

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Разработка консультационного проекта по внедрению  
информационных технологий в образовательные организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:

Шишов Андрей Александрович  
Студент группы МК – 31В,  
3 курса, очно-заочного отделения,  
направление «38.04.02 – Менеджмент»  
Программа  
«Управленческое консультирование»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ Н. В. Бутакова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Научный руководитель:  
И.В. Девятковская,  
канд. психол. н., доцент каф. ФиА

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 3  |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ<br>КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ<br>ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ ..... | 11 |
| 1.1. Консультирование как вид проектной деятельности.....  | 11 |
| 1.2. Проблемы применения информационных технологий в<br>образовательной деятельности .....   | 19 |
| 1.3. Особенности консультирования образовательных организаций.   | 40 |
| ГЛАВА 2. КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ<br>ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ОРГАНИЗАЦИИ .....                              | 51 |
| 2.1. Общая характеристика МБОУ «Белоярская СОШ №14».....   | 51 |
| 2.2. Анализ деятельности по внедрению информационных технологий<br>(на примере МБОУ «Белоярская СОШ №14») .....                                | 58 |
| 2.3 Разработка консультационного проекта по внедрению<br>информационных технологий в МБОУ «Белоярская СОШ №14» .....                           | 63 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....   | 71 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 73 |

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность исследования.* За вековой период развития теории и практики управления создан мощный инструментарий для достижения эффективности функционирования организации. Вместе с тем большинство исследований в области оптимизации управления основаны на опыте работы крупных предприятий бизнеса, что не позволяет использовать этот опыт в образовательных организациях.

Консультирование как направление профессиональной деятельности приобретает в последние годы в России большое значение. Это определяется несколькими основными факторами:

- 1) экспоненциально ускоряется социальное время, что фиксируется на уровне всего цивилизованного общества;
- 2) растет количество изменений во внешней среде;
- 3) личность современного работника претерпевает изменения – он становится психологически все более свободным, мобильным и т.п.

Существенные тенденции наблюдаются также на рынке труда, где прогнозируется резкое сокращение количества трудоспособных работников. Указанные тенденции повышают степень неопределенности в принятии управленческих решений, увеличивают уровень хаоса (энтропии) в организационных системах и конкурентности в межорганизационных отношениях. В свою очередь, эти процессы требуют адекватных изменений систем управления организацией, существенных изменений в моделях управления людьми.

Современный руководитель готов к тому, чтобы пользоваться специальными знаниями в области управления (в частности, социального управления), поскольку интенсивность оперативного управления просто не дает ему возможности постоянно отслеживать и осваивать новые модели менеджмента. Любой руководитель в организации, конечно же, знает технологию ее работы, структуру, знает людей, их проблемы, но он включен

в систему, является носителем организационной культуры поэтому воспринимает организацию под определенным углом зрения, его взгляд – изнутри. В обычной ситуации этого достаточно для принятия управленческих решений. В хорошо функционирующей организации каждый руководитель знает нормативные требования и хорошо представляет свои действия в тех случаях, когда выходные параметры им не соответствуют. Он понимает, что необходимо предпринять для того, чтобы все вновь заработало. Когда же нормативные требования меняются и привычные способы воздействия перестают приносить ожидаемый результат, становится необходим профессиональный взгляд со стороны. Парадоксально то, что в таких случаях труднее всего самым опытным менеджерам. Как правило, срабатывает обратная сторона опыта. Ведь опытный менеджер многие решения принимает автоматически: он хорошо знает по опыту, как организация будет реагировать на это решение, как претворять его в жизнь. Поэтому он принимает решения быстро, как и следует поступать во многих, особенно экстремальных ситуациях. Но меняются условия, меняются правила взаимодействия внутри организации, и старый опыт становится бесполезен; более того, он мешает найти что-то новое, принять нестандартное, быть может, неожиданное, решение.

Однако на сегодняшний день российская практика управленческого консультирования в образовательной среде только набирает обороты. Достаточно часто образовательные учреждения не пользуются данной услугой. Это связано с рядом причин:

- 1) отсутствие понимания необходимости в данной услуге;
- 2) нежелание руководства признать свою «некомпетентность» в вопросах управления;
- 3) скептическое отношение к консультантам со стороны руководства – часто их считают теоретиками и не верят в их практическую помощь;
- 4) отсутствие желания вносить какие-либо изменения в систему управления (по принципу «нас и так все устраивает»);

5) дефицит финансов – нехватка средств на решения текущих проблем, невозможность оплатить услуги консультантов.

По результатам исследования состояния и перспектив развития российского управленческого консультирования Ассоциация менеджеров представила следующие результаты (2004 г.): непропорционально мала доля заказов от предприятий, работающих в сфере услуг (в то время как в структуре ВВП России они занимают более 50 %). Нецивилизованными с точки зрения потребления консалтинговых услуг эксперты называют строительную отрасль, компании, связанные с недвижимостью и розничной торговлей. Услугами управленческого консультирования пренебрегают предприятия тех отраслей и сфер экономики, в которых отсутствует жесткая конкурентная среда или ощущается нехватка финансов. По объему заказываемых услуг лидирует промышленность, в частности нефтяная и нефтегазовая отрасли, электроэнергетика [6]. Учитывая особые российские условия рынка важно понимать необходимость синтеза научных разработок и реальной управленческой деятельности.

Посредством управленческого консультирования реализуется взаимодействие науки и практики управления. Необходимо донести до руководителя ОУ, что процесс управленческого консультирования, в современных условиях развития естественный шаг. Донести эту информацию можно через ознакомительные семинары на базе учебных центров, высших учебных заведений, в режиме on-line специализированных сайтов. Необходимо понимать, что профессиональная консультация в вопросах управления — это не панацея от всех проблем, но в то же время — это реальный шанс для многих организаций «выжить» в сложных условиях.

Проведенный анализ научных и методических работ свидетельствует о том, что консультационная деятельность, применительно к сфере образования, исследована недостаточно. Теоретическая и практическая неразработанность консультационных услуг в области образования, в

частности, разработки технологии консультирования, не позволяет эффективно обновлять содержание и технологии консалтинга в этой области.

Это дает возможность говорить о противоречиях:

- на социально-управленческом уровне: между уровнем подготовки руководителей (управленцев) к осуществлению деятельности в новых условиях и возросшими нормативными требованиями системы образования;

- на научно-управленческом уровне: между потребностью руководителей организаций в консультировании по проблемам внедрения информационных технологий и недостаточным теоретическим обоснованием консультационной деятельности в сфере образования;

- на научно-методическом уровне: между необходимостью организовывать консультирование руководителей организаций по проблемам разработки технологии развития информационных технологий и неразработанностью процесса консультирования в данной проблемной области.

С этими противоречиями связана основная проблема исследования, которая заключается в разработке процесса консультирования по разработке и внедрению технологии консультирования в сфере образования.

Актуальность, практическая значимость и недостаточная разработанность обозначенной проблемы определили тему магистерской диссертации: «Разработка консультационного проекта по внедрению информационных технологий в образовательной организации».

**Цель исследования:** теоретически обосновать и разработать технологию консультирования в сфере образовательной деятельности.

**Объект исследования** – разработка и внедрение технологии консультирования в сфере образовательной деятельности.

**Предмет исследования** – процесс консультирования по разработке и внедрению технологии консультирования в сфере образовательной деятельности.

**Гипотеза исследования.** Деятельность консультанта по разработке и внедрению технологии консультирования в сфере образовательной деятельности будет результативной, если:

- определена потребность руководителей в консультировании по проблемам разработки и внедрения технологии консультирования в сфере образовательной деятельности;

- теоретически обоснована консультационная деятельность в сфере образовательной деятельности;

- разработано содержание и технологии деятельности менеджера - консультанта в данной проблемной области.

В соответствии с целью было необходимо решить следующие задачи исследования:

1) Провести анализ философской, экономической, психолого-педагогической и методической литературы, результатов исследований с целью выявления требований к структуре и содержанию, технологии проектирования технологии консультирования;

2) Определить понятие «консультирование в сфере образования»;

3) Разработать и описать технологию консультирования по внедрению информационных технологий в образовательные организации.

Теоретической и методологической основой исследования являются работы зарубежных и отечественных авторов в области управленческого консультирования:

1. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма;

2. Синякова М. Г., Сыманюк Э. Э., Печеркина А. А., Шемятихина Л. Ю. (2015). *Основы управленческого консультирования*;

3. Черных А.В., Прудникова О.А., Короткова М.В., Основы управленческого консультирования и др.

Программа исследования была реализована при использовании следующих методов: теоретических (историко-функциональный и сравнительный анализ, изучение и анализ исследований, выполненных в

области образования и управленческого консультирования, изучение нормативных документов, моделирование), эмпирических (методы измерений - регистрации, ранжирования, тестирования; диагностирование уровня подготовки руководителей организаций к реализации требований, наблюдение, изучение продуктов образовательной деятельности, экспертная оценка, статистические и математические расчеты).

Выделенные цель, гипотеза и задачи исследования обусловили логику исследования, которое проводилось с 2015 по 2016 гг. и включало два этапа.

На первом этапе (10.2015–03.2016 гг.) проведен анализ нормативных документов, философской, экономической, психолого-педагогической и методической литературы по проблеме исследования; сформулированы тема, цель и задачи исследования.

Второй этап(03.2016 – 11.2016 гг.) - разработана технология консультирования по разработке и внедрению технологии консультирования в сфере образовательной деятельности.

Научная новизна исследования заключается в том, что:

- определено понятие «консультирование в сфере образовательной»;
- определена стратегия и технология консультирования по разработке и внедрению технологии консультирования в сфере образовательной деятельности.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что оно расширяет теорию и практику управленческого консультирования в сфере образования:

- на основе историко-функционального анализа выделены этапы возникновения программных документов, регламентирующих разработку и внедрение технологии консультирования в сфере образовательной деятельности;
- описана технология консультирования в сфере образовательной деятельности.



Практическая значимость исследования состоит в методическом описании процесса консультирования по разработке и внедрению технологии консультирования в сфере образовательной деятельности.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в консультировании в сфере образования и процессе повышения квалификации консультантов.

Достоверность результатов и обоснованность выводов диссертационного исследования обеспечена исходными методологическими позициями, полнотой исходных теоретических положений, адекватностью применяемых методов целям и задачам исследования, проведением опытно-поисковой работы и ее длительностью, обсуждением результатов исследования на научно-практических мероприятиях разного уровня и их положительной оценкой представителями научной, управленческой и педагогической общественности.

На защиту выносятся следующие положения:

1) повышение нормативных требований системы образования к качеству управления организацией в области информационных технологий выходит за рамки традиционных профессиональных задач руководителей учреждений к осуществлению деятельности в новых условиях и требует привлечения профессиональных консультантов;

2) консультирование в сфере образования понимается нами как один из видов деятельности по оказанию независимых профессиональных услуг, носящий рекомендательный характер и помогающих руководителям и организациям в реализации потребностей клиентов, общественности и социума, путем внедрения информационных технологий и разрешения управленческих и организационных проблем, выявление и использования новых возможностей функционирования и развития;

3) процесс консультирования по разработке и внедрению технологии консультирования в сфере образовательной деятельности структурно и содержательно представлен пятью этапами:

1 этап - предварительный этап: обеспечивает подготовку продукта консультирования и завязывания контакта с потенциальным клиентом;

2 этап - диагностики: призван обеспечить исследование консультантом текущего состояния организации;

3 этап - разработки: направлен на работу консультанта с группой по разработке технологии консультирования в сфере образовательной деятельности;

4 этап – внедрения: включает консультационное сопровождение и оценка результативности внедрения технологии консультирования в образовательную деятельность;

5 этап – завершающий: связан с анализом нового состояния организации при реализации технологии консультирования.

Структура диссертационного исследования:

1. Титульный лист.
2. Оглавление.
3. Введение.
4. Глава 1. Теоретико – методологические основы консультирования по внедрению информационных технологий в образовательную организацию.
5. Глава 2. Консультационный проект по внедрению информационных технологий в образовательной организации.
6. Заключение.
7. Список литературы.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ**

## **1.1. Консультирование как вид проектной деятельности**

Управление всегда существовало в человеческом обществе. Любое государственное устройство, любая организационная деятельность предполагает, что существует объект управления и субъект управления.

«Наука об управлении начала интенсивно развиваться лишь с начала XX века. От более ранних периодов деятельности человечества до нас дошли лишь отрывочные разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления. »(История управленческого консультирования, 2014)

В книге «Поучение Птаххотепа» (Древний Египет, 2000-1500 г.г. до н.э.) содержится совету начальнику – субъекту управления: "...будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса". Подобные советы часто встречаются и в современной управленческой литературе.

Управленческие нововведения передавались из поколения в поколение в узких управленческих кругах.

Никколо Макиавелли (1469—1527) говорил: "Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел познать их способности и удержать их преданность». Еще он говорил: "Многие полагают, что кое-кто из государей, слывающих мудрыми, славой своей обязаны не себе самим, а добрым советам своих приближенных, но мнение это ошибочно. Ибо правило, не знающее исключения, гласит: "государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы".

«В России значительную роль сыграли реформы государственного управления Петра I, что сказалось на различных областях управленческой деятельности. Интересны рекомендации руководителю производства того времени: «Управителю, по окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о припасах и работниках потребно сочинять ведомости не позже, как 20-го числа, дабы о покупках припасов на ярмарках и о прочем можно рассудить и определение, не упуская времени, учинить. А ежели оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий день удержать надлежит по гривне»». (История управленческого консультирования, 2014)

После промышленной революции в Европе в середине XVIII века, управленческая мысль получила активное развитие. Технические и методологические подходы к оптимизации рабочих процессов и поднятию эффективности труда и работы предприятия исследователей были разными и в ряде случаев даже противоречили друг другу. Но несмотря на это, все они верили в применение научного метода для решения производственных проблем.

