



**Вклад  
в будущее**



Методические рекомендации

«Риски реализации

Программы по развитию личностного потенциала в образовательной  
организации»

*Для руководителей образовательных организаций -участников*

*Программы по развитию личностного потенциала*

*Благотворительного фонда «Вклад в будущее»*

Москва 2021

**Риски реализации Программы по развитию личностного потенциала в образовательной организации: методич.рекоменд./**

Кораблёва А.А., Благотворительный фонд «Вклад в будущее».-М., 2021. - 84 с.

**Авторы:** Кораблева А.А.

-

Методические рекомендации представляют собой описание рисков реализации Программы по развитию личностного потенциала в образовательной организации. В пособии предложены классификация рисков и их реестр, определены наиболее вероятные последствия наступления рисков, конкретные способы их минимизации, обобщен опыт школ и детских садов пилотных регионов по решению рисков Программы по развитию личностного потенциала.

Пособие предназначено для руководителей образовательных организаций, готовых присоединиться к Программе по развитию личностного потенциала, заинтересованных в создании личностно-развивающей образовательной среды, а также в организации системного управления рисками, возникающими при реализации Программы по развитию личностного потенциала.

© Благотворительный фонд «Вклад в будущее»

## Содержание

<b>Преамбула .....</b>	<b>4</b>
<b>Список сокращений, принятых в тексте.....</b>	<b>14</b>
<b>Реестр рисков реализации Программы по РЛПО</b> <b>ошибка! Закладка не</b> <b>определена.....</b>	<b>14</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>87</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>89</b>

### **Уважаемые коллеги!**

Реализация любой программы или проекта требует тщательной проработки возможных ключевых рисков, их осознания и определения способов минимизации.

Риск в переводе с французского «шанс», восходит к греческому *rizikon* – «скала». Традиционно под риском принято понимать вероятностное событие, которое может оказать как положительное, так и отрицательное влияние на эффективность программы или проекта, в нашем случае Программы по развитию личностного потенциала (далее – Программы, Программы по РЛП), которая предполагает, в свою очередь, разработку и реализацию проекта создания личностно-развивающей образовательной среды (ЛРОС).

Один из метафорически оформленных принципов управления рисками «Предупрежден – значит вооружен», поэтому целью данного раздела стало составление реестра рисков, *негативно* влияющих на создание ЛРОС и реализацию Программы по РЛП в целом.

Отметим, что реестр подготовлен на основе обобщения опыта реализации Программы по РЛП пилотными регионами и согласован с управленческими командами ОО-участниками Программы из пилотных регионов, в частности Ярославской области, и кураторами Программы по РЛП в других регионах России.

При работе с рисками нередко возникает вопрос: как определить, что перед нами именно риск, не проблема, не угроза или факт, влияющий на общую результативность. Постараемся кратко прокомментировать возможные способы идентификации рисков.

Если перед нами затруднительная ситуация, осложняющая реализацию проекта или программы, но происходящая в настоящем, это проблема. Риск – это то, что может произойти в будущем. Именно поэтому наличие проблемы может стать в перспективе триггером риска. В большинстве случаев своевременное решение проблемы значительно снизит возникновение того или иного риска.

Если имеем дело с возможной, но объективно существующей неприятностью, на которую мало может повлиять человек, но она затрагивает область безопасности, то перед нами – угроза. Риск – это всего лишь возможность нежелательного события, однако у субъекта

есть выбор, как поступить: оставить ситуацию так, как есть, или попробовать ее решить. В критических случаях несколько таких неразрешенных рисков могут нанести серьезный урон.

Если ситуация конкретно и реально описывает уже сложившееся положение дел, событие, скорее всего имеем дело с фактом. Риск – явление вероятностное. Приведем пример: если вы, знакомясь с любым описанием предполагаемого риска из реестра, восклицаете: «Так и есть! У нас уже давно (или на данный момент) наблюдается такая ситуация!», то заявляете о свершившемся факте, не о риске. О риске вы будете думать, как о возможной ситуации, «не факт, что она произойдет». Именно поэтому одна ситуация, описанная в реестре может быть воспринята одним управленцем как факт, другим – как риск.

Риск всегда связан с неопределенностью, что не дает нам возможности в полной мере предвидеть результаты деятельности в силу неточности или недостаточности информации.

Отметим, что процесс управления рисками в области образовательных проектов и программ практически не регламентирован и мало разработан. Широкого описания практик управления рисками в сфере образования также недостаточно [10].

Ситуация осложняется и тем, что в отличие от классического бизнесового риск-менеджмента, где преодоление рисков связано с получением прибыли в неопределённых проектных обстоятельствах, управление рисками в области образовательных проектов и программ не всегда подчиняется строгой логике и алгоритмизации. Этому есть, как минимум, два объяснения.

Первое: цели образовательных проектов и программ не так объективно выражены (математически оформлены), как в бизнесе. В отличие, например, от такой категории как прибыль, которую возможно рассчитать в абсолютных цифрах, долях, процентах и пр., абсолютные цифры, на которые возрастет доля творческой среды в школе, вряд ли кто возьмется рассчитать. Это будет вероятностная величина. Однако методика В.А. Ясвина, используемая в Программе по РЛП, позволяет рассчитывать изменение доли такой среды, равно как и наблюдать динамику основных типов среды в ОО.

Второе: в образовательных проектах и программах, особенно тех, реализация которых напрямую зависит от педагогов, преобладающее количество рисков имеет главным источником поведение человека и его готовность/ неготовность к определённому виду

деятельности. Здесь большинство рисков так или иначе связаны с организационным поведением и педагогическим взаимодействием. Действия человека непросто систематизировать, уложить в схемы, алгоритмизировать управление ими. Отсюда предлагается список лишь возможных способов минимизации риска, из которого на практике можно выбрать вариант, подходящий для конкретной ОО.

В реестре все риски классифицированы по типологическим группам в зависимости от *проблемной области*:

- ❖ *нормативно-правовая и организационная поддержка* – риски связаны с отсутствием/ недостаточной поддержкой процесса внедрения Программы по РЛП в ОО со стороны органов исполнительной власти региона/ муниципалитета;
- ❖ *качество проекта ЛРОС* – риски связаны с недостаточным качеством проработки проекта создания ЛРОС (проект не является комплексным, системным, не рассчитан на стратегические изменения в ОО);
- ❖ *реализация управленческих решений* – риски обусловлены непродуманными управленческими действиями в период реализации проекта создания ЛРОС;
- ❖ *мотивация и инновационный потенциал команды внедрения* – риски детерминированы недостаточной готовностью участников образовательных отношений к реализации Программы по РЛП и внедрению связанных с ней инноваций;
- ❖ *подготовленность команды внедрения* – риски связаны с недостаточной подготовкой педагогов и управленцев к реализации проекта создания ЛРОС;
- ❖ *готовность обучающихся и их родителей (законных представителей) к реализации Программы по РЛП* – риски обусловлены недостаточной мобилизацией сил обучающихся и их родителей (законных представителей) на осознанное включение в реализацию Программы по РЛП;
- ❖ *форс-мажорные ситуации* – непредвиденные ситуации, значительно осложняющие или приостанавливающие реализацию Программы по РЛП.

Здесь считаем важным пояснить термины «готовности» и «подготовленности». Готовность традиционно определяют, как «определенный уровень развития личности, временное ситуативное состояние, отношение, механизм регуляции деятельности, особое

длительное или кратковременное психическое состояние, концентрация сил личности, направленных на осуществление определенных действий» [12]. Следовательно, готовность включает в себя мотивационную, операциональную и личностную составляющие. При этом ядром готовности выступает мотивационная. Подготовленность – наличие запаса необходимых знаний, навыков, опыта в определенной области, которые приобретаются в процессе систематического обучения или изучения.

В приведенной ниже таблице 1 представлена классификация рисков.

Таблица 1

### Классификация рисков

Группа рисков по проблемной области	Название рисков
<i>Нормативно-правовая и организационная поддержка</i>	Риск отсутствия на региональном/муниципальном уровнях нормативно-правовых оснований для реализации изменений, связанных с проектом создания ЛРОС
	Риск отсутствия значимости для региона/муниципалитета инновационной деятельности ОО, осуществляемой в рамках реализации Программы по РЛП
	Риск отсутствия организации системной подготовки педагогов
	Риск отсутствия возможности тиражирования и демонстрации опыта в регионе и вне его
<i>Качество проекта создания ЛРОС</i>	Риск подготовки некачественного управленческого проекта или его отсутствие
	Риск выбора неверной стратегии проекта создания ЛРОС <sup>1</sup>
	Риск несвоевременной корректировки проектной документации
	Риск отсутствия системы мониторинга и оценки результативности Программы
	Риск снижения показателей развития ранее высоких или стабильных параметров оценки

<sup>1</sup> Данный риск может быть отнесен и к данной группе и к следующей, связанной с реализацией управленческих решений.

	образовательной среды
	Риск потери ориентира на создание продуктов проекта
<i>Реализация управленческих решений</i>	Риск недостаточного участия руководителя ОО в проекте создания ЛРОС
	Риск включения управленческой команды в реализацию иного масштабного проекта, в развитие новой инновационной площадки
	Риск рассогласованности действий в команде внедрения
	Риск возникновения конфликтов в команде внедрения
	Риск невыполнения задач текущего проектного периода и накопления нерешенных задач
	Риск интеграции УМК «Школа возможностей» в образовательный процесс без иных средовых изменений
	Риск материально-технической неготовности ОО к реализации проекта создания ЛРОС
	Риск недостаточной ориентации в новых продуктах Фонда
<i>Мотивация и инновационный потенциал команды внедрения</i>	Риск недостаточной заинтересованности педагогов в реализации Программы по РЛП
	Риск снижения интереса к процессу реализации Программы на второй-третий год или отказа от реализации при отсутствии сильных внешних стимулов
	Риск наличия интереса педагогов только к одному из аспектов Программы
	Риск отказа педагогов от реализации новых для них идей, механизмов, инструментов
	Риск разделения педагогического коллектива на поддерживающих и отрицающих идеи Программы по РЛП
	Риск формальной декларируемости идей Программы по РЛП
	Риск восприятия педагогами УМК «Школа возможностей» как жесткого педагогического предписания



	Риск соглашательства коллектива с любыми управленческими решениями
<i>Подготовленность команды внедрения</i>	Риски непонимания педагогами концепции РЛП
	Риск неготовности педагогов работать с электронными пособиями или электронными версиями УМК
	Риск неподготовленности педагогов к интеграции идей РЛП в учебный процесс и (или) воспитательную работу
<i>Готовность обучающихся и их родителей (законных представителей) к реализации Программы по РЛП</i>	Риск непонимания родителями особенностей Программы по РЛП
	Риск недостаточной готовности родителей к построению детско-родительских взаимоотношений на основе идей Программы по РЛП
	Риск отрицания происходящих средовых изменений со стороны родительской общественности
	Риск непредсказуемости действий обучающихся
<i>Форс-мажорные ситуации</i>	Риск массовых заболеваний (пандемических ограничений)
	Риск ухода из ОО педагогов, реализующих Программу по РЛП <sup>2</sup>

В реестре представлено лаконичное и максимально ориентированное на практику описание каждого из рисков. При необходимости с теоретической базой по каждому из рисков возможно ознакомиться самостоятельно. Нам же очень важно было описать сущность и последствия каждого из рисков.

Реестр также содержит описание способов минимизации рисков, т.е. возможных путей снижения негативного влияния на процесс и результат реализации Программы по РЛП, а также вероятности наступления описанных рисков. К общим способам минимизации относим те, которые позволяют предотвратить появление риска (профилактические) и способы непосредственно преодоления риска. Однако мы имеем дело с нелинейной системой деятельности, а довольно сложным и непредсказуемым процессом, один и тот же способ в разных

<sup>2</sup> Приведен пример только двух типичных ситуаций, необходимо быть готовым и к иным рискам.

условиях может выступать и как профилактический, и как метод преодоления риска. Поэтому мы не разделяем способы для того, чтобы у участников Программы по РЛП была возможность самостоятельно определить их назначение по ситуации.

### ***Рекомендации по работе с реестром рисков***

Предложенные и систематизированные в виде реестра риски не стоит воспринимать, как нечто неизбежное для ОО - участницы Программы по РЛП. Данный перечень избыточен и предлагается здесь в таком детально проработанном варианте не для того, чтобы кого-то напугать или отговорить включаться в новое дело. Реестр предоставляет возможность **идентифицировать типичные риски**, которые могут помешать реализации Программы по РЛП и проекта создания ЛРОС в ОО. При этом мы понимаем: в нем представлены далеко не все риски, и каждый сможет уточнить и дополнить его, исходя из собственных реалий.

Важно определить и проанализировать, какие из рисков наиболее критичны. Рекомендуем анализировать риски на разных этапах реализации Программы РЛП. Это связано как с неопределенностью возникновения самих рисков, так и с ситуациями, событиями в конкретных ОО. При этом заметим, что на этапе инициации Программы риски могут быть минимизированы.

