

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

АКАДЕМИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ

Т.В. Светенко, Г.В. Галковская

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ

Учебное пособие



Москва
2009

УДК 371
ББК 74.24

Светенко Т.В., Галковская Г.В.

Инновационный менеджмент в управлении школой: Учебное пособие. – М.: АПКППРО, 2009. – 92 с.

Руководитель проекта:
А.И. Рытов

Научный руководитель проекта:
Э.М. Никитин, доктор педагогических наук, профессор

Рецензенты:
Л.М. Лузина, д.п.н., профессор
Г.Ф. Васильева, к.п.н., доцент

Издание осуществляется в рамках проекта ФЦПРО

«Разработка и апробация модели многовекторной системы непрерывного образования (повышения квалификации) директоров школ в системе общего образования Российской Федерации с использованием модульных программ», реализуемого в рамках мероприятия 20 «Разработка и реализация комплекса мер по формированию управленческого корпуса для системы образования, соответствующего современным требованиям» Федеральной целевой программы развития образования на 2006–2010 годы

ISBN 978-5-8429-0394-8 (учебное пособие)

ISBN 978-5-8429-0389-1

Настоящее учебное пособие, а также рабочая тетрадь к нему входят в учебно-методический комплект, предназначенный для подготовки региональных тьюторов к реализации модульной программы обучения директоров школ. Материалы носят практико ориентированный характер, нацелены на деятельностное освоение теоретических основ и нормативной правовой базы современного менеджмента в управлении школой. Данный комплект с одинаковым успехом может быть использован как для проведения курсов повышения квалификации, так и для самостоятельной работы.

Материалы адресованы руководителям образовательных учреждений, руководителям и специалистам региональных и муниципальных органов управления образованием, региональных, муниципальных проектных (стратегических) команд, команд развития (модернизации) образовательных учреждений, специалистам системы повышения квалификации работников образования.

ББК 74.24

ISBN 978-5-8429-0394-8 (учебное пособие)
ISBN 978-5-8429-0389-1

© Федеральное агентство по образованию, 2009
© Светенко Т.В., Галковская Г.В., 2009
© АПКППРО, 2009

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1. ИННОВАЦИОННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК ОСНОВНОЙ РЕСУРС ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВА	4
Инновации в образовании: основания и смысл	5
Стратегия развития образования до 2020 года	7
Приоритетные национальные проекты: Качественное образование	10
Прежде всего – об образовании	12
На пути к системности и новому содержанию	13
Формирование инновационного банка	14
Международные тенденции в инновационном развитии образования	15
ГЛАВА 2. МИССИЯ И ЦЕННОСТИ ШКОЛЫ В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ	18
Видение и миссия образовательного учреждения	18
Процедура разработки миссии	21
Организационный алгоритм разработки миссии	23
Внутренняя культура школы (культура организации)	24
Подведем итоги	26
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ И ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ	27
Анализ внешней среды образовательного учреждения	28
Анализ внутренней среды образовательного учреждения	31
Проблемно ориентированный анализ	33
Определение целей стратегического плана	34
План стратегических мероприятий	39
Программа развития школы	41
Разработка программы развития образовательного учреждения	42
Информационная справка о школе	43
Блок аналитического и прогностического обоснования программы	43
Концепция желаемого будущего состояния школы	44
Стратегия и тактика перехода школы в новое состояние	45
Подведем итоги	46
ГЛАВА 4. ПРОЕКТЫ И ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ КАК ОСНОВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ИЗМЕНЕНИЙ	47
Проект	47
Концепция проекта «От учебного проекта к профильному исследованию»	50
Проект «Украшим школу своими руками»	52
Целевые программы	54
Целевая программа «Профиль»	54
Целевая программа «Проектирование как способ социального взаимодействия», реализованная региональной стратегической командой Чувашской Республики	55
Мониторинг образовательного процесса, ориентированного на достижение нового качества	56
Возможные процедуры и инструментарий мониторинга	56
Подведем итоги	59
ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ИННОВАЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПОНЯТИЙНОЕ ПОЛЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ КОНСТРУКТЫ	60
ГЛАВА 6. ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ КОМАНДА – ГЛАВНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ РЕСУРС РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ	67
Понятие команды	67
Типы педагогических команд	68
Характеристика эффективной команды	68
Признаки эффективной команды	69
Факторы эффективности работы команды	70
Процесс создания команды	70
Стадии развития команды	71
Подведем итоги	76
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	77

ГЛАВА 1. ИННОВАЦИОННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК ОСНОВНОЙ РЕСУРС ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВА

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив данную главу, Вы сможете:

- определить сущность инновационных процессов в образовании;
- представить поле инновационной деятельности своего образовательного учреждения;
- определить свою роль, как лидера инновационных преобразований;
- познакомиться с широким спектром подходов, концепций, документов в области образовательной политики.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Инновации – это «целенаправленное изменение педагогической системы или ее отдельных элементов, вносящее в среду внедрения стабильные новшества, вызывающие переход системы из одного состояния в другое и соответствующие прогрессивным тенденциям развития общества» (В.И. Загвязинский)¹.

Качество образования (в широком смысле) – сбалансированное соответствие образования (как результата, как процесса, как образовательной среды, как образовательной системы) многообразным потребностям, целям, требованиям, нормам (стандартам).

В своем выступлении на расширенном заседании Госсовета В.В. Путин отметил, что «...**решая задачу радикального повышения эффективности экономики, мы должны создать стимулы для формирования национальной инновационной системы... От мотивации к инновационному поведению граждан и от отдачи, которую приносит труд каждого человека, будет зависеть будущее России**»².

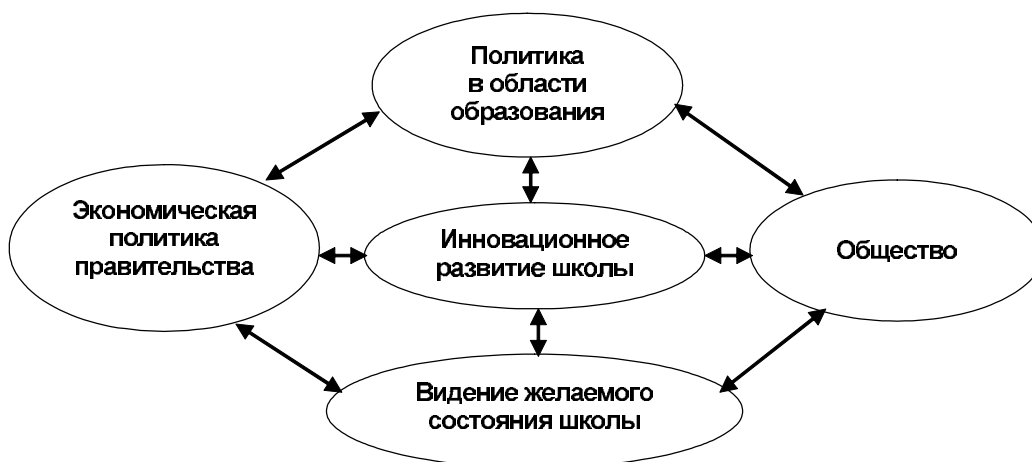
Мы абсолютно уверены, что именно в школьной среде происходит формирование мотивации к инновационному мышлению и поведению. И от того, сможем ли мы создать равные условия всем участникам образовательного процесса для проявления инициативы, самостоятельности и ответственности в выборе смелых, неординарных решений, будет зависеть реализация инновационного сценария развития страны в целом и образования в частности.

Образовательное учреждение, работающее в режиме инновационного развития, постоянно сверяет свои цели с государственной политикой в области образования, потребностями общества, экономическими возможностями региона и т.д. Схематически эта взаимосвязь и взаимозависимость может быть представлена следующим образом (схема 1).

Директор является «проводником» государственной образовательной политики, и в своей управленческой деятельности он должен выстраивать «мост» между приоритетами в развитии государственной образовательной политики и реальной образовательной практики. В связи с этим для

Схема 1

Взаимосвязь инновационного развития школы и ее социально-политических условий



¹ Загвязинский В.И. Педагогическое предвидение. М.: Педагогика, 1982.

² Выступление на расширенном заседании Государственного совета «О стратегии развития России до 2020 года» 8 февраля 2008 года Москва, Кремль // http://www.kremlin.ru/appears/2008/02/08/1542_type63374type63378type82634_159528.shtml

успешной работы ему необходимо быть в курсе инновационных ориентиров развития образования. Помимо того директор должен своевременно знакомить с этой информацией свой коллектив. Для этого директору необходимо уметь работать с различными источниками информации, определять главное, существенное и доводить до своих коллег. Это можно сделать разными путями. Можно отдать распоряжение ознакомиться, изучить, выступить. А можно мотивировать персонал, вызвать интерес к информации, желание обсудить, поразмышлять, внести предложения о том, как сухие нормативные документы могут изменить жизнь школьного сообщества, какие проблемы можно решить, опираясь на новые концепции, какие изменения и новшества можно будет реализовать в рамках миссии и стратегии развития образовательного учреждения.

