

ПЛАН-КАРТА КАК СРЕДСТВО ПРОГРАММНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Владимир Мокшеев, Валентина Константинова

Аннотация. Рассматриваются пути и способы развития административных команд и педагогических кадров образовательной организации. В статье представлены принципы программной организации деятельности построения будущего. Экспериментальные площадки, на которых создаются новые образцы деятельности и принципиально новые технологии, и инновационные сети рассматриваются с позиции их встроенности в обычные функционирующие практики, а план-карта, создаваемая в процессе применения игротехнических приёмов, рассматривается как средство программной организации деятельности руководителя и управленческой команды с целью строительства успешного будущего организации.

Ключевые слова: программно организованная деятельность, строительство будущего организации; план-карта; оргдеятельностные игры.

Определение путей и способов развития кадров организации выступает всегда как проблема, которую нужно решать как уникальную и неповторимую. Существуют некоторые алгоритмы решения этой проблемы, причём идеальным является комплексное воздействие на ситуацию через систему мероприятий, включающих в себя:

- организацию сложной конфликтной ситуации;
- выявление и фиксацию множества проблем, отражающих эту конфликтную ситуацию с разных сторон;
- перевод выявленных проблем в пакеты традиционных и новых задач;
- последовательное решение этих задач в соответствии с параллельно создаваемыми планами работы.

Эта ситуация с неизбежностью вызывает изменения в структуре и содержании деятельности специалистов, что требует освоения ими новых средств и методов работы в социотехнических системах в рамках долгосрочных проектов.

Вместе с тем процесс освоения новых способов и техник в сфере образования происходит медленно и неэффективно. Использование традиционных подходов и выработанных годами стандартных образцов детерминирует формирование у специалистов привыкание к работе с неотрефлексированными ситуациями, когда не происходит осмысления собственных средств и методов, образцов деятельности. Эта неотрефлексированная ситуация выступает как особый (основной) продукт деятельности в системе, и которая, в свою очередь, снова вли-

яет на выбор способов и процедур в акте принятия решений.

В связи с тем, что в социальных системах ситуация каждый раз уникальна, традиционные образцы деятельности при управлении в образовании необходимо использовать не только в качестве *средств*, но и в качестве *исходного материала*. Предметом преобразования становятся средства и методы управления. В этом случае создаётся *непрерывный рефлексивный контур* всей деятельности в целом и конкретного специалиста в частности как необходимый компонент системы и условие для её саморазвития. Реагируя через деятельность специалистов, система обнаруживает скрытые механизмы своего устройства, и тогда появляется возможность её перепроектирования, через специальным образом создаваемые «промежуточные зоны», где «новые образцы деятельности в любой практической сфере приходят в соприкосновение с устойчиво функционирующей практикой...»:

1. Экспериментальные площадки, на которых создаются новые образцы деятельности, и принципиально новые технологии.
2. Инновационные сети, на основе которых эти образцы деятельности осваиваются более широкими зонами практики.
3. Устойчиво функционирующая практика» [1].

При определении направлений развития школы в целом, и структурных подразделений и специалистов в частности, необходимо исходить из понимания того, что «будущее не столько нужно прогнозировать (при всей важности и необходимости этого вида работ), сколько проектировать и программировать реализацию различных проектов в этом будущем, тем самым создавая само будущее совместно с другими» [8]. Для школы будущее проявляется

в настоящем через программы, цели, пожелания, потребности разных субъектов образовательного процесса (индивидуальных и коллективных), а также – всей социокультурной сферы в целом. Это делает необходимым целенаправленно воздействовать на представления субъектов, носителей определённых ориентаций, целей, ценностей, способов действия и взаимодействия, умений и навыков, осуществлять деятельность и коммуникацию и т.д. Такой подход позволяет обеспечивать коллегиальность в работе:

- по производству программных представлений совместного строительства будущего;
- по воспроизводству норм организации совместной деятельности строительства будущего.