В США периода 1850-1915 гг., например, характерно бурное развитие промышленности. Развитие сети железных дорог превратило страну в один огромный рынок рабочей силы, которая нуждалась в эффективном управлении. Процветали, прежде всего, те предприятия, на которых предприниматели уделяли должное внимание методам управления.

«Ф.Тейлор предложил систему "научного управления", которую характеризовал так: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния». (История управленческого консультирования, 2014)

В развитие методов научного управления значительный вклад внесли и последователи Тейлора. Так, супруги Гилбрет разработали метод анализа

микродвижений рабочего с последующим определением их стандартных последовательностей и наборов. Ими было выделено 17 основных движений кисти руки, названных терблигами (Гилбрет в обратном прочтении).

Г.Гантт ввел в практику управления линейный график, позволяющий планировать и проверять выполнение достаточно сложных комплексов работ. Графики, или как их иначе называют «диаграммы Гантта», стали предшественниками широко используемых сегодня в практике планирования сетевых графиков, являясь их составной частью. Диаграммы Гантта широко используются и в современном календарном планировании деятельности предприятий.» (История управленческого консультирования, 2014)

Консультирование, возникшее на основе движения научного управления, было сконцентрировано на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучения трудовых движений и затрат времени, устранения отходов и снижения издержек производства.

Всю эту область изначально называли "организация производства". Практических работников, которых часто называли "экспертами по эффективности", уважали за их целеустремленность, методический подход и получаемые результаты. Однако их вмешательство часто вызывало страх и неприязнь у рабочих и деятелей профсоюзов, так как они зачастую вели себя безжалостно. Появляющиеся со временем новые области управления соответственно уменьшали работу по организации производства и труда.

Не все проблемы фабрик и заводов возможно было решить с помощью организации производства и экспертов по эффективности. Это привело к расширению интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования. Одна из первых консультантских фирм современного типа была основана в Чикаго в 1914 г. Эдвином Бузом под названием "Служба деловых исследований".

«В 1920-е годы Элтон Мэйо, проводивший Хоторнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию в области

взаимоотношений между членами коллектива. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими людьми, как англичанин Гарольд Уатхед, автор книги "Принципы торговли", написанной в 1917 году. В 1920-е годы был основан ряд консультантских фирм.

Консультирование по вопросам финансов, включая финансирование предприятий и финансовый контроль за операциями, также стало быстро развиваться. Новые консультанты имели бухгалтерское образование и опыт работы с фирмами дипломированных частнопрактикующих бухгалтеров. Одним из них был Джеймс О.МакКинси, сторонник теории общего управления и тщательного диагноза делового предприятия, который основал собственную консультантскую фирму в 1925 году.

В 1920-1930-е гг. управленческое консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но также во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Имелось лишь несколько фирм, престижных, но довольно небольших, и их услугами пользовались в основном крупные промышленные корпорации.

Консультанты оставались неизвестными подавляющему большинству мелких и средних фирм. С другой стороны, заказы на выполнение заданий стали поступать от правительств: это стало началом консультирования для государственного сектора.

Консультирование для правительств и армий сыграло важную роль во время Второй мировой войны. Соединенные Штаты, в частности, поняли, что война - основная угроза управлению и что для победы на поле битвы необходимо мобилизовать лучшие управленческие силы страны.

Кроме того, исследования операций и другие новые методы, применявшиеся вначале в военных целях, быстро нашли путь в управление компаниями и обществом, что изменило работу консультантов.

Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализм промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. 1950-1960 гг. – «золотые годы» консультирования - это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас.» (История управленческого консультирования, 2014)

«Становление консультирования как сферы бизнеса было основано, с одной стороны, на выявлении и описании различных методов и принципов консультирования. С другой стороны – предприниматель должен был сам почувствовать неудовлетворенность своим положением и желание совершенствовать свои методы управления. Впервые благоприятные условия для этого возникли в связи с зарождением научного управления в конце XIXвека» (Синякова М. Г., Сыманюк Э. Э., Печеркина А. А., Шемятихина Л. Ю., 2015)

Консультирование — предоставление клиенту информации, рекомендаций о конкретных действиях, необходимых ему для преодоления трудной жизненной ситуации. (Консультирование, 2009-2013).

Консультирование – процесс, когда подготовленный специалист оказывает поддержку или осуществляет руководство другим человеком в индивидуальной или групповой работе (Гулина, 2010).

Консультирование — это процесс помощи человеку в осознании его чувств и отношения к возникшей проблеме, точная идентификация проблем, поиск решений или рекомендации о том, как справиться со сложившейся ситуацией. (Мартынов, 2015)

Консультирование представляет собой особым образом организованное взаимодействие между консультантом и клиентом, направленное на разрешение проблем и внесение позитивных изменений в деятельность отдельного специалиста или организации в целом. (Саханский, 2014)

Проанализировав разные определения консультирования из различных источников, я решил, что наиболее полно это понятие раскрывает следующее определение:

Консультирование — организованный процесс взаимодействия между консультантом и клиентом, направленный на внесение позитивных изменений в деятельность отдельного специалиста или организации в целом, результатом которого являются рекомендации о конкретных действиях, необходимых для преодоления трудной ситуации.

«Технология управленческого консультирования представляет собой совокупность знаний о способах и средствах проведения процессов, а также сами эти процессы, при которых происходят решение проблем и осуществление изменений в организации совместными усилиями консультанта и клиента. В связи с этим ключевым становится рассмотрение управленческого консультирования как процесса (Синякова М. Г., Сыманюк Э. Э., Печеркина А. А., Шемятихина Л. Ю., 2015)

С точки зрения методов, можно различить экспертное, процессное, обучающее и проектное консультирование.

«Экспертное консультирование – это разъяснения, которые дают ответы на вопросы клиента. Консультанты подробно исследуют обстоятельства дела и разрабатывают стратегии разрешения дела в пользу клиента.

Основная цель экспертного консультирования – удовлетворение потребности клиента в оценке сложившейся ситуации с наименьшими для него затратами»(Синякова М. Г., Сыманюк Э. Э., Печеркина А. А., Шемятихина Л. Ю., 2015)

Экспертное консультирование обладает следующими чертами:



- 1) консультации в режиме «вопрос – ответ»;
- 2) консультации в форме дискуссии, обсуждения проблем, причин их возникновения, возможных мер по устранению;
- 3) письменные ответы на поставленные вопросы;
- 4) письменные аналитические обзоры литературы, нормативных документов, практики;
- 5) экспресс-анализ ситуации, определение направлений вмешательства;
- 6) углубленный анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей предприятия;
- 7) структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, разработка рекомендаций, экспертные оценки и заключения.

Консультирование по процессу предполагает, активное участие клиента для достижения успешных результатов в процессе изменения организации, так как консультант помогает не только сделать работу, но и изменить те способы, с помощью которых сотрудники выполняют работу. (Токмакова, 2004)

Консультационный процесс принято делить на несколько стадий, каждая из которых может считаться отдельным консультационным проектом со своими целями и задачами, путями их решения, методами работы и итоговыми результатами.

М. Кубр считал, что консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную (предпроектную), контрактную (проектную) и послеконтрактную (постпроектную) стадии, каждая из которых состоит из ряда этапов.

Выделение в консультационном процессе этапов имеет большое практическое значение и для организации-клиента, и для консалтинговой фирмы, так как обеспечивает структурированную основу для принятия решений, скоординированные коммуникации, мотивационную организацию

работы, ощутимые результаты, снижение непредсказуемости. А это в конечном итоге позволяет иметь хорошо управляемый проект.

Таблица 1

Модель процесса консультирования

| Стадии процесса консультирования   | Этапы и процедуры процесса консультирования   |
|--|---|
| <p>Предконтрактная (предпроектная)<br/>Цель этой стадии – обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом</p>  | <p>1-й этап. Подготовка<br/>1. Первый контракт<br/>2. Предварительный диагноз проблемы<br/>3. Планирование задания<br/>4. Предложение клиенту<br/>5. Контракт на консультирование</p>   |
| <p>Контрактная (проектная)<br/>Данная стадия продолжает целостный процесс консультирования</p>   | <p>2-й этап. Диагноз<br/>6. Выявление необходимых фактов<br/>7. Анализ фактов<br/>8. Установление обратной связи с клиентом<br/>9. Отчет по диагностике<br/>3-й этап. Планирование действий<br/>10. Выработка решений<br/>11. Оценка альтернатив<br/>12. Предложение по осуществлению изменений<br/>13. Планирование действий по реализации решений<br/>4-й этап. Внедрение<br/>14. Оказание помощи в реализации решений (планирование и контроль)<br/>15. Корректировка предложений<br/>16. Обучение персонала</p> |
| <p>Послеконтрактная (постпроектная)<br/>Завершение – конечный этап процесса консультирования. Каждый проект должен быть доведен до конца, когда цель достигнута и помощь консультанта больше не нужна.<br/>Каждому этапу этой стадии необходимо уделять пристальное внимание</p> | <p>5-й этап. Завершение<br/>17. Оценка результатов<br/>18. Конечный отчет<br/>19. Расчет по обязательствам<br/>20. Планы будущего сотрудничества<br/>21. Уход консультанта</p>  |

При обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их

возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, «кейсов» и т.д.

Обучающее консультирование обладает следующими чертами:

- 1) наличие стандартной программы;
- 2) наличие специально адаптированной программы;
- 3) специальное формирование группы;
- 4) подготовка участников к групповой работе;
- 5) обучение методикам и инструментарию решения задач;
- 6) полное погружение участников в проблематику.

Метод проектного консультирования предусматривает координацию проекта консультантом от начала и до завершения (или достижения устойчивой тенденции к необходимым изменениям). Он может применяться для оптимизации организационной структуры предприятия, экспертизы бизнес-проектов, постановки маркетинга, разработки рекламных компаний.

## **1.2. Проблемы применения информационных технологий в образовательной деятельности**

Информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) с каждым днем все больше проникают в различные сферы образовательной деятельности. Этому способствуют, как внешние факторы, связанные с повсеместной информатизацией общества и необходимостью соответствующей подготовки специалистов, так и внутренние факторы, связанные с распространением в учебных заведениях современной компьютерной техники и программного обеспечения, принятием государственных и межгосударственных программ информатизации образования, появлением необходимого опыта информатизации у все большего количества педагогов. В большинстве случаев использование средств информатизации оказывает реальное положительное влияние на

интенсификацию труда учителей школ, а также на эффективность обучения школьников.

Слово "*технология*" имеет греческие корни и в переводе означает науку, совокупность методов и приемов обработки или переработки сырья, материалов, полуфабрикатов, изделий и преобразования их в предметы потребления. Современное понимание этого слова включает и применение научных и инженерных знаний для решения практических задач. В таком случае информационными и телекоммуникационными технологиями можно считать такие технологии, которые направлены на обработку и преобразование информации.

*Информационные и телекоммуникационные технологии (ИКТ)* - это обобщающее понятие, описывающее различные методы, способы и алгоритмы сбора, хранения, обработки, представления и передачи информации.

В это определение умышленно не включено слово "использование". Использование информационных и телекоммуникационных технологий позволяет говорить о еще одной технологии - технологии использования информационных и телекоммуникационных технологий в образовании, медицине, военном деле и многих других областях деятельности человека, что является частью технологий информатизации. Каждая из этих областей накладывает на технологию информатизации свои ограничения и особенности. В качестве примера можно привести технологию Интернет, рассматриваемую как информационную и телекоммуникационную технологию. При этом технологию использования Интернет в обучении школьников разумно считать не информационной и телекоммуникационной технологией, а технологией информатизации общего среднего образования.

Важно понимать, что понятие технологии информатизации образования значительно шире, чем только технология использования информационных и телекоммуникационных технологий в сфере образования. Это понятие включает в себя весь комплекс приемов, методов,

способов и подходов обеспечивающих достижение целей информатизации образования.

В основе средств ИКТ, используемых в сфере общего среднего образования, находится персональный компьютер, оснащенный набором периферийных устройств.

В системе общего среднего образования широкое распространение получают универсальные офисные прикладные программы и средства информационных и телекоммуникационных технологий: текстовые процессоры, электронные таблицы, программы подготовки презентаций, системы управления базами данных, органайзеры, графические пакеты и т.п.

С появлением компьютерных сетей школьники и учителя приобрели новую возможность оперативно получать информацию из любой точки земного шара. Через глобальную телекоммуникационную сеть Интернет возможен мгновенный доступ к мировым информационным ресурсам (электронным библиотекам, базам данных, хранилищам файлов, и т.д.). В самом популярном ресурсе Интернет - всемирной паутине WWW опубликовано несколько миллиардов мультимедийных документов.

С появлением новых алгоритмов сжатия данных доступное для передачи по компьютерной сети качество звука существенно повысилось и стало приближаться к качеству звука в обычных телефонных сетях. Как следствие, весьма активно стала развиваться относительно новая технология – Интернет-телефония. С помощью специального оборудования и программного обеспечения через сеть Интернет можно проводить аудио и видеоконференции.

С помощью сетевых средств ИКТ становится возможным широкий доступ к учебно-методической и научной информации, организация оперативной консультационной помощи, моделирование научно-исследовательской деятельности, проведение виртуальных учебных занятий (семинаров, лекций) в реальном режиме времени.

К числу значимых информационных и телекоммуникационных технологий относится видеозапись и телевидение.

Видеоролики и соответствующие средства информатизации позволяют большому количеству обучаемых прослушивать лекции лучших преподавателей.