Идентификация предполагает определение тех рисков, которые с большей долей вероятности могут произойти. Здесь ценно провести процедуру ранжирования.<sup>3</sup> Для этого предлагаем сформировать экспертную группу. В ее состав могут войти участники управленческой команды и отдельные педагоги, внедряющие Программу. Им будет предложено оценить каждый из рисков по степени вероятности наступления. Оценивание предлагаем осуществлять в соответствии со шкалой: незначительная, низкая, средняя и высокая вероятность. Далее возможно сформировать аналитическую группу (1-2 человека из состава команды внедрения), задачей которой будет произвести необходимые расчеты и оформить количественные результаты в таблицу 2.

---

<sup>3</sup> Предложено модифицированное описание процедуры идентификации и ранжирования по аналогии с подходом Р.Г. Быковой [2]. Также более подробное описание подобной процедуры можно найти в источнике: Руководство по управлению рисками [http://partad.ru/Files/risk\\_nenegment\\_partad181218.pdf](http://partad.ru/Files/risk_nenegment_partad181218.pdf)

Таблица 2

**Оценка вероятности риска**

<b>Вероятность</b>	<b>Значение, %</b>
Незначительная	0
Низкая	1–40
Средняя	41–70
Высокая	71-99

Затем согласно логике управления рисками экспертной группе следует определить уровень возможных последствий и результаты занести в таблицу 3.

Таблица 3

**Оценка уровня последствий**

<b>Последствие</b>	<b>Значение</b>
Незначительные	Событие не повлечет за собой никаких последствий
Средние	Последствия незначительны, но заметны
Значимые	Последствия достаточно существенны и могут привести к серьезным трудностям в реализации Программы по РЛП
Критические	Последствия значительны и могут поставить реализацию Программы по РЛП под угрозу срыва или полностью провалить ее

С целью систематизации предлагаем свести результаты в обобщенную таблицу (см. таблицу 4) и использовать для этого Матрицу вероятностей и последствий, где строки и столбцы представляют шкалы значений оценок последствий и вероятностей, а их пересечение позволяет количественно оценить тот или иной вид риска.

Таблица 4

**Матрица вероятностей/ последствий**

<b>Последствия</b>	<b>Вероятность</b>			
	<i>Незначительная</i>	<i>Низкая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Высокая</i>
<i>Критические</i>	<b>Средний риск</b>	<b>Средний риск</b>	<b>Высокий риск</b>	<b>Высокий риск</b>
<i>Значимые</i>	<b>Средний риск</b>	<b>Средний риск</b>	<b>Высокий риск</b>	<b>Высокий риск</b>
<i>Средние</i>	<b>Низкий риск</b>	<b>Средний риск</b>	<b>Средний риск</b>	<b>Высокий риск</b>
<i>Незначительные</i>	<b>Низкий риск</b>	<b>Низкий риск</b>	<b>Средний риск</b>	<b>Средний риск</b>

Далее, используя количественные показатели (средние показатели по каждой группе риска), предлагаем графически выстроить модель возможных рисков вашей ОО. Модель может быть построена в виде «Розы рисков», пример которой приведен ниже.



Рекомендуем анализ завершить **формулировкой конкретных задач по минимизации риска** (начните с вопросов: Как? Каким образом? и т.д.). Это позволит определиться, что необходимо сделать для минимизации, сфокусироваться на объекте изменений и пр. Также не лишним будет **определение тех ресурсов**, которыми обладает ваша ОО для управления рисками. Предлагаем сформировать **план действий** по минимизации наиболее критичных рисков. В целом работу с реестром стоит сопровождать **мониторингом и контролем, поддерживать план** реализации проекта и список рисков **в актуальном состоянии**.

Таким образом, от руководителя, управляющего рисками в реализации Программы по РЛП, требуются аналитические умения и критическое мышление, коммуникативные навыки и открытость к изменениям, способность ориентироваться по ситуации и

предвидеть возможное развитие ситуации, возможность концентрироваться в ситуации неопределенности и тщательно планировать время в ситуации многозадачности.

Создание эффективной системы управления рисками – один из гарантов успешной реализации Программы по РЛП.

### Список сокращений, принятых в тексте

РЛП – развитие личностного потенциала

ЛРОС – личностно-развивающая образовательная среда

ОО – образовательная организация

ПОС – профессиональное обучающееся сообщество

4К – ключевые компетенции человека XXI века: критическое мышление, креативность, коммуникация, кооперация

Фонд – Благотворительный фонд Сбербанка «Вклад в будущее».

### Реестр рисков реализации Программы по РЛП

Группа рисков по проблемной области	Название риска	Описание риска и его последствий	Способы минимизации
НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА	<i>Риск отсутствия на региональном/муниципальном уровнях нормативно-правовых оснований</i>	В ситуации отсутствия нормативной, финансовой или иной поддержки от органов государственной власти, ОО берет на себя полную ответственность и обязательства по реализации Программы.	1. Ознакомление Министерства (Департамента) образования области с концептуальными основами Программы и подготовка мотивационного обращения ОО о том, почему организация включается в реализацию

	<p><i>для реализации изменений, связанных с проектом создания ЛРОС</i></p>	<p>Возникает угроза дестабилизации управления процессом внедрением Программы.</p> <p>В отсутствие приказа со стороны Министерства (Департамента) сложно принять ряд значимых управленческих решений: например, осуществлять инновационную деятельность в рамках Программы, интегрировать УМК «Школа возможностей» во внеучебную деятельность, осуществлять дополнительное финансирование отдельных направлений проекта ЛРОС и пр.</p>	<p>Программы. В ряде случаев представители учредителя могут не иметь информации о Программе и представлений о преимуществах ее внедрения в ОО. Также немаловажно понимать, что ОО в этот процесс включается осознанно, с желанием улучшить образовательную среду.</p> <p>Возможно подготовить к встрече с представителями учредителя первые идеи по вопросам реализации Программы в ОО. Не лишней будет подготовка описания опыта внедрения Программы в других ОО данного или иного регионов.</p> <p>1.2. Принятие локальных нормативных документов, регламентирующих деятельность по реализации Программы (Положение об организации внеурочной деятельности, Положение о материальном стимулировании и поощрении и др.).</p> <p>1.3. Обращение за поддержкой в муниципальный орган образования (департамент образования города,</p>
--	--	---	--

			муниципальный отдел образования).
<i>Риск отсутствия значимости для региона/муниципалитета инновационной деятельности ОО, осуществляемой в рамках реализации Программы по РЛП</i>	<p>Возможны ситуации, при которых инновационная деятельность ОО, осуществляемая в рамках Программы, не считается на региональном или муниципальном уровне значимой. Это может снизить уровень активности и инициативности у коллектива.</p> <p>В ряде случаев причиной возникновения риска служит недостаточная осведомленность региональной системы образования о достижениях ОО в обозначенном направлении инновационной деятельности.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подача документов на присвоение статуса региональной или муниципальной инновационной площадки.</li> <li>2. Активное участие с презентацией опыта реализации Программы в региональных и федеральных образовательных событиях.</li> </ol>	
<i>Риск отсутствия организации системной подготовки педагогов</i>	<p>Реализация Программы по РЛП требует подготовленных к этому процессу педагогов. Это становится значимой задачей проекта создания ЛРОС и ведущим направлением деятельности управленческой команды. Отсутствие системной подготовки повлечет за собой</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование системного обучения педагогов, включающего различные формы и способы подготовки. Необходимо спланировать соответствующие курсы повышения квалификации, в т.ч. дистанционные, организовать методическую работу ОО по ведущим аспектам Программы по РЛП и</li> </ol>	



		<p>ряд серьезных последствий: неумелое использование продуктов и инструментов Программы, рассогласование действий управленческой и педагогической команд по созданию ЛРОС в ОО, невыполнение управленческих решений на практике и многое другое.</p>	<p>направлениям проекта создания ЛРОС, разработанного управленческой командой.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Возможна разработка индивидуального плана профессионального самообразования педагога. План составляется с опорой на потенциал педагога, перспективные задачи его профессионального развития, интересы в Программе.</li> <li>3. Запуск в ОО профессиональных обучающихся сообществ (далее ПОС). Данная форма позволит организовать взаимообучение и взаимообогащение конкретным опытом реализации Программы по РЛП.</li> <li>4. Организация микрообучения – обучения небольшими порциями, занимающего буквально несколько минут и позволяющего познакомить с различными практиками, инструментами Программы по РЛП.</li> <li>5. Знакомство педагогов с опытом педагогов других ОО, реализующих Программу по РЛП. Это один из самых полезных практико-</li> </ol>
--	--	--	--

			<p>ориентированных способов подготовки педагогов, т.к. позволяет увидеть Программу в действии, получить консультацию коллег и обратную связь на свою практическую деятельность. Чем больше будет связей педагогов с коллегами из других ОО, особенно на первом этапе, тем легче последним погружаться в смыслы Программы.</p> <p>6. Постепенное оформление в ОО системы наставничества в реализации Программы по РЛП.</p>
	<p><i>Риск отсутствия возможности тиражирования и демонстрации опыта в регионе и вне его</i></p>	<p>Данный риск связан с отсутствием в регионе потенциальных возможностей для профессиональной коллаборации, демонстрации и получения опыта.</p> <p>Последствия такого риска: снижение мотивации у коллектива, невостребованность инноваций, недостаточное развитие инновационного потенциала педагогов и управленцев.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование доступных способов тиражирования опыта и определение ответственного в ОО за данное направление.</li> <li>2. Систематическое отслеживание потенциальных возможностей для демонстрации опыта: мониторинг проведения грантовых конкурсов, конференций, педагогических мастер-классов, так или иначе связанных с различными аспектами проекта ЛРОС или Программы в целом.</li> </ol>

			<p>3. Организация на базе своей ОО открытых встреч с педагогической общественностью, мастер-классов, конференций, семинаров.</p> <p>4. Организация различных событийных форм демонстрации опыта в рамках проектной коллаборации с другими учреждениями, имеющими опыт реализации Программы.</p> <p>5. Публикации в периодических журналах с описанием опыта реализации Программы.</p> <p>6. Тиражирование опыта в соцсетях: на странице ОО, создание групп для всех лиц, заинтересованных в реализации Программы.</p> <p>7. Освещение опыта на сайте ОО.</p>
<p>КАЧЕСТВО ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ ЛРОС</p>	<p><i>Риск подготовки некачественного управленческого проекта или его отсутствия</i></p>	<p>Одной из ведущих целей управленческой команды, включающейся в реализацию Программы по РЛП, является разработка проекта создания ЛРОС, которая, в свою очередь, предполагает системные изменения в социальном, образовательно-технологическом и пространственно-предметном</p>	<p>1. Формирование управленческой команды, которая включается в разработку проекта, предварительно пройдя обучение на дистанционных курсах, изучив материалы Фонда по разработке проекта создания ЛРОС и опыт других ОО, участвовавших в Программе по РЛП. При этом важно не просто изучить материал, а самим самостоятельно подготовить</p>

		<p>компонентах среды. Значимым является и обязательное соблюдение проектной логики при разработке проекта создания ЛРОС. Логика описана в материалах Фонда. Игнорирование отдельных компонентов проекта нарушает его целостность и связность.</p> <p>Если проект создания ЛРОС не будет разработан в ОО или к его разработке и реализации будет формальное отношение, комплексных результатов, заложенных в Программе достичь будет невозможно.</p>	<p>проект создания ЛРОС с обязательной экспертизой образовательной среды по методикам В.А. Ясвина. Возможно использовать разные виды экспертизы: внутреннюю экспертизу проекта, экспертизу, осуществляемую Фондом, общественную экспертизу в ОО. Последняя форма предполагает представление проекта всем педагогам, органам детского самоуправления, родительскому комитету, попечительскому совету и др. Как вариант, можно предложить проект на экспертизу тем управленческим командам, которые уже участвовали в реализации Программы. Так будет создана основа для проектной коллаборации.</p> <p>2. Обращение за помощью или советом к операторам Программы в различных регионах. Оператор ориентирует в вопросах разработки проекта создания ЛРОС, а также поможет выстроить коммуникацию с ОО, которые имеют богатый положительный опыт.</p>
--	--	---	---