С этой целью в данной главе приводятся тексты разного жанра и характера: это программы, концепции, статьи, выдержки из публикаций, касающиеся модернизации российской системы образования и отражающие глобальные тенденции развития образования в мире. Таким образом, мы составили для вас дайджест руководителя, а в рабочей тетради подобраны приемы и техники работы с ним. Используя данный методический инструментарий, каждый руководитель сможет активизировать работу своих сотрудников по изучению документов, проводя различные заседания, совещания, педсоветы в интерактивной форме, а также вовлекать в процедуры определения направлений инновационного развития ОУ, выбора стратегии развития, принятия решений не только своих заместителей, но и весь педагогический персонал.

Инновации в образовании: основания и смысл¹

Термин «инновация» вошел в обиход еще в 1930-е годы в качестве социологического внутри социологии культуры и культурной антропологии. То, что выходит за рамки традиции и обычая, и является инновацией – такова позиция культурной антропологии в первой половине XX века. В целом инновация противопоставлялась традиционным формам действия, мышления и поведения.

В середине 1980-х годов проводятся широкие исследования различных форм инноваций в педагогике и в системе образования, осуществляется обобщение тех инноваций, которые предложены педагогами и администраторами школ различных ступеней в разных странах, налаживается международное сотрудничество в разработке этого круга проблем. Под инновацией понимается любая новая идея, новый метод или новый проект, который намеренно вводится в систему традиционно-го образования.

Иными словами, первоначально в социологии образования инновации продолжали противопоставляться традициям.

«Традиции – инновации – институции» – вот та концептуальная схема, которая позволит понять инновационные процессы как в контексте тех традиций, которые уже существуют в культуре и обществе, так и в контексте социального признания инноваций, в качестве базы для осуществления нововведений в системе образования. Такого рода концептуальная схема позволяет избежать, с одной стороны, противопоставления традиций и инноваций, превращения инноваций в нечто чуждое традициям, а с другой стороны, делает возможным осмысление процессов превращения инноваций в социально признанные нормы и ценности, т.е. в некие институции, формирующиеся в ходе социальных действий и социальных коммуникаций между людьми. А со временем – становящиеся традицией.

Философия образования, которая исходит из приоритета инноваций, должна учитывать именно эти две стороны для того, чтобы не лишит инновации в образовании преемственной связи с культурой прошлого и вместе с тем не лишит их полнокровной связи с будущим, с той системой образования, которая складывается благодаря перманентному потоку инноваций. Философия образования должна фиксировать уже существующие ценности и нормы культуры для того, чтобы выявлять преемственность между тем, что признано в качестве традиции в культуре, и инновациями, показывать «расхождения» между ними. И вместе с тем философия образования должна апеллировать к тем инновациям, которые могут стать источником новых направлений в педагогике, в содержании и методах обучения, новых институций в образовательных системах. Эта двуединая задача – осмысления как тех ценностей, которые уже отложились в традициях, так и тех ценностей, которые могут сложиться благодаря инновациям, – стоит и перед исследователями инновационных программ и проектов в образовании.

Особое – политическое – значение феномен «инновационности» приобрел во второй половине прошлого столетия для характеристики постиндустриальной формации – ее становления и развития. Считается, что введение новшеств (новаций) в экономический оборот резко интенсифицирует экономические основы всех форм социального производства и также резко повысит уровень и качество жизни людей. Еще более краткая формула – это «инновационная экономика», в которой главным продуктом и, соответственно, товаром на мировом рынке должно стать знание.

Так, наиболее развитые страны – США, Великобритания, Япония – прямо провозгласили переход в новую фазу развития – экономику, основанную на знаниях. Начиная с середины 1980-х годов, правительства этих стран сосредоточили свои усилия на ускорении инновационных процессов в эко-

¹ Слободчиков В.И. Инновации в образовании: основания и смысл // http://www.abitu.ru/researcher/methodics/nauka/a_1xizkd.html

номике и создании национальных инновационных систем.

В развитых странах завершились два важнейших этапа современной научно-технической революции. На первом этапе (1940–1950-е годы) в основном ставились цели создания новых систем вооружений, обеспечения военно-технического превосходства. На втором этапе (1960–1980-е годы) добавилась качественно новая задача – обеспечение стабильных темпов экономического роста, повышения конкурентоспособности ключевых отраслей.

Третий, современный этап характеризуется тем, что страны постиндустриального общества наиболее активно решают задачи, связанные с проблемами глобализации, смещением приоритетов научно-технической политики в сторону повышения качества жизни людей, развития информационных технологий, решения проблем экологии, медицины.

Переход нашей страны на третий этап развития действительно заманчив и кажется достаточно очевидным, если «смело» приступить к построению «инновационной экономики». Именно этот ход – переход страны на путь инновационного развития – прямо объявляется сегодня и обсуждается в целом ряде нормативных документов. Рассмотрим несколько ключевых понятий инновационного развития, раскрываемых в этих документах:

- инновация – конечный результат творческого труда, получивший реализацию в виде новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в экономическом обороте;
- инновационная деятельность – создание новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса, реализуемых в экономическом обороте с использованием научных исследований, разработок, опытно-конструкторских работ либо иных научно-технических достижений;
- инфраструктура инновационной деятельности – организации, предоставляющие субъектам инновационной деятельности услуги, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

Кажется, действительно просто – чем больше будет всяческих новшеств (изобретений, открытий), доведенных к тому же до продуктивной тех-

нологии, тем эффективней экономика во все своих характеристиках и тем выше качество жизни.

Инновационную деятельность необходимо рассматривать в пространстве вполне определенной социальной практики. С точки зрения конкретного субъекта этой практики инновационной можно считать всякую деятельность, приводящую к ее существенным изменениям по сравнению с существующей традицией.

Инновационная деятельность – это деятельность, направленная на решение комплексной проблемы, порождаемой столкновением сложившихся и еще только становящихся норм практики либо – несоответствием традиционных норм новым социальным ожиданиям. Тогда инновация оправдана, более того, необходима.

Инновационная деятельность осуществляется не в пространстве идей и не только в пространстве действий отдельного субъекта, но становится подлинно инновационной только тогда, когда инновационный опыт осуществления этой деятельности становится доступным другим людям. Это предполагает фиксацию инновационного опыта, его культурное оформление и механизмы трансляции.

Если инновационная деятельность отвечает трем предыдущим условиям, то ее особый смысл заключается в направленности на преобразование существующей практики либо на порождение принципиально новой практики. В этом случае в ней должен присутствовать вектор «институционализации» – организационно-управленческое оформление нововведений и их нормативное закрепление в изменяющейся практике.

Еще одно принципиальное различие необходимо провести между понятиями «новация» и «инновация». Основанием такого различия должны служить конкретные формы, содержание и масштаб преобразовательной деятельности. Так, если деятельность кратковременна, не носит целостного и системного характера, ставит своей задачей обновление (изменение) лишь отдельных элементов некоей системы, то мы имеем дело с новацией. Если деятельность осуществляется на основе некоторого концептуального подхода, и ее следствием становятся развитие данной системы или ее принципиальное преобразование, мы имеем дело с инновацией. Можно ввести ряд и более конкретных критериев различения этих двух понятий.

Различение понятий «новация» и «инновация»

Критерии	Новация	Инновация
Масштаб целей и задач	Частный	Системный
Научный контекст	В рамках существующих теорий	Выходит за рамки существующих теорий
Характер действий (качество)	Относительно легко вписывается в существующие «нормы» понимания и объяснения	Может вызвать ситуацию непонимания, разрыва и конфликта, поскольку противоречит принятым «нормам»
Характер действий (количество)	Ограниченный по масштабу и времени	Целостный, продолжительный
Тип действий	Информирование субъектов практики, передача «из рук в руки» локального новшества	Проектирование новой системы деятельности в данной практике
Реализация	Апробация, внедрение как управленческий подход (сверху или по договоренности с администрацией)	Проращивание, культивирование (изнутри), организация условий и пространства для соответствующей деятельности

Результат, продукт	Изменение отдельных элементов в существующей системе	Полное обновление позиции субъектов практики, преобразование связей в системе и самой системы
Новизна	Инициатива в действиях, рационализация, обновление методик, изобретение новой методики	Открытие новых направлений деятельности, создание новых технологий, обретение нового качества результатов деятельности
Последствия	Усовершенствование прежней системы, рационализация ее функциональных связей	Возможно рождение новой практики или новой парадигмы исследований и разработок

Дополнительные различия в понятийном аппарате инновационной деятельности можно осуществить, если выстроить схему полного цикла возникновения и реализации любой инновации в той или иной общественной практике:

источник инноваций (наука, политика, производство, экономика и др.);

инновационное предложение (новация, изобретение, открытие, рационализация);

деятельность (технология) по реализации новации (обучение, внедрение, трансляция);

инновационный процесс (формы и способы укоренения новации в практике);

новый тип или новая форма общественной практики.