При этом видеоролики с лекциями могут быть использованы как в специально оборудованных аудиториях, так и в домашних условиях. Очень часто основной учебный материал излагается одновременно (согласованно) в печатных изданиях и на видео. В качестве примера можно привести ставшее традиционным обучение иностранным языкам в школе, в ходе которого обучаемые часто используют печатные издания совместно с магнитофоном или компьютером, оснащенный соответствующей обучающей программой.

В таком случае очень часто возникает вопрос о целесообразности и необходимости использования различных информационных и телекоммуникационных технологий. Так, например, если в ходе обучения необходима визуальная информация, и ее невозможно предоставить обучаемому в печатном виде, то необходимость видеоматериалов очевидна. Если видеопленка или видеодемонстрация, организованная с помощью компьютера, - всего лишь запись лекции без каких-либо дополнительных специальных иллюстраций, то тогда использование информационной технологии может быть оправданным, но не необходимым.

Телевидение, как одна из наиболее распространенных информационных технологий, играет очень большую роль в жизни людей: в каждой семье сейчас есть хотя бы один телевизор. Обучающие телепрограммы широко используются по всему миру и являются ярким примером практической информатизации образования. Благодаря телевидению, появляется возможность транслировать лекции для широкой аудитории в целях повышения общего развития данной аудитории без последующего контроля усвоения знаний, а также возможность

впоследствии проверять знания при помощи специальных тестов и экзаменов.

К сожалению, данная технология может применяться только для большой аудитории, например, для изучающих иностранные языки или основы каких-либо наук. Трудно использовать национальное или даже городское телевидение для школьных учебных курсов более узкой направленности.

Благодаря современным информационным и телекоммуникационным технологиям, таким как электронная почта, телеконференции или ICQ общение между участниками образовательного процесса может быть распределено в пространстве и во времени. Так, например, педагоги и обучаемые могут общаться между собой, находясь в разных странах, в удобное для них время. Такой диалог может быть растянут во времени - вопрос может быть задан сегодня, а ответ на него получен через несколько дней. С помощью таких подходов становится возможным обмен информацией (вопросы, советы, дополнительный материал, контрольные задания), что позволяет обучаемым и преподавателям анализировать полученные сообщения и отвечать на них в любое удобное время.

Информационные и телекоммуникационные технологии, используемые в сфере общего среднего образования, можно классифицировать согласно разным критериям. Так, например, при изучении информатизации образования, в качестве критерия удобно рассматривать цель использования метода, способа или алгоритма воздействия на информацию. В этом случае можно выделить технологии хранения, представления, ввода, вывода, обработки и передачи информации.

Информационных и телекоммуникационных много. С каждым годом появляются новые средства и технологии, важные с точки зрения информатизации образования. Перечислить и, тем более, изучить их все невозможно. Важно понимать, что при определенных условиях многие из

этих технологий способны существенно повлиять на повышение качества обучения и воспитания школьников.

В то же время любой опытный учитель подтвердит, что на фоне достаточно частого положительного эффекта от внедрения информационных технологий, во многих случаях использование средств информатизации никак не сказывается на повышении эффективности обучения, а в некоторых случаях такое использование имеет негативный эффект. Очевидно, что решение проблем уместной и оправданной информатизации обучения должно осуществляться комплексно и повсеместно. Обучение корректному, оправданному и уместному использованию средств информационных и коммуникационных технологий должно войти в содержание подготовки педагогов в области информатизации образования.

Задачам информатизации общества и всех его сфер, к числу которых относится и образование, уделяется повышенное внимание государства. Необходимость системного государственного подхода к процессу развития информатизации общества начала осознаваться в начале 90-х годов прошлого века. Так, например, еще в 1990 году была разработана и принята "Концепция информатизации общества", а понятие "информатизация" стало все шире использоваться как в научной, так и в общественно-политической терминологии, постепенно вытесняя понятие "компьютеризация".

Относительно широкое определение понятия "информатизация" дал в своих публикациях академик А.П. Ершов. Он писал, что "информатизация - это комплекс мер, направленный на обеспечение полного использования достоверного, исчерпывающего и своевременного знания во всех общественно значимых видах человеческой деятельности". При этом А.П. Ершов подчеркивал, что информация становится "стратегическим ресурсом общества в целом, во многом обуславливающим его способность к успешному развитию". В то же время, по заключению ЮНЕСКО, информатизация - это широкомасштабное применение методов и средств сбора, хранения и распространения информации, обеспечивающей



систематизацию имеющихся и формирование новых знаний, и их использование обществом для текущего управления и дальнейшего совершенствования и развития.

Очевидно, что с одной стороны оба указанных определения не противоречат друг другу, и, с другой стороны, определяют, в том числе и информатизацию сферы образования, являющейся одной из областей деятельности человека. Таким образом, понятие "информатизация образования" может быть введено адаптацией этих двух определений.

*Информатизация образования* представляет собой область научно-практической деятельности человека, направленной на применение технологий и средств сбора, хранения, обработки и распространения информации, обеспечивающее систематизацию имеющихся и формирование новых знаний в сфере образования для достижения психолого-педагогических целей обучения и воспитания.

Информатизация образования на практике невозможна без применения специально разработанных компьютерных аппаратных и программных средств, которые называются средствами информатизации образования.

*Средствами информатизации образования* называются компьютерное аппаратное и программное обеспечение, а также их содержательное наполнение, используемые для достижения целей информатизации образования.

Использование только средств информатизации образования недостаточно для полноценного применения информационных и телекоммуникационных технологий в образовании. На практике такие средства обязательно должны быть дополнены идеологической базой информатизации образования, а также деятельностью специалистов в различных областях знаний, чье участие необходимо для достижения целей информатизации.

Очевидно, что понятия средств информатизации образования и средств ИКТ оказываются тесным образом связанными. Во многих случаях эти два

понятия означают одно и то же. При этом понятие средств информатизации образования является более широким и включает в себя средства ИКТ.

Информатизация образования, независимо от направления ее реализации, является широкой, многоаспектной областью деятельности человека, влияющей на функционирование всей системы образования, и, без преувеличения, на жизнь всего общества в целом.

Особую задачу представляет собой информатизация деятельности каждой отдельно взятой школы или другого учреждения общего среднего образования.

Информатизация конкретного учебного заведения представляет собой комплекс мероприятий, нацеленных на применение средств информационных технологий для повышения эффективности процессов обработки информации во всех, без исключения, видах деятельности современного учреждения общего среднего образования.

К сожалению, очень часто под информатизацией образования подразумевается внедрение информационных и телекоммуникационных технологий в учебный процесс. Это, действительно, важнейшее направление информатизации образования, оказывающее определяющее влияние на повышение качества подготовки школьников. Однако, изучая информатизацию образования, важно понимать, что собственно учебный процесс является основной, но далеко не единственной областью деятельности современной школы, в которой в настоящее время происходит массовое внедрение различных информационных технологий.

Приоритетным направлением в обучении информатизации образования должен стать переход от обучения техническим и технологическим аспектам работы с компьютерными средствами к обучению корректному содержательному формированию, отбору и уместному использованию образовательных электронных изданий и ресурсов, к системной информатизации образования. Современный учитель должен не только обладать знаниями в области информационных и коммуникационных

технологий, что входит в содержание курсов информатики, изучаемых в педагогических вузах, но и быть специалистом по применению новых технологий в своей профессиональной деятельности в школе.

Может сложиться впечатление, что использование средств ИКТ всегда оправданно во всех областях образовательной деятельности. Безусловно, во многих случаях это именно так. Вместе с тем, информатизация образования обладает и рядом негативных аспектов. Позитивные и негативные факторы информатизации общего среднего образования необходимо знать и учитывать в практической работе каждому учителю.

Использование средств ИКТ в системе подготовки школьников приводит к обогащению педагогической и организационной деятельности средней школы следующими значимыми возможностями:

- совершенствования методов и технологий отбора и формирования содержания общего среднего образования;
- введения и развития новых специализированных учебных дисциплин и направлений обучения, связанных с информатикой и информационными технологиями;
- внесения изменений в обучение большинству традиционных школьных дисциплин, напрямую не связанных с информатикой;
- повышения эффективности обучения школьников за счет повышения уровня его индивидуализации и дифференциации, использования дополнительных мотивационных рычагов;
- организации новых форм взаимодействия в процессе обучения и изменения содержания и характера деятельности учителя и ученика;
- совершенствования механизмов управления системой общего среднего образования.

Процесс информатизации образования, поддерживая интеграционные тенденции познания закономерностей предметных областей и окружающей среды, актуализирует разработку подходов к использованию потенциала информационных технологий для развития личности школьников. Этот

процесс повышает уровень активности и реактивности обучаемого, развивает способности альтернативного мышления, формирования умений разрабатывать стратегию поиска решений как учебных, так и практических задач, позволяет прогнозировать результаты реализации принятых решений на основе моделирования изучаемых объектов, явлений, процессов и взаимосвязей между ними.

Перечисленные положительные стороны использования информационных и коммуникационных технологий в общем среднем образовании далеко не единственны. По мере изучения конкретных информационных технологий и областей информатизации образования будут описаны и другие многочисленные "плюсы" информатизации.

Использование современных средств ИКТ во всех формах обучения может привести и к ряду негативных последствий.

В частности, чаще всего одним из преимуществ обучения с использованием средств информатизации называют индивидуализацию обучения. Однако наряду с преимуществами здесь есть и крупные недостатки, связанные с тотальной индивидуализацией. Индивидуализация сводит к минимуму ограниченное в учебном процессе живое общение учителей и школьников, учащихся между собой, предлагая им общение в виде "диалога с компьютером". Это приводит к тому, что обучаемый, активно пользующийся живой речью, надолго замолкает при работе со средствами ИКТ. Орган объективизации мышления человека - речь оказывается выключенным, обездвиженным в течение многих лет обучения. Обучаемый не получает достаточной практики диалогического общения, формирования и формулирования мысли на профессиональном языке.

Другим существенным недостатком повсеместного использования средств ИКТ в общем среднем образовании является свертывание социальных контактов, сокращение практики социального взаимодействия и общения, индивидуализм.

Наибольшую трудность представляет собой переход от информации, циркулирующей в системе обучения, к самостоятельным профессиональным действиям, иначе говоря, от знаковой системы как формы представления знания на страницах учебника, экране дисплея и т.п. к системе практических действий, имеющих принципиально иную логику, нежели логика организации системы знаков. Это классическая проблема применения знаний на практике, формальных знаний, а на психологическом языке - проблема перехода от мысли, к действию.

Определенные трудности и негативные моменты могут возникнуть в результате применения современных средств ИКТ, предоставляющие учителям и школьникам значительную свободу в поиске и использовании информации. При этом некоторые педагоги и обучаемые зачастую неспособны воспользоваться той свободой, которую предоставляют современные телекоммуникационные средства. Часто запутанные и сложные способы представления могут стать причиной отвлечения обучаемого от изучаемого материала из-за различных несоответствий. К тому же, нелинейная структура информации подвергает школьника "соблазну" следовать по предлагаемым ссылкам, что, при неумелом использовании, может отвлечь от основного русла изложения учебного материала.

Колоссальные объемы информации, представляемые некоторыми средствами информатизации, такими как электронные справочники, энциклопедии, Интернет-порталы, также могут отвлекать внимание в процессе обучения.

Более того, кратковременная память человека обладает очень ограниченными возможностями. Как правило, обыкновенный человек способен уверенно помнить и оперировать одновременно лишь семью различными мыслимыми категориями. Когда школьнику одновременно демонстрируют информацию разных типов, может возникнуть ситуация, в которой он отвлекается от одних типов информации, чтобы уследить за другими, пропуская важную информацию.

Использование информационных ресурсов, опубликованных в сети Интернет, часто приводит к отрицательным последствиям. Чаще всего при использовании таких средств ИКТ срывает свойственный всему живому принцип экономии сил: заимствованные из сети Интернет готовые проекты, рефераты, доклады и решения задач из школьных учебников стали сегодня в школе уже привычным фактом, не способствующим повышению эффективности обучения и воспитания школьников.

Определенную опасность таит внешнее поверхностное использование средств ИКТ и информационных ресурсов для выполнения малозначимых в общеобразовательном плане групповых и индивидуальных проектов.

Для многих обучаемых компьютер может просто остаться увлекательной игрушкой. В этой связи достаточно вспомнить "заигравшихся" школьников, которые, к сожалению, в настоящее время тоже не являются редкостью.

Средства ИКТ могут стать не только мощным средством становления и развития школьников (как личности; субъекта познания, практической деятельности, общения, самосознания), но и, наоборот, способствовать формированию шаблонного мышления, формального и безынициативного отношения к деятельности и т.п.

Во многих случаях использование средств информатизации образования неоправданно лишает школьников возможности проведения реальных опытов своими руками, что негативно сказывается на результатах обучения.

И, наконец, нельзя забывать о том, что чрезмерное и не оправданное использование большинства средств информатизации негативно отражается на здоровье всех участников образовательного процесса.

Используя средства ИКТ, учителя должны учитывать два возможных направления внедрения средств информатизации в учебный процесс. Первое из них связано с тем, что средства ИКТ включаются в учебный процесс в качестве "поддерживающих" средств в рамках традиционных методов

исторически сложившейся системы общего среднего образования. В этом случае средства ИКТ выступают как средство интенсификации учебного процесса, индивидуализации обучения и частичной автоматизации рутинной работы учителей, связанной с учетом, измерением и оценкой знаний школьников.

Внедрение средств ИКТ в рамках второго направления приводит к изменению содержания общего среднего образования, пересмотру методов и форм организации учебного процесса, построению целостных курсов, основанных на использовании содержательного наполнения средств информатизации в отдельных школьных учебных дисциплинах. Знания, умения и навыки в этом случае рассматриваются не как цель, а как средство развития личности школьника.