			3. Обращение к сотрудникам Фонда, оказывающим экспертную помощь и поддержку управленческим командам в проектировании ЛРОС.
	<i>Риск выбора неверной стратегии проекта создания ЛРОС</i>	<p>Типичный риск для проекта ЛРОС, когда управленческая команда недостаточно осознанно подходит к самому процессу создания ЛРОС: не принимает во внимание результаты экспертизы образовательной среды, не достаточно правильно их интерпретирует и осознает, какие стратегические изменения необходимо ввести в соответствии с данными экспертизы. Во многом такой риск бывает связан с неготовностью серьезно меняться, с трудностью принять необходимость перестройки уже отлаженной системы.</p> <p>В ряде случаев наоборот управленческая команда стремится максимально трансформировать образовательную</p>	<p>1. Обязательное проведение комплексной экспертизы образовательной среды всеми участниками образовательных отношений. Интерпретация данных и проектирование на их основе стратегических изменений.</p> <p>2. Следование логике стратегического проектирования, предложенной А.М. Моисеевым, а также соотнесение стратегических решений с концепцией развития личностного потенциала Д.А. Леонтьева и теорией средового подхода В.А. Ясвина.</p> <p>3. Расстановка ценностно-целевых приоритетов ОО.</p> <p>Например, если генеральные цели связаны с достижением высоких показателей по ЕГЭ, ОГЭ и по результатам складывается карьерная среда, то это абсолютно нормальное явление, и</p>

		<p>среду, не учитывая ни ценности и цели, которыми живет и которые устраивают участников образовательных отношений, ни достигнутые результаты (бэкграунд) ОО и ее потенциальные возможности.</p>	<p>это одна стратегия развития среды. Такой подход стоит использовать, если данная ситуация устраивает основных участников образовательных отношений.</p> <p>Если же они не удовлетворены положением дел, то стоит задуматься о смене стратегии развития образовательной среды.</p> <p>4. Экспертиза стратегии проекта ЛРОС в своей ОО независимыми экспертами извне.</p> <p>5. Своевременная корректировка стратегии по ходу реализации проекта, обсуждение всех изменений с командой внедрения и всем коллективом.</p>
	<p><i>Риск несвоевременной корректировки проектной документации</i></p>	<p>Реализация проекта создания ЛРОС требует корректировки основных проектных документов. Данный риск обуславливает возникновение серьезных последствий, связанных с его реализацией: нарушение проектного цикла, невыполнение задач проекта, уход от ведущей стратегии проекта и др.</p>	<p>1. Корректировка может заключаться в изменениях проектных целей, задач, решений, дополнении их, упрощении или замене.</p> <p>Коррективы вносятся в любой раздел проекта и на любом этапе проектного цикла. Традиционно корректировка проводится в начале учебного года или после ежегодного мониторинга результативности. Инициировать</p>

			<p>корректировку может любой участник команды внедрения.</p> <p>2. Рассмотрение процедуры корректировки в логике управления изменениями. В этой связи можно рекомендовать стандартный алгоритм управления изменениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>отслеживание</i> – сбор данных по выполнению проектных задач, достижению показателей и фиксация изменений;</li> <li>• <i>анализ</i> – оценка текущего состояния и сравнение достигнутых результатов с запланированными; при наличии отклонений определение причин и способов их ликвидации;</li> <li>• <i>прогнозирование изменений</i>;</li> <li>• <i>оценка предполагаемых изменений</i>, рассмотрение изменений всей командой внедрения.</li> </ul>
	<p><i>Риск отсутствия системы мониторинга и оценки</i></p>	<p>Организация любого вида мониторинга всегда непростая задача. Наличие данного риска представляет серьезную угрозу для проекта, т.к. отсутствие</p>	<p>1. Предварительное (до начала реализации Программы) ознакомление с возможными направлениями мониторинга. Это необходимо для того, чтобы принять осознанное решение об</p>

	<p><i>результативности Программы</i></p>	<p>системных мониторинговых процедур не позволяет вовремя внести коррективы в проект создания ЛРОС и в процесс реализации Программы в целом, оценить и проанализировать ее результативность. Между тем предполагается систематическое определение результативности по различным критериям и показателям.</p>	<p>участии в Программе, в т.ч. в мониторинговых процедурах. Также знание критериев и показателей оценки результативности в определенной мере ориентирует управленческую команду в целевых ориентирах проекта создания ЛРОС, в видении результата.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Планирование мониторинговых процедур и включение их в дорожную карту проекта.</li> <li>3. Включение организации мониторинга в функции наставника-навигатора и/ или назначение иного ответственного за данный участок работы лица.</li> <li>4. Подключение к организации мониторинга педагога-психолога. Согласование его полномочий по организации мониторинга с ответственным за мониторинг.</li> <li>5. При необходимости дополнение системы мониторинга диагностиками. Это возможно, например, для оценки развития определенного параметра образовательной среды или готовности педагогов к организации занятий 4</li> </ol>
--	--	--	---



			<p>К. В этом случае речь идет не о замене диагностик, а о расширении диагностического аппарата с целью дополнительной оценки отдельных аспектов, критериев.</p>
	<p><i>Риск снижения показателей развития ранее высоких или стабильных параметров оценки образовательной среды</i></p>	<p>Многие администраторы воспринимают данную ситуацию как риск, имеющий исключительно отрицательное значение. Между тем, это стимул к корректировке проекта и осмыслению хода внедрения проекта.</p>	<p>1. Снижение по данной группе показателей – повод еще раз обратиться к комплексной экспертизе образовательной среды, возможно дополнив ее диагностиками значимых параметров.</p> <p>2. При развитии одних показателей возможно снижение других. В этом случае стоит пересмотреть целевые ориентиры и управленческие решения. Возможно, на данном этапе стоит что-то скорректировать. Особенно это важно, когда наблюдается резкое снижение отдельных значимых показателей.</p> <p>3. Сопоставление параметров с желаемым типом среды. Возможна ситуация, когда снижение ранее высоких показателей – это положительный результат проекта (например, при построении безмятежной среды снижение</p>

			<p>показателей эмоциональности – свидетельствует о спокойной, доброжелательной, уравновешенной, не стимулирующей творческое напряжение среды).</p> <p>4. Расстановка целевых приоритетов для данного проектного периода также значима в подобной ситуации. Особенно это актуально в случае ресурсной ограниченности.</p>
	<p><i>Риск потери ориентира на создание продуктов проекта</i></p>	<p>Типичный риск для проектов, построенных на мероприятином подходе: когда важна сама деятельность, в меньшей степени - результат, в еще меньшей – конкретные продукты проекта. Между тем любой проект должен быть ориентирован на результаты и конкретные продукты. Наличие такого риска обозначает непродуктивность проектных действий, возможно невысокую его эффективность.</p>	<p>1. На этапе разработки проекта необходимо планирование «портфеля» продуктов проекта с обозначением ответственных за каждый продукт. Лучше здесь не назначать ответственных, а предлагать членам проектной команды самостоятельно определиться, какой продукт из списка возможных им интереснее создавать или курировать процесс создания. Коллеги могут корректировать этот список, вносить дополнения. Важно не допускать формализма в формировании «портфеля». В дальнейшем необходимо принимать управленческие решения, которые будут</p>

			<p>предоставлять возможности для создания продуктов, а также контролировать процесс их своевременного создания.</p> <p>2. В проектный «портфель» продуктов можно включить разделы: <i>продукты, необходимые для организации процесса осуществления проекта</i> (всевозможные локальные акты, программы, планы и прочие материалы, позволяющие организовать сам процесс внедрения проекта) и <i>продукты, созданные в результате проектной деятельности</i> (созданы ключевыми участниками образовательных отношений в проекте по итогу: творческие проекты учащихся, методические рекомендации, печатные или электронные пособия, созданные сами педагогами и прошедшие апробацию, доказавшие эффективность).</p> <p>3. Проведение общественной экспертизы и публичность представления продуктов через открытые презентационные площадки (семинары,</p>
--	--	--	---

			ярмарки, мастер-классы, практические конференции). Публичность представления продуктов также обеспечивается за счет их описания на сайте, а также методики работы с ними, подготовки публикаций в различных изданиях.
РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	<i>Риск недостаточного участия руководителя ОО в проекте создания ЛРОС</i>	Принимая во внимание загруженность администратора, приоритетность выполнения им первоочередных задач, акцентируем внимание на осознанности участия руководителя в проекте создания ЛРОС. От его инициативности, активности, включенности и поддержки коллектива напрямую зависит результат проекта. И наоборот, отстраненность от процесса разработки и реализации проекта создания ЛРОС содержит в себе серьезные преграды на пути реализации многих управленческих решений, снижает эффективность проекта. Практика показывает, что и в отсутствие	1. Одно из самых значимых условий - воодушевление коллектива на реализацию проекта своим примером и отношением. На этапе инициирования решения участвовать в Программе по РЛП четкое определение руководителем для себя стратегии поведения в управлении проектом создания ЛРОС, ключевых точек участия в проекте и зоны собственной ответственности, составление предварительного плана своего участия в проекте, соотнесение его с остальными задачами, видами деятельности. 2. Знакомство управленческой команды со стратегией и планом. Важно открыто обсудить проектируемые изменения не только с тем

		<p>активности со стороны руководителя проект реализовался достаточно успешно. Однако это происходит только в том случае, когда работает подготовленная команда внедрения, а наиболее серьезные управленческие решения берет на себя один из участников управленческой команды. В таких ОО могут возникнуть другие риски: риск выбора неверной стратегии проекта создания ЛРОС; риск рассогласованности действий в команде внедрения; риск возникновения конфликтов в команде внедрения и пр.</p>	<p>составом команды, которая примет участие непосредственно в реализации проекта, но и с остальными членами административного корпуса. Они должны знать о вашей предстоящей включенности и масштабах деятельности по проекту создания ЛРОС.</p> <p>3. Руководителю стоит, по возможности, на особо важных этапах (разработки проекта, реализации первых управленческих решений, общественной экспертизы и пр.) постараться ряд полномочий по другим направлениям деятельности делегировать остальным членам управленческой команды.</p> <p>4. В преодолении данного риска может помочь составление совместно с членами управленческой команды матрицы ответственности.</p> <p>При этом во всем важна поддержка деятельности по реализации управленческих решений, подчеркивание значимости деятельности управленческой команды для</p>
--	--	--	--

			развития всей организации.
	<i>Риск включения управленческой команды в реализацию иного масштабного проекта, в рахвитие новой инновационной площадки</i>	<p>Реализация проекта создания ЛРОС требует от участников большой отдачи и сил. Нередко ОО по собственному желанию или распоряжению учредителя включается в реализацию другого масштабного проекта и (или) становится инновационной площадкой по другим направлениям деятельности. Это может стать как стимулом развития проекта создания ЛРОС, так и иметь негативные последствия: снизить проектную динамику, активность и инициативность участников проекта, качество результатов проекта, чрезмерно упростить проектные задачи на этапе корректировки, способствовать уходу из команды внедрения сильных участников в другие проекты и преждевременному закрытию проекта.</p>	<p>1. Поможет интеграция идей разных проектов, площадок и поиск точек «пересечения». Проект создания ЛРОС не должен быть изолирован от остальной жизни организации. Он может стать тем проектом, в который, как составные части, войдут другие проекты. Возможно, проект создания ЛРОС станет своеобразным продолжением какого-либо более масштабного проекта или реализуется в идеях инновационной площадки. Поиск таких интегративных связей и является одной из задач управленческой, внедренческой команды.</p> <p>2. Рекомендуется включение в состав команды внедрения педагогов и управленцев, активно не участвующих в реализации других проектов и площадок, или способных совмещать (если проекты не интегрированы).</p> <p>3. Необходимо тщательное планирование и чёткое следование плану выполнения всех</p>

			<p>событий, мероприятий. При этом в планировании важен учет периодов наибольшей активности в данном проекте и сопоставление с планами реализации других проектов.</p> <p>4. Можно оформить матрицу ответственности параллельно реализующихся проектов, в которой четко обозначены все зоны ответственности участников по всем возможным проектам. Самостоятельно можно познакомиться с данным инструментом по ссылке:  <a href="https://studref.com/474228/menedzhment/matritsa_raspredeleniya_otvetstvennosti_tipovye_protssesy_sistemy_menedzhmenta_kachestva_obrazovatelno">https://studref.com/474228/menedzhment/matritsa_raspredeleniya_otvetstvennosti_tipovye_protssesy_sistemy_menedzhmenta_kachestva_obrazovatelno</a></p>
	<p><i>Риск рассогласованности действий в команде внедрения</i></p>	<p>Данный риск значительно осложняет процесс реализации проекта создания ЛРОС. Реальными последствиями могут стать: срыв выполнения проектных решений или их некачественное выполнение, уход участников из команды</p>	<p>1. Рекомендуется тщательное планирование деятельности, составление подробных технических заданий, касающихся выполнения ведущих проектных решений с обязательным обсуждением их со всей командой внедрения. Последнее позволит в дальнейшем избежать</p>

		<p>внедрения, стагнация проектного движения, коммуникативные разрывы в коллективе, сложности межличностных отношений.</p>	<p>дублирования выполнения одних и тех же действий разными участниками, внесет ясность в организацию системы работы. При этом важно, чтобы ответственность за выполнение того или иного действия принял сам участник.</p> <p>2. Можно провести тренинги по подготовке к работе в ситуации многозадачности и неопределенности. Такие тренинги будут полезны всему коллективу, т.к., во-первых, проблема общезначимая, во-вторых, на протяжении проектного периода состав команды внедрения будет расширяться и меняться.</p> <p>3. Поможет и диагностика потенциальных возможностей и проектных способностей участников команды внедрения, что позволит определить потенциал каждого участника, облегчит в дальнейшем планирование деятельности, позволит более рационально распределить зоны ответственности.</p> <p>Приведем пример одного из направлений</p>
--	--	---	--