Приведем лишь один пример разворачивания полного цикла инновационных преобразований из истории отечественного образования:

- источник инновации – уровень развития педагогической и возрастной психологии в СССР в 50-х годах XX века;

- инновационное предложение – научный коллектив Эльконина-Давыдова доказывает возможность формирования основ теоретического мышления у младших школьников;

- технология осуществления – разрабатываются принципиально новые учебные программы по основным предметам в начальной школе;

- инновационный процесс – открытие лабораторий и экспериментальных школ в разных регионах страны по формированию учебной деятельности в младшем школьном возрасте;

- новая форма практики – «система развивающего обучения» как новый тип образовательной практики.

Обозначим три наиболее важные сегодня интерпретации понятия «образование»:

- образование – это вполне самостоятельная форма общественной практики (система деятельностей, структур организации и механизмов управления), особая социальная инфраструктура, пронизывающая все другие социальные сферы, которая, с одной стороны, обеспечивает целостность общественного организма, а с другой – является мощным ресурсом его исторического развития;

- образование – это универсальный способ трансляции культурно-исторического опыта, дар одного поколения другому; общий механизм социального наследования, механизм связывания некоторой общности людей и способа их жизни, передачи и сохранения норм и ценностей общей жизни во времени;

- образование – это всеобщая культурно-историческая форма становления и развития сущностных сил человека, обретения им образа человеческого во времени истории и пространстве культуры, человека, способного к самообразованию, а тем самым и к саморазвитию.

Что же такое сегодня «инновационное образование»? Это такое образование, которое способно к саморазвитию и которое создает условия для полноценного развития всех своих участников; отсюда главный тезис: инновационное образование – это развивающее и развивающееся образование.

В соответствии с этим новым пониманием должно меняться и наше видение самой структуры сферы образования. В самом первом приближении оно начинает выступать перед нами в своих трех предметных проекциях: образовательная среда как социокультурное содержание образования, образовательные институты; как организованная система деятельностей субъектов образования, образовательные процессы; как содержание совместно-распределенной деятельности субъектов образования. Необходимо также обозначить и два основных механизма обеспечения целостности этой структуры: образовательная политика, реализующая функцию самоопределения образования среди других общественных практик, и управление образованием, скрепляющее его как целостную сферу.

Этот новый образ образования – развивающее, инновационное – требует пересмотра наших устоявшихся представлений о нем.

Ориентиры инновационного развития российского образования обозначены в ряде программных документов. Предлагаем вам познакомиться с одним из них.

Стратегия развития образования до 2020 года¹

Необходимым условием формирования инновационной экономики является модернизация системы образования, становящейся важнейшей предпосылкой динамичного экономического роста и социального развития общества, условием благополучия и безопасности страны.

Конкуренция национальных систем образования стала ключевым элементом глобальной конкуренции, требующей постоянного обновления технологий, ускоренного освоения инноваций, быстрой

¹ Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации. М., 2008.

адаптации к запросам и требованиям динамично меняющегося мира. Одновременно возможность получения качественного образования продолжает оставаться одной из наиболее важных жизненных ценностей граждан, решающим фактором социальной справедливости и политической стабильности.

В основу модернизации системы образования должны быть положены такие принципы проектной деятельности, реализованные в приоритетном национальном проекте «Образование», как открытость образования к внешним запросам, применение проектных и командных подходов, логики «деньги в обмен на обязательства», конкурсное выявление и поддержка лидеров, успешно реализующих новые подходы на практике, адресность инструментов ресурсной поддержки и комплексный характер принимаемых решений. Отдельные направления модернизации должны продолжать реализовываться в масштабах национального проектирования.

Стратегическая цель государственной политики в области образования – **повышение доступности качественного образования** в соответствии с требованиями **инновационного развития** экономики и **современными потребностями** общества.

Реализация этой цели предполагает решение следующих приоритетных задач:

Первая – **обеспечение качества образовательных услуг и эффективности управления образовательными организациями**, включая:

расширение использования современных образовательных технологий, обеспечивающих расширение осваиваемых обучающимися компетентностей при сохранении сроков обучения, модернизация системы образовательных стандартов общего и профессионального образования, с целью обеспечения их соответствия потребностям современной инновационной экономики;

внедрение механизма оценки качества профессионального образования на основе информационной открытости образовательных учреждений и постоянно действующей системы общественного мониторинга (с участием представителей работодателей и общественных объединений), создание в регионах интегрированных центров сертификации и присвоения профессиональных квалификаций;

широкое системное распространение модульных программ профессиональной подготовки, обеспечение возможности выстраивания студентами и учащимися индивидуальных образовательных траекторий;

обеспечение участия общественности и бизнес-организаций в управлении учебными заведениями и контроле качества образования (наблюдательные советы, попечительские советы, школьные управляющие советы);

привлечение объединений работодателей к участию в разработке законодательных и иных нормативных правовых актов в области профессионального образования, формированию перечней направлений подготовки (специальностей), разработке государственных образовательных стандартов профессионального образования;

переход к нормативному подушевому бюджетному финансированию образовательных организаций, в том числе предоставляющих услуги профессионального образования, с обеспечением доступа к возможности получения бюджетного финансирования негосударственных образовательных организаций;

распространение практики формирования фондов целевого капитала, обеспечивающих устойчивое финансирование образовательных организаций из средств благотворительных пожертвований;

развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации научно-педагогических, педагогических и управленческих кадров для всех уровней системы образования, включая стимулирование притока в сферу образования молодых кадров.

Вторая – **создание структуры образовательной системы, соответствующей требованиям инновационного развития экономики:**

обеспечение полномасштабного перехода к уровневому высшему образованию, включая предоставление части программ среднего профессионального образования статуса бакалавриата;

предоставление на конкурсной основе поддержки университетам, реализующим во взаимодействии с наукой и бизнесом инновационные программы развития, включая поэтапное формирование научно-образовательных комплексов мирового уровня, интегрирующих передовые научные исследования и образовательные программы, решающих кадровые и исследовательские задачи общенациональных инновационных проектов;

расширение масштабов исследовательской и инновационной деятельности в вузах с развитием на их базе инновационной инфраструктуры, включая бизнес-инкубаторы и технопарки, в том числе в рамках реализации мер поддержки малого и среднего предпринимательства;

формирование комплексных учебных центров профессиональных квалификаций (ресурсных центров) на базе учреждений начального и части учреждений среднего профессионального образования, с последующей передачей общеобразовательных и социальных функций учреждений начального профессионального образования системе общего образования;

распространение практики реализации региональных комплексных проектов модернизации общего образования на всей территории страны;

развитие профильного обучения на старшей ступени общего образования, включая расширение возможностей профессиональной подготовки учащихся при усилении акцента на социализацию, развитие способностей и компетентностей;

привлечение ведущих университетов к повышению квалификации учителей, работе с талантливыми детьми, оценке качества школьного образования;

развитие механизмов конкурсной поддержки организаций общего образования, обеспечивающей формирование инновационных образовательных программ и использование новых технологий обучения;

развитие системы дополнительного образования школьников, расширение форм предоставления услуг раннего развития детей и дошкольного образования (с обеспечением двух лет образования до школы каждому ребенку), развитие услуг раннего образования и консультирования для семей с детьми.

Третья – **обеспечение доступности качественного образования, вне зависимости от доходов и местожительства, формирование системы целенаправленной работы с одаренными детьми и талантливой молодежью:**

реформирование системы стипендиального обеспечения студентов (существенное увеличение их размера при повышении адресности их предоставления);

обеспечение университетов общежитиями и помещениями для внеаудиторных занятий, отвечающих современным требованиям в рамках реализации проектов, финансируемых на конкурсной основе;

развитие механизмов государственной поддержки образовательного кредитования;

стимулирование расходов на профессиональное образование граждан и работодателей, включая увеличение размера социальных вычетов при определении обязательств по налогу на доходы физических лиц;

создание при университетах подготовительных отделений, финансируемых из федерального бюджета, доступных в первую очередь для граждан, проходивших военную службу по контракту;

развитие механизмов дистанционного образования в организациях высшего и дополнительного образования;

формирование системы работы с одаренными детьми и талантливой молодежью, включая эффективное сопровождение их на всех этапах получения образования, развитие системы интернатов для талантливой молодежи, проведение летних научных лагерей и школ, развитие системы конкурсов и олимпиад, с использованием возможностей ведущих учебных заведений и научных организаций.

