной оценке собственной деятельности, в т.ч. на соответствие миссии
- Неготовность к изменению стратегии – негибкость, недостаточное делегирование, невидение среды организации

Как, реализуя проект, не потерять организацию

Материалы к размышлению

Проект и школа

- Проект – это последовательность действий , имеющих начало и конец, преследующая определенный цели (цели и задачи проекта) и использующая соответствующие ресурсы (бюджет проекта и ресурсы организации).
- Проект может рассматриваться как набор видов деятельности, которые взаимно связаны в течение определенного времени для достижения поставленной цели или целей.
- Руководитель организации сам или через назначаемого им человека руководит этими видами деятельности.
- ❖ Руководство проектом призвано обеспечить, чтобы цели были достигнуты вовремя, в рамках бюджета и при надлежащем качестве.
- ❖ Руководство организацией, в которой реализуется проект, означает а) создание в организации благоприятной среды для реализации проекта, б) использования механизмов влияния на проект, чтобы он был инструментом достижения организацией своих целей.
- Совмещение руководства организаций и руководства проектом в одном лице не означает отказа ни от обязанностей руководить организацией, ни от обязанностей руководить проектом. Это просто наш выбор как руководителя организации.

NB! Мы назначаем себя руководить проектом не потому, что так нужно проекту, а потому, что так нужно организации

Типичные управленческие проблемы некоммерческой организации, которые возникают в связи с реализацией проекта

Проявления – Диагнозы - Решения

Время, графики

Типовые варианты решения:

А) Применять разные интервалы при планировании графика отдельного проекта; обозначать «незанимаемое проектами время» (проектное молчание – организационная интенсивность); составлять и использовать общий график реализации всех проектов (сетевой график реализации); перестать обращать внимание; обозначить приоритеты.

Б) Закладывать в графике реализации и проекта время а)каникул и б)работы над ошибками; «на старте» применять технологии – FLY : 30 минут на решение какой угодно задачи.

В) Уменьшение временных интервалов по работам: сверхурочная работа, дополнительные (например трудовые) ресурсы, субподрядные работы.

Г) Выделять ограниченное количество показателей, отслеживаемых руководителем.

Д) Вносить изменения в проект; отказываться от отдельных этапов.

- А. «Контрольные точки» (периоды фиксированной интенсивной деятельности) совпадают как между отдельными проектами, так и между ними и текущей деятельностью организации.
- В. Проект не обладает ритмичностью: «буксует на старте», замирает в периоды, когда организация захлебывается в другой деятельности и т.п.
- С. График проекта не исполняется: несвоевременное окончание работ, пропущенные этапы, задержки с поставками (ресурсов, материалов и т.п.).
- Д. Время, которое тратит руководитель организации на реализацию проекта недопустимо велико
- Е. Проект несвоевременен. (Не соответствует актуальной ценности времени)

NB! Время- абсолютно жесткий ресурс. Хотя определенные работы можно сделать короче, срок завершения проекта можно изменить только путем переопределения целей

Стоимость, ресурсы

Типовые варианты решения:

А) Выбор небольшого количества отслеживаемых показателей. На стоимость влияют изменения в ценах поставщиков, дефицит наличных средств, изменения сроков (длительности работ). На затраты влияет ошибочная информация, задержка с принятием решения, низкое качество, изменение в целях проекта.

Б) Закладывать в бюджет «плавающие» затраты. Выбрать на определенный период и придерживаться либо ограничения по времени, либо ограничения по ресурсам.

В) Несколько (минимум пару) раз за время реализации проекта проводить управление (оценку) не по затратам, а по стоимости (проект выполнен на 50 процентов, когда выполнено работ на половину стоимости проекта). Вносить коррективы и фиксировать правила(в т.ч. для будущих бюджетов)

Г) Раздельный учет ресурсов

Д) Вносить изменения в проект; отказываться от отдельных этапов. Без нужды не оттягивать решения.