М.А. Мкртчян выделяет следующие принципы программной организации деятельности построения будущего [3]:

- Носителем программных представлений конкретной деятельности является тот субъект, через который реализуется искусственный компонент процессов этой деятельности (реализует программу тот, кто программирует).
- Степень определённости (и, соответственно, неопределённости) в представлениях обратно пропорциональна масштабам предстоящей деятельности. Этот принцип порождает необходимость непрерывной конкретизации и уточнения программных представлений.
- Субъект деятельности по деятельностному качеству соответствует (соразмерен) самой деятельности. Именно этот принцип предполагает, что программно организованная деятельность включает в себя специально организованные образовательные процессы

в качестве одного из системных компонентов.

- Реализуемость проектируемой деятельности обусловлена наличием предпроектной истории этой деятельности... Программная организация деятельности это по сути дела способ рационализации и технологизации процессов превращения каждого периода деятельности в предпроектную историю следующего периода.

В качестве одного из средств программной организации деятельности предлагается план-карта как своеобразный «плацдарм» разворачивания и оформления программных представлений участников строительства будущего. Основной вектор «разворачивания» — из будущего в настоящее. Организация работы над план-картой позволяет как реально включать коллектив в обозначение целей, задач, этапов развития образовательной организации, так и выявлять и соотносить цели деятельности специалистов школы и цели деятельности образовательной организации в целом, а также — планировать конкретные мероприятия как в рамках отдельных направлений и задач, так и «сквозные» мероприятия.

В программных представлениях (в отличие от теоретических, философских, научных) системообразующим является вопрос «что будет делаться» (не что должно делаться или что хочется делать) [3].

В этом контексте кадры необходимо не столько обучать, а непрерывно развивать, и необходимая для этого организационная форма — игровая форма организации мышления и деятельности [3, 4, 5, 6, 7]. Игровая форма получила широкое распространение в XX веке и привела к развитию и оформлению как различных типов игр (деловые, имитационные, ситуационные, организационно-деятельностные), так и сфер их эффективного применения (разработка проектов и программ, коллективный анализ ситуации, организация тренингов по развитию ключевых компетенций и др.) [5].

План-карта используется как для организации деятельности по заявленным направлениям, так и для осуществления контроля по результатам этой деятельности. Для реализации обозначенной цели выделяются направления со своими конкретными задачами и результатами. В план-карте указаны как срок, необходимый для реализации обозначенной цели, так и этапы в достижении цели. Попутно заметим, что каждая горизонталь, каждая вертикаль, каждая клетка план-карты может быть развернута в свою план-карту. И так — до такого уровня детализации, который необходим разработчикам (см. табл. 1).

Ц1 — Под Ц1 необходимо понимать миссию (предназначение) данной организации. 1-й шаг — работа по обозначению Ц1 (миссия, концеп-

Таблица 1
План-карта «Телевизор»

Ц1	Направления	Этапы				Задачи	Результаты	Ц2
		1	2	3	4			
	1							
	2							
	3							
	4							
Реализация	Результат					Площадки, ответственные за направления и т.п.		
	Задача							

ция и т.д.). Оформление общей цели на 5–7 лет.

Ц2 — цель деятельности образовательной организации на конкретный период в контексте реализации предназначения (Ц1) Оформление конкретной цели от 1 года до 3-х лет.

Определение Ц1 и Ц2 — особая работа. Описание этой сложной и необходимой деятельности не является целью данной работы.

В «Направлениях» фиксируются приоритеты в контексте достижения Ц2 (см. табл.2).

ЭТАПНОСТЬ — период (срок) реализации Ц2. (Цифра 4 условна.)

ПЛОЩАДКИ — на каких площадках (класс, образовательная организация, органы управления образованием...) реализуются направления.

В графе ЗАДАЧИ может быть зафиксировано несколько задач по направлению.

В графе РЕЗУЛЬТАТ должен быть зафиксирован результат по направлению и могут быть зафиксированы результаты по каждой задаче в данном направлении.