Четвертая – **создание современной системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров,** включая:

создание системы внешней независимой сертификации и присвоения профессиональных квалификаций;

систематизация и обобщение требований к работникам всех квалификационных уровней, установленных в Российской Федерации в единой национальной квалификационной рамке;

формирование образовательной инфраструктуры, позволяющей человеку на протяжении всей жизни осваивать новые квалификации: создание открытого национального депозитария образовательных модулей и электронных образовательных ресурсов для системы непрерывного профессионального образования на базе современных сетевых технологий, широкого спектра качественных инновационных программ непрерывного профессионального образования, в том числе сетевых;

содействие формированию системы независимой оценки качества непрерывного образования и развитию конкуренции на рынке услуг дополнительного образования;

предоставление поддержки созданию системы информационной и консультационной поддержки граждан и работодателей по вопросам получения непрерывного образования;

содействие повышению мотивации граждан к получению новых квалификаций;

повышение эффективности механизмов ресурсного обеспечения программ непрерывного образования; обеспечивающих в том числе создание условий для расширения практики обучения сотрудников предприятиями и организациями; предоставление права на подготовку, переподготовку и повышение квалификации профессиональных кадров организациям, не являющимся образовательными, включая коммерческие организации, с обеспечением доступа указанных организаций к бюджетному финансированию;

создание системы профессионального обучения (и сертификации под требования российского рынка труда) трудовых мигрантов на контрактной основе с последующей их отработкой по востребованным экономикой России специальностям;

максимально эффективное использование человеческих ресурсов.

Решение поставленных задач модернизации образования даст возможность целенаправленно формировать человеческий и квалификационный капитал страны, исходя из необходимости обеспечения инновационного развития экономики и геополитической конкурентоспособности России.

Чтобы обеспечить конкурентоспособность системы образования, необходимо увеличение оплаты труда работников образовательных организаций до уровня, сопоставимого с уровнем оплаты труда квалифицированных работников в коммерческом секторе экономики, а для профессорско-преподавательского состава ведущих университетов – до более высокого уровня, что, с учетом потребности в масштабной модернизации технологической базы образования, требует обеспечить рост доли расходов на образование в ВВП.

Реализация инновационного варианта развития экономики предполагает увеличение общих расходов на образование с 4,6% ВВП (в 2006–2007 годах) до 5,5–6% ВВП в 2020 году, в том числе расходы бюджетной системы – с 3,9% до 4,5% ВВП; темп роста государственных расходов в период 2008–2010 годов составит не менее 10–14% в год до 2020 года.

Ключевые этапы и показатели реализации поставленных задач следующие:

До 2012 года

Переход к обучению в общеобразовательных учреждениях и организациях профессионального образования по стандартам нового поколения, отвечающим требованиям современной инновационной экономики;

переход на уровневые программы подготовки специалистов; преобразование не менее 20% учреждений среднего профессионального образо-

вания в образовательные учреждения, реализующие программы бакалавриата;

перевод большинства школ и учреждений профессионального образования на нормативное подушевое финансирование;

создание в большинстве школ и учреждений профессионального образования попечительских, наблюдательных и управляющих советов;

разработка стандартизированной программы повышения квалификации «Современный образовательный менеджмент» и проведение аттестации всех руководителей образовательных организаций по завершении ее прохождения;

введение стимулирующих надбавок преподавателям, учителям и управленцам с учетом результативности их деятельности и эффективности использования современных образовательных технологий;

создание условий для обеспечения участия работодателей в оценке профессиональных квалификаций в системе профессионального образования во всех регионах;

предоставление на конкурсной основе поддержки вузам, реализующим программы взаимодействия с наукой и бизнес-сектором (не менее 50 программ), включая строительство 15 университетских кампусов;

обеспечение поддержки студенческой и преподавательской академической мобильности, предоставляемой на конкурсных условиях;

вхождение России в ведущие международные ассоциации по аккредитации образовательных программ и учреждений;

учет фактора проведения регионами институциональных преобразований в сфере образования при предоставлении регионам дополнительной финансовой поддержки;

развитие программ профильного обучения на старшей ступени общего образования;

внедрение различных моделей образования детей дошкольного возраста на базе некоммерческих организаций, учреждений дошкольного, общего и дополнительного образования, включая нормативное финансирование клубов раннего образования и консультирования для семей с детьми;

предоставление всем детям дошкольного возраста возможности получать услуги дошкольного образования.

2013–2017 годы

Формирование не менее 6–8 научно-образовательных комплексов мирового уровня, интегрирующих передовые научные исследования и образовательные программы, решающих кадровые и исследовательские задачи общенациональных инновационных проектов;

достижение образовательной системой страны результатов, необходимых для нахождения по итогам международных сопоставительных исследований в верхней трети рейтинг-листа по всем показателям качества общего образования;

ежегодная поддержка до 100 организаций, реализующих инновационные программы непрерывного профессионального образования;

ежегодная публикация до 50 общественных рейтингов организаций и программ непрерывного профессионального образования (включая программы бюджетного сектора);

сертификация квалификаций 60% трудоспособных мигрантов;

создание условий для участия в программах повышения квалификации и/или переподготовки не менее 20–25% занятого населения.

2018–2020 годы

Формирование не менее 10–12 научно-образовательных комплексов мирового уровня;

создание условий для привлечения молодых кадров в систему профессионального образования с достижением показателей среднего возраста профессорско-преподавательского состава вузов на уровне средних показателей стран ОЭСР;

завершение формирования полномасштабной системы непрерывного образования;

создание не менее 500 центров сертификации и присвоения профессиональных квалификаций;

доля программ непрерывного образования, прошедших общественно-профессиональную аккредитацию, – 90%;

удельный вес предприятий и организаций, имеющих программы подготовки и/или переподготовки и повышения квалификации кадров, – 20%;

создание условий для участия в программах повышения квалификации и/или переподготовки не менее 25–30% занятого населения.

Приоритетные национальные проекты: Качественное образование

Зачем нужен масштабный национальный проект в образовании?¹

Сегодня связь между современным, качественным образованием и перспективой построения гражданского общества, эффективной экономики и безопасного государства очевидна. Для страны, которая ориентируется на инновационный путь развития, жизненно важно дать системе образования стимул к движению вперед – это и есть первоочередная задача приоритетного национального проекта «Образование».

Для реализации данной задачи в проекте предусмотрено несколько взаимодополняющих подходов. Во-первых, выявление и поддержка «точек роста». Государство стимулирует учреждения и целые регионы, внедряющие инновационные программы и проекты, поощряет лучших учителей, выплачивает премии талантливой молодежи, то есть делает ставку на лидеров и содействует распространению их опыта. Государство поощряет тех, кто может и хочет работать, – это касается и учащихся школ, и студентов вузов, и преподавателей. Поддержку получают наиболее эффективные

¹ Материалы сайта приоритетных национальных проектов – <http://rost.ru/projects/education/ed1/ed11/aed11.shtml>

и востребованные образовательные практики – образцы качественного образования, обеспечивающего прогресс и профессиональный успех.

С другой стороны, ряд направлений проекта нацелен на обеспечение доступности, выравнивание условий получения образования: обеспечение для всех школ высокоскоростного доступа к глобальным информационным ресурсам, размещенным в сети Интернет, поставки учебного оборудования и школьных автобусов, организация образования для военнослужащих.

При этом проект предполагает внедрение новых управленческих механизмов. Создание в школах попечительских и управляющих советов, привлечение общественных организаций (советы ректоров, профсоюзы и т.д.) к управлению образованием – вот способы сделать образовательную систему более прозрачной и восприимчивой к запросам общества. Реализацию этого подхода обеспечивают конкурсные процедуры поддержки, предусмотренные в большинстве мероприятий проекта.

Кроме того, проект приносит значительные изменения в механизмы финансирования образовательных учреждений. Бюджетные средства на реализацию программ развития, как правило, направляются непосредственно в образовательные учреждения, что способствует развитию их финансовой самостоятельности. Распределение средств в общем образовании осуществляется на основе подушевого принципа финансирования с учетом объективных особенностей организации образования для городских и сельских учащихся. Принципы установления поощрений лучшим учителям и доплат за классное руководство задают основы для введения новой системы оплаты труда учителей, ориентированной на стимулирование качества и результативности педагогической работы.