- А. Ни одна смета не совпадает с реальностью
- В. Организация тратит на проектную деятельность ресурсы других проектов или непроектный бюджет
- С. В бюджете запланированы одни ресурсы, а (оказались) нужны другие.
- Д. В каждый конкретный момент неясно, правильно ли с точки зрения организации (а не планового бюджета) потрачены деньги.
- Е. Денег (ресурсов) не хватает.
- Ф. Деньги (ресурсы) тратятся неравномерно (не в соответствии с графиком реализации проекта).

NB! Ресурсы – достаточно гибкий фактор. Но нужно фиксировать определенные плановые показатели на отд. этапах. Уменьшить дефицит ресурсов можно через иную композицию работ и сдвигку решений по времени.

Ресурсы организации – не могут быть ресурсами проекта, если это прямо не оговорено.

Люди, компетенции

Типовые варианты решения:

- А) Формирование не просто проектных команд, а прикрепление к ним своих сотрудников для их горизонтальной карьеры и для отстаивания интересов организации
- Б) Быть уверенным, что часть исполнителей в проекте - временные. Но они должны обучить, оставить «упакованную» информацию, сделать проект и т.п.
- В) Объем занятости «своих» зависит не от общего объема работ, а от их планирования. Это ответственность руководителя.
- Г) Резко дозировать роль руководителя организации. Он, как правило, «узкое горло». (Использовать правило 20/80).
- Д) Сформировать незатратные и непротиворечащие стилю организации формы обратной связи с проектной командой и ее целевой группой.
- Е) Отчетность по проекту должна собираться один раз, но быть пригодной для «упаковывания» в соответствии с разными потребностями организации
- Ж) Планировать правило всегда эффективной, чем планировать процедуры.

- А. «Свои» не могут сделать то, что требуется в проекте с соответствующим качеством.
- В. Нанятые «используют» организацию
- С. Невозможно найти для работы нужного человека с приемлемой квалификацией
- Д. В каждый конкретный момент неясно, кто и что делает в организации и в проекте.
- Е. Количество людей, имеющих отношение к проекту все увеличивается и увеличивается..
- Ф. Никто, кроме первого руководителя не принимает важных решений

NB! Успех проекту обеспечивает грамотная и подготовленная группа исполнителей. Нужно, чтобы они при этом соотносили проект и с обязательствами организации

Неизменность состава участников (базовых) экономит до 15 % ресурсов. А главное она позволяет противодействовать распылению накопленного группой опыта. За его освоение организацией отвечает

Взаимодействие между муниципальным управлением и местными сообществами

Особенности *жизни* школьных и оклошкольных активистов, групп и сообществ не улавливаются организованными *деятельностями* муниципального (да и школьного) управления