Использование информационных и коммуникационных технологий будет оправданным и приведет к повышению эффективности обучения в том случае, если такое использование будет отвечать конкретным потребностям системы образования, если обучение в полном объеме без использования соответствующих средств информатизации невозможно или затруднительно. Необходимо учитывать несколько групп таких потребностей, определяемых, как в отношении собственно учебного процесса, так и в отношении других сфер деятельности учителей школ.

В *первую группу* можно отнести потребности, связанные с формированием у школьников определенных *систем знаний*. Такие потребности возникают при знакомстве с содержанием сразу нескольких дисциплин, при проведении занятий, имеющих межпредметный характер. Кроме того, они возникают при изучении элементов микро и макромиров, а также в случае необходимости изучения ряда понятий, теорий и законов, которые при традиционном обучении не могут найти требуемого опытного обоснования (изучение невесомости, знакомство с понятием бесконечность).

*Вторая группа* потребностей определяется необходимостью овладения школьниками *репродуктивными умениями*. Потребности этой группы

возникают в ситуациях, связанных с вычислениями (сокращение времени, проверка и обработка результатов). Наряду с этим потребности второй группы возникают при отработке типовых умений по каждой дисциплине (определение цены деления измерительных приборов в физике, составление изомеров по углеродному скелету в химии) и при формировании общеучебных умений (общелогических - систематизации и классификации, анализа и синтеза, рефлексивных - умений планировать эксперимент, осуществлять сбор и анализ информации).

*Третья группа* потребностей определяется необходимостью формирования у учащихся *творческих умений* (главным признаком творчества является новизна полученного продукта). Такие потребности возникают при решении оптимизационных задач, в которых из ряда возможных вариантов выбирается один - наиболее рациональный с определенной точки зрения, при решении задач на выбор самого экономичного решения или наиболее оптимального варианта протекания процесса (нахождение оптимального решения не только математически, но и графически). Потребности этой группы возникают при постановке и решении задач на проверку выдвигаемых гипотез, при необходимости развития конструктивно-комбинаторных творческих умений (использование цифровых конструкторов, позволяющих собирать целое из частей, моделировать объекты и процессы). Кроме того, сюда можно отнести и потребности, вытекающие из необходимости моделирования процессов или последовательности событий, что позволяет ученику делать выводы о факторах, оказывающих влияние на протекание процессов или событий. И, наконец, к третьей группе можно отнести потребности, возникающие в ходе лабораторного эксперимента, требующего для своего проведения приборов, недоступных для конкретного учебного заведения или очень длительного (короткого) промежутка времени. При этом такой лабораторный эксперимент может проводиться в рамках педагогических измерений и также повлечь за



собой необходимость использования соответствующих информационных и телекоммуникационных технологий.

*Четвертая группа* потребностей связана с воспитанием и необходимостью формирования у школьников определенных личностных качеств. Потребности, относимые к четвертой группе, возникают для организации моделирования, создающего возможности нравственного воспитания обучаемых через решение социальных, экологических и других проблем (анализ возможных последствий аварий, последствий применения различных технологий, позволяющий не только научить учащихся избегать подобных опасностей, но и воспитать нравственные оценки их возникновения в современном мире). Также потребности в использовании средств ИКТ образования могут возникать для формирования у школьников чувства ответственности по отношению к другим людям, по отношению к себе и собственному организму.

Все приведенные выше доводы и факторы говорят о том, что применение средств ИКТ в обучении школьников по принципу "чем больше, тем лучше" не может привести к реальному повышению эффективности системы общего среднего образования. В использовании средств информатизации образования необходим взвешенный и четко аргументированный подход.

Прежде чем говорить об особенностях информатизации современного общества и его сферы образования, важно понять исторические предпосылки информатизации.

Исторический процесс информатизации общества точно описывается с помощью последовательности информационных революций, связанных с появлением новых для своего времени технологий.

*Информационная революция* заключается в изменении способов и инструментов сбора, обработки, хранения и передачи информации, приводящем к увеличению объема информации, доступной активной части населения. Таких революций шесть.

*Первая информационная революция* заключается в появлении языка и членораздельной человеческой речи.

*Вторая информационная революция* связана с изобретением письменности. Это изобретение позволило не только обеспечить сохранность уже накопленной человеческим обществом информации, но и повысить её достоверность, создать условия для более широкого, чем ранее, распространения информации.

*Третья информационная революция* порождена изобретением в XV веке книгопечатания, которое многие считают одной из первых информационных технологий. Появление и развитие печатных средств массовой информации, таких как газеты и журналы, явилось результатом третьей информационной революции.

*Четвертая информационная революция* началась в XIX веке. Тогда были изобретены такие средства передачи и распространения информации как телеграф, телефон, радио и телевидение.

*Пятая информационная революция* произошла в середине XX века, когда человечество стало активно использовать вычислительную технику. Применение ЭВМ для обработки научной информации кардинальным образом изменило возможности человека по активной и эффективной обработке информации. Впервые, за всю историю развития цивилизации, человек получил высокоэффективное средство для повышения производительности интеллектуального труда.

Сегодня мы являемся свидетелями *шестой информационной революции* связанной с появлением глобальных телекоммуникационных компьютерных сетей и их интеграцией с технологиями мультимедиа и виртуальной реальности.

Шесть информационных революций изменили общество. На лицо развитие и распространение информации и информационных технологий, что позволяет говорить о наличии процессов информатизации. Информатизация оказывает революционное воздействие на все сферы

жизнедеятельности общества, кардинально изменяет условия жизни и деятельности людей, их культуру, стереотип поведения, образ мыслей.

Очевидный прогресс в области информационных технологий повлек за собой появление в научных и научно-популярных изданиях термина *"информационное общество"*. Некоторые ученые под информационным понимают общество, в котором главным продуктом производства являются знания. Использование такого показателя как количество накопленных человечеством знаний в качестве критерия для присвоения обществу статуса информационного общества оправдано, поскольку по некоторым оценкам, с начала нашей эры первое удвоение накопленных человечеством знаний произошло к 1750 году, второе - к началу XX века, третье - уже к 1950 году. Начиная с 1950 года, общий объем знаний в мире удваивался каждые 10 лет, с 1970 года - каждые 5 лет, а с 1991 года - ежегодно. Это означает, что на сегодняшний день объем знаний в мире увеличился более чем в 250 тысяч раз.

История формирования информационного общества содержит в себе историю зарождения и развития новых видов человеческой деятельности, связанных с информатизацией. За последние годы в обществе появились специализированные профессиональные группы людей, связанные с обслуживанием компьютерной техники и процессов обработки информации (операторы, программисты, системные аналитики, проектировщики и т.п.), оказанием консультативных, научно-информационных и других услуг подобного рода. Очевидно, что возникновение новых научных и профессиональных направлений требует специализированной системы подготовки кадров, в которой не только содержание, но и методы и средства обучения должны соответствовать реалиям соответствующего этапа информатизации общества.

Неслучайно информатизация образования обеспечивает достижение двух стратегических целей. Первая из них заключается в повышении эффективности всех видов образовательной деятельности на основе

использования информационных и коммуникационных технологий. Вторая - в повышении качества подготовки специалистов с новым типом мышления, соответствующим требованиям информационного общества.

Исторически информатизация образования, являясь неотъемлемой частью информатизации общества, осуществляется по двум основным направлениям: управляемому и неуправляемому.

*Управляемая информатизация образования* имеет характер организованного процесса и поддерживается материальными ресурсами. В ее основе лежат обоснованные общепризнанные концепции и программы.

*Неуправляемая информатизация образования* реализуется снизу по инициативе работников системы образования и охватывает наиболее актуальные сферы образовательной деятельности и предметные области.

Переход современного общества к информационной эпохе своего развития выдвигает в качестве одной из основных задач, стоящих перед системой образования, задачу формирования основ информационной культуры будущего специалиста. Потребность общества в квалифицированных специалистах, владеющих арсеналом технологий и средств информатизации, превращается в ведущий фактор образовательной политики. Информационная культура члена современного информационного общества может быть представлена как относительно целостная подсистема профессиональной и общей культуры человека, связанная с ними едиными категориями (культура мышления, поведения, общения и деятельности) и включающая в себя следующие основные компоненты:

- принятие на личностном уровне гуманистической ценности информационной деятельности человека,
- культуру общения и сотрудничества в области информатики и информационных технологий, использование возможностей телекоммуникаций для межличностного и коллективного взаимодействия, нравственное поведение в сфере информационных отношений,

- компетентность и свободную ориентацию в сфере информационных технологий, гибкость и адаптивность мышления,
- предвидение возможных последствий информационной деятельности, профессионально-социальная адаптация в постоянно обновляющихся информационных условиях,
- использование преимуществ ИКТ для наиболее эффективного решения профессиональных задач;
- знание и выполнение основных правовых норм регулирования информационных отношений, осознание ответственности за действия, совершаемые с помощью средств ИКТ,
- реализацию в информационно-профессиональной деятельности принципов научной организации труда и здоровьесбережения.

Очевидно, что в понятие информационной культуры можно вкладывать различный смысл: оно может трактоваться, как через умение использовать в деятельности технологии и средства информатизации, так и через умение прогнозировать и контролировать последствия их применения.

Информационная культура большинства людей формируется в недрах образовательной сферы информационного общества, фундаментом которой является общее среднее образование. Неслучайно современное общее среднее образование немыслимо без использования информационных и коммуникационных технологий. Сегодня практически невозможно найти среднюю школу, в которой бы не изучались или не использовались информационные технологии.

Можно говорить о наличии "образовательных" направлений внедрения информационных технологий в общественную жизнь. К таким направлениям относятся:

- изменение в условиях информационного общества содержания и функций образования, форм и методов педагогической деятельности;
- положительное влияние ИКТ и средств информатизации на развитие творческих способностей и профессиональной ориентации;

- воспитательное воздействие информационных технологий;
- появление возможности использования мультимедиа-технологий в образовании;
- дальнейшее развитие непрерывного образования в условиях информационного общества;
- развитие и повсеместное использование электронных моделей средств обучения;
- становление развивающего обучения на основе информационных ресурсов общества;
- внедрение информационных и коммуникационных технологий в дополнительное образование;
- сочетание возможностей традиционного и инновационных способов обучения в информационном обществе;
- формирование информационной культуры преподавателей для работы во всех формах учебного процесса;
- порождение новых подходов к управлению учебным заведением и оценке качества педагогического труда;
- глобализация и интеграция образовательных услуг в информационном обществе.

В современном мире все взаимосвязано. Становится очевидным, что информатизация образования и развитие информационного общества тесно связаны. С одной стороны становление информационного общества существенно влияет на процессы проникновения информационных технологий во все сферы образовательной деятельности, с другой стороны информатизация образования формируя информационную культуру членов общества, существенно способствует его информатизации.

Очень часто под информатизацией образования подразумевается внедрение информационных и коммуникационных технологий только в учебный процесс. Это, действительно, важнейшее направление информатизации образования, оказывающее определяющее влияние на

повышение качества подготовки специалистов. Однако, изучая особенности применения средств ИКТ в общем среднем образовании, важно понимать, что собственно учебный процесс является основной, но далеко не единственной областью деятельности учреждений общего среднего образования, в которой в настоящее время происходит массовое внедрение различных ИКТ.

В частности, особые подходы и средства ИКТ необходимы при информатизации контроля и измерения результатов обучения школьников. Достаточно вспомнить, что процессы, связанные с определением квалификации выпускников, отбора и формирования контингента студентов вузов из числа бывших школьников становятся все более информатизированными.

Неотъемлемой частью деятельности практически каждого учебного заведения является проведение научных и научно-методических исследований. Общеизвестно, что использование информационных и коммуникационных технологий позволяет не только качественно поднять их уровень, но и способствует повышению профессионализма выпускников.

Информационные технологии способны существенно повысить эффективность внеучебной деятельности школьников. Очень часто данная область, традиционно не привлекающая должного внимания со стороны учителей и учащихся, становится более приоритетной при условии полноценной информатизации образования.

Большинство учебных заведений испытывают серьезные трудности в организации управления различными направлениями образовательной деятельности. Это порождено дефицитом времени, перегрузкой педагогов и администрации школ, частое изменение нормативно-правовой базы в сфере общего среднего образования, отсутствие централизованного обеспечения информацией, расширение профильного обучения, необходимость ведения планово-финансовой деятельности, сложность привлечения в учебные заведения специалистов высокой квалификации и многие другие.

Использование информационных технологий способствует улучшению административной деятельности, поддержке управленческих и научных исследований, расширению рамок процесса обучения, повышению эффективности персональной деятельности школьников. Это не случайно, поскольку процедура управления учебным процессом (планирования, организации, учета выполнения учебной работы, анализа качества и эффективности учебного процесса) отличается высокой степенью трудоемкости, повторяемостью однотипных действий, большим объемом информации, высокой степенью риска в допущении ошибок.

Еще одним направлением информатизации образования является подготовка квалифицированных специалистов по разработке и применению технологий и средств информатизации образования.

Кроме всего этого к информатизации образования в полной мере можно отнести еще и методы использования средств ИКТ в очном и дистанционном обучении, особенности функционирования виртуальных учебных заведений, проблемы применения ИКТ во взаимодействии школ с родителями и общественностью, а также многое другое. (ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ И КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБЩЕМ СРЕДНЕМ ОБРАЗОВАНИИ, 2006)

### **1.3. Особенности консультирования образовательных организаций**

«Современным образовательным законодательством определено, что образовательную деятельность в Российской Федерации осуществляют государственные и негосударственные образовательные организации. Большинство образовательных организаций представлено в форме образовательных учреждений.

Образовательное учреждение - это учреждение, которое осуществляет образовательный процесс, то есть реализует одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивает содержание и воспитание обучающихся, воспитанников.



Образовательные учреждения могут быть государственными, муниципальными и негосударственными.