Блок «РЕАЛИЗАЦИЯ» в план-карте предназначен для «зашнуровки» этапов в соответствии с обозначенной целью (см. табл. 3).

Пояснения к таблице 4.

В ячейке 1.1. обозначается основное содержание деятельности по направлению №1 на первом этапе. В ячейке 1.2. обозначается основное содержание деятельности по направлению №1 на втором этапе с учётом реализации первого этапа по этому направлению. И так по каждому из направлений. Это, так называемое «горизонтальное планирование».

После этой работы - переход на «вертикальное планирование», т.е. работа с блоком «Реализация». В графе «Результат» блока «Реализация» фиксируется результат, который дол-

Таблица 2
Приоритеты в контексте достижения цели деятельности образовательной организации на конкретный период

НАПРАВЛЕНИЯ	ЗАДАЧИ	РЕЗУЛЬТАТ
1. 2. 3. 4.	Задачи по каждому направлению	Планируемый результат по каждой задаче

Таблица 3
План-карта. Содержание блока «РЕАЛИЗАЦИЯ»

РЕАЛИЗАЦИЯ	РЕЗУЛЬТАТ — формулирование результата этапа, включающего основное содержание деятельности по каждому направлению в рамках данного этапа
	ЗАДАЧА — определение причин разрыва между планируемым и фактическим результатом этапа в реализации Ц2; постановка задачи по коррекции, координации совместной деятельности на следующем этапе для реализации Ц2

Таблица 4
План-карта

Ц1	Направления	Этапы				Задачи	Результаты	Ц2
		1	2	3	4			
	1	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.			
	2	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.			
	3	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.			

жен быть достигнут на первом этапе в контексте достижения Ц2 (результатов может быть несколько). Работа может быть организована по методике Ривина, т.е. текстом являются формулировки по вертикалям (1.1., 2.1., 3.1., 4.1.) и т.д.

При работе с блоком «Реализация» особое внимание необходимо уделять связке «РЕАЛИЗАЦИЯ–ЗАДАЧА». План реализации план-карты должен предусматривать специально организованные места, в которых разворачивание работ организуется особым образом. Оформляются причины разрыва между планируемым и фактическим результатом на данном этапе; корректируется результат следующего этапа и его проявления по каждому направлению в этом этапе; планируется координация деятельности на следующем этапе, как в достижении общей цели, так и для достижения поставленных задач по направлениям. По сути — это заранее планируемые место и время:

- *коллективного* анализа того, что планировалось, и того, что получили на этапе достижения цели по ВСЕМ направлениям и за счёт чего получили;
- *коллективной* корректировки уже спланированного следующего результата этапа и действий по его достижению;
- *индивидуального* самоопределения в реализации коллективного.

После этой работы необходимо переходить опять к «горизонтальному планированию» и работать уже непосредственно с ячейками 1.1., 1.2. и т.д. Формулировка, обозначенная в этих ячейках, является целевым ориентиром, и для его реализации прописываются блоки работ, действия, сроки, ответственные и т.д. И так по каждой из ячеек. После этого из этих блоков можно «вытащить» план работ на каждый месяц. Эти действия оформляются в других документах:

календарном планировании, циклограммах и т.д.

Модификация план-карты «Телевизор», учитывающая специфику деятельности каждого специалиста или структурного подразделения (СП) образовательного учреждения, условно называется «Письмо».

Формулировки «Направлений», «Задач 1.1., 1.2.», «Результаты по задаче» и «Результаты по направлению» берутся из план-карты «Телевизор».

Важно учесть, что при составлении план-карты проявляется ряд проблем.