Каковы основные направления национального проекта «Образование»?¹

– Дополнительное вознаграждение за классное руководство. Для осуществления дополнительных выплат классным руководителям общеобразовательных учреждений из федерального бюджета в бюджеты субъектов РФ перечисляются средства из расчета 1 тыс. руб. в месяц в классе наполняемостью 25 человек для городской местности и 14 и более человек для сельской местности, в классе с меньшей наполняемостью – с учетом уменьшения размера вознаграждения пропорционально численности обучающихся.

– Поощрение лучших учителей. Ежегодно начиная с 2006 года путем открытых региональных конкурсов на основе общественной экспертизы отбираются 10 тыс. учителей, достигших востребованного и признанного обществом уровня педагогической работы. Они получают денежное вознаграждение в размере 100 тыс. руб.

– Стимулирование общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы. Ежегодно 3 тыс. школ,

отобранных в субъектах Российской Федерации на конкурсной основе, получают государственную поддержку в размере 1 млн руб. каждая.

– Информатизация образования. До конца 2007 года все российские школы, в том числе сельские, не имеющие доступа к сети Интернет, получат качественное подключение к глобальной сети со скоростью не менее 128 Кбит/с.

– Оснащение российских школ учебным оборудованием. В рамках этого направления в российские школы производится поставка интерактивных аппаратных комплексов, нового учебного и учебно-наглядного оборудования для кабинетов физики, химии, географии и биологии, а также аппаратно-программного комплекса (интерактивные доски). В 2007 году, объявленном Годом русского языка, этот перечень дополнен кабинетами русского языка и литературы.

– Поставка школьных автобусов в сельские территории. Для облегчения доставки сельских школьников к местам обучения проводится закупка школьных автобусов за счет средств федерального и региональных бюджетов.

– Поддержка подготовки рабочих кадров и специалистов для высокотехнологичных производств в учреждениях начального и среднего профессионального образования. В рамках этого направления в 2007 году на конкурсной основе государственная поддержка будет оказана 76 образовательным учреждениям начального и среднего профессионального образования (НПО и СПО). Каждое из учреждений-победителей получит от 20 до 30 млн руб. из федерального бюджета, в зависимости от объемов софинансирования, которое оно сможет привлечь.

– Стимулирование учреждений высшего профессионального образования, активно внедряющих инновационные образовательные программы. На конкурсной основе инновационным вузам предоставляются субсидии из федерального бюджета на закупку лабораторного оборудования, приобретение и разработку программного и методического обеспечения, повышение квалификации. В настоящее время по итогам федеральных конкурсов 2006 и 2007 годов производится государственная поддержка 57 инновационных вузов-победителей.

– Формирование сети национальных университетов и бизнес-школ. Цель создания национальных университетов – комплексное кадровое и научное обеспечение перспективного социально-экономического развития регионов. В 2006 году путем объединения региональных вузов было начато создание двух новых крупных университетов в Сибирском и Южном федеральных округах – Сибирского федерального университета и Южного федерального университета. Сверхзадача новых бизнес-школ – подготовка современных управленческих кадров мирового уровня. В рамках этого направления ведется работа по созданию двух бизнес-школ: Высшей школы менеджмента в Санкт-Петербурге на базе факультета менеджмен-

1 <http://www.rost.ru/projects/education/ed1/ed15/aed15.shtml>

та федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» и Московской школы управления «Сколлково». С начала 2007 года в школах сформированы попечительские советы, избраны руководители (деканы), прошли выборы в ученый совет Высшей школы менеджмента СПбГУ.

– Государственная поддержка талантливой молодежи. Ежегодно начиная с 2006 года 1250 молодых людей – победителей международных и всероссийских олимпиад и конкурсов получают индивидуальные премии по 60 тыс. руб., а 4100 победителей и призеров всероссийских олимпиад и конкурсов, а также победителей региональных и межрегиональных олимпиад поощряются премиями в размере 30 тыс. руб.

– Организация профессионального образования для военнослужащих, проходящих военную службу по призыву и по контракту. В течение 2006–2007 годов в 24 воинских частях организованы учебные центры, в которых проводится эксперимент по расширению возможностей получения начального профессионального образования военнослужащими, проходящими службу по призыву. В его рамках военнослужащие во время службы по призыву помимо диплома по военно-учетной специальности образца Министерства обороны РФ смогут также получить дипломы государственного образца о начальном профессиональном образовании. Кроме того, в рамках данного направления в 2007 году за счет средств федерального бюджета будет организовано обучение на подготовительных отделениях вузов 5 тыс. человек, отслуживших не менее трех лет по контракту в Вооруженных Силах РФ в воинских должностях солдат, матросов, сержантов, старшин.

– Государственная поддержка субъектов РФ, внедряющих комплексные проекты модернизации образования. В 2007 году на конкурсной основе отобран 21 субъект РФ, который в 2007–2009 годах получит субсидии из федерального бюджета. Эти субсидии будут предназначены для введения новой системы оплаты труда работников образования, целями которой являются повышение доходов учителей, переход на нормативно-подушевое финансирование общеобразовательных учреждений, развитие региональной системы оценки качества образования, развитие сети общеобразовательных учреждений регионов и расширение общественного участия в управлении образованием.

Прежде всего – об образовании¹

Мы должны ответить для себя, какую школу мы создаем, что это за школа будущего? Будет ли наш ребенок радоваться, встречаясь с учителем, или будет просто бояться его? Будут ли его заставлять тупо зубрить или он все-таки будет приучаться

думать? Будет ли школа заниматься его воспитанием или всем будет наплевать на то, что происходит, на то, что в школьном туалете разбросаны окурки, а иногда и просто шприцы?

Нам не должно быть безразлично, будет ли по окончании школы наш ребенок спортивным, здоровым или хроником с целым букетом заболеваний, полученных в школе.

Важно также, чтобы ребенок для школы был не дополнительной обузой, а источником ее финансового благополучия, материального достатка ее работников. Чтобы в результате выпускники педагогических вузов конкурировали за места в школах. Чтобы школы имели возможность иметь не один компьютер на 20 учеников, к чему мы стремились последние годы и представляли это как наше достижение, а чтобы каждое ученическое место имело свой вход в электронные сети.

Мы должны четко зафиксировать, какие права будут и у ребенка в школе, и у его родителей. Как они будут влиять на школу, как они будут участвовать в организации учебного процесса.

И, конечно, должна быть объективная оценка того, с какими знаниями выходит наш ребенок из школы. Чтобы эти знания оценивали не только учителя, но и родители, и сами дети, и независимые экспертные институты.

Главными требованиями к нашим вузам должны стать не количество докторов и кандидатов наук, аудиторий и квадратных метров площадей, а высокие результаты обучения. Рейтинги этих самых университетов.

Нужно, чтобы выпускники техникумов и университетов, придя на рабочее место, не просили бы в очередной раз рассказать им, как все устроено в жизни, а чтобы они были самостоятельными носителями новых знаний и технологий, которых ждут на производстве, были бы на шаг впереди своих коллег.

Нужно создавать школы будущего, новые техникумы и университеты с современными студенческими городками, с широкой научной, экономической и академической самостоятельностью, чтобы они сами находили инвесторов, формировали целевые капиталы для своего устойчивого развития.

Все новые программы обучения должны в полной мере учитывать индивидуальные таланты и интересы каждого учащегося.

Мы должны приглашать на работу лучших мировых профессоров, вовлекать студентов и преподавателей в масштабные исследования и разработки.

И, конечно, всем учителям, которые желают пройти переподготовку по лучшим стандартам современного педагогического образования, надо дать такие возможности.

Результатом нашей работы должна стать система непрерывного образования, доступного для каждого человека. Образования, которое развивается на протяжении всей жизни наших людей.

¹ Д. Медведев. Точки над «и» // Российская газета. Федеральный выпуск № 4591 от 16 февраля 2008 г. – <http://www.rg.ru/2008/02/16/medvedev-forum.html>

На пути к системности и новому содержанию¹

К сожалению, процесс модернизации российского образования нельзя назвать системным. Еще в самом начале наступившего века это привело к размытости целевых установок и – как следствие – к хаотичности распределения ресурсов. В результате темпы развития образования – как общего, так и профессионального, – сегодня не соответствуют темпам, заданным обществом и государством.

Можно говорить о «критических напряжениях» в системе образования, в числе которых:

- необоснованная конкуренция общего и высшего образования;
- деформация структуры подготовки кадров в системе профессионального образования (в первую очередь, высшего);
- постепенная утрата определяющей роли семьи как института духовно-нравственного воспитания личности;
- снижение доступности качественного образования для малоимущих слоев общества;
- опасное доминирование технологии ЕГЭ как системы оценки знаний школьников;
- преобладание организационно-экономических инноваций и как следствие – сокращение инновационной активности самих субъектов образовательного процесса.