			<p>диагностики – определения основных стилей мышления. Для реализации проектных решений, а тем более для их генерации важны участники, обладающие разными мыслительными стратегиями. На одну и ту же проектную задачу можно взглянуть по-разному. Достаточно оригинальную концепцию стилей мышления представили А. Харисон и Р. Брэмсон. Они выделяют 5 стилей мышления: синтетический, идеалистический, прагматический, аналитический, реалистический.</p> <p>Не вдаваясь в подробности описания каждого из стилей, отметим, что для организации проектной деятельности знание каждого из них дает возможность гармонизировать межличностные отношения между представителями различных типов, объединить в пары или микрогруппы типы, взаимодополняющие друг друга. Это может создать своеобразный механизм организации согласованных действий в команде внедрения.</p>
--	--	--	--

			<p>4. Стоит обратить внимание на проведение открытых встреч участников команды с целью определения ролей и функций в проекте. Рекомендуем такие встречи провести до начала внедренческих действий и совместить, например, с обсуждением технических заданий. Однако если они не были проведены, а рассогласование возникло, тогда их организация будет направлена на стабилизацию командного поведения и преодоление противоречивости действий.</p>
	<p><i>Риск возникновения конфликтов в команде внедрения</i></p>	<p>Конфликты в команде в процессе проектной деятельности – явление достаточно частое, и может как препятствовать плавному протеканию деятельности, способствовать уходу участников из команды, так и развивать проект, например, стимулировать возникновение новых идей. Последнее происходит в рамках продуктивного конфликта, возникающего на почве</p>	<p>1. Необходимо признать существующий конфликт, определить и обсудить его причины со всеми задействованными в нем сторонами, выявить тип конфликта (продуктивный/контрпродуктивный), исходя из этого определить стратегию и способы устранения.</p> <p>2. Стоит диагностировать причины конфликтов в команде и определить способы реагирования в конфликтных ситуациях,</p>

		<p>разногласий по идеям и подходам, в котором побеждает более прогрессивная идея, влияющая на качество итогового результата. Иногда конфликт в команде носит контрпродуктивный характер, возникают ссоры, неприязнь, что снижает результативность проекта создания ЛРОС, в т.ч. негативно отражается на качестве социального компонента образовательной среды. Важно определить причину конфликта и понимать, что продуктивный конфликт может перерасти в контрпродуктивный. Однако в любом случае опасаться возникновения конфликтов не стоит, они могут стать движущей силой развития проекта.</p>	<p>изучить привлекательность работы (с модификацией на проект), сработываемость и совместимость, способности участников к регуляции поведения.</p> <p>3. Определить действия руководителя проекта в ситуации контрпродуктивного конфликта в команде внедрения. Возможно использовать один из 5 популярных способов, определяемых в зависимости от позиции руководителя и его ведущей стратегии. Более подробно стили описаны в Приложении 1.</p> <p>4. В разрешении продуктивных конфликтов существует множество способов деятельности. Они широко представлены в любом учебнике по конфликтологии, поэтому определим лишь основной алгоритм действия в подобной ситуации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• признание существующей проблемы;</li> <li>определение возможности осуществить переговоры и получение согласия у конфликтующих сторон об их проведении;</li> </ul>
--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"><li>• определение предмета конфликта и спорных вопросов, которые не дают покоя сторонам;</li><li>• разработка варианта решения спорного вопроса и принятие согласованного решения его реализовать на практике.</li></ul> <p>5. Может случиться, что одной из конфликтующих сторон является сам руководитель проекта. В этом случае алгоритм действий рекомендуем следующий:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• распознать ситуацию;</li><li>• сделать первый шаг к консенсусу, обсуждению вариантов решения;</li><li>• достигнуть договорённости в процессе переговоров (в тупиковой ситуации, или, когда необходима экспертиза решения – можно прибегнуть к мнению третьего лица).</li></ul> <p>6. Независимо от типа конфликта можно предложить традиционные способы разрешения конфликтов, приемлемые для построения взаимоотношений в ЛРОС: нахождение</p>
--	--	--	---

			<p>компромиссов «Давайте найдем золотую середину»; откладывание решения «Давайте решим это через неделю»; сглаживание «Предлагаю успокоиться и каждому делать свою работу»; сотрудничество «Изложим свои позиции, выясним причины конфликта и разработаем долгосрочное взаимовыгодное решение» [8].</p> <p>7. Не менее важны способы профилактики конфликтов. В аспекте создания ЛРОС рекомендуем:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• установку в команде групповых норм взаимодействия;</li><li>• заключения Соглашения о том, как хотим себя чувствовать при командной работе и что готовы делать для этого (от чего готовы отказаться);</li><li>• согласование общих и индивидуальных целей в проекте;</li><li>• ротация сил и обязанностей в команде, возможно организационная перестройка в</li></ul>
--	--	--	---

			<p>напряженных ситуациях;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• работа с лидером (лидерами) команды внедрения (формальным и неформальным); акцент при оценке результативности проекта на усилиях команды внедрения;</li> <li>• проведение тренингов на командообразование и профилактику конфликтов (достижение компромисса); одобрение работы команды;</li> <li>• уменьшение инструкции, полезных советов со стороны руководителя проекта.</li> </ul>
	<p><i>Риск невыполнения задач текущего проектного периода и накопления нерешенных задач</i></p>	<p>Нередко у команды внедрения складывается ощущение, что определенного времени достаточно на реализацию того или иного управленческого решения. Однако процесс реализации проекта создания ЛРОС связан с ситуациями неопределенности и многозадачности. Не всегда первоначально учитываются риски проекта и пр.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Следует диагностировать причины невыполнения задач текущего проектного периода и проверить отклонения от заданных параметров посредством аудита. Последнее позволит установить соответствие деятельности в области качества принятому плану, понять, насколько эта деятельность эффективна и может ли привести к запланированным целям</li> <li>2. Тщательно подготовить проектную документацию, особенно в части графиков</li> </ol>

		<p>Последствиями данного риска могут стать невыполнения в запланированный промежуток времени целевых показателей, отставание от плана, непродуктивность проекта, снижение эффективности и продуктивности проекта, полное или частичное невыполнение целей проекта.</p>	<p>работы. Для минимизации этого риска полезна диаграмма Ганта. Более подробно с данным инструментом можно познакомиться здесь: <a href="https://blog.ganttpro.com/ru/kak-postroit-diagrammu-ganta/">https://blog.ganttpro.com/ru/kak-postroit-diagrammu-ganta/</a></p> <p>При составлении плана, диаграммы рекомендуем учитывать план преодоления рисков, чтобы рассчитать продолжительность всей работы.</p> <p>Важно также соотнесение плана, дорожной карты, диаграммы Ганта с общим планом работы организации. Это поможет избежать накладок крупных мероприятий, откладывания действий по проекту на дальнейший период.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Изначально заложить в проектную документацию «временной люфт» с тем, чтобы оставался определенный резерв времени.</li> <li>4. Разделить проект на подпроекты, определить ответственных и участников (последних для, того чтобы избежать ситуации, когда некому участвовать в событии и оно</li> </ol>
--	--	--	---

			<p>откладывается, т.к. во всех делах участвуют одни и те же, иногда параллельно), рассчитать время на их проведение.</p> <p>5. Использовать прием упрощения продукта и сокращения количества задач. В ряде случаев это помогает стабилизировать ситуацию, т.к. помогает сэкономить время, расставить приоритеты с точки зрения сегодняшнего дня и уже решенных задач.</p> <p>6. Привлечь дополнительные ресурсы для решения текущих и перспективных задач проекта.</p> <p>7. Параллельно выполнять виды деятельности, которые могут выполняться подобным образом.</p>
	<p><i>Риск интеграции УМК «Школа возможностей» в образовательный процесс без иных средовых изменений</i></p>	<p>Данный риск можно было бы отнести скорее к управленческим искушениям: хочется взять один самый разработанный инструмент и внедрить, ожидая при этом высоких комплексных результатов. Однако это невозможно. Все идеи, заложенные в УМК, могут дать</p>	<p>1. Реализовать управленческие решения, которые были стратегически спроектированы (по формуле 3+2) на этапе разработки проекта ЛРОС, с обязательной комплексной экспертизой образовательной среды всеми участниками образовательных отношений.</p> <p>2. Систематически корректировать проект</p>



		<p>гарантированные результаты только при условии системных средовых изменений, которые определены управленческой командой в проекте создания ЛРОС.</p> <p>Пример, в догматической или карьерной среде сложно реализовать идеи УМК без преобразований в социальном компоненте (изменение стиля общения, способов обратной связи и др.). Если они не происходят, то идеи УМК так и останутся декларируемыми.</p>	<p>создания ЛРОС.</p> <p>3. Использовать SWOT-анализ или иные техники, позволяющие команде внедрения ответить на вопрос: какие средовые решения позволят успешно интегрировать УМК «Школа возможностей» в образовательный процесс (что уже есть, что нужно создать).</p>
	<p><i>Риск материально-технической неготовности ОО к реализации проекта создания ЛРОС</i></p>	<p>Риск связан с большим желанием управленческой команды внести масштабные изменения во все компоненты среды или взяться за реализацию глобальной идеи при недостаточной материально-технической базе. Последствия риска: не качественная реализация задуманного, отказ от идеи или ее сильное упрощение, не соответствующее целевым</p>	<p>1. На этапе проектирования рекомендуется соотнести идеи реализации проекта создания ЛРОС с материально-техническими возможностями ОО. Если они не соответствуют, важно подготовить план переоснащения материально-технической базы и в дальнейшем его выполнить.</p> <p>2. Включить в число управленческих решений проекта действия, связанные с преодолением данного риска.</p>

		<p>ориентирам, несоблюдение временных границ проекта из-за постоянных отсрочек реализации действий.</p> <p>Данный риск требует готовности руководителя ОО улучшать материально-техническую базу организации и практической возможности это осуществить.</p>	<p>3. Спланировать поиск дополнительного финансирования для преодоления риска.</p>
	<p><i>Риск недостаточной ориентации в новых продуктах Фонда</i></p>	<p>Наполнение Программы новыми продуктами происходит систематически: разрабатываются новые методические рекомендации, хрестоматии, пополняется копилка инструментов. В определенный момент может возникнуть трудность в ориентации в новых продуктах, совмещении их со старыми, интеграции в проект создания ЛРОС.</p> <p>Серьезных последствий данный риск не несет, но есть вероятность пропустить какой-либо значимый для достижения целей проекта продукт, инструмент.</p>	<p>1. Определить наставника-навигатора Программы по РЛП в ОО. Им не обязательно станет представитель управленческой команды. Данную роль вполне может выполнять рядовой педагог, который способен отслеживать новинки, познакомить управленческую команду с ними, совместно с управленцами встроить в проект создания ЛРОС и образовательный процесс.</p> <p>Это далеко не единственная и даже не основная функция наставника-навигатора, но очень значимая для эффективной работы по реализации Программы по РЛП.</p>

			<p>2. Систематически обращаться к Навигатору продуктов, сайту Фонду и другим открытым ресурсам для знакомства с новыми продуктами.</p> <p>3. Участвовать в семинарах, вебинарах по ознакомлению с новыми продуктами, предлагаемыми Фондом.</p>
<p>МОТИВАЦИЯ И ИННОВАЦИОН- НЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КОМАНДЫ ВНЕДРЕНИЯ</p>	<p><i>Риск недостаточной заинтересованности педагогов в реализации Программы по РЛП</i></p>	<p>Данный риск в значительной мере осложняет внедрение в ОО Программы по РЛП. В коллективе может наблюдаться пассивное, реже активное, сопротивление идеям, игнорирование мероприятий, событий проекта. Такая ситуация особенно характерна для этапа инициации проекта, когда ОО принимает решение об участии в реализации Программы, а также на этапе организации первых внедренческих действий. Как правило, в эти периоды у педагогов недостаточно сформирована внутренняя мотивация к реализации</p>	<p>1. Диагностировать готовность педагогов к реализации Программы, развитию личностного потенциала в принципе, определить их тип мотивации, способность преодолевать сопротивление инновациям. Все направления диагностики одинаково важны, т.к. в дальнейшем позволят выстроить индивидуальную работу с педагогом и найти механизмы включения в Программу.</p> <p>2. Соблюдать принцип добровольного участия в реализации Программы в единстве с принципом системности и комплексности управленческих решений. Педагогам предлагается свободное включение в состав тех, кто будет внедрять УМК в образовательный</p>

