



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

**Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента**

---

**Курсы повышения квалификации по программе  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

---

# **ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ОУ**

**Кравцов А. О.,  
кандидат педагогических наук, доцент  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
ak90@yandex.ru**

# Проектирование общих целей ОУ

1. Они должны быть конкретными и измеримыми (верифицируемыми).
2. Они должны быть четко ориентированы во времени, т.е. иметь конкретный горизонт прогнозирования.
3. Цель должна быть достижимой, чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям.
4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими, т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

# Правила построения «древа целей»

1. Основным фактором формирования цели системы чаще всего является требование вышестоящей системы..
2. «Генеральная цель» не складывается из частных и мелких целей. Она конструируется вышестоящей системой, а затем распадается на подцели.
3. «Генеральная цель», или «цель верхнего уровня», формулируется в общем виде в агрегатированных формах. Ее формулировка состоит из «агрегатов» — отдельных словосочетаний, объединенных по понятийному признаку.
4. Ни одна цель высших уровней «древа целей» не достигается непосредственно, сама по себе, а лишь через достижение подцелей, на которые она распадается. Средства к достижению цели становятся ее подцелями и, в свою очередь, являются целями для следующего нижестоящего уровня «древа целей».
5. Цели верхнего и нижнего уровней должны быть логически связаны, нижние — выводимы из верхних.

# МОДЕЛЬ ЦЕЛИ



# ОСНОВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И СВОЙСТВА ЦЕЛИ

1. Отношение *цель — потребность*. Всякая цель как образ желаемого результата соответствует некой потребности и отражает ее в своем содержании. Это свойство цели будем называть *актуальностью*.
2. Отношение *цель — возможность*. Всякая цель не может быть достигнута если для этого нет соответствующих условий. Содержание цели должно быть таким, чтобы соответствовать имеющимся ресурсам и ограничениям. Это свойство цели будем называть *реалистичностью*.
3. Отношение *цель — результат*. Цель есть образ желаемого результата. Этот образ должен быть таким, чтобы можно было сравнить желаемый и фактически достигнутый результаты. Свойство цели быть средством контроля будем называть *контролируемостью*.
4. Отношение *цель — время*. Цели бывают конечны или бесконечны во времени. Бесконечные цели — это идеалы. Практические цели всегда конечны. Но во всех случаях должен быть определен момент или интервал времени, когда цель должна быть достигнута. Это свойство цели будем называть *временной определенностью*.
5. Отношение *цель — место*. Всякий желаемый результат должен быть получен в том или ином месте пространства. Свойство цели определять место получения желаемого результата будем называть *пространственной определенностью*.

# Примерное распределение целей

Цель



Средство

как указание на новые образовательные результаты

как условие получения некоторого результата

Диагностические

Недиагностические

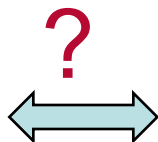
- Способность выпускника успешно действовать в любых изменяющихся социально-экономических условиях
- Формирование информационной культуры и медиакомпетентности ученика и учителя
- Способность делать свободный выбор в социально-психологических ситуациях жизненной альтернативы на уровне современной культуры
- Формирование гармонично развитой личности выпускника
- Готовить человека к будущему, готовить его быть эффективным творцом и созидателем будущего мироустройства

- Создание центра развития общих учебных умений и навыков
- Информатизация школьной среды
- Разработка теоретико-практических основ управления развитием школы
- Разработка мониторинга для управления развитием школы
- Построение новой модели образовательной среды на основе ноосферного понимания личности педагога

Сформулированные цели и задачи не указывают на конкретный, достижимый в определённый промежуток времени, результат; недиагностичны:

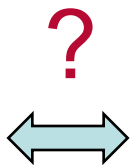
- «Воспитание всесторонне развитой, гармоничной личности подрастающего поколения – будущего нашей страны»
- «Развитие творческих способностей учащихся»
- «Готовить человека к будущему»

# Диагностичность целей

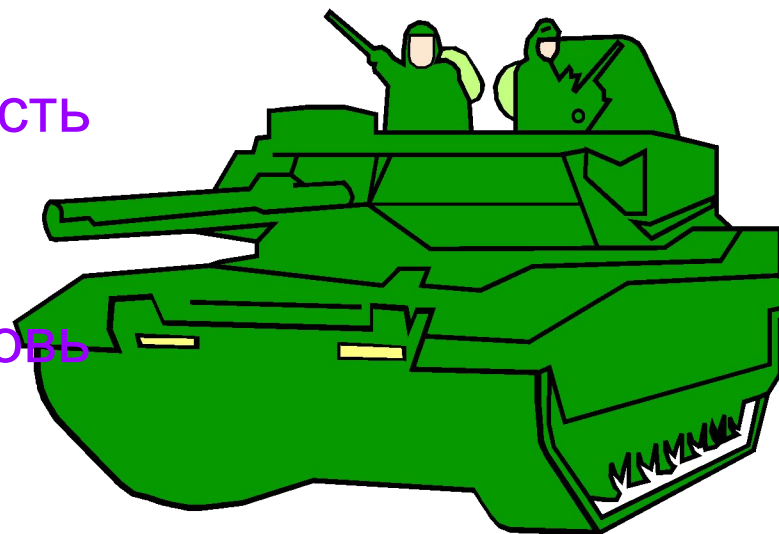


«Развивать ловкость рук и глазомер хозяйки?»

«Занять высоту без потерь»



«Развивать скорость бега, меткость бойцов, отвагу, воспитывать любовь к Родине?»





# C-SMARTER- анализ

<b>С</b>	<b>СЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ</b> создают мотивацию и воодушевляют людей работать и развиваться дальше
<b>S</b>	<b>КОНКРЕТНЫЕ ЗАДАЧИ</b> позволяют всем участникам процесса представлять, какое место они занимают в контексте задач. Убедитесь в том, что задачи легко понять, что все необходимые термины определены и что используется язык, понятный целевой аудитории.
<b>М</b>	<b>ИЗМЕРИМЫЕ</b> - наиболее важная характеристика задач, так как показывает возможность достижения цели. Не забудьте зафиксировать свой успех
<b>А</b>	<b>ВЫПОЛНИМЫЕ</b> - данная характеристика связана с измеримостью. Задача является выполнимой, если вы знаете, что можете осуществить работу, завершить ее и определить, когда она закончена, и закончена ли.
<b>Р</b>	<b>РЕАЛИСТИЧНЫЕ ЗАДАЧИ</b> включают четкие решения, касающиеся кадровых вопросов, сроков, средств и ответственности. Реалистичность задачи сказывается на достижимости. Если задача не является реалистичной, она не может быть выполнена.
<b>Т</b>	<b>СВОЕВРЕМЕННО ВЫПОЛНЕННАЯ ЗАДАЧА</b> - ставьте жесткие сроки! Без жестких сроков задача не может быть измеримой, однако, сроки должны быть реалистичными, в противном случае задача не может быть выполнена
<b>Е</b>	<b>ОЦЕНКА</b> - если вы продумали методы оценки и показатели с самого начала, вы сможете показать, что задача выполнена.
<b>Р</b>	<b>ФИКСИРОВАНИЕ.</b> Фиксирование задач, положительных и негативных факторов в письменном виде повышает способность к действию и вероятность достижения успеха. Оно также помогает достичь единого понимания согласованных задач.