В настоящее время они разделены по следующим типам:

- 1) дошкольные;
- 2) общеобразовательные (начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования);
- 3) учреждения начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и послевузовского профессионального образования;
- 4) учреждения дополнительного образования взрослых;
- 5) дополнительного образования детей;
- 6) специальные (коррекционные) для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья;
- 7) учреждения для детей – сирот и детей, оставшихся без попечения родителей (законных представителей);
- 8) другие учреждений, осуществляющие образовательный процесс.

Особенности правового положения каждого типа образовательных учреждений определены в Типовых положениях об образовательных учреждениях.

В последующем все образовательные организации будут разделены по типам образовательных программ, которые они реализуют. К организациям, реализующим основные образовательные программы, будут отнесены - дошкольная образовательная организация, общеобразовательная организация, профессиональная образовательная организация, образовательная организация высшего образования.

К организациям, реализующим дополнительные образовательные программы, будут отнесены - организация дополнительного образования, реализующая дополнительные общеобразовательные программы и организация дополнительного профессионального образования, реализующая дополнительные профессиональные программы.

Тип образовательной организации будет определяться при ее создании (реорганизации) или переименовании, и закрепляться в уставе.

Образовательные организации в рамках одного типа в настоящее время делятся по видам, а в последующем видовое разнообразие будет отмечено только в их наименовании. При этом будет возможным вводить специальные названия в соответствии с особенностями осуществляемой образовательной деятельности.» (Типы и виды образовательных учреждений)

«Проблема образовательной деятельности имеет интересную в научном плане историю. На всех этапах развития человеческого общества она ставилась и решалась, исходя из конкретных современных задач и условий, в которых протекал педагогический процесс в образовательном учреждении.

Как известно, система образования переживает сложный этап реформирования, ей приходится сталкиваться с рядом серьезных вызовов. В образовательных учреждениях продолжается процесс гуманизации и демократизации российской школы, предполагающий ее обращенность к ученику, широкую свободу выбора для учащихся и учителей, вариативность и профильность, обновляются учебные планы и программы, обозначилась тенденция определенной стандартизации, направленной на сохранение единого образовательного пространства в стране и обеспечение высокого качества образования.

Вводятся государственные образовательные стандарты, идёт поиск новых подходов и технологий осуществления учебно-воспитательного процесса, широко распространяются тестовые методы оценки подготовки выпускников образовательных учреждений, включая проведение единого государственного экзамена, составляются рейтинги образовательных учреждений различных типов и видов, идет поиск и разработка независимой системы оценки качества обучения и воспитания учащихся, в управлении образовательными учреждениями активное участие принимают общественные организации.

Сокращается государственная система образования, что приводит в

движение процессы рыночной либерализации, получающие неоднозначную оценку как в педагогических коллективах, так и в обществе. Хозяйственно-экономическая самостоятельность, полученная образовательными учреждениями, поставила перед их руководителями много новых проблем, с которыми учреждения социальной сферы ранее не сталкивались. Усложнился процесс планирования и управления в сфере образования.

Следствием такого развития системы образования является усложнение характера профессиональной деятельности педагога, связанное с усилением требований государства, общества и населения как к основному продукту этой деятельности — качеству обучения и воспитания учащихся, так и к личности педагога, его педагогической подготовке и профессиональным компетенциям.

Возрастающие требования к учителю сопровождаются резким снижением социального статуса педагогических профессий, напряженностью в педагогических коллективах, связанной с закрытием или реорганизацией педагогических вузов, слиянием образовательных учреждений, низкой оплатой труда педагогов и отсутствием у них социальных гарантий. Разработка и внедрение ряда национальных, федеральных целевых проектов и программ развития образования в стране (в частности, «Образование», «Наша новая школа», в рамках стратегии «Российское образование - 2020», и др.) не получила должного обсуждения и оценки полученных результатов в педагогическом сообществе, общественностью. Отсутствовал анализ определения причин не достижения ряда намеченных целей, выявления неиспользованных резервов в выполнении поставленных задач в предыдущих программах.

Все эти явления становятся еще более болезненными на фоне обостряющихся проблем ребенка в нестабильно развивающемся социуме: ценностный вакуум, отсутствие четких целевых ориентиров, духовно-нравственные деформации, распространение различного рода вредных привычек и зависимостей, социальное расслоение, конфликты в детской и

юношеской среде, ослабление института семьи, несущего ответственность за первичную социализацию и воспитание учащихся.

Масштабы, глубина и интенсивность инновационных процессов в образовании, принципиальная новизна многих проектов (ФГОС, новые экономические механизмы, изменения правового статуса бюджетных учреждений и др.) привели к широкому обсуждению инноваций в социальных сетях, профессиональной среде, к стихийному появлению сетевых консультантов среди учителей-предметников, руководителей ОУ, обнаружив востребованность позиции консультанта по вопросам развития образования.

В то же время, муниципальные и региональные органы управления образованием, решая задачи по согласованию и взаимоувязке инновационных проектов, формированию нормативной базы для их реализации, привлечению необходимых финансовых, материальных и кадровых ресурсов также нуждаются в квалифицированном экспертном сопровождении и консультационной поддержке, чтобы максимально полно соответствовать федеральной политике в области развития образования с учетом специфики своего региона.

Наряду с традиционными профессиональными затруднениями, которые всегда испытывал педагог в процессе педагогической деятельности, взаимодействия с учащимися, обществом, средой, новые явления и сформировали особое проблемное поле в образовании, что потребовало вмешательства и поддержки извне и обусловило развитие специфической области научно-практической деятельности в образовании, которую можно определить, как педагогическое консультирование.

Изучение практики деятельности образовательных учреждений и преподавательских коллективов, позволяет сделать вывод о том, что управленческой и педагогической корпорации этих учреждений сейчас крайне сложно разобраться в колоссальном объеме постоянно обновляющейся информации, связанной с экономической, юридической,

управленческой, психолого-педагогической, социальной и другими сторонами их деятельности. Необходимо, чтобы кто-то обобщал все эти сведения, новинки информации и на основании реальных достижений науки и практики давал актуальные рекомендации и консультации.

Эта ответственность и труд должны ложиться на плечи ведущих специалистов - консультантов, которые доносят результаты до потребителей этой информации на лекциях, пленарных заседаниях, в ходе круглых столов и т.д.

Консультант - это человек, дающий советы специалистам, оказывающий дополнительную помощь. Обращаясь за помощью к консультанту, этот «кто-то» становится клиентом, или в более широком понимании - клиентской системой или базой.

Клиентской системой могут быть: отдельный человек; группа, объединенная сложными межличностными связями; отдел, центр, команда и прочие структурные единицы предприятия или учреждения; организационная система в целом, например, агентство, образовательное учреждение, курсы повышения квалификации, орган управления образованием, ассоциация; межорганизационная система, например, некоторое сообщество людей, регион, международная система.

От величины и сложности клиентской системы зависит определение целей и задач консультирования, реализация функций, содержание, вид и особенности консультирования, необходимая компетентность консультанта» (Саханский, 2014).

Основываясь на анализе многочисленных зарубежных и отечественных публикаций по вопросам оказания социальной и психологической помощи, выделяют, в частности, следующие главные ее направления.

Проблемы психического развития ребенка. Специальные проблемы: психологическая помощь ребенку в преодолении комплексов, удовлетворении эмоциональных запросов, обретении личностной идентичности, в самоопределении, избегании эмоциональных травм,

осознании неизбежности смерти, переживании потери родителей и близких родственников; содействие выработке устойчивых ценностных и моральных норм; поддержка в кризисный период развития и т.д.

Личностные проблемы ребенка-подростка. Преодоление кризиса психологического отдаления от родителей, идентификация с другими значимыми лицами, преодоление чувства неполноценности, осознание своих ограниченных возможностей в семье, сексуальные проблемы, борьба за личный и социальный статус и т.д.

Проблемы брака и семьи. Супружеские и родительские конфликты, семейные кризисы, помощь разведенным семьям, семьям в повторном браке, матерям-одиночкам, опекунам и попечительским семьям, приемным семьям и семьям усыновителей.

Школьное консультирование. Проблемы взаимоотношений учителей и детей, воспитателей и детей, учащихся между собой, взаимоотношений с родителями, школьной успешности, развития способностей, отклонений в поведении, поддержка ребенка в неблагополучной семье, помощь детям группы риска, детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.

Профессиональное консультирование. Помощь в формировании профессиональных и образовательных планов, оценка психофизических предрасположенностей и способностей к будущей работе.

«В контексте интенсивных изменений в политико-экономической и социокультурной жизни российского общества сегодня, на первый план выходят новые требования образовательной сфере в целом и к общеобразовательной школе, в частности. Ведь образование сегодня, в соответствии с принципом человекообразности, должно выявлять и способствовать реализации возможностей человека по отношению к освоению окружающего мира.

В связи с этим сегодня каждая образовательная организация оказалась в ситуации самостоятельного выбора. Некоторые школы переходят на путь автономизации, делая ставку на финансовую независимость и формирование

собственного конкурентоспособного образовательного имиджа. В результате активизировался процесс разработки и обновления программ, методик, технологий, учитывающих альтернативные варианты индивидуальных и общественных запросов, появилась возможность решения разнообразных образовательных вопросов.

Другая часть общеобразовательных школ выбрала путь выжидания, ориентированный на минимизацию затрат, а также сокращение образовательных программ с целью оптимизации деятельности.

Ряд школ, где администрации удалось правильно определить общие и стихийные тенденции развития общего среднего образования (среди которых — повышение интереса к высшему образованию) и своевременно начать реформирование учебного процесса, получили значительные преимущества в своем продвижении в разряд престижных школ, дающих качественное образование. В тех школах, в которых преобразования носили дискретный характер, не была продумана преемственность программ обучения на каждой ступени, не отслеживалась и не анализировалась целесообразность и последствия их внедрения.

Соответственно различными оказались и масштабы построения инновационной образовательной среды и инновационной деятельности в разных образовательных организациях. Анализируя инновационные модели школ, становится очевидным, что степень научной и прикладной значимости инновационных процессов крайне неоднородна: в части школ есть инновации, осуществление которых сами педагоги не расценивают как новшество, и, наоборот, зачастую за открытия в научно-педагогической мысли выдаются отдельные фрагменты и эпизоды, а не новая педагогическая система.

В реализацию выбранных установок и задач образовательная организация (школа, гимназия, лицей) и выстраивает свою деятельность — разрабатывает программу инновационного развития. Остановимся на возможных вариантах. Итак, организация общего образования продвинутого

типа выстраивает свою деятельность через: продуманность стратегии развития учебного заведения, где приоритетной целью является удовлетворение образовательных потребностей, обучающихся; расширение взаимодействия школы с другими учреждениями; восприимчивость к взаимодействию с другими уровнями образования; интенсивное развитие управленческой структуры школ через делегирование компетенций и ответственности среднему управленческому персоналу.

Инновационные процессы в подобных школах, лицеях, гимназиях являются не самоцелью, а инструментом достижения стратегической цели. Инновации затрагивают одновременно несколько областей жизни образовательной организации (обучение, воспитание, управление), что обеспечивает устойчивое продвижение его по пути развития.

Однако иногда школой реализуется другая стратегия — стратегия выживания, направленная на сохранение общеобразовательной организации. Основными направлениями развития в этом случае являются: ситуативное реагирование на изменение внешней среды. Происходит это, зачастую, в ущерб образовательной деятельности (сокращение штата, сдача в аренду помещений, возникновение платных услуг и т.д.); непоследовательность в планировании образовательной деятельности (необоснованная увлеченность программами, технологиями, причем без ресурсного обеспечения); жесткое директивное управление сверху, боязнь юридической и экономической самостоятельности; фрагментарность информационного поля вокруг администрации, персонала образовательной организации и социально-образовательной среды; неоправданное интенсивное развитие и расширение управленческих структур и пр.

В результате инновационные процессы носят фрагментарный характер и способствуют развитию их стихийности, не доводятся до логического конца. Инициативы снизу, идущие от учителей, не поддерживаются администрацией школы. Отсюда инновации не способствуют развитию, внедряются с некоторым опозданием, их целесообразность декларируется, а



не обосновывается, и поэтому они растворяются в рутине каждодневных дел.

Реальность показала, что несмотря на дискретный характер новшеств в инновационных процессах по развитию образовательной среды и инновационной деятельности можно выделить три пути развития инновационного процесса, лежащих в контексте развития новой образовательной обстановки (среды). Следовательно, и пути развития инновационных процессов в школах, гимназиях можно проанализировать как пути формирования новой образовательной среды.

Первый путь связан с бессистемным развитием инновационного процесса. Руководство образовательной организации пытается внедрить инновации без аналитического обоснования использования их на практике. При этом отсутствует программное внедрение достижений педагогической науки и передового педагогического опыта, а если оно и имеется, то не увязано с развитием экспериментальной работы, не «встроено» в нее.

Как показывает наш опыт изучения развития инновационного процесса в гимназиях, школах, сначала происходит внедрение новшеств методом проб и ошибок, и проходят многие годы, прежде чем педагогический коллектив подтвердит выбранное инновационное направление и свой первоначально избранный статус. Это — экстенсивный путь развития образовательной среды, а, следовательно, и инновационного процесса в образовательной организации.

Второй путь. Инновационный процесс, новая образовательная среда в своем развитии быстро набирает темп. Новшества, их элементы, комплекс новшеств появляются в самом учреждении стихийно. Нормативное и творческое внедрение достижений педагогической науки и передового педагогического опыта осуществляется также стихийно по причине отсутствия целевой программы экспериментальной работы.