		<p>Программы и запуску проекта создания ЛРОС. Все это усугубляется поверхностными представлениями о Программе и о ходе предстоящей работы или их отсутствием. Все новое может настораживать и вызывать недоверие и отрицание. В коллективе возможно образование группы «сомневающихся». Как показывает практика, это люди, которые, при правильно организованной работе, вскоре успешно включаются в деятельность и даже становятся лидерами реализации Программы.</p> <p>Вторая группа «активно отрицающих». Для таких педагогов характерно явное недовольство предстоящими изменениями. Они осознают, что должны будут выйти из зоны комфорта, работать в ситуации изменения ценностей ОО и направленности образовательных отношений. В отсутствии мотивации</p>	<p>процесс, системно проводить занятия по 4К (и это могут быть разные педагоги, кому какой аспект ближе). У педагогов есть возможность по собственному желанию включаться в ПОС или не включаться. Тоже самое касается внедрения большинства продуктов и инструментов Программы. В отсутствие готовности к их активному внедрению, принятия ценностей, созвучных ценностям Программы, данный процесс не только не эффективен, но и привносит диссонанс в образовательные отношения такого педагога с обучающимися. Однако в реализацию системных управленческих решений так или иначе включены все педагоги. Преобразования любого из компонентов среды коснутся всех педагогов. Ориентироваться на теории мотивации. Мы предлагаем теории, обобщённые Т.О. Гордеевой, с которыми можно познакомиться по ссылке: <a href="http://psystudy.ru/num/2010n4-12/343-gordeeva12">http://psystudy.ru/num/2010n4-12/343-gordeeva12</a></p>
--	--	--	--

		<p>включение в реализацию Программы таких педагогов весьма проблематично. Важно, чтобы к ним не примкнуло большинство педагогов ОО.</p>	<p>3. Подключить педагога-психолога к работе с педагогическим коллективом по формированию мотивации к реализации Программы. Здесь эффективными формами работы могут стать тренинги не столько по проблеме мотивации, сколько по тем аспектам, которые заложены в Программу (формирование мотивации станет естественным эффектом). «Прокачка» эмоционального интеллекта, способности осуществлять свободный выбор, жизнестойкости и пр. позволит осознать значимость тех концептуальных основ и целевых ориентиров, которые заложены в Программе. Через внутреннее осознание значимости содержания для себя приходит осознание значимости и для других участников образовательных отношений. Работа психолога (он может привлечь к помощи в проведении тренингов наиболее готовых к этому педагогов) вселит уверенность у «сомневающейся» группы педагогов в том, что им окажут помощь в</p>
--	--	---	---

			<p>организации работы по Программе.</p> <p>Такие тренинги на этапе инициации и проработки проекта создания ЛРОС позволят увидеть дополнительные «точки роста» коллектива, определить ценностные установки коллег, которые они транслируют на бессознательном уровне. В дальнейшем это поможет более обосновано подойти к созданию проекта, осознать направления работы с коллективом, понять причины формирования того или иного типа среды, снижения определенного параметра образовательной среды.</p> <p>4. В педагогике принято говорить о ситуации успеха. Однако ситуация успеха – своеобразная «разовая акция». В ряде случаев сложность с включением в реализацию Программы, даже ее отрицание, связаны с хронической усталостью (когда уже ничего не хочется – отсутствие мотивации в целом), чрезмерной перегрузкой и неуспешностью в организации взаимодействия</p>
--	--	--	--

			<p>с участниками образовательных отношений (например, с подростками) и другими проблемами. В такой ситуации важно сопровождать педагога на этапе внедрения. Буквально «взять за руку», помочь понять занятие из методички или сконструировать самостоятельно, составить совместно план действий, если необходимо, даже вместе провести ряд занятий с детьми, обсудить идеи для проекта, урока, мероприятия. И обязательно показать светлые стороны, успешность педагога, его заслуги в этом деле. Иногда одного совместного дела недостаточно, поэтому стоит предоставить возможность прожить опыт успеха до тех пор, пока не окрепнет педагог.</p> <p>Кто может стать таким сопровождающим? Тот, с кем учителю будет работать комфортно (наставник, коллега-предметник, коллега из ПОС и т.д.).</p> <p>5. Разработать систему поощрения педагогов. Каждая ОО самостоятельно разрабатывает</p>
--	--	--	--

			<p>систему поощрения педагогов, внедряющих Программу по РЛП. Это может быть материальное вознаграждение за успешное внедрение, самостоятельную авторскую разработку материала, участие в ПОС и т.д., а могут быть надбавки всем активным участникам внедрения.</p> <p>Казалось бы, основным внешним мотивом деятельности является материальное вознаграждение. Однако не все так просто. Не всех педагогов стимулирует материальное вознаграждение. Есть те, кто стремится избежать наказания. Ни в коем случае не призываем применять к последним карательные меры. Скорее наоборот, вселение в них уверенности, напоминание о добровольности участия в Программе снимут лишнюю напряженность и ожидание неприятного развития событий.</p> <p>Также к системе поощрения можно отнести выдвижение наиболее активных и имеющих</p>
--	--	--	---



			<p>высокие результаты в реализации Программы на профессиональные конкурсы, конференции, семинары, мастер-классы (с демонстрацией опыта).</p> <p>Данный способ неслучайно поставили в конец списка, т.к. это стимулы внешней мотивации, они могут в последствии разобщить команду, повлечь за собой трудности иного рода (пример см. в следующем пункте).</p>
	<p><i>Риск снижения интреса к процессу реализации Программы на второй-третий год или отказа от участия</i></p>	<p>В позитивной психологии существует понятие «потока» -состояния активного, воодушевленного, включенного, глубокого и приятного погружения в какое-либо дело. Сохранять такое состояние в любом виде деятельности непросто. Это же касается и реализации Программы, проекта создания ЛРОС. Как правило, на 2-3 год нагрузка по реализации Программы нарастает, происходит активное внедрение ряда значимых управленческих решений,</p>	<p>1. Можно предложить три тактики минимизации данного риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>тактика использования способов формирования внешней мотивации;</i></li> <li>• <i>тактика использования способов формирования внутренней мотивации;</i></li> <li>• <i>тактика опоры на внешнюю и внутреннюю мотивацию.</i></li> </ul> <p>Подробное описание тактик находится в Приложении 2.</p> <p>2. Проведение супервизии с теми педагогами,</p>

		<p>активное внедрение УМК, проходит эффект «увлеченности новым», добавляются мониторинговые процедуры. Как следствие, может наблюдаться стагнация в деятельности по реализации Программы. Однако это объективные причины. И такая ситуация легко преодолевается при правильно организованном управленческом подходе. Сложнее, когда к объективным причинам добавляются еще и субъективные, связанные с низкой мотивацией. Если педагог реализует Программу, но ко второму-третьему году у него так и не сформирована внутренняя мотивация, он может испытывать психологическое напряжение, недовольство тем, что он делает. Необходимо задуматься о результативности реализации педагогом Программы и его самочувствии в ней.</p>	<p>которые активно внедряют УМК или собственные инновационные инструменты (программы, техники, технологии.) Супервизия – не форма контроля, а форма сопровождения и оказания своевременной поддержки. Поэтому она организуется скорее, как дружеская встреча, в ходе которой при ответах на вопросы супервизора педагог (супервизируемый) определяет свое состояние, отношение к деятельности по внедрению УМК или собственным инструментам, осознает свои достижения в этом процессе и те области, где ему необходима помощь. Полезным будет, если с разрешения супервизируемого супервизор посетит одно или несколько занятий. Цель супервизора – оказать поддержку педагогу. Кто может быть супервизором? Наставник Программы по РЛП, участник управленческой команды, педагог, имеющий положительный опыт реализации УМК, педагог-психолог, работающий с УМК.</p>
--	--	---	---

			<p>Конечно же, супервизия в большей степени ориентирована на внутреннюю мотивацию. Однако она так или иначе собирает педагога, он чувствует ответственность и в зависимости от типа внешней мотивации реагирует на данную ситуацию. При проведении супервизии и выстраивании стратегии поддержки педагога не будет лишним обращение к типу внешней мотивации.</p>
	<p><i>Риск наличия интереса педагогов только к одному из аспектов Программы</i></p>	<p>По ряду многих причин, в т.ч. и невысокой мотивации, педагоги могут стремиться минимизировать усилия и участвовать в реализации только отдельных аспектов Программы: организации внеурочной деятельности по эмоциональному интеллекту или развитию личностного потенциала, проведению уроков/занятий по 4К, обогащению пространственно-предметной среды и т.д. Такой риск имеет как положительный,</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тщательно спланировать деятельность по реализации Программы с распределением зон ответственности.</li> <li>2. Осуществить знакомство со всеми аспектами Программы и предоставление возможностей для пробы различных инструментов, направлений деятельности.</li> <li>3. Сформировать временные рабочие (творческие) группы для реализации на практике того или иного управленческого решения.</li> <li>4. Провести микрообучение с частой сменой</li> </ol>

		<p>так и отрицательный эффект. С одной стороны, в коллективе появляется опытный в отдельной области специалист, сконцентрированный на достижении конкретного результата. С другой стороны, такая однонаправленность препятствует раскрытию потенциала педагога, сужает поле его деятельности. Для общего проекта создания ЛРОС это становится преградой для решения комплексных задач.</p>	<p>тем, направлений, аспектов.</p> <p>5. Сформировать ПОС, в которых педагоги совместно разрабатывают уроки, занятия по тем аспектам, которые ими не выбраны как приоритетные. Так возникают профессиональные пробы, которые педагоги проходят вместе.</p>
	<p><i>Риск отказа педагогов от реализации новых для них идей, механизмов, инструментов</i></p>	<p>Один из рисков, возникающий на этапах инициации и внедрения первых управленческих решений. В дальнейшем он может также проявиться, когда обозначится необходимость внедрения новых инструментов, материалов, нового содержания. Связан он с тем, что, с одной стороны, педагог не мотивирован на использование в практике нового, на</p>	<p>1. Рекомендуем спланировать обучение педагогов на курсах повышения квалификации. внутрифирменное обучение, методическая работа, горизонтальное обучение (ПОС, микрообучение и т.д.) и и организовать открытые уроки/занятия педагогов, имеющих опыт в использовании новых инструментов, механизмов и др.</p> <p>3. Важно демонстрировать результаты</p>

		<p>перестраивание стратегии обучения и общения, а с другой, у него недостаточно компетентности для этого. Последствия такого риска состоят в осложнении организации обозначенных этапов и в том, что новое может не прижиться в коллективе.</p> <p>Отметим, что наличие данного риска должно расцениваться не как глобальная проблема, а важная текущая управленческая задача по обучению педагогов и формированию мотивации к реализации Программы.</p>	<p>внедрения новшеств и инноваций. Если в ОО уже есть опыт внедрения, то рекомендуем обратиться его результатам. Если же ОО только начинает свою деятельность по реализации Программы, то возможно продемонстрировать опыт других ОО.</p> <p>4. Предлагаем провести семинары-погружения, на которых педагоги выступают в роли обучающихся (родителей), с которыми проигрываются определенные инструменты, организуются конкретные занятия по УМК. Такой способ применяется, когда наблюдается отстранение от внедрения УМК или конкретных техник, приемов.</p> <p>5. Возможно организовать деятельность по совместной выполнением подпроекта (сопроектирование и профессиональное сотворчество). Полезно, когда внедрение каких-то новых для педагогов идей, направлений «пробуксовывает».</p> <p>6. Значимость имеют и проектировочные</p>
--	--	--	---

			<p>семинары, ворк-шопы, на которых разрабатываются конкретные рекомендации, как использовать те или иные новые инструменты, техники. Возможно педагоги не осознают практические механизмы запуска инноваций. Подобный семинар позволит им разобраться в теме и преодолеть барьер.</p> <p>7. Действенным способом является самостоятельный поиск коллективом новых механизмов, инструментов, форм реализации Программы и определение тактики их внедрения. В этом случае повышается осознанность и включенность педагогов: сами нашли идею, спроектировали ход ее внедрения, возник интерес к ее практическому применению. Параллельно возможно запустить ознакомление и демонстрацию практической значимости инструментов, форм, механизмов, заложенных в Программе фондом или предлагаемых управленческим коллективом в рамках проекта ЛРОС.</p>
--	--	--	---

			8. Не стоит забывать и о работе с формированием мотивации педагогов (см. предыдущий пункт).
	<i>Риск разделения педагогического коллектива на поддерживающих и отрицающих идеи Программы по РЛП</i>	Риск проявляется в резком разделении педагогического коллектива на два лагеря: поддерживающие идею реализации Программы, активно включающихся в ее реализацию и относящихся к Программе весьма осторожно, следовательно, не включающихся в ее реализацию, сопротивляющихся этому. Можно также наблюдать и группа индифферентно относящихся к внедренческим процессам. Данное явление совершенно нормальное и характерное для инновационного процесса в коллективе с устоявшимся стилем, ценностями, и не должно вызывать особого напряжения у управленческой команды. Однако так или иначе наличие двух позиции в	<p>Возможно выполнение следующих действий:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подключение педагога-психолога к работе с педагогическим коллективом по развитию личностного потенциала педагогов, принятию ценностей Программы. О подобном способе уже шла речь, когда описывали риски, связанные с низкой мотивацией. Проживание, прочувствование изнутри многих аспектов может снять напряжение перед трудным и новым, включить осознание значимости идеи развития личностного потенциала в условиях ЛРОС.</li> <li>2. Организация обучающих семинаров с носителями опыта проживания Программы с целью ознакомления с ее практическими аспектами, результатами.</li> <li>3. Применение способов работы с рисками, вызванными низкой мотивацией (см. выше).</li> </ol>