1. Разное понимание специалистами казалось бы известных и часто употребляемых понятий: организация, план, управление, консультативная и консультационная деятельности, цель, задача, проблема и т.д. В дальнейшем необходимо организовывать практико-ориентированные семинары с использованием терминологического аппарата и различных схем (концептуальная схема организации, схемы целеполагания, программирования, карта консультационной деятельности и др.). Это позволит продвинуться в понимании основополагающих понятий, без которых сложно осмыслить происходящие процессы в деятельности образовательной организации, администрации и конкретных специалистов, и использовать эти понятия, схемы в дальнейшей работе.
2. Недостаточность имеющихся средств по структуризации проблемного поля, организации групповой работы и активизации индивидуального мышления. Необходимо при организации работ по планированию использовать приёмы, позволяющие переводить проблемные формулировки в деятельностный план и обсуждать конкретные действия самих специалистов, их необходимость,

	Направление 1		Направление 2		Задачи в деятельности специалиста в предстоящий период	Результаты деятельности специалиста в предстоящий период
	Задача 1.1.	Задача 1.2.	Задача 2.1.	Задача 2.2.		
Специалист 1 (или СП)	Основной вид деятельности специалиста в решении задачи 1.1.	Основной вид деятельности специалиста в решении задачи 1.2.	Основной вид деятельности специалиста в решении задачи 2.1	Основной вид деятельности специалиста в решении задачи 2.2		
Специалист 2						
	<i>Результат по задаче</i>	<i>Результат по задаче</i>	<i>Результат по задаче</i>	<i>Результат по задаче</i>		
	Результат по направлению		Результат по направлению			

достаточность, последствия при решении каких-либо проблем с вышестоящими организациями или внутри организации. Поэтому, для преодоления проблем этого рода, при организации групповой работы основным содержанием их деятельности должны стать собственные наработки, собственные способы работы специалистов школы.

Хотелось бы акцентировать внимание и на том, что план-карта используется нами как инструмент проблематизации представлений будущего и способов его «строительства» у проектировщиков. Само «составление» план-карты занимает от 3 до 5–6 дней в игровой форме. Здесь важно организовать постоянно действующие «ловушки понимания» в форме рефлексивно-аналитического семинара (комплексного анализа деятельности по направлению/ключевому событию и окружающей среды), методологического семинара (рефлексия средств мышления участников семинара), а также – проектно-аналитических сессий, направ-

ленных на проектирование «шага развития».

И ещё одно требующее внимания положение: частота актуализации план-карты зависит от масштаба управленческого действия и от срока, на который эта план-карта разрабатывается. В самой план-карте наиболее «устойчивые», т.е. длительно «неизменяемые» — Ц1, Ц2 и направления по достижению Ц2. Всё остальное – средства их достижения, подвергающиеся корректировке.

Подводя итог, отметим, что в рассмотренном контексте план-карта — это коллективное представление границы будущего, отображение процесса строительства будущего в конкретный период времени, способ организации реального проживания строящегося будущего и тем самым «чувствование на себе» становящихся норм будущего, и наконец, — структура, наложенная (по определённым процедурам) на объект, позволяющая объект разложить на части и эти части особым образом связать в нашем представлении.

Литература

1. Громыко Ю.В. Искушение инновациями // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/242/48172.php> (дата обращения: 14.09.2016)
2. Громыко Ю.В. Организационно-деятельностные игры и развитие образования (технология прорыва в будущее). — М.: Независимый Методологический Университет, 1992. — С.27.
3. Мкртчян М.А. Методологические представления о программной организации деятельности/// Коллективный способ обучения : научно-методический журнал. — 2007. — № 9. — С.13-14.

4. *Мкртчян М.А.* Актуальные вопросы игротехнической деятельности / Организационно-деятельностные игры в образовании. - Красноярск, 2001. – С.56-57.
5. *Пахомов Ю.В.* Игротехнический букварь— М.: Школа культурной политики, 2004. – С. 23-58.
6. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. — С.49.
7. *Щедровицкий Г.П.* Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности / Избранные труды. — М.: Шк. Культ. Полит, 1995. — С. 56.
8. *Щедровицкий П.Г.* Очерки концепции системы повышения квалификации. - Очерки по философии образования (статьи и лекции). - М.: 1993. — С.41.