

ПОДГОТОВКА ОРГАНИЗАЦИИ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Организации дополнительного образования детей никогда не были абсолютно «закрытыми» от окружающей социальной среды и всегда взаимодействовали со школами, местной администрацией, семьями, детско-молодежными общественными организациями и др. Даже сложился некий обязательный для всех перечень тех, с кем обязательно надо сотрудничать, с кем важно и выгодно взаимодействовать, а кто и обязан это делать.

Понимание необходимости управлять процессом взаимодействия с заинтересованными группами (стейкхолдерами), привести их в систему не приходит само по себе. Требуется особая решимость и, конечно, дополнительные ресурсы. Впрочем все усилия и «затраты» оправдывают себя – снижаются всевозможные риски, появляется реальная возможность долгосрочного планирования своего развития, становится более осмысленной и результативней работа, меньше конфликтов, укрепляется позитивная репутация организации. И еще, Шарль де Голль советовал: «Всегда выбирайте самый трудный путь – на нем вы не встретите конкурентов!»

Как показал опыт ДДТ «У Белого озера», процесс подготовки (если точнее – «перезагрузки») организации к взаимодействию должен последовательно разворачиваться по следующим этапам:

1. Выработка соответствующего решения руководителем организации о начале деятельности по проектированию системного взаимодействия со стейкхолдерами, его документирование с последующим доведением до всех сотрудников и членов организации. Решение должно быть убедительным, аргументированным, четким и понятным, что обеспечивает его поддержку.

2. Создание группы или команды руководителей проектов (творческих лидеров), принимающих на себя управленческие полномочия на добровольной основе за деятельность по выстраиванию системы взаимодействия с внешними и внутренними стейкхолдерами.

3. Краткий просветительский курс для всех сотрудников и членов организации по широкому кругу вопросов, объединенных темой «Стейкхолдеры и взаимодействие с ними».

4. Выработка оптимального словаря терминов и понятий для закрепления в реальной практике определенных идей и ценностей, способов нового управленческого мышления, для обеспечения взаимопонимания всех реальных и потенциальных участников взаимодействия.

5. Выбор стратегии и тактики постоянного внутриорганизационного обучения, ведущего к накоплению достаточного запаса теоретических знаний, формированию практических навыков исследования ожиданий, потребностей и интересов заинтересованных сторон, правил сотрудничества и способов

коммуникаций, позволяющих вести с ними эффективный диалог, умений готовить социальный (нефинансовый) отчет или отчет в области устойчивого развития, приходиться к соглашению в конфликтах и общему решению, участвовать в процессах стратегического планирования, искать и привлекать средства и пр.

Подготовка – это не только период обеспечения возможностей для действий коллектива организации, это «трамплин», с которого собственно уже начинается процесс поэтапного освоения взаимодействия со стейкхолдерами:

от определения состава стейкхолдеров ДДТ и возможных векторов взаимоотношений с ними и установления наиболее важных для стейкхолдеров проблем, их обсуждения с выработкой коллегиального решения по целям взаимодействия;

к разработке плана и графика взаимодействия, а также выбору методов, средств и организационных форм;

на их основе – к реальной практике проведения мероприятий/диалога по взаимодействию с последующей рефлексией результатов и оценкой своих действий, выработкой решений по организации обратной связи со стейкхолдерами;

и в заключение условный «возврат к началу», но на новом витке выстраивания взаимодействия.



«Каждую организацию можно представить как транспортное средство, движущееся к цели своего развития. В процессе движения, она сталкивается с различными препятствиями, погодными условиями и другим транспортом. Для успешного преодоления пути наше транспортное средство должно соответствовать техническим нормам, а все его элементы должны гармонично сочетаться.

Один из элементов транспортного средства нашей организации – это ваше детское объединение. Представим его в виде колеса (рис. 1).