Безусловно, существенную роль в систематизации и повышении эффективности модернизации российского образования играет приоритетный национальный проект «Образование». Руководство страны проявило политическую волю, не просто признав необходимость изменений в сфере образования, но и начав поддержку успешных и активных субъектов образовательного процесса (как на индивидуальном, так и на институциональном уровне).

Несмотря на повышенное внимание к экономическим, организационным аспектам развития сферы образования, не только образовательное сообщество, но и общественность приходят к пониманию необходимости изменений именно в содержании образования. Подтверждение тому – широкое обсуждение концепции изучения новейшей истории России, в которое были вовлечены не только профессионалы-предметники, но и самые широкие слои общественности.

Именно новое содержание образования может обеспечить реализацию миссии российского образования в условиях непрерывного инновационного развития страны. Вместе с тем «территория национальной образовательной системы» должна выполнять ключевую роль в процессе формирования «инновационного поведения» будущих взрослых граждан общества. Разумеется, выполнение этой роли возможно только при сохранении общедоступности качественного образования в сочетании с индивидуализацией и гуманизацией образовательного процесса.

Формирование «инновационного поведения» воспитанников, учащихся и студентов в сочетании с развитием социальных и предметных компетенций на всех уровнях образования должно обеспечиваться системой гарантий и «противовесов» общественного договора как ключевой характеристики гражданского общества.

Дилеммы модернизации

На развитие национальной образовательной сферы оказывают прямое и опосредованное влияние как внутренние (отраслевые), так и внешние (политические) факторы. Кроме того, развитие образования – это часть социально-экономического развития России, то есть риски и потенциальные возможности здесь во многом общие. Таким образом, есть факторы и тенденции, способствующие развитию российского образования в нужном направлении, а есть объективные обстоятельства, которые, напротив, тормозят ход модернизации.

Возникают в буквальном смысле слова дилеммы, разрешить которые нам необходимо в самые ближайшие годы.

Вот лишь некоторые примеры.

В 2003 году Россия присоединилась к Болонским соглашениям, и интеграция отечественной системы образования в мировое пространство стала необратимой. Найдены и уже внедряются инструменты, обеспечивающие «совместимость» образовательных моделей и взаимодействие систем. Несмотря на это, отечественная система образования остается замкнутой к объективным «вызовам» глобального социума, рынка труда и т.п. «Импорт инноваций» плохо согласован с планом стратегического развития страны, что обусловлено отсутствием системной инновационной политики в образовании.

Образование является важнейшим ресурсом укрепления государственности. Пожалуй, никто не станет отрицать необходимость согласования целей образовательной деятельности со стратегическими приоритетами развития России. При этом в основных документах, определяющих суть государственного строительства, нет четкого декларирования безусловной национальной значимости системы образования. Стратегические цели развития образования искусственно сужаются до неопределенной системы индикаторов «доступного, качественного, эффективного образования», без конкретизации для каждого из уровней системы и вне основной стратегической «рамки» Плана «2020». Акценты смещаются в сторону решения экономических проблем социальной сферы в ущерб духовно-нравственному воспитанию молодого поколения. Возникает идея доминирования гражданских институтов в формировании содержания образования, а значит, велик риск забыть о том, что содержание образования – феномен национальной культуры и успешности государственного строительства любой страны.

На государственном уровне утверждаются ценности свободы, общественного диалога, семьи как основных ресурсов обеспечения нового качества

¹ Кондаков А., Илюшин Л. http://www.opec.ru/docs.aspx?id=225&ob_no=87917

жизни граждан России. Отдельные инициативы по организации общественного диалога для решения проблем образования на местах востребованы и успешны. При этом процесс строительства гражданского общества усложняется накопившимися противоречиями. Это и кризис семейных ценностей, и продолжающееся разрушение института семейного воспитания. На сегодняшний день нет массовой эффективной практики общественного договора на всех уровнях образования, как нет и социальных институтов, ответственных за решение задачи формирования российской идентичности, в частности, в системе образования.

Общественный договор и социальные установки

В системе образования происходят необратимые экономические преобразования: образовательные учреждения получают финансово-хозяйственную самостоятельность, развиваются новые подходы в образовательном менеджменте. Необходимо шире использовать эффективные модели социально ответственного бизнеса в сфере образования, внедрять модели инновационного управления «по результатам» с учетом повсеместного перехода к ЕГЭ, развития федеральной и региональной системы оценки качества образования. При этом в условиях организационной реформы системы образования нельзя забывать о необходимости духовно-нравственного и гражданско-правового воспитания граждан.

Законодательная база реализации необходимых изменений в содержании образования на сегодня сформирована, процесс разработки и внедрения федеральных государственных образовательных стандартов второго поколения имеет нормативно-правовое обеспечение. У нас есть возможность расширения пространства общественного договора в сфере образования средствами законодательно-нормативного регулирования соответствующих инициатив профессиональных сообществ, социальных групп и бизнеса.

Анализ сегодняшнего состояния системы российского образования показывает, что главным инструментом, обеспечивающим успешность и эффективность проектируемых изменений, должна стать поддерживаемая на государственном уровне практика формирования новых социальных установок участников образовательного процесса. С социально-правовой точки зрения эта практика будет успешна только в рамках общественного договора о целях, содержании и условиях реализации образовательного процесса (по сути дела – об образовательном стандарте), участниками которого должны стать все государственные и гражданские институты, напрямую и опосредованно имеющие отношение к образованию.

Формирование инновационного банка

Для того чтобы управлять инновациями в школе, нужно:

Первое, продумать, какие противоречия в практике обучения и воспитания заставляют отказаться

ся от традиционного пути, и начать поиск нового или из каких потребностей возникает необходимость в данной инновации.

Например, необходимость осуществить разноразрядную дифференциацию, но при этом у учителей отсутствуют необходимые знания об этой педагогической технологии для реализации на практике.

Для того чтобы сформулировать цель, надо обратить внимание на вторую часть проблемы (противоречия) и ответить на вопрос: что желательно создать в результате работы? Например, разработать и освоить педагогическую технологию по дифференциации процесса обучения.

Далее следует разобраться в сущности нововведения – это развернутая цель, комплекс взаимосвязанных задач, которые надо решить.

Например, разработать и внедрить разноразрядный стандарт и апробировать разноразрядный контроль.

Любой прогнозируемый результат должен нести в себе показатели достижимости, реальности, измеримости.

Прогнозируются: возможные ожидаемые положительные результаты; возможные потери, негативные последствия; компенсационные меры по их устранению. Очень важно указать параметры, по которым будет внедряться эффективность нововведения. Следует не забыть и области знаний, которым соответствуют вопросы затрагиваемых нововведений.

Руководитель ОУ должен вести картотеку инноваторов школы, записывая сведения о том, кто вводит инновацию в данном классе и кем он является по отношению к ней: разработчик, пользователь, распространитель. В картотеке инноваций следует фиксировать стадии, которые прошло конкретное нововведение, включая стадию на которой оно находится в данный момент: констатирующая, уточняющая, формирующая.

В процессе разработки и внедрения инноваций встречаются различные препятствия – это те проблемы, которые мешают внедрению инновации в любой области: социальной, правовой, материально-технической, финансовой, а также общепедагогические проблемы (управленческие, дидактические, частнометодические, воспитательные, психологические и др.)

С учетом новых подходов к управлению образованием, в частности с расширением общественного участия в управлении, оценивать качества нововведений могут сами педагоги, учителя-коллеги, руководители школ, методисты, ученые, члены Управляющего совета и др.

Что же является движущей силой инновационных процессов в образовании?

В работе Е.И. Казаковой и А.П. Тряпицыной выделяются следующие противоречия, которые могут стать основанием развития инновационных образовательных процессов:

- между потребностями школы и ее возможностями;
- между потребностями в прогрессивном развитии и реальным регрессом школы (классичес-

кий вариант – «что-то ухудшается в школе, в ней стало неинтересно, менее комфортно, снизилась результативность – надо что-то делать»), формально говоря, здесь нет противоречия между наукой и практикой, так как общенаучные подходы к решению подобных проблем имеются, более того, могут существовать и успешные примеры преобразований динамики в сходных ситуациях;

- между характером развития системы низшего и высшего порядка (например, школа «не вписывается в систему отношений и позиций в районе, городе, области»);
- между законодательными требованиями и реальной практикой;
- между стремлениями руководителей школы (всей школы) к признанию и реальными результатами;
- между запросами на определенные условия деятельности и возможностями данного уровня развития;
- между потребностями отдельных групп людей школы и возможностями образовательного процесса¹.