		<p>коллективе ставит управленческую команду перед необходимостью стабилизации ситуации и организации работы по преодолению риска.</p> <p>Такая работа имеет особое значение, когда профессиональные ценности группы педагогов, выражающих сопротивление, не совпадают с ценностными ориентирами Программы (а чаще всего так и бывает).</p> <p>В этом случае больше всего страдают обучающиеся. Они пребывают в условиях, когда у части педагогов, настроенных на контекст Программы один стиль общения, организации образовательного процесса, у других, нередко, диаметрально противоположный.</p>	<p>4. Организация совместных образовательных событий, подпроектов по направлениям Программы по РЛП и проекту создания ЛРОС.</p>
	<p><i>Риск формальной декларируемости идей Программы по РЛП</i></p>	<p>Риск проявляется в ситуации, когда в реализацию Программы включается педагог, чьи ценности в значительной</p>	<p>Предлагаем рассмотреть следующие варианты действий:</p> <p>1. Предварительная диагностика развития</p>



		<p>степени или совершенно не совпадают с ориентирами Программы. Например, в такой ситуации декларируемое содержание на занятии про значимость эмоций не совпадает с игнорирующим стилем педагога по отношению к эмоциям ребенка на уроке.</p> <p>Последствия риска: снижение результативности Программы и проекта ЛРОС, недоверие ученика учителю, критическое восприятие материала обучающимися, внутренний дискомфорт у педагога, недостаточная его включенность и осознанность.</p>	<p>личностного потенциала педагогов и их готовности к реализации Программы.</p> <p>2. Соблюдение принципа добровольности участия в реализации Программы в единстве с принципом системности и комплексности управленческих решений. Описание данного способа было уже предложено выше.</p> <p>3. Планирование и организация психологом тренинговой работы с педагогами по развитию их личностного потенциала, гибкости, способности управлять собой в ситуации неопределённости и многозадачности, в процессе взаимодействия с основными участниками образовательных отношений.</p> <p>4. Широкое применение в работе с такими педагогами рефлексивных техник для того, чтобы они имели возможность осмыслить собственные ценности и определить возможные перспективы развития.</p> <p>5. Организация супервизии. Подробное описание в разделе «Способы минимизации»</p>
--	--	--	---

			риска, связанного недостаточной заинтересованностью педагогов в реализацию Программы РЛП.
	<i>Риск восприятия педагогами УМК «Школа возможностей» как жесткого педагогического предписания</i>	УМК «Школа возможностей» предлагает педагогу подробное и системное описание занятий. У ряда педагогов может сложиться установка, что только так и никак иначе необходимо проводить занятие, не допуская изменения материала, его дополнения, перестановку тем. УМК в данном случае воспринимаются как жесткие предписания. Такой риск, создает у педагога барьер в творчестве, боязнь переработать материал. Такая методическая скованность сказывается и на результатах реализации Программы. В то время как УМК отличается избыточностью, многие его упражнения и задания носят рекомендательный характер, могут дополняться,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование и организация семинаров по ознакомлению с УМК с просмотром подкастов от разработчиков, в которых даются установки на работу с материалами, объясняется подход к преподаванию.</li> <li>2. Планирование и организация семинаров, мастер-классов по обмену опытом. Интересно организовать, например, мастер-класс по проведению одной и той же темы, посмотреть варианты работы в разных классах.</li> <li>3. Работа педагогов в ПОС. Особенно это значимо в начале реализации УМК, когда педагоги прорабатывают совместно материал УМК, проектируют занятие, составляют карту оценивания (критериальное оценивание), в процессе проведения наблюдают за деятельностью детей, оценивают, затем анализируют и делают выводы. При таком</li> </ol>

		<p>сокращаться. Возможна также перестановка тем занятия, интеграция его элементов в учебную деятельность и т.д.</p> <p>Творчество же педагога только приветствуется авторами Программы.</p>	<p>подходе неизбежно добавление авторского компонента в занятие, переосмысление его содержания.</p> <p>4. Проведение семинаров-погружений, на которых педагоги выступают в роли обучающихся (родителей), с которыми проводится занятия по УМК. Полезно провести на этапе первичного ознакомления с материалом и по каждому направлению (социально-эмоциональное развитие, развитие личностного потенциала, 4К и др.). В занятие полезно внести какой-либо авторский элемент, творчески подойти к проектированию занятия.</p> <p>5. Подключение психолога к проведению ряда тренингов по развитию педагогического творчества и креативности.</p>
	<p><i>Риск соглашения коллектива с любыми управленческими</i></p>	<p>При реализации проекта создания ЛРОС возможны ситуации, когда коллектив соглашается абсолютно с любыми решениями, которые выносятся на обсуждение.</p>	<p>Создание модели реагирования на выражение несогласия, в основе которой простые правила: на конструктивную критику не обижаемся, ее поощряем; обратную связь на критику даем, только внимательно выслушав все стороны,</p>

	<p><i>решениями</i></p>	<p>Сама идеология разработки проекта создания ЛРОС не предполагает подобного сюжета. Принцип коллегиальности и свободного обсуждения происходящего заложен в ее основу. Следовательно, такой риск серьезно угрожает проекту. Причина риска чаще всего не просто в индифферентном отношении к происходящему, оно вряд ли может быть у всего коллектива сразу. В большинстве случаев такое состояние вызвано неправильным реагированием на критику со стороны руководства, игнорированием или порицанием инакомыслия в коллективе. Здесь без смены такой жесткой позиции руководства ситуацию изменить практически невозможно. Советы по минимизации риска возможно позволят лишь слегка нормализовать ситуацию.</p>	<p>проанализировав предлагаемое, обобщив идеи; выясняем мнения других членов коллектива, возможно они тоже придерживаются мнения оппонента; защищаем и поддерживаем инакомыслящих, они ценны для настоящей проектной деятельности и развития образовательной среды (и таких людей, как правило, немного в коллективе) [7].</p>
--	-------------------------	--	--

ПОДГОТОВЛЕН- НОСТЬ КОМАНДЫ ВНЕДРЕНИЯ	<i>Риск непонимания педагогами концепции РЛП</i>	Данный риск имеет серьезные последствия: низкие результаты реализации Программы, затруднения в организации работы по Программе и в практической деятельности, формальное отношение к поручениям, поверхностное владение материалом и неглубокая проработка его с детьми, несоотнесение средовых решений с концепцией развития личностного потенциала и многое другое.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диагностика качества освоения концепции РЛП педагогическим коллективом.</li> <li>2. Планирование и организация системного повышения квалификации педагогов, в т.ч. дистанционных курсов, внутрифирменного обучения, методической работы.</li> <li>3. Организация методологических семинаров, на которых рассматриваются отдельные аспекты концепции РЛП.</li> <li>4. Горизонтальное обучение, при котором одни педагоги обучают других концепции РЛП.</li> </ol>
	<i>Риск неготовности педагогов работать с электронными пособиями или электронными версиями УМК</i>	<p>В ситуации с электронными пособиями риск может проявиться в невозможности организации занятий с обучающимися.</p> <p>Причины: неготовность педагогов работать с таким форматом пособий или отсутствие доступа педагогов к необходимым материалам, представленным в электронном виде.</p> <p>Если первая ситуация связана непосредственно с недостаточностью</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диагностика трудностей педагогов в данной области.</li> <li>2. Своевременное планирование работы с электронными пособиями и информирование педагогов о необходимости работы с электронными версиями УМК. Рекомендуем заранее определиться с педагогами, внедряющими УМК, о том, с каким вариантом печатным или электронным им предстоит работать. Если это печатный формат, то заранее</li> </ol>

		компетентности педагогов, то вторая в большей степени организационная.	стоит определить варианты тиражирования материалов (распечатка на принтере, печать в типографии и т.д.). 3. Организация семинара по обучению работе с электронными пособиями или электронными версиями УМК, возможно, с привлечением педагогов, уже имеющих такой опыт. 4. Организация апробации электронных пособий самими педагогами непосредственно перед внедрением.
	<i>Риск неподготовленности педагогов к интеграции идей РЛП в учебный процесс и (или) воспитательную работу</i>	Система занятий, предложенная в УМК «Школа возможностей», традиционно интегрируется во внеурочную деятельность. Между тем Программа по РЛП предполагает комплексность и интегративность, связанность со всеми составляющими образовательного процесса, преобразования охватывают все компоненты образовательной среды. Интеграция идей Программы в учебный	1. Создание локальных актов, регламентирующих изменения в организации учебного процесса в соответствии с концепцией РЛП. 2. Мозговой штурм среди педагогов, позволяющий определить возможности интеграции концептуальных идей РЛП в учебный процесс воспитательную работу. 3. Диагностика трудностей интеграции концептуальных идей РЛП в учебный процесс и воспитательную работу.

		<p>процесс вызывает, как правило, больше всего трудностей. Это происходит в силу того, что педагоги могут не иметь достаточной мотивации и не вполне понимать, как это можно осуществить на практике. В процессе повышения квалификации большинство педагогов начинают осознавать, как организовать уроки 4К, узнают о способах правильной обратной связи, формирования мотивации к познанию. Однако остается вопрос, как все это систематически использовать на практике.</p> <p>Последствия риска, связанного с неподготовленностью организации учебного процесса и воспитательной работы в соответствии с концепцией РЛП: невысокие результаты РЛП обучающихся, снижение у них интереса к содержанию Программы, недостаточное развитие отдельных параметров оценки</p>	<p>4. Создание ПОС, которые могут совместно разработать учебные занятия или воспитательные мероприятия, ориентированные на развитие компонентов личностного потенциала, отдельные приемы и методы, шкалу критериального оценивания; провести уроки или мероприятия, а также наблюдения за обучающимися в ходе их проведения; проанализировать уроки и подготовить методические рекомендации.</p> <p>5. Горизонтальное обучение, при котором делятся опытом более опытные педагоги с начинающими интеграцию.</p> <p>6. Привлечение наставников Программы РЛП к обучению педагогов интеграции идей РЛП в учебный процесс и воспитательную работу.</p> <p>7. Поиск идей интеграции концепции РЛП в учебный процесс и воспитательную методическими объединениями школы. Например, можно провести фестиваль идей среди объединений, а затем реализовать лучшие</p>
--	--	---	---

		<p>среды (эмоциональность, когерентность и др.), трудности с преобразованием организационно-технологического компонента ЛРОС.</p> <p>При этом содержание концепции, по сути, может стать основой для определения ключевых направлений воспитательной работы и базой для рабочей программы воспитания, планов работы классных руководителей. В помощь ОО командой Программы созданы методические рекомендации по разработке рабочей программы воспитания с фокусом на РЛП.</p>	<p>на практике и составить методические рекомендации. Отметим, что самостоятельное составление педагогами рекомендаций усиливает мотивацию, педагоги осознают свой потенциал, ощущают значимость.</p> <p>8. Встречи с носителями опыта из других ОО, в ходе которых педагоги узнают о возможностях интеграции идей концепции в учебный процесс, на примере других осознают, что это реально и результативно.</p> <p>9. Конкурс классных руководителей на лучшие программы (возможно план) воспитательной работы с интеграцией идей концепции.</p> <p>10. Анализ на методическом объединении классных руководителей рекомендаций по разработке рабочей программы воспитания с фокусом на РЛП, представление опыта школ их реализующих. В результате анализа классным руководителям важно договориться о том, какие идеи будут реализованы ими в процессе</p>
--	--	---	---



			<p>воспитательной работы.</p> <p>11. Разработка рабочей программы воспитания с фокусом на РЛП. Такой локальный акт рекомендуем создать независимо от того, наблюдается данный риск или нет. Он официально регламентирует в школе организацию воспитательной работы с интеграцией концепции РЛП. При наличии рабочей программы воспитания возможно внесение корректив.</p>
<p>ГОТОВНОСТЬ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ИХ РОДИТЕЛЕЙ (ЗАКОННЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ) К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ПО РЛП</p>	<p><i>Риск непонимания родителями (законными представителями) особенностей Программы по РЛП</i></p>	<p>Данный риск связан с отсутствием у родителей (законных представителей) представлений о содержании концепции РЛП. Как правило, родители (законные представители) в соответствии с УМК «Школа возможностей» достаточно активно включаются в работу, особенно родители дошкольников и младших школьников. Также в проекте создания ЛРОС управленческая команда продумывает деятельность с родителями</p>	<p>1. Приглашение родителей (законных представителей) на открытые занятия по внеурочной деятельности или на воспитательные мероприятия, события, где рассматриваются ведущие идеи концепции РЛП.</p> <p>2. Создание родительского центра или клуба РЛП. Можно порекомендовать, например, киноклуб «Развития личностного потенциала», где родители (законные представители) сами смогут отбирать фильмы для просмотра, его анализа, организовать эту деятельность.</p>