Рис. 1

Центром колеса является *образовательная программа*, по которой вы работаете. Ваша образовательная программа образует колесо только в том случае, если имеются в наличии необходимые элементы, представленные на рисунке спицами колеса:

1) *стейкхолдеры образовательной программы* (надо знать их, понимать, как они влияют, обдуманно выбирать формы взаимодействия с ними);

2) *образовательный запрос стейкхолдеров*. Предъявляют свой запрос, в первую очередь, дети и их родители как основные участники образовательного процесса. Но педагогу важно владеть информацией и отдавать себе отчет об уровне востребованности программы, о том, как менялся этот запрос ранее, о трудностях с набором детей и с сохранностью контингента воспитанников за время реализации программы, о том, как менялась (менялась ли вообще) программа, ее содержание, педагогические методы или другие ее компоненты под влиянием образовательного запроса;

3) *состав детского объединения* (группы в составе объединения, особенности контингента детей, их мотивы, интересы, ожидания и др.);

4) *образовательная среда объединения* (тип, параметры, что напрямую «работает на среду», используемые основные формы, приемы, методики, технологии);

5) *результативность образовательной программы*. Реализация образовательной программы предполагает наличие в конце срока обучения Личных образовательных результатов «выпускников» 1, 2 и т.д. ступеней программы и результаты образовательной деятельности по программе, влияющие на образовательную среду детского объединения, структурного подразделения, организации и т.д. Важно понимать, для каких стейкхолдеров программы, кем и в какой форме представляются результаты образовательной программы и как узнают о результатах программы другие стейкхолдеры;

6) *реализация образовательной программы в рамках инновационной модели структурного подразделения* (какими ресурсами структурного подразделения пользуетесь, а какими ресурсами вашей образовательной программы пользуются другие; какое влияние на деятельность вашего объединения оказывает структурное подразделение).

Без участия какого-то из этих элементов колесо будет негодным, и будет тормозить движение».

Е.С. Волкова, методист, педагог дополнительного образования,

О.В. Реннер, методист, педагог дополнительного образования

«Многопрофильный детский клуб «Смена» – структурное подразделение ДДТ «У Белого озера», история которого начиналась с районного клуба по месту жительства, что существенно повлияло на определение практики взаимодействия со стейкхолдерами.

«Ближним кругом» стейкхолдеров для клуба являются органы власти и местного самоуправления, школы и детские сады, заинтересованные в *продуктах* творческой деятельности детско-взрослого коллектива «Смены» (сценариях, игровых и концертных программах, творческих номерах и проектах различных жанров). С ними клуб связывают традиционные мероприятия, долгосрочные программы и проекты. В определённом смысле, родители воспитанников, структурные подразделения Дома детского творчества и органы управления образованием являются более «дальним кругом» стейкхолдеров, преимущественно ориентированным на краткосрочное сотрудничество.

Исходя из проявленных в ходе согласованного исследования интересов и потребностей внутренних стейкхолдеров и дефицитов образовательной среды многопрофильного клуба «Смена», творческой группой педагогов был разработан проект, на основе которого с 2013 года реализуется вариативная модель организации образовательной среды дополнительного образования «Клуб образовательных путешествий»

Целевой ориентир модели – расширение образовательной среды клуба и предоставление дополнительных образовательных возможностей воспитанникам и педагогам в реализации их индивидуальных и групповых интересов и инициатив. Открыв для себя технологию «образовательное путешествие», педагоги клуба увидели её неисчерпаемый ресурс для решения актуальных задач обучения и воспитания детей и подростков.

В 2013–2014 учебном году мы предложили стать участниками нашего проекта близлежащим школам. На наш призыв откликнулось 5 классных руководителей со своими классами из трех соседних школ. В итоге прошло 6 командных путешествий (5 школьных команд и 1 команда клуба). Анализируя работы команд, мы сделали вывод о том, школы достаточно формально заинтересовались участием в нашем проекте. В процессе интервьюирования педагогов и завучей были выявлены и причины (а, скорее, поводы) формальной заинтересованности: высокая интенсивность школьного образовательного процесса, большой набор городских программ, в которых школы традиционно принимают участие. Участие ещё в одной программе воспринимается как однотипная дополнительная нагрузка, тем более что технология образовательного путешествия подразумевает значительный пласт организации самостоятельной работы команд.

Из интервью с педагогами школ: *«нам бы лучше, чтобы вы нам давали задания, а мы их выполняли», «мы участвуем во многих городских программах, нет временного ресурса», «дети проявили интерес, но сопровождать детский интерес трудно, не все готовы принять на себя роль тьютора», «проще найти материал (информацию) самим и раздать ее детям».*

Однако в процессе взаимодействия классные руководители, учителя и завучи увидели для себя новые возможности использования ресурса «Смены»: проведение школьных и тематических праздников, концертов, игровых