По мнению авторов, самым обобщенным является первое противоречие из названных – между прогрессом и регрессом в развитии.

Анализ именно этого противоречия позволяет выйти на формулировку понимания существа инновационных процессов и нового качества образования в современной образовательной системе.

Новое качество образования есть своего рода «клеточка» управляемого развития, целенаправленных изменений. Выделение универсальных сквозных элементов различных структур и процессов в образовании позволяет разработать схему управления качеством. Примером может служить Карта управления качеством.

Международные тенденции в инновационном развитии образования²

К началу XXI века научно-техническая революция привела к быстро развивающимся процессам глобализации. В мир высоких технологий и Интернет вошли понятия «глобальная экономика», «глобальная экология», «глобальное образование». Существуют различные и противоположные точки зрения на происходящий процесс глобализации, но его нельзя остановить, так как он объективно закономерен.

Глобальное образование выступает наиболее эффективным средством позитивного развития процессов глобализации, так как только образованное общество и образованное человечество может критично и разумно противопоставить позитивные процессы развития негативным, избежать анархии и насилия. Именно глобальное образова-

ние может обеспечить активное участие мировой науки и общественности в управлении миром в новом тысячелетии.

Человечество, озабоченное своим выживанием, все больше обращается к проблемам образования, его развития и совершенствования, поскольку уже сейчас решается, каким будет новый век – просвещенным или невежественным, гуманным или агрессивным.

В XXI веке и новом тысячелетии проблемы образования становятся приоритетными во всем мире, так как они определяют будущее каждой страны в отдельности и планеты в целом.

Перед нами стоит стратегическая задача воспитания образованной и ответственной личности, способной обеспечить не только собственное жизнестроительство, но и разумную жизнедеятельность других людей.

Пришло время, когда каждому человеку необходимо получить комплекс экологических, экономических и юридических знаний в системе глобального образования и рационально использовать Интернет как инструмент непрерывного самообразования. Глобальное образование открывает огромный мир информации и дает большие возможности для успешной и компетентной деятельности на мировом уровне; действительно, с его помощью можно стать «человеком мира» – это реальность современного глобального образования, а перспективы его непредсказуемы.

Состоявшаяся в апреле 1995 г. в Нью-Йорке по инициативе Американского форума для глобального образования и под эгидой ЮНЕСКО международная конференция «Мосты в будущее» определила роль и основные направления развития Глобального образования в XXI веке. Глобальное образование было признано важнейшим направлением развития современной педагогической науки и практики, целью которого является подготовка человека к жизни в тревожном, быстро меняющемся и взаимозависимом мире, к решению нарастающих глобальных проблем.

Важно отметить, что глобальное образование объединяет различные образовательные системы многих государств и религий, отличающихся по своим философским, историческим, культурным и педагогическим традициям, по разному декларирующих свое отношение к глобальному образованию, но использующих его возможности в собственных целях.

Развитию глобального образования способствуют различные научные конференции, встречи и другие международные мероприятия. Так, например, существенный вклад в развитие в глобального образования стал проведенный в Австрии в сентябре 2000 г. международный симпозиум, на котором обсуждались необходимость и значение развития глобального образования в новом веке, в том числе через новые обучающие технологии.

¹ Казакова Е.И., Тряпицына А.П. Диалог на лестнице успеха (Школа на пороге нового века). СПб.: Петербург – XXI века: Пресс-Атташе, 1997.

² Проблема развития образования в России в контексте глобального образования // <http://www.irex.ru/press/pub/polemika/13/dan>

Содержание глобального образования, по мнению американских исследователей, состоит из следующих основных направлений:

- изучение систем (экономических, политических, экологических, технологических),
- изучение гуманитарных ценностей (общих и различных),
- изучение универсальных проблем (война и мир, права человека, окружающая среда),
- изучение глобальной истории (развитие глобальной системы, гуманитарных ценностей).

Само понятие «глобальное образование» активно используется на разных уровнях:

- на уровне глобальной мегасистемы (планетарном), то есть на уровне взаимодействия и взаимообогащения национальных образовательных систем, межгосударственных, межрегиональных связей и международного сотрудничества;
- на уровне конкретных образовательных систем (школ и классов, образовательных центров, университетах и т.д.), то есть на уровне содержания интернационального (международного) образования, развивающего планетарное мышление и сознание, и организации процесса обучения в соответствии с современными образовательными стандартами, новыми информационными и обучающими технологиями.

Вместе с прогрессивными учеными разных стран мы считаем, что глобальное образование – это не просто совокупность множества национальных образовательных пространств и систем, это особая «мегасистема», где задаются и реализуются цели национальной и мировой образовательной политики, где функционируют специфические связи и отношения между государствами и их образовательными системами, направленные на всемерное расширение возможностей развития личности.

В последние десятилетия изменения в характере обучения происходят в контексте глобальных образовательных тенденций, которые получили название «мегатенденций» (М. Кларин). К их числу относятся:

- массовый характер образования и его непрерывность как новое качество,
- значимость как для индивида, так и для общественных ожиданий и норм,
- ориентация на активное освоение человеком способов познавательной деятельности,
- адаптация образовательного процесса к запросам и потребностям личности,
- ориентация обучения на личность учащихся, обеспечение возможностей его самораскрытия.

В процессе глобализации мировое образование вступает в качественно новый этап – международную интеграцию, которая является результатом развития и углубления предшествующего этапа – интернационализации – и доведения его до уровня интеграции национальных систем. Для интеграции становятся характерными возрастающие за счет согласованной международной образовательной политики взаимное сближение, взаимодополняемость и взаимозависимость национальных образовательных систем, синхронизация действий, достигаемая на основе регулирования их наднациональными институтами, постепенное перерастание национальными образовательными системами своих государственных рамок и зарождение тенденций к формированию единого образовательного пространства как наиболее эффективной формы реализации задач будущего (А. Лиферов).

Личность учителя в глобальном образовании – это личность носителя культуры и ее творца, преемника и создателя мирового педагогического опыта. По мировым стандартам современный учитель – это творческая индивидуальность, обладающая оригинальным проблемно-педагогическим и критическим мышлением, создатель многовариативных программ, опирающихся на передовой мировой опыт и новые технологии обучения, интерпретирующий их в конкретных педагогических условиях на основе диагностического целеполагания и рефлексии.

По общему признанию, конец XX столетия – это период «глобальных инноваций» во всех областях культуры, экономики, техники, общественной и индивидуальной жизни. Глобальные инновационные процессы сопровождаются ускорением развития всех сторон общественной жизни, что обостряет и углубляет противоречие между темпами общественного и индивидуального социокультурного развития. Многие научные работы посвящены решению этой проблемы через образование, понимая особую роль образования в создании цивилизованного гражданского общества.

Например, в исследованиях Института Критического Мышления (Калифорния) были изучены перспективы развития образования, рассмотрены направления и пути реформирования образования в современном демократическом обществе.

В настоящее время во многих экономически развитых государствах существуют различные концепции развития школы, как в государственном, так и частном секторе. Конкретным примером тому является разработанная в США накануне нового века и уже внедряемая концепция школы XXI века (школы будущего).

Современная школа	Школа будущего
Фокус направлен на развитие базовых умений	Фокус направлен на развитие мыслительных умений
Результат отдельно от процесса обучения	Целостное определение процесса обучения
Обучение индивидуальное и самостоятельное	Совместное с учащимися решение учебных задач
Обучение строится по иерархически последовательным распоряжениям (указаниям)	Обучение строится с учетом реальных проблем и задач
Администрация руководит процессом обучения	В центре внимания – учащийся, учитель – руководит процессом обучения
Отдельных (элитных) учеников учат мыслить (думать)	Всех учащихся учат мыслить (думать)

(What Work Requires of Schools: A Scans Report for America 2000)

Такая «Школа будущего» предполагает создание указанных (в таблице) педагогических условий, необходимых для реализации теории критического мышления и внедрения с этой целью инновационных образовательных моделей, в том числе лично ориентированной и индивидуально-творческой, так как на современном этапе развития образовательных систем основным является «индивидуальный стиль» деятельности.

Поскольку комплекс индивидуальных особенностей может лишь частично удовлетворить требования какого-либо вида деятельности, человек мобилизует свои ценные для данной работы качества, компенсируя те, которые препятствуют достижению успеха.