		<p>по разным направлениям. Однако не всегда осуществляется даже фрагментарное ознакомление с основными идеями концепции, а самое важное, не всегда педагоги договариваются с родителями (законными представителями) о совместной деятельности по РЛП их детей. Между тем, важно чтобы родители (законные представители) понимали, каким образом, с помощью каких инструментов они могут внутри семьи помогать развивать потенциал ребенка. Вместе с тем многие современные родители (законные представители) достаточно компетентны в вопросах воспитания и не особо желают участвовать в разного рода всеобучах. Поэтому способы минимизации должны быть максимально ориентированы на активную позицию родителей (законных</p>	<p>Педагог-психолог (возможно представитель управленческой команды или кто-либо из педагогов) также может подключаться к заседаниям (занятиям) клуба. Например, до или после просмотра может быть проведение тренинга, анкетирования. Идеально, когда среди родителей (законных представителей) найдется профессиональный психолог, заинтересованный в таком направлении. Так сложится профессиональный тандем педагога-психолога ОО и родителя -профессионального психолога.</p> <p>3. Организация детско-родительских проектов социальной, творческой или научной направленности, связанных с концепцией РЛП.</p> <p>4. Встречи родителей (законных представителей) для обмена опытом по проблеме развития личностного потенциала, построенные по принципу синергии. На этих встречах может присутствовать кто-то из опытных и компетентных в области РЛП педагогов для того, чтобы активизировать</p>
--	--	---	--

		<p>представителей), партнерские отношения, опору на их компетентность.</p>	<p>дискуссию: спонтанно в процессе обмена опытом «вбрасывать» нужную информацию. Конечно, встреча готовится заранее, продумываются аспекты, направления, вопросы, по которым будет обсуждаться опыт, но в отличие от форм традиционного обмена опытом, здесь происходит самодоставление процесса. Поэтому важно, чтобы педагог не только абсолютно владел содержанием концепции, но обладал интуицией, мог свободно импровизировать, умел вести открытую дискуссию, не опасаясь проблемных ситуаций и ситуаций неопределённости.</p> <p>В финале встречи можно предложить родителям (законным представителям) вывести общие рекомендации (если было много интересных практических идей), зафиксировать их, или создать схему, обобщив теоретический материал и практические советы (пример, «Как развить потенциал достижения ребенка в семье») и пр.</p>
--	--	--	---

	<p><i>Риск недостаточной готовности родителей (законных представителей) к построению детско-родительских взаимоотношений на основе идей Программы по РЛП</i></p>	<p>Данный риск проявляется не столько в активном отрицании или индифферентном отношении родителей (законных представителей) к идеям программы (хотя и такое наблюдается), сколько в игнорировании советов, рекомендаций, установок, которые транслирует педагог в процессе работы с родителями. Как правило, они все внимательно слушают, даже включаются в выполнение заданий, но на практике идеи Программы не применяют или применяют неверно. Последствия риска: разночтения в процессе развития личностного потенциала у детей, недоверие к содержанию Программы («взрослые говорят красиво, а самые близкие взрослые так не делают»).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диагностика детско-родительских отношений.</li> <li>2. Планирование и организация активных форм работы с родителями (законными представителями) по гармонизации детско-родительских отношений и развитию личностного потенциала детей в семье.</li> <li>3. Подключение педагога-психолога к проведению ряда тренингов по отработке практических умений в области эмоционального интеллекта, управления собой в ситуации взаимодействия с ребенком, коммуникации с ним, восстановления коммуникативных разрывов.</li> </ol> <p>Возможна также организация тренингов по проживанию себя (взрослого) в роли ребенка. Это может быть целая серия тренингов, посвященных проживанию разных стилей родительского общения, ненасильственного общения и т.д. Полезно проживание себя в роли: ребенка, лишённого выбора (ситуация</p>
--	--	---	--

			<p>сплошных ограничений и безволия, выбор за меня, мнимый выбор и др.); ребенка в ситуации попустительского, игнорирующего или осуждающего стилей.</p> <p>4. Приглашение родителей (законных представителей) на открытые занятия по УМК «Школа возможностей» на темы, одинаково полезные детям и родителям.</p> <p>5. Демонстрация родителям (законным представителям) успехов обучающихся, которых они достигли в Программе.</p>
	<p><i>Риск отрицания происходящих средовых изменений со стороны родительской общественности</i></p>	<p>В ряде случаев реализацией управленческих решений могут быть недовольны родители обучающихся. Это касается непосредственно преобразований в самой образовательной среде, начиная с изменения стратегии образовательного процесса в ОО, заканчивая ведением занятий по УМК «Школа возможностей». Родители могут достаточно активно выражать свое</p>	<p>1. Определение причин данной ситуации и в зависимости от нее выбор дальнейших способов решения.</p> <p>Для реализации такого стратегического проекта, как проект создания ЛРОС, наиболее существенной причиной может оказаться недостаточное внимание на этапе проектирования оценке среды родителями. В этом случае могут быть определены те управленческие решения, которые вряд ли</p>

		<p>недовольство (публикации в соцсетях, звонки учредителю и др.), и быть весьма сдержаны в высказываниях, но так или иначе выражать их. Последствия риска: снижение параметров оценки образовательной среды со стороны родителей, игнорирование действий по их привлечению к преобразованиям, урон репутации ОО и др.</p>	<p>могли бы быть восприняты родителями с энтузиазмом. Это не значит, что от решений надо отказываться, особенно если команда считает их стратегически важными, но для их внедрения нужно уделить больше сил и времени на работу с родителями.</p> <p>2. Открытая встреча родителей с командой внедрения. В ряде случаев, особенно острых, когда речь идет о репутации ОО, полезным будет организовать такую встречу, где у родителей появиться возможность задать вопросы по всем происходящим изменениям не одному классному руководителю или директору, а всей команде, которая открыта к диалогу и заинтересована в преобразованиях. Для того чтобы перевести встречу в более продуктивное русло, событие может иметь форму проектировочного семинара или ворк-шопа, на которых совместными усилиями будут решены определенные проектные задачи.</p> <p>3. Индивидуальные встречи с родителями.</p>
--	--	---	--

			<p>4. Проведение дополнительных собраний родителей в тех классах/группах, где есть критически настроенные родители. Важно, чтобы на этих встречах не звучал исключительно монолог педагога или администратора, важно услышать голос родителей. При этом хорошо, если выступят и те из родителей, кто видит в преобразованиях положительное. Если речь идет о каких-либо конкретных нововведениях (например, внеурочных занятиях по УМК «Школа возможностей», пространственных решениях и др.) возможно в содержание встречи включить просмотр видео с занятий или интервью с детьми.</p> <p>5. Открытые занятия для родителей. Эта форма будет уместна, когда речь идет о критике в адрес занятий, уроков, связанных с Программой по РЛП.</p>
	<p><i>Риск непредсказуемости</i></p>	<p>Обучающиеся – самые непредсказуемые участники проекта. Возможны различные</p>	<p>1. Учет мнения обучающихся в процессе проектирования и реализации Программы по</p>

	<p><i>действий обучающихся</i></p>	<p>ситуации: отказ от участия в предлагаемых мероприятиях, от занятий по УМК «Школа возможностей», конкретно от использования электронных приложений, от соблюдения новых установленных правил общения, проявление вандализма по отношению к обновлению пространственно-предметной среды и пр. Последствия данного явления непосредственно могут отразиться на результатах РЛП таких обучающихся, ухудшении у них межличностных отношений с окружающимися, повышению конфликтности в коллективе. Возможно и полярная реакция: чрезмерное увлечение событиями, мероприятиями проекта и отказ или недостаточно ответственное отношение к остальным образовательным ситуациям и обязанностям. В этом случае может</p>	<p>РЛП (анкетирование, обсуждение, совместное/сопричастное проектирование) и обязательное использование при разработке проекта создания ЛРОС результатов экспертизы обучающимися образовательной среды.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Включение представителей детского коллектива в состав совещательного органа, рабочую группу по подготовке крупных событий, в состав участников общественной экспертизы. Возможно к участию пригласить наиболее критически настроенных учащихся.</li> <li>3. Рациональная организация образовательного процесса, исключая доминирование событий проекта над другими событиями, процессами.</li> <li>4. Определение причин непредсказуемых действий и, по возможности, их устранение.</li> <li>5. Индивидуальная работа с обучающимися по результатам выявленных причин.</li> </ol>
--	------------------------------------	--	---



		наблюдаться снижение успеваемости, конфликты с учителями-предметниками.	
ФОРС- МАЖОРНЫЕ СИТУАЦИИ	<i>Риск массовых заболеваний (пандемических ограничений)</i>	Вероятнее всего данный риск повлечет за собой организацию либо дистанционного обучения, либо, например, обучения в условиях сохранения рисков распространения COVID-19. Обе ситуации могут неблагоприятно отразиться на процессе реализации Программы по РЛП, снизить ее эффективность, затруднить внедрение управленческих решений.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование варианта организации внеучебной деятельности по социально-эмоциональному развитию и РЛП в дистанционной форме, а также подготовка к этому процессу педагогов.</li> <li>2. Проектирование дистанционного обучения как элемента организационно-технологического компонента ЛРОС.</li> <li>3. В ситуации ограничения массовых мероприятий замена коллективных форм работы на групповые (с отдельным классом).</li> <li>4. Организация персонализированного образования.</li> </ol>
	<i>Риск ухода из ОО педагогов, реализующих Программу по РЛП</i>	Данный риск представляет собой неизбежную практически для любой ОО ситуацию. Серьезных последствий риск не несет и все же требует определенных действий по его преодолению.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Если выбывший педагог проводил с обучающимися курс внеурочной деятельности по УМК «Школа возможностей», необходимо найти ему замену. Возможно протарифицировать нагрузку другому педагогу, ведущему курс в параллели, или педагогу-</li> </ol>

			<p>психологу. Это необходимо, чтобы не прерывать ведение курса.</p> <p>2. Если выбывший педагог, участник управленческой команды, зону его ответственности возможно разделить между остальными участниками.</p>
--	--	--	---

### Список литературы

1. Быкова, Р.Г. Специфика управления рисками в проектной деятельности // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. № 4. С. 113–118. <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-upravleniya-riskami-v-proektnoy-deyatelnosti>
2. Варжапетян А.Г., Маркелова Н.В. Управление рисками образовательных проектов в сфере дополнительного профессионального образования <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-obrazovatelnyh-proektov-v-sfere-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya/viewer>
3. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации : учебное пособие для вузов / С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова.-Москва: Инфра-М, 2014. - 298 с.  
[https://studref.com/474228/menedzhment/matrixa\\_raspredeleniya\\_otvetstvennosti\\_tipovye\\_protssesy\\_sistemy\\_menedzhmenta\\_kachestva\\_obrazovatel\\_nogo](https://studref.com/474228/menedzhment/matrixa_raspredeleniya_otvetstvennosti_tipovye_protssesy_sistemy_menedzhmenta_kachestva_obrazovatel_nogo)
4. Гордеева Т.О. Теория самодетерминации: настоящее и будущее. Часть 1: Проблемы развития теории [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2010. № 4 (12). URL: <http://psystudy.ru/num/2010n4-12/343-gordeeva12>

5. Золотарева А.В., Кораблёва А.А., Лобода И.В. Развитие личностного потенциала: запуск проекта в Ярославской области <https://edpolicy.ru/personal-potential-development>
6. Как построить диаграмму Ганта: от Word и Excel до PowerPoint и MS Pr <https://blog.ganttpro.com/ru/kak-postroit-diagrammu-ganta/>
7. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики / Ивановский государственный энергетический университет – Иваново, 2003. – 136 с.
8. Общее управление проектами Управление конфликтами в проектной ситуации [https://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenie-proektami/235-upravlenie\\_konfliktami\\_v\\_proektnoj\\_situacii](https://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenie-proektami/235-upravlenie_konfliktami_v_proektnoj_situacii) про Управление конфликтами в проектной ситуации
9. Попов Ю. И. Управление проектами: учеб. пособие для слушателей образовательных учреждений / Ю. И. Попов. М.: ИНФРА-М, 2010. 208 с.
10. Причинин А.Е., Причинина А.В. Управление рисками образовательного проекта: экспериментальный аспект [https://studme.org/369993/pedagogika/upravlenie\\_riskami\\_obrazovatel'nogo\\_proekta](https://studme.org/369993/pedagogika/upravlenie_riskami_obrazovatel'nogo_proekta)
11. Романова М. В. Управление проектами: учеб. пособие / М. В. Романова. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. 253 с.
12. Руководство по управлению рисками [http://partad.ru/Files/risk\\_nenegment\\_partad181218.pdf](http://partad.ru/Files/risk_nenegment_partad181218.pdf)
13. Титаренко Б. П. Управление рисками в рамках системной модели проектно-ориентированного управления // Управление проектами и программами. – 2006. – № 1 (5). – С. 76–89.
14. Хозяинов Г. И. Педагогическое мастерство преподавателя. – Москва: Высшая школа, 1988. – 166 с. – URL: <https://any-book.ru/book/show/id/1240888>