Педагогический коллектив такой школы не имеет научного обоснования развития, однако анализ результатов инновационного процесса выводит его на необходимость сотрудничества педагогического коллектива с

учеными. Возникают временные научноисследовательские группы. В таких образовательных учреждениях предпринимаются попытки создания новых управленческих структур по развитию программы экспериментальной работы, но они, как правило, не «встраиваются» в традиционную систему управления. Данный путь развития инновационного процесса — интенсивный.

Третий путь. Развитие инновационного процесса в образовательной организации осуществляется на основе концепции и комплексной целевой программы его развития, которая постепенно превращается в нормативную модель. Модель работает на основе четко разработанной программы экспериментальной работы и ряда тесно связанных с ней различных планов с учетом выделенных основных направлений развития заведения.

Формирование и развитие такой новой образовательной среды осуществляется на основе проектирования развития инновационного процесса. Научно-методическая тема образовательного заведения, представленная в главной проблеме ее развития, выступает основным средством перевода методических тем самообразования в индивидуальные темы исследования педагогов. Такой путь развития инновационной деятельности образовательной организации и расширения новой образовательной среды — оптимальный.»(Савучк, 2013)

## **ГЛАВА 2. КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Общая характеристика МБОУ «Белоярская СОШ №14»**

ИТ-консалтинг - это обширный спектр услуг в сфере информационных технологий для различных организаций.

К основным практикам ИТ-консалтинга относят:

- построение процессов управления ИТ-сервисами;
- проведение ИТ-анализа;
- разработка путей ИТ-развития;

Цель любой ИТ-службы - обеспечить необходимый набор услуг, отвечающих определенным задачам организации, одновременно обеспечив непрерывную и безопасную работу образовательной организации.

Смысл консалтинга в том, чтобы помочь руководителям организаций так автоматизировать процесс, чтобы сократить риск принятия неверных решений. Для этого на первое место ставятся перспективные задачи и стратегические цели организации, а не возможности текущей ИТ-инфраструктуры.

В связи с тем, что практически каждая современная организация зависит от эффективной работы ИТ-службы, особенно важно проводить своевременную ревизию ИТ-инфраструктуры, с целью ее дальнейшей оптимизации.

Главной причиной проведения такой ревизии является появление сложного, разнородного, и поэтому плохо управляемого комплекса программного обеспечения и оборудования.

Целью такой ревизии является определение соответствия возможностей ИТ-службы текущим и планируемым в будущем задачам организации.

В результате проведения ревизии консультант предоставляет не только оценку службы ИТ, но и первичные рекомендации по оптимизации структуры службы ИТ и предложения по структуре проекта реорганизации службы ИТ.

Все больше различных организаций приходят к пониманию необходимости создания единой системы, управляющей ключевыми процессами организации. Создать такую систему можно 2-мя способами:

1. Внедрение комплексных систем, например, класса ERP (ERP - (enterprise resource planning или «планирование ресурсов предприятия») – программная система, охватывающая ключевые процессы деятельности и управления, позволяющая получить самый общий взгляд на работу предприятия или организации);

2. Реализация комплексного интеграционного проекта, призванного "склеить" лоскутные ИТ-системы организации. Причины такого решения могут быть разными – от стоимости внедрения до нежелания отказываться от уже используемого программного обеспечения.

Задачи консультанта – понять потребности организации, предложить варианты решений и, наконец, успешно внедрить то или иное предложение, обеспечив максимальную эффективность внедрения.

Важно понимать, что оба варианта автоматизации управления предполагают комплексный подход к оптимизации работы организации. Внедрение выработанных предложений сопровождается консультированием не только в сфере ИТ (проведение предпроектного консалтинга, поставка и внедрение программного обеспечения и инфраструктурных решений, обучение пользователей и техническая поддержка.), но и в управленческой, общеорганизационной и других сферах.

В общем смысле ИТ-стратегия – это стратегический план управления развитием информационных технологий, направленный на удовлетворение потребностей организации и достижение целей, поставленных перед информационными технологиями. ИТ-стратегию нужно рассматривать как

элемент стратегии развития организации, наравне со всеми остальными подстратегиями. Главная задача ИТ-стратегии – обеспечение взаимосвязи между стратегическими целями и развитием информационных технологий. Она призвана дать объективное представление об уровне развития информационных технологий: какие существуют риски, возникновение каких рисков возможно дальнейшем развитии.

Что касается результатов консультационного проекта по разработке ИТ-стратегии, на суд руководства организации, как правило, выносятся два-три комплексных сценария развития. Сценарии могут отличаться сроками внедрения систем и получения управленческих и экономических эффектов, качеством ИТ-решений с точки зрения удобства использования, соответствия функциональным потребностям организации, а также стоимостью и возможными рисками.

Долгосрочная ИТ-стратегия актуальна для любой компании, а для образовательной организации – просто необходима.

Для составления наиболее эффективного консультационного проекта, необходимо проанализировать организацию (в нашем случае МБОУ «Белоярская СОШ № 14») с помощью следующих методов:

1. *SNW-анализ* (анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации);
2. *SWOT-анализ* (метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации);
3. *PEST-анализ* (анализ макросреды (внешней среды) предприятия).

SNW – анализ МБОУ «Белоярская СОШ №14»

Таблица 2

| №п/п | Наименование стратегии организации     | Качественная оценка позиции |                  |             |
|------|--|-----------------------------|------------------|-------------|
|      |  | S<br>Сильная                | N<br>Нейтральная | W<br>Слабая |
| 1    | Стратегия организации                  | X                           |                  |             |
| 2    | Бизнес-стратегии (в целом) в том числе | X                           |                  |             |
| 3    | Организационная структура              |                             | X                |             |

Продолжение таблицы 2

|      |  |   |   |   |
|------|--|---|---|---|
| 4    | Уровень образования, в том числе:  |   | X |   |
| 4.1  | Младшее звено  | X |   |   |
| 4.2  | Среднее звено  |   | X |   |
| 4.3  | Старшее звено  |   | X |   |
| 5    | Конкурентоспособность выпускников, в том числе:  | X |   |   |
| 5.1  | Выпускники 9 классов   |   | X |   |
| 5.2  | Выпускники 11 классов  | X |   |   |
| 6    | Структура затрат (уровень себестоимости) в целом   |   |   | X |
| 7    | Распределение выпускников  |   |   | X |
| 8    | Информационная технология  |   | X |   |
| 9    | Инновации в образовании  |   | X |   |
| 10   | Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:           |   | X |   |
| 10.1 | Способность к лидерству первого лица организации   |   | X |   |
| 10.2 | Способность к лидерству всего персонала  |   | X |   |
| 10.3 | Способность к лидерству как совокупность объективных факторов  |   | X |   |
| 11   | Уровень качества образования, в том числе:   |   | X |   |
| 11.1 | Качество материальной базы   |   | X |   |
| 11.2 | Качество ключевых специалистов   | X |   |   |
| 11.3 | Качество основных работников   |   | X |   |
| 12   | Уровень маркетинга (платные услуги)  |   | X |   |
| 13   | Уровень менеджмента (качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом) |   | X |   |
| 14   | Качество торговой марки  |   |   | X |
| 15   | Качество персонала (в целом)   |   | X |   |
| 16   | Репутация на рынке   |   | X |   |
| 17   | Репутация как работодателя   |   | X |   |
| 18   | Отношение с органами власти (в целом), в том числе:  | X |   |   |
| 18.1 | С федеральным правительством   | X |   |   |
| 18.2 | С правительством субъекта федерации  | X |   |   |
| 18.3 | С органами местного самоуправления   | X |   |   |
| 18.4 | С системой налогового контроля   | X |   |   |
| 19   | Инновации как исследования и разработки  |   |   | X |
| 20   | После проведенных исследований отношения с заказчиками   |   | X |   |
| 21   | Степень вертикальной интеграции  | X |   |   |
| 22   | Корпоративная культура   | X |   |   |

SWOT – анализ МБОУ «Белоярская СОШ №14»

Таблица 3

| Внутренняя среда | Сильные стороны  | Слабые стороны   |
|------------------|--|--|
|                  | 1) Музыкальная школа на базе МБОУ СОШ № 14             | 1) Нехватка некоторых специалистов   |
|                  | 2) ДОУ и МБОУ в одном здании                           | 2) Ж/д переезд на въезде в населенный пункт  |
|                  | 3) Расположение в пределах военного городка (бывшего)  | 3) Текучка учащихся  |
|                  | 4) Надежный основной состав коллектива                 | 4) Отсутствие полноценного медпункта в непосредственной близости   |
|                  | 5) Архитектура здания (блочное строение с рекреациями) | 5) Недостаточное финансирование  |
| Внешняя среда    | Возможности  | Угрозы   |
|                  | 1) Использование подвальных помещений                  | 1) Учащиеся, в основном, дети военнослужащих; в случае расформирования в/ч резко упадет количество учащихся                                  |
|                  | 2) Увеличение количества доп.услуг                     | 2) Экономическая ситуация в стране; возникает риск «потери» персонала  |
|                  | 3) Повышение качества образования                      | 3) Экономическая ситуация в стране; возникает риск «потери» спонсоров, и партнеров   |
|                  | 4) Более тесное сотрудничество с военной частью        | 4) Большая часть персонала предпенсионного и пенсионного возраста; в случае ухода персонала на пенсию возникает острая нехватка специалистов |
|                  | 5)   | 5) Близкое расположение в/ч (в случае ЧП в в/ч)  |

На основе приведенных выше анализов можно сделать выводы о потенциале развития МБОУ «Белоярская СОШ № 14», кроющегося в устранении слабых сторон, умелом использовании возможностей с учетом угроз. Таким образом, в целях привлечения новых учащихся и персонала возможны следующие рекомендации:

- 1) Усилить слабые стороны:
  - активнее привлекать молодых специалистов;
  - организовать медпункт в здании школы;

- привлечение новых спонсоров.

2) Использовать возможности:

- наиболее качественнее и эффективнее использовать возможности модернизации школы и, тем самым усилить конкурентные преимущества;

- путем оптимизации увеличить эффективность работы персонала.

3) Устранить угрозы:

- привлекать контингент учащихся из близлежащих населенных пунктов.

- мотивировать персонал к долгосрочному «сотрудничеству».

По проведенному SWOT - анализу, можно сделать вывод, что МБОУ «Белоярская СОШ № 14», имеет сильные стороны и стремится устранить все виды угроз. Для выбора актуальной маркетинговой стратегии предприятия, необходимо сначала определить общую стратегию ОУ

Проекты, связанные с разработкой и внедрением информационных систем, считаются одними из самых сложных. Более того, из-за особенностей работы с государственными структурами управление проектами не может достигнуть достаточного уровня эффективности при использовании стандартных подходов.

Большая часть проектов в государственном секторе происходит по схеме, когда руководитель проекта несет полную ответственность за проект в рамках фиксированной цены и оговоренных штрафных санкций. Заказчик при этом не несет никаких рисков.

В процессе работе с государственными структурами особое внимание уделяется соответствию разрабатываемых и внедряемых проектов различным нормативным документам. Таким как:

1. Нормы и правила техники безопасности:

- ГОСТ 12.0.001-82 «Система стандартов безопасности труда Основные положения».

- ГОСТ 12.0.003-74 «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Квалификация».



- ГОСТ 12.1.002-84 «ССБТ. Электрические поля промышленной частоты. Допустимые уровни напряженности и требования к проведению контроля на рабочих местах».
- ГОСТ 12.1.012-90 «ССБТ. Вибрационная безопасность. Общие требования».
- ГОСТ 12.1.019-79 «ССБТ. Электробезопасность. Общие требования и номенклатура видов защиты».
- ГОСТ 12.1.030-81 «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление. Зануление».
- ГОСТ 12.1.004-91 «Пожарная безопасность. Общие требования».
- ГОСТ 25.1241-86 «Установки автоматические пожаротушения, пожарной, охранной и охранно-пожарной сигнализации».
- СНиП 2.01.02-85 «Противопожарные нормы».
- СНиП 2.04.09-84 «Пожарная автоматика зданий и сооружений».

## 2. Основные нормативно-технические документы:

- ГОСТ 50922–96. Защита информации. Основные термины и определения.
- ГОСТ 51583–2000. Порядок создания АС в защищенном исполнении.
- Гостехкомиссия России. Руководящий документ. Автоматизированные системы. Защита от несанкционированного доступа к информации. Классификация автоматизированных систем. 1992 г.
- Гостехкомиссия России. Руководящий документ. Средства вычислительной техники. Защита от несанкционированного доступа к информации. Показатели защищенности от НСД к информации. 1992 г.

- ГОСТ 34.601-90. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Стадии создания.
- ГОСТ 34.201-89. Информационная технология. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Виды, комплексность и обозначение документов при создании автоматизированных систем.
- РД 50-34.698-90. Методические указания. Информационная технология. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Требования к содержанию документов.
- И т.д.

Используются так же различные Федеральные законы, Указы Президента Российской Федерации, доктрина информационной безопасности Российской Федерации.

## **2.2. Анализ деятельности по внедрению информационных технологий (на примере МБОУ «Белоярская СОШ №14»)**

ИТ-консалтинг - это обширный спектр услуг в сфере информационных технологий для различных организаций. К основным практикам ИТ-консалтинга относят:

- Построение процессов управления ИТ-сервисами;
- Проведение ИТ-анализа;
- Разработка путей ИТ-развития.

Цель любой ИТ-службы - обеспечить необходимый набор услуг, отвечающих определенным задачам организации, одновременно обеспечив непрерывную и безопасную работу образовательной организации. Смысл консалтинга в том, чтобы помочь руководителям организаций так автоматизировать процесс, чтобы сократить риск принятия неверных решений. Для этого на первое место ставятся перспективные задачи и

стратегические цели организации, а не возможности текущей ИТ-инфраструктуры.