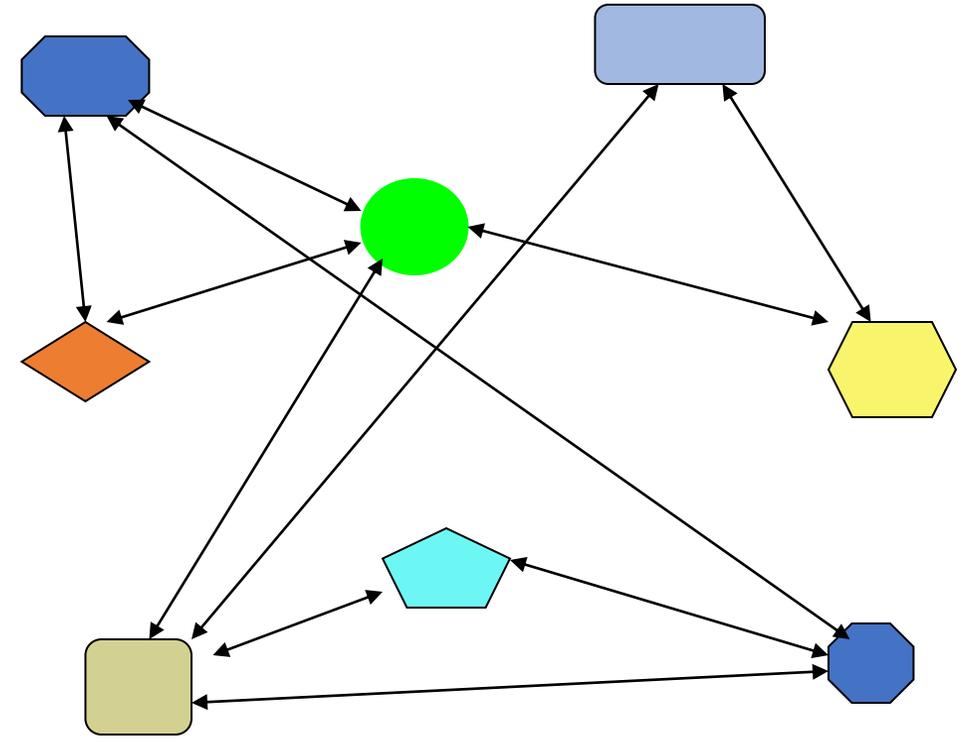
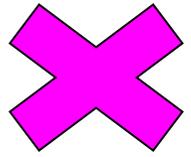
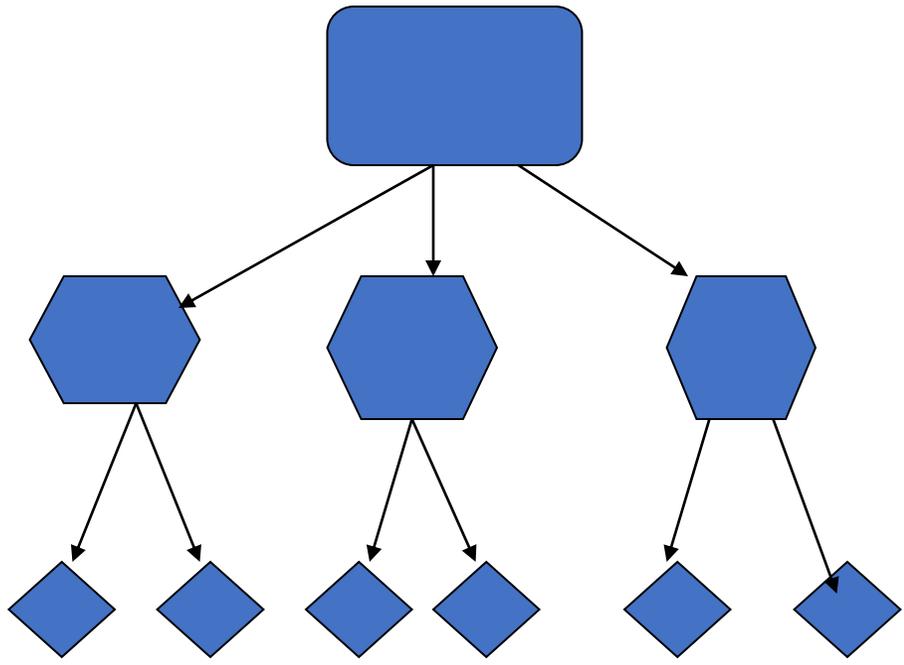


Организация *деятельности* муниципального управления неорганична *жизненному устройству* местных сообществ.



Разрыв между профессионально организованной, регламентированной и рационализированной *ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ*, и спонтанностью и прихотливостью *ЖИЗНЕННЫХ ПРОЦЕССОВ*, на которые настроены местные сообщества.

Проблема взаимодействия иерархических и сетевых структур – нужны процессы или организационные ячейки «шлюзы»



Решения, захватывающие (актуально или потенциально) более сложные системы отношений и интересов,

- Задача и проблема вовлечения этих отношений и интересов в процесс подготовки и принятия соответствующего решения.

Ситуации, требующие локальных решений, лежащих в зоне предметной профессиональной компетенции и ответственности школьного управляющего.

- Такие решения могут и должны приниматься именно этим управляющим, по их поводу не надо собирать референдумов и проводить опросов общественного мнения.

Растет сложностью и требования
к взаимодействию

Когда особенно важно учитывать фактор сообществ

Когда, по тем или иным причинам, отсутствуют культурно-выверенные образцы знания или деятельности, которые должны транслироваться среди всей совокупности жителей.

По причине новизны ситуации, с которой приходится иметь дело (кризис, новые явления в социальной жизни, поколенческие изменения, и т.п.)

По причине изменения состава или величины совокупности местных жителей .