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Действия руководителя в ситуации контрпродуктивного конфликта в команде внедрения проекта**

1. Руководитель-посредник в конфликте: поиск основания для переговоров, ведение переговоров, убеждение в необходимости заключения, договоренности, предложение альтернатив.
2. Руководитель-арбитр в конфликте: выслушав стороны, выносит решение, преследуя цель – качественная реализация проекта. Для того, чтобы конфликт на этой же почве не повторился, необходимо, чтобы обе стороны сохранили лица. Возможна небольшая хитрость: вынесение решения, которое бы не устроили ни одну из сторон и определение им времени (например, 2 часа) на выработку более приемлемого для обеих сторон решения.
3. Руководитель-контролёр конфликта: предполагает снижение интенсивности конфликта за счет сглаживания противоречий или умения найти смешное, неожиданное в конфликте. При этом участники конфликта выразят эмоции, руководитель может предложить сделать перерыв в обсуждении в надежде на то, что на следующий день страсти остынут.  
Если конфликт не исчерпан, то стоит продумать дальнейшую работу так, чтобы стороны не сталкивались друг с другом.
4. Смирение с конфликтом. Случаются ситуации, когда конфликт длится дольше, чем работа над проектом. Несмотря на то, что он отвлекает, с конфликтом приходится примириться. Это характерно для тех случаев, когда он начался еще задолго до появления проекта, либо, когда основания конфликта не связаны с проектом.
5. Отстранение руководителем от работы участников конфликта при разрастании конфликта, невозможности пребывания команды в таком состоянии. Если виновник очевиден, возможно отстранение только его [7].

**Тактики преодоления риска, связанного со снижением интереса к процессу реализации Программы на второй-третий год или отказа от реализации при отсутствии сильных внешних стимулов**

*1. Тактика использования способов формирования внешней мотивации*

Опора на главный мотив внешней мотивации: власть, статус/карьера, признание. Для определения мотива рекомендуем тест «Что вами движет», разработанный на основе теории мотивации американского психолога Дэвида Макклелланда ([https://studopedia.ru/19\\_359362\\_test-cto-vami-dvizhet.html](https://studopedia.ru/19_359362_test-cto-vami-dvizhet.html)).

*Мотив власти*

Здесь педагогу важно признание статусности, вклада в общее дело. Поэтому чаще отмечайте, его лидерские позиции в реализации Программы, ее отдельных аспектов. Такого педагога мотивирует возможность все держать под контролем, он идеален при внутреннем аудите. Возможно предложить ему разработать с группой педагогов, которую он возглавит, какой-либо значимый и непростой подпроект. Идеально привлечение педагога в состав жюри конкурса, организацию какого-либо крупного события и т.д.

*Мотив достижения*

Педагог получает удовольствие от возможности одновременно ставить и достигать цели. Идеальный участник команды внедрения, т.к. он стимулируется идеями и целями, процессом их достижения. Важно предоставить педагогу возможность эти цели поставить, поучаствовать в создании самого проекта.

Возможно такой педагог на второй-третий год «заскучал» в проекте, рутинные задачи не позволяют ему раскрыть свой потенциал, поэтому рекомендуем включить его в состав проектной группы, доверив ему самостоятельное решение особо значимой и сложной задачи (здесь возможно мягкое сопровождение во избежание неудачного решения, которое надолго может выбить коллегу из колеи). Часто такие участники стремятся к самостоятельной работе, но в команде он также способен на многое. Важно чаще давать ему обратную связь, отмечать успехи. Такому педагогу подойдет участие в конкурсе, конференции, организация его персонального мастер-класса.

### *Мотив причастности*

Возможно в коллективе при реализации Программы возник определенный коммуникативный разрыв, а педагогу с таким мотивом очень важна коммуникация и ощущение себя частью команды. Для него ценны дружеские отношения, внимание и одобрения. Поэтому рекомендуем обратить внимание на выстраивание профессионально комфортных отношений. Идеально подойдет техника ПОС, совместные проекты, со-бытия в коллективе.

### *2. Тактика использования способов формирования внутренней мотивации*

2.1. Опора на главный мотив внутренней мотивации. Их существует множество, остановимся на личностном развитии, игре и любопытстве, самоутверждении, и убежденности.

#### *Мотивация личностного развития*

Такому педагогу возможно поручить решение амбициозной задачи, в ходе которой раскроется его потенциал. Ему интересны курсы повышения квалификации, тренинги, семинары (при этом как посещение, так и самостоятельное их проведение). Этот педагог может стать идеальным наставником.

#### *Мотивация игры*

Неслучайно этот педагог находится на стадии стагнации, ему скучно. В Программе много детально прописанного, уже готового, проект ЛРОС предложен управленцами, педагог должен принять его как истину. А перед нами экспериментатор, авантюрист в хорошем смысле слова, любопытный от природы человек. В течение одного года, как правило, такие люди с удовольствием реализуют все новое (например, УМК «Школа возможностей»), во второй вводят много своего (хорошо, если вы не будете ограничивать педагога в этом, а всячески поощрять), на третий год УМК может наскучить педагогу. В такой ситуации и, если вдохновение его не покинет, он рискнет на самостоятельную авторскую методику, программу, инструмент. В этом тоже стоит помочь педагогу.

Полезно в ряду со-бытий и мероприятий проекта найти место игровым формам и поручить такому педагогу их организовать. Он идеально организует работу детей с игровым материалом УМК.

### *Мотивация самоутверждения*

Как правило, педагог с таким типом внутренней мотивации стремится утвердить себя в коллективе, доказать окружающим, что он чего-то стоит, стремится получить определенный статус, хочет, чтобы его уважали и ценили. Снижение его деятельности в процессе может быть связано со снижением престижа проекта или Программы по РЛП, или неудачами в реализации Программы, т.к. ему важно всегда и во всем получать или поддерживать высокий социальный статус. Первая причина может стать причиной ухода его из проекта, вторая же стимулирует его деятельность, т.к. велико стремление самоутвердиться и доказать свою состоятельность. Это же и побуждает педагога наверстывать упущенное, совершенствовать свои способности и навыки.

2.2. Встреча педагога с коллегами, инициативными и активно включенными в Программу. Это могут быть коллеги из вашей ОО или других учреждений. Важно, чтобы они смогли рассказать, почему они активно внедряют Программу, реализуют управленческие решения по созданию ЛРОС, что считают важным, как сохраняют энергию и преодолевают трудности. Результатом таких встреч может стать вдохновение и обретение веры в свои силы.

2.3. Прием доверия особой миссии, например, консультации других, только начинающих реализацию Программы, или молодых педагогов. В такой ситуации педагог, предлагая план действий, советы, сам вынужден их соблюдать. Он становится более уверенным. Передавая опыт, наблюдая заинтересованность к нему и со стороны администрации и консультируемого, ощущает себя успешным. «Миссия» может быть и другая, главное, чтобы она приводила к обозначенным результатам.

2.4. Подключение педагога-психолога и проведение им тренингов по самомотивации. Здесь важно прожить как можно техник и способов самомотивации, т.к. то, что мотивирует одного, бездейственно для другого.

2.5. Подключение положительных отзывов, обучающихся и родителей. На этапе стагнации, вызванной недостаточной мотивационной составляющей, важен любой стимул, способный дать толчок, импульс к продолжению деятельности. Для истинного педагога всегда важным является признание значимости его деятельности, его труда. Поэтому обращение к положительным отзывам родителей и детей в этой ситуации будет не лишним.



### *3. Тактика опоры на внешнюю и внутреннюю мотивацию.*

3.1. Пересмотр целей и упрощение управленческих решений. Важно провести «ревизию целей»: оценить достигнутые, определить промежуточные цели, проанализировать недостиженные к данному моменту, соотнести их с ресурсами (кадровыми прежде всего) и конкретизировать, возможно от каких-либо и отказаться. Здравый взгляд на цели подведет к необходимости упрощения или конкретизации управленческих решений. Здесь важно обратить внимание на то, кто эти решения будет реализовывать. Опираясь на типы внешних мотивов, возможно появятся лидеры каких-либо направлений, рабочие группы, сформированные по принципу взаимной симпатии, по организации мероприятий, со-бытий и т.д.

Для того, чтобы поддержать внутреннюю мотивацию рекомендуем такую ревизию провести совместно со всем педагогическим коллективом или теми, педагогами, чьи внутренние мотивы пока на стадии формирования. Это вселит в них уверенность и даст почувствовать свою значимость и сопричастность к общему делу.

Как вариант предлагаем такую встречу начать с коллективного обобщения и анализа результатов мониторинга, а также повторной экспертизы образовательной среды.

При этом, если встреча проводится в течение первой части проектного периода (например, при трехлетнем цикле в первые полтора года), возможно сосредоточиться на том, что уже достигнуто. Детально проработать результаты, соотнеся с целями, которые ставились на данный период. Очень важно отметить вклад в достижение всех участников команды внедрения, найти особые слова для тех педагогов, которых надо поддержать.

После этого важно обратиться к перспективным целям и планам (управленческим решениям).

Если встреча проводится во второй части проектного периода, стоит сместить фокус рассмотрения на те цели и управленческие решения, которые предстоит достичь и воплотить. И после этого перейти к анализу достигнутого, не забывая о поощрении конкретных педагогов, благодаря которым эти результаты достигнуты. Стоит обратить внимание на то, какие совместные действия коллектива помогут решить перспективные цели, внедрить управленческие решения, приблизиться к успешному финалу.

### Тезаурус

*Готовность* – определенный уровень развития личности, временное ситуативное состояние, отношение, механизм регуляции деятельности, особое длительное или кратковременное психическое состояние, концентрация сил личности, направленных на осуществление определенных действий.

*Матрица последствий и вероятностей* – смешанный метод оценки рисков проекта, предполагающий ранжирование показателей последствий и вероятностей и их предъявление в виде таблицы.

*Минимизация рисков* – действия, направленные на снижение вероятности возникновения рисков ситуаций и (или) негативных последствий реализации Программы по РЛП.

*Подготовленность* – наличие запаса необходимых знаний, навыков, опыта в определенной области, которые приобретаются в процессе систематического обучения или изучения.

*Последствия риска реализации Программы по РЛП* – события, которые наиболее вероятно наступят после реализации риска и отразятся на эффективности, сроках реализации Программы и достижении проектных задач, результате реализации, репутации ОО, образовательных отношениях, человеческих ресурсах и др.

*Проблема* – затруднительная ситуация в виде нерешенного противоречия, вызывающего напряжение, которая происходит в настоящем и осложняет реализацию проекта или программы.

*Процедура управления рисками* – процедура, позволяющая на основе анализа случайных факторов выработать стратегии поведения в рискованных ситуациях.

*Риск* – вероятностное событие, которое может оказать как положительное, так и отрицательное влияние на эффективность процесса реализации программы или проекта.

*Риски готовности обучающихся и их родителей (законных представителей) к реализации Программы по РЛП* – риски обусловлены недостаточной мобилизацией сил обучающихся и их родителей (законных представителей) на осознанное включение в реализацию Программы по РЛП.

*Риски качества проекта создания ЛРОС* – риски связаны с недостаточным качеством проработки проекта создания ЛРОС (проект не является комплексным, системным, не рассчитан на стратегические изменения в ОО).

*Риски мотивации и инновационного потенциала команды внедрения* – риски детерминированы недостаточной готовностью участников образовательных отношений к реализации Программы по РЛП и внедрению связанных с ней инноваций.

*Риски нормативно-правовой и организационной поддержки* – риски связаны с отсутствием/ недостаточной поддержкой процесса внедрения Программы по РЛП в ОО со стороны органов исполнительной власти региона.

*Риски подготовленности команды внедрения* – риски связаны с недостаточной подготовкой педагогов и управленцев к реализации проекта создания ЛРОС.

*Риски реализации управленческих решений* – риски обусловлены управленческими действиями в период реализации проекта создания ЛРОС.

*Риски форс-мажорных ситуаций* – непредвиденные ситуации, значительно осложняющие или приостанавливающие реализацию Программы по РЛП.

*Рисковое событие* – случайное событие, которое нарушает процесс выполнения проекта и вызывает неблагоприятные последствия для проекта в целом.

*Угроза* – возможная, объективно существующая, трудность, на которую мало может повлиять человек, но она затрагивает область безопасности.

*Ущерб от наступления рискованного события* – возможные потери, возникающие в результате наступления рискованного события.