В связи с тем, что практически каждая современная организация зависит от эффективной работы ИТ-службы, особенно важно проводить своевременную ревизию ИТ-инфраструктуры, с целью ее дальнейшей оптимизации.

Главной причиной проведения такой ревизии является появление сложного, разнородного, и поэтому плохо управляемого комплекса программного обеспечения и оборудования.

Целью такой ревизии является определение соответствия возможностей ИТ-службы текущим и планируемым в будущем задачам организации. В результате проведения ревизии консультант предоставляет не только оценку службы ИТ, но и первичные рекомендации по оптимизации структуры службы ИТ и предложения по структуре проекта реорганизации службы ИТ. Все больше различных организаций приходят к пониманию необходимости создания единой системы, управляющей ключевыми процессами организации. Создать такую систему можно 2-мя способами:

1. Внедрение комплексных систем, например, класса ERP (ERP - (enterprise resource planning или «планирование ресурсов предприятия») – программная система, охватывающая ключевые процессы деятельности и управления, позволяющая получить самый общий взгляд на работу предприятия);

2. Реализация комплексного интеграционного проекта, призванного «склеить»; лоскутные ИТ-системы организации. Причины такого решения могут быть разными – от стоимости внедрения до нежелания отказываться от уже используемого программного обеспечения.

Задачи консультанта – понять потребности организации, предложить варианты решений и, наконец, успешно внедрить то или иное предложение, обеспечив максимальную эффективность внедрения.

Важно понимать, что оба варианта автоматизации управления предполагают комплексный подход к оптимизации работы организации. Внедрение выработанных предложений сопровождается консультированием не только в сфере ИТ (проведение предпроектного консалтинга, поставка и внедрение программного обеспечения и инфраструктурных решений, обучение пользователей и техническая поддержка.), но и в управленческой, общеорганизационной и других сферах. В общем смысле ИТ-стратегия – это стратегический план управления развитием информационных технологий, направленный на удовлетворение потребностей организации и достижение целей, поставленных перед информационными технологиями. ИТ-стратегию нужно рассматривать как элемент стратегии развития организации, наравне со всеми остальными подстратегиями.

Главная задача ИТ-стратегии – обеспечение взаимосвязи между стратегическими целями и развитием информационных технологий. Она призвана дать объективное представление об уровне развития информационных технологий: какие существуют риски, возникновения каких рисков возможно в дальнейшем развитии.

Что касается результатов консультационного проекта по разработке ИТ-стратегии, на суд руководства организации, как правило, выносятся два-три комплексных сценария развития. Сценарии могут отличаться сроками внедрения систем и получения управленческих и экономических эффектов, качеством ИТ-решений с точки зрения удобства использования, соответствия функциональным потребностям организации, а так же стоимостью и возможными рисками.

Долгосрочная ИТ-стратегия актуальна для любой компании, а для образовательной организации – просто необходима. Для составления наиболее эффективного консультационного проекта, необходимо проанализировать организацию (в нашем случае МБОУ «Белоярская СОШ № 14») с помощью следующих методов:

1. SNW-анализ (анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации);

2. SWOT-анализ (метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации);

3. PEST-анализ (анализ макросреды (внешней среды) предприятия).4»

На основе приведенных выше анализов можно сделать выводы о потенциале развития МБОУ «Белоярская СОШ № 14», кроющегося в устранении слабых сторон, умелом использовании возможностей с учетом угроз.

После проведения общего анализа МБОУ «Белоярская СОШ № 14» необходимо провести анализ деятельности организации по внедрению информационных технологий. Исходя из данных SNW-анализа организации, мы видим, что уровень информационных технологий находится в «нейтральном положении». Это обусловлено тем, что организация, в силу необходимости, закупает оборудование и программные продукты, но не более того. В связи с недостаточным финансированием закупается программа и то оборудование, которое соответствует минимальным требованиям организации.

Исходя из данных бухгалтерии, на балансе школы числится 52 компьютера (в сборе, в том числе и ноутбуки), 10 интерактивных досок, 5 мультимедийных проекторов с экраном – итого 67 единиц оборудования (не считая программные продукты и оргтехнику). Из этого количества оборудования только 15 % было закуплено в период 2011 – 2016 г. Остальное оборудование закупалось еще раньше. Треть компьютеров была закуплена к открытию школы (2005 г.).

С программными продуктами дела обстоят несколько лучше. Это связано с политикой лицензирования производителей программ. Из-за необходимости продления или приобретения новой лицензии программы закупались с периодичностью в 3-4 года, а в отдельных случаях – ежегодно. В продаже имеются программные продукты, использование которых

существенно повысят эффективность работы организации, но в силу ограниченного финансирования и желания руководителей «более эффективно» освоить бюджет, эти программы некупаются.

Если перейти от материально-технического обеспечения к «живой силе», то стоит отметить, что около 70 % персонала некомпетентны или почти некомпетентны в области информационных технологий. В штатном расписании предусмотрена должность инженер-программист и ответственный за информационный обмен, но из-за низкого оклада и достаточно высокой занятости, эти должности совмещает один человек. При наблюдении за функционированием организации, можно заметить, что помимо должностных обязанностей, этот человек вынужден решать проблемы некомпетентных коллег.

Таким образом на текущий момент в организации выделены следующие проблемы:

1. отсутствие единой стратегии развития в области применения ИТ;
2. устаревший парк техники, не позволяющий эффективно использовать новые программные продукты;
3. некомпетентность персонала в области использования ИТ.

Указанные проблемы реально решить, при условии достаточного финансирования. В связи с этим можно отметить еще одну проблему: недостаточное финансирование организации.

На решение именно этих проблем будет направлен консультационный проект.

## **2.3 Разработка консультационного проекта по внедрению информационных технологий в МБОУ «Белоярская СОШ №14»**

Консультационный проект – это комплекс консультационных услуг с внедрением выработанных предложений и мероприятий по повышению эффективности в практическую деятельность организации.

Таким образом в консультационном проекте можно выделить три этапа:

1. Анализ эффективности организации, выявление недостатков и путей повышения эффективности организации;
2. Выработка предложений и мероприятий по повышению эффективности деятельности;
3. Внедрение предложений и мероприятий повышения эффективности организации.

Консультационный проект направлен на то, чтобы в МБОУ «Белоярская СОШ № 14» произошли реальные изменения (появилась стратегия внедрения ИТ, обновление оборудования, повысилась компетентность персонала в области применения и использования ИТ, т.д., в зависимости от того, какие цели ставит перед собой консультационный проект). Прежде, чем начать консультационный проект, планируется деятельность консультанта и руководителя образовательной организации по достижению целей проекта. Для внедрения изменений в организации также привлекаются к работе и рядовые сотрудники организаций.

Проанализировав различную литературу, мы разработали шаблон проекта консультирования и на основе этого шаблона разработали консультационный проект для МБОУ «Белоярская СОШ № 14».

Шаблон консультационного проекта.

*Этап 1: диагностика.*

Она осуществляется в форме исследования, целью которого является четкое определение основных параметров функционирования организации, имеющих отношение к проблеме, для решения которой привлечен консультант.

Для успешного проведения диагностического исследования прежде всего важно правильное понимание характера проблемы.

Например, если консультант имеет дело с проблемой коррекции, он будет анализировать данные о предыдущем развитии ситуации, обращая особое внимание на внешние и внутренние факторы.

Если речь идет о проблеме совершенствования, то также проводится изучение предшествующих событий, но роль их будет менее важна, чем анализ современной ситуации.

И, наконец, в случае проблем, связанных с созданием нового (проблемы творческого развития), консультант имеет дело с наименьшим количеством исходной информации. Он должен искать возможные модели будущего развития, используя воображение и творческое мышление.

Во многих консультационных фирмах существует отдельная категория консультантов, которых называют консультантами-исследователями. Это старшие должностные лица фирмы, обладающие достаточными знаниями во всех областях менеджмента и доказавшие свою способность обсуждать проблемы организации-клиента с ее сотрудниками. В ходе предварительного исследования консультант должен собрать необходимую существенную информацию о деятельности компании и ее окружении. Если клиент согласен с результатами предварительной исследования, то начинается проведение основного исследования.

Целью основного исследования является анализ ресурсов клиента, его хозяйственной деятельности, определение сильных и слабых сторон и возможности улучшения результатов.

Подход к проведению исследования определяется следующими тремя основными факторами.



*Цель:* определение проблем клиента.

*Сроки:* обычно сжатые, что ограничивает возможности сбора информации.

*Специализация консультанта:* наличие опыта работы с подобными организациями.

Консультант рассматривает следующие предметы для того, чтобы понять характер деятельности организации-клиента, найти неиспользованные ресурсы и определить возможные улучшения.

– *Организация в целом.*

Консультант анализирует ключевую информацию о характере, целях, роли и основных параметрах организации-клиента. В частности, его интересует история организации, результатами которой являются ее настоящее положение и традиции.

– *Окружение.*

Организация должна рассматриваться в контексте социально-экономического окружения с точки зрения потребностей и возможностей самой организации.

– *Цели и задачи.*

Консультант анализирует методологию планирования, используемую клиентом, и цели организации.

– *Финансы.*

Это ключевая область исследования по менеджменту, потому что финансовый результат организации отражает хорошее или плохое "здоровье" почти всех элементов компании. Консультант анализирует финансовые отчеты организации за последние три-пять лет.

– *Опытно-исследовательская работа.*

Консультант анализирует полный цикл "исследовательская работа - проектная разработка - результат" и его взаимосвязь с общим управлением организацией.

– *Кадры.*

Основным вопросом в области кадров является воздействие кадровой политики (подбор и назначение, продвижение по службе, оплата труда) на работу организации.

– *Эффективность деятельности.*

Проведя анализ по вышеупомянутым вопросам, консультант в состоянии дать определенную оценку общей эффективности работы компании, используя такие показатели, объем продаж, прибыль, капитальные вложения и т.п.

– *Менеджмент.*

Консультант должен быть в состоянии определить соотношение слабых и сильных сторон компании, которые он обнаружил, и способы подготовки, принятия, осуществления решений и контроля.

На этапе диагностики консультант должен собрать и обработать большое количество информации для того, чтобы получить ясное представление о сложившейся ситуации и дать ее оценку. Вид отбираемой информации будет зависеть от области, в которой проводится исследование, от ясного понимания проблемы и постановки целей и задач. Поэтому консультант должен в первую очередь отбирать действительно необходимую ему информацию.

Известно, что одинаковая на первый взгляд информация может иметь разное значение в разных образовательных организациях. Например, определение категорий работников (технический, педагогический, административный персонал и т.п.) может быть совершенно разным в различных ОО.

Обычно степень детализации информации по конкретному заданию будет выше, чем при общем исследовании менеджмента. Но чем детальнее информация, тем больше времени требуется для того, чтобы собрать ее.

В своей работе консультант может использовать различные источники и методы сбора информации. Обычно консультанты получают информацию из следующих трех основных источников:

- письменная информация, которая включает документы (картотеки, отчеты, публикации), графики, компьютерные файлы;
- результаты наблюдений;
- информация, основанная на личных впечатлениях работающих в компании людей. Работники всех уровней организации обладают обширными знаниями о своей области, и практически у каждого есть идеи по поводу необходимых и возможных улучшений, но они не делятся этой информацией по своей инициативе. Чтобы получить необходимую информацию, консультант может пользоваться следующими методами.

*Наблюдение* - метод сбора информации, основанный на ее целенаправленном восприятии, обусловленном задачей консультанта (например, информация о том, как менеджер инструктирует своих подчиненных или как работник выполняет задание). Информация, которую консультант обычно получает путем наблюдения, включает взаимосвязи подразделений, последовательность операций, методы работы, условия труда, отношения и поведение «менеджеров» и работников.

*Анкетирование.* Анкеты чрезвычайно полезны для сбора ограниченного количества информации у большого числа людей.

*Интервьюирование.* Преимущество интервьюирования перед анкетированием состоит в том, что каждый вопрос может уточняться по ходу дела. Вопросы вытекают один из другого, каждый последующий уточняет, корректирует или опровергает предыдущий.

Следует особо отметить также необходимость обработки всех данных, собранных в ходе диагностики.

Во-первых, консультант должен систематизировать все данные. Количественная и другая собранная информация требует классификации. Например, если жалобы на недостаток возможностей для обучения поступают только из определенных подразделений или от людей определенной возрастной группы, классификация должна показать это.

Основными критериями классификации, используемыми в консультировании по менеджменту, являются: время, место, структура, факторы влияния.

Классификация по времени отражает общие направления движения, случайные и периодические колебания.

Классификация по месту помогает при изучении проблем в различных подразделениях организации.

Классификация по структуре использует определенное число критериев (работники, материалы, и т.п.).

Классификация по факторам влияния является подготовительным этапом к функциональному и причинному анализу.

Во-вторых, консультант должен анализировать взаимосвязи и причины. Он может проверить, существуют ли особые зависимости между различными факторами и событиями, и если существуют, то рассмотреть их характер. В этом случае связи могут быть представлены в количественной форме и определены в виде функции. Цель консультанта - обнаружить те из них, которые имеют систематический, а не случайный характер.

Другой способ выражения этих связей - через коэффициенты эффективности, которые обычно используются для финансовой оценки организации.

И, наконец, в-третьих, консультант должен провести обобщение информации, чтобы окончательно сформулировать диагноз, т.е. определить существо и особенности проблем организации, систематизировав их в соответствии с задачами проекта.

Отчет о проведенных исследованиях подытоживает результаты диагностики и представляется клиенту для одобрения и получения возможности перейти к следующему этапу.

## *Этап 2: разработка и представление предложений.*

После того как осуществлена диагностика, проект вступает в свою основную фазу, во время которой консультанты разрабатывают, оценивают и представляют клиенту возможные решения проблем.

### *Разработка альтернативных предложений.*

Во-первых, консультант разрабатывает способы улучшения положения клиента. Для этого он применяет знания о способах улучшения, полученные из следующих источников:

- из опыта самого консультанта, полученного при выполнении предыдущих заданий, а также из архивной документации и картотеки консультационной фирмы;
- из опыта своих коллег в консультационной фирме, которые уже сталкивались с подобными ситуациями;
- от работников подразделений компании-клиента, которые обладают знаниями по конкретному процессу.

Во-вторых, он использует свои творческие способности находить или разрабатывать что-либо новое, а также другие методики, например "мозговой штурм".

### *Оценка и отбор альтернативных решений.*

Консультант должен обеспечивать объективную основу для выбора, который осуществляется из двух и более решений (консультант должен доказать, что новое решение лучше существующего).

Методика оценки выбирается в соответствии с характером и уровнем сложности каждого конкретного случая.

### *Представление предложений клиенту.*

Процесс представления зависит в основном от типа предлагаемого проекта и рабочих отношений между консультантом и управленческим персоналом клиента. Цель этого представления - получить одобрение клиентом своих рекомендаций.

Но при этом консультант должен объяснить:

- возможный риск (подобные решения никогда раньше не применялись реальные затраты могут быть выше, чем предполагалось, и т.п.);

- условия, которые клиент должен создать для реализации предложенных решений (финансовые и трудовые затраты, изменения кадрового состава и т.д.).

Решение, принятое по предложению консультанта, может быть конечным этапом проекта, если клиенту не потребуется дальнейшая помощь консультанта.

### *Этап 3: внедрение решений.*

Консультант может принимать участие в реализации своих предложений:

- обеспечивая советами персонал, ответственный за реализацию;
- корректируя некоторые детали выработанных ранее решений;
- обучая персонал клиента.

На этапе внедрения консультант должен быть готовым отвечать на любые вопросы и помогать персоналу клиента справиться с любой проблемой.

Пребывание консультанта в организации завершается к тому моменту, когда персонал компании становится способным полностью самостоятельно работать в новых условиях. Консультант разрабатывает также временной график и систему мер, обеспечивающих изменения и форму их контроля.

Обучение новым методам работы предполагает проведение семинаров, дискуссий, создание специальных проектных групп и т.п.

Внедрение изменений должно происходить при поддержке и контроле со стороны консультанта для того, чтобы избежать отступлений от намеченных решений. При отсутствии контроля модифицировать организацию и развивать изменения невозможно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог выполненной нами работы по разработке консультационного проекта по внедрению информационных технологий в образовательные организации, первоначально отметим, что актуальность темы выпускной квалификационной работы подтверждается тем фактом, что в связи со спецификой работы, в настоящее время нет общего алгоритма консультирования образовательных организаций в области внедрения информационных технологий

Известно, что информационные технологии не стоят на месте и постоянно развиваются. Появляются новые технические и программные решения. Для того чтобы не отстать от прогресса образовательным организациям необходимо отслеживать и комплексно внедрять новые устройства и программы.

В процессе работы над темой исследования мы определили и выполнили задачи, которые привели нас к достижению цели работы, т.е. к разработке консультационного проекта по внедрению информационных технологий в образовательные организации. Нами были, в частности, проанализированы работы таких авторов, как Синякова М. Г., Савучк, Е. И., Аникандров А.А., Саханский, Н. Б., а так же работы Пигина В. А., Шеин Д. А., Ефремова В. С. и др.

Вместе с тем, мы определили требования к структуре и содержанию, технологии проектирования, технологии консультирования. При этом мы определили понятие «консультирование», рассмотрели формы и методы консультирования.

В дальнейшем мы обратились к рассмотрению основных принципов и подходов к разработке консалтингового проекта. В этом аспекте проблемы мы установили, что метод проектного консультирования предусматривает координацию проекта консультантом от начала и до завершения и может применяться в различных направлениях деятельности организации.

В ходе опытно-поисковой работы по анализу рынка консультационных услуг по внедрению информационных технологий нами была проведена соответствующая работа на территории Белоярского района Свердловской области.

Проблема низкой компетенции сотрудников в области информационных технологий, а так же устаревшее оборудование свидетельствует о том, что многие образовательные организации нуждаются в услугах консультанта по внедрению информационных технологий.

В результате проведённой научно-исследовательской работы над проблемой исследования, которая состояла в выявлении условий, необходимых и достаточных для разработки и внедрения консультационного проекта по внедрению информационных технологий, мы можем с уверенностью констатировать важнейший вывод по нашему исследованию, который заключается в выдвинутой нами в начале работы гипотезе, а именно: деятельность консультанта по разработке и внедрению технологии консультирования в сфере образовательной деятельности результативна, если:

- определена потребность руководителей в консультировании по проблемам разработки и внедрения технологии консультирования в сфере образовательной деятельности;

- теоретически обоснована консультационная деятельность в сфере образовательной деятельности;

- разработано содержание и технологии деятельности консультанта в данной проблемной области.

Именно такой подход к системе информатизации, будет способствовать наиболее эффективной деятельности образовательной организации в области информационных технологий. Однако указанное нами предположение требует не только дополнительных теоретических исследований, но и проведения полноценного научного эксперимента.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникандров А. А. Риски проектов по автоматизации систем управления предприятием// Управленческий учет и финансы. 2013. № 34 / 02. с. 140–147.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник/М. Армстронг; . -8-е изд.; Гриф МО. -СПб.: Питер, 2007.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие/Т. Ю. Базаров. -3-е изд., стер.; Гриф МО. -М.: Академия, 2005.
4. Балбони Е., Пастори Дж. Областное и местное управление. Balboni e., pastori g. Manuale didirito pubblico / a cura di amato g., et al. 5-a ed. Bologna: il mulino, 1997. Vol. 2: l organizzazione costituzionale. P.355-427.
5. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма. СПб.: Питер, 2006.
6. Гулина, М. А. (2010). Словарь-справочник по специальной работе.
7. Данилова Е. Управленческий консалтинг в России наконец-то востребован // Компания. 2011. № 4.
8. Европейское управленческое консультирование: теория, методология, практика: проект // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – №6. – С. 112-114.
9. Ефремов В. С. Управленческий консалтинг как бизнес // Менеджмент в России и за рубежом, 2013, № 07.
10. Закониекономикакибербезопасности. The law and economics of cybersecurity / ED. BY GRADY M., PARISI F. - N.Y.: CAMBRIDGE UNIV. PRESS, 2006. - 310 P
11. Иванов М., Фербер М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. -- М.: Альпина Пабlishер, 2013.
12. Использование информационных и коммуникационных технологий в общем среднем образовании. (2006). Получено из Проект

<http://www.ido.rudn.ru/nfpk/ikt/ikt1.html>

13. История управленческого консультирования. (30 10 2014 г.).  
Получено из Студопедия: <http://studopedia.org/1-137636.html>

14. Консультирование. (2009-2013). Получено из Академик:  
[http://technical\\_translator\\_dictionary.academic.ru/95312/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5](http://technical_translator_dictionary.academic.ru/95312/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5)

15. Крупнова, Е. В. Управленческое консультирование: экономический аспект [Текст] / Е. В. Крупнова ; Урал.гос. пед. ун-т // Образование в современном мире: проблемы миграции, управления и экономики : сб. науч. ст. / Урал. гос. пед. ун-т, Ин-т кадрового развития и менеджмента ; под науч. ред. М. Г. Синяковой, Э. Э. Сыманюк, Л. Ю. Шемятихиной. — М ; Екатеринбург., М ; Екатеринбург, 2011. — - Т. 2. — С. 178-181. — Библиогр. : с. 181.

16. Макхэм К. Управленческий консалтинг. - М.: Дело и сервис, 2013.

17. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. -- М: ИНФРА-М, 2005.-- 381 с.

18. Мартынов, О. (2015). Что такое консультирование? Получено из Олег Мартынов: [www.olegmartynov.com/консультирование/что-такое-консультирование/](http://www.olegmartynov.com/консультирование/что-такое-консультирование/)

19. Пигин Василий Анатольевич. Оценка качества персонала с помощью IT-технологий [Текст] / В. А. Пигин // Упр. человек. потенциалом. — (Технологии). — 2012. — - № 1 (29). — С. 64-72.

20. Пилипенко Б.Г. Совершенствование управленческого учета с использованием современных информационных технологий// Управленческий учет и финансы. 2007. № 10 /02. с. 154–161.

21. Пименова А.Л. Проблемы развития аудиторских и консалтинговых услуг: теория и практика. - СПб.: Международный банковский институт, 2011.
22. Посадский А.П. Основы консалтинга. - М.: ГУ ВШЭ, 2011.
23. Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. - М., 2008.
24. Савучк, Е. (2013). Развития образовательных организаций. Вестник Университета РАО. № 5, стр. 80-84.
25. Саханский, Н. (июнь 2014 г.). Консультирование как вид образовательной деятельности.
26. Синякова М. Г., Сыманюк Э. Э., Печеркина А. А., Шемятихина Л. Ю. (2015). Основы управленческого консультирования. Ростов-на-Дону: Феникс.
27. Sommer P., Braun I. Снижение рисков, связанных с сетевой безопасностью. Sommer P., Brown I. Reducing systemic cybersecurity risk / organisation for economic cooperation and development working paper. – P., 2011. – MODE OF ACCESS: [HTTP://CS.BROWN.EDU/COURSES/CSCIL800/COURSES/ODCD\\_CYBERREPORT.PDF](http://CS.BROWN.EDU/COURSES/CSCIL800/COURSES/ODCD_CYBERREPORT.PDF)
28. Татьяна Хохлова, Становление и развитие управленческого консультирования в России, «Проблемы теории и практики управления», № 5/02.
29. Типы и виды образовательных учреждений. (б.д.). Получено из Российский общеобразовательный портал: [http://zakon.edu.ru/catalog.asp?cat\\_ob\\_no=12310&pg=8](http://zakon.edu.ru/catalog.asp?cat_ob_no=12310&pg=8)
30. Токмакова, Н. О. (2004). Основы управленческого консультирования: учебное пособие. Москва.
31. Черных А.В., Прудникова О.А., Короткова М.В., Основы управленческого консультирования - учебное пособие, Издательство:

Ульяновский государственный педагогический университет им. И.Н. Ульянова, Ульяновск, 2013.

32. Шейн Д. А. Эффективные подходы к формированию сбалансированной системы управления предприятия// Менеджмент качества. 2011. № 15 /03. с. 184–196.

33. Шохов А.С. Современные подходы к стратегическому консалтингу, 2012.

34. <http://marketing.rbc.ru/articles/13/01/2014/562949990226093.shtml>

**ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

| Понятие                       | Определение понятия  | Источник   |
|-------------------------------|--|--|
| 1                             | 2  | 3  |
| Консалтинг                    | - один из видов интеллектуальных продуктов, который обладает индивидуальной полезностью.   | Митрякова О. Л., Баблюк Е. Б. Консалтинговые услуги как объект рыночного спроса в сфере принтмедиа//Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2014. N1. – С. 124. |
| Консультирование              | - вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в оказании профессиональной помощи владельцам компаний и менеджерам высшего звена в виде советов и рекомендаций, направленных на решение ключевых задач, когда сам консультант не отвечает за реализацию своих рекомендаций. | Евстигнеева Т.В., Рыбченко С.А. Маркетинговое консультирование[Текст]: учебное пособие / Т.В.Евстигнеева, С.А. Рыбченко. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 170 с. – С. 9.                                  |
| Консультационная деятельность | -деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их  | Минякова, Т. Е. Управленческое консультирование[Текст]: учебное пособие / Т. Е. Минякова. - Ульяновск УлГТУ, 2007. - с. - С. 14.   |

|                              |  |  |
|------------------------------|--|--|
|                              | функционирования и развития.   |  |
| Оценка                       | - мотивационный фактор, позволяющий выявить, насколько полно индивид выполняет свои задачи.  | Амаглобелин, Н.Д. Психология менеджмента [Текст]/ Н.Д. Амаглобелин, А.М. Столяренко. - М.: Юнити, 2009. - 325 с. - С. 118.               |
| Персонал                     | - совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и т.д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития этого предприятия. | Мордовин, С.К. Управление персоналом: Современная российская практика [Текст]/ С.К. Мордовин. - СПб.: Питер, 2005. - 302 с. - С. 45.     |
| Программа                    | - предварительное описание предстоящих событий, действий или мероприятий.  | Радченко, Я.В. Теория организации [Текст]: учебное пособие для вузов/ Я.В. Радченко. - М.: ГАУ, 2002. - 348 с. С. 241.                   |
| Рынок консультационных услуг | -совокупность экономических отношений между потребителями (товаропроизводители) и консультантами (физические и юридические лица), связанных с процессом купли-продажи специфической консультационной помощи с  | Блюмин А.М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования: учеб. Для бакалавров. М. : Дашков и К°, 2012. – 311 с. С.307. |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | целью повышения эффективности конкретных аспектов хозяйственной деятельности потребителя.  |  |
| Технологии управления человеческими ресурсами организации | - совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование "человеческого ресурса" организации. | Базаров, Б.Л.<br>Управление персоналом[Текст]: Учебник для вузов/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 560 с. - С. 316. |
| Управленческое консультирование                           | – предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем, возможностей.        | Лабутин, К.М.<br>Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг[Текст]/ К.М. Лабутин.<br>— М.: Лаборатория Книги, 2010. — 96 с. - С. 6.                          |
| Цель  | - сознаваемый результат, на который направлено поведение, ожидаемый результат деятельности человека.                             | Лялин, А.М.<br>Теория менеджмента [Текст]: учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения/ А.М. Лялин. - СПб.: Питер, 2009. - 464 с. - С. 224.                               |