В связи с гуманизацией образования возникает вопрос о границах изменения стиля и о границах педагогического воздействия, а также о степени влияния совместимости стилей деятельности учителя и ученика на развитие познавательной активности последнего. При рассмотрении данных вопросов выделены две важнейшие задачи современного образования:

во-первых, максимизировать процесс восприятия материала и обеспечить развитие познавательного стиля деятельности учащихся;

во-вторых, помочь учителю найти свой стиль педагогической деятельности, наиболее соответствующий его индивидуальным особенностям, и, что наиболее важно, уметь варьировать им в зависимости от особенностей стилей деятельности учащихся.

Наиболее значимыми являются, с одной стороны, вопрос успешного обучения всего класса с учетом индивидуальных особенностей каждого ученика, с другой – приспособление лиц с разными индивидуально-психологическими особенностями к педагогической деятельности, то есть к деятельности с постоянно изменяющимися условиями.

Развитие индивидуального стиля познавательной деятельности учащихся происходит в процессе взаимодействия учителя и учащихся. Но зачастую происходят конфликты между учителями и учениками, что препятствует развитию интереса учащихся к предмету, а иногда и учебной деятельности в целом. Это происходит по причине несовместимости особенностей нервной системы. То, чего ожидает учитель от своих учеников, основывается на его собственных предпочтениях в сфере обучения, а когда эти предпочтения не совпадают с учебными предпочтениями учащихся, возникает конфликт стилей.

Понятие «конфликт стилей», введенное американскими психологами, используется при несоответствии между «стилем обучения», то есть стилем деятельности учителя, и «стилем учения», т.е. стилем деятельности учащегося.

В ходе исследований американских психологов был выявлен такой факт, что наивысшую заинтересованность в изучении предмета достигают учащиеся, деятельность которых соответствует по типу нервной деятельности учителю.

Поскольку современная система образования не предусматривает возможности формирования

классов на основе особенностей стилей деятельности учеников и учителей, то главная задача, стоящая перед учителем, заключается в поиске компенсирующих методов обучения, предотвращающих «стилевые» конфликты.

Именно с учетом особенностей индивидуально-стиля деятельности учителю необходимо строить свою деятельность при дифференцировании учеников на основании того, какая группа признаков преобладает в их учебной деятельности.

Впервые о таком разграничении заговорил известный отечественный психолог Б.М. Теплов, который на основе данных математической статистики выделил стили с доминированием «аналитических», то есть левополушарных, и «синтетических» – правополушарных тенденций. Далее исследованиями индивидуальных психологических особенностей в мыслительной деятельности занимались многие отечественные и зарубежные психологи.

Этой же проблемой когнитивной психологии занимались американские ученые Р. и К. Данн. Они выделили две теории обучения:

Теория когнитивного стиля (Analytic) – ему соответствуют рационалистичность, технологичность, регламентированность.

Теория мозгового полушария (Global) – ему соответствуют гибкость, спонтанность, импровизация.

На основании такого деления можно сделать вывод о том, что для обеспечения максимальной эффективности образования, развития творческой индивидуальности учеников необходим индивидуальный подход, реализуемый диагностично.

На основе анализа психолого-педагогических исследований, как отечественных, так и зарубежных, был сделан вывод, что для успешного формирования индивидуального стиля деятельности необходимо учитывать:

диагностический, дифференцированный и индивидуальный подходы к обучению и воспитанию; соответствия индивидуального стиля деятельности учителя и учащегося;

эволюцию уровней усвоения знаний: репродуктивный -> эвристический -> креативный.

Исследования, проведенные в 1993 г. Р. и К. Данн в США более чем в семидесяти учебных заведениях, показали, что идентичные методы, применяемые в групповом обучении, могут быть продуктивными для одних и сдерживающими процесс обучения других. Данные исследования показали, что ученики, индивидуальные особенности которых не учитываются в процессе планирования и осуществления педагогического процесса, впоследствии составляют «группу риска» и могут стать опасными членами общества, склонными к правонарушениям. Выявлено, что в большинстве случаев в группу риска входят кинестеты с тактильным уровнем восприятия информации и правополушарные визуалы.

Модель, созданная ученым из США Д. Колбом, состоит из четырех фаз обучения, каждая из которых предполагает некоторые качества, способности и умения со стороны учащихся:

фаза конкретного опыта – способность к восприимчивости нового опыта;

фаза рефлексивного наблюдения – способность к интерпретации опыта;

фаза абстрактной концептуализации – способность к целостному пониманию – схватыванию, выработке понятий и представлений, выстраивающих данные наблюдения в последовательную, логическую теорию;

фаза активного экспериментирования – способность использовать свои теоретические представления для принятия решений, решения проблем,

что, в свою очередь, ведет к приобретению нового опыта.

Развитие образования в каждой отдельной стране и составляет сущность развития глобального образования в целом, которое может происходить только через взаимообмен и обогащение мирового педагогического опыта.

Итак, вы познакомились с различными текстами. Теперь обратитесь к материалам рабочей тетради, где представлен спектр интерактивных техник, которые вы можете использовать в своей каждодневной практике.

ГЛАВА 2. МИССИЯ И ЦЕННОСТИ ШКОЛЫ В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

Чтобы вести людей за собой, иди за ними.
Лао-Цзы

Инновационная деятельность всегда базируется на определенной системе целей и ценностей, которые задают ориентационное поле ее развития школы и составляют ядро ее миссии. В данной главе процесс создания миссии рассматривается, с одной стороны, как элемент инновационного развития образовательного учреждения, а с другой – как способ объединения коллектива, становления и развития культуры организации.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив данную главу, вы сможете:

- определить для себя перспективы развития вашего образовательного учреждения, построить образ желаемого будущего школы;
- выявить содержание запроса общества к школе, обусловленного требованиями современности;
- освоить логику вовлечения коллектива в обсуждение перспектив развития и формулировку миссии школы;
- выявлять факторы, влияющие на становление внутренней культуры школы.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Идеальный образ или видение (от англ. vision – видение, картина) – это сложившийся в сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы.

Миссия – это принятое школьным сообществом и официально декларируемое решение об общем назначении образовательного учреждения, о его целях и ценностях, о принимаемых на себя обязательствах. Миссия задает рамки и направления, внутри которых определяются стратегические цели.

Культура организации – это система представлений о способах деятельности и нормах поведения; набор привычек, писанных и неписанных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов коллектива.

Ценности – общественно значимые для личности, общества в целом материальные, социальные объекты, духовная деятельность человека и ее результаты; одобряемые и разделяемые большинством людей представления о том, что такое добро, справедливость, дружба и т.п.

Признайтесь, как часто, возвращаясь с очередного совещания директоров, вы с раздражением думаете о том, что в очередной раз придется менять размеренный ритм школьной жизни: модернизация ... реформа ... реструктуризация ... инновации... качество ... нормативы ... Зачем? Кому это нужно? Опять эти лозунги и призывы. Сколько раз начинали, и каждый раз хотели как лучше ...

Рассуждая таким образом, мы пытаемся понять необходимость перемен и успех коллег, умеющих «ловить ветер в паруса», то есть идти в ногу со временем, не боясь изменений; умеющих объединить коллектив в команду единомышленников, «играющих в одни ворота».

Видение и миссия образовательного учреждения

Для этой главы ключевым понятием выступает миссия. Термин «миссия» приходит к нам в полном согласии с логикой управления образовательным учреждением через формирование и развитие ее внутренней культуры. В пособиях для менеджеров последнего поколения именно этот подход (конечно, в сочетании с элементами традиционных управленческих технологий) является

доминирующим. Теория и практика управления, как и любая другая теория, претерпевает с течением времени существенные изменения. Можно считать, что «управление школой через развитие культуры организации» является веянием времени. Хотя... Лев Николаевич Толстой в свое время говорил про «дух школы»; у Антона Семеновича Макаренко были традиции и принципы; Виктор Николаевич Сорока-Росинский говорил о ценностях школы... Ряд этот можно продолжать, дополняя его дорогими для российской культуры именами... В основе культуры любого учреждения лежат ценности, всеми или большинством участников образовательного процесса разделяемые, принципы, традиции, привычные способы решения той или иной проблемы, милые сердцу привычки – все то, что придает каждой школе «лица не общее выражение»¹. Хотим мы или не хотим, верим или не верим в существование внутренней культуры школы, но она существует помимо нашей воли, определяя поступки и поведения людей с большей властью, чем действует любой директивы. Мы можем заменить это понятие любым другим, например, станем говорить о педагогической культуре школы или «особенностях организации педагогического процесса». Однако какие бы слова мы ни употребляли, речь пойдет о простой управленческой логике, которая сводится к русской поговорке: «Посей поступок – пожнешь привычку, посеяй привычку – пожнешь характер». В нашем случае управленческий принцип звучит еще проще: начиная новое дело, заботься о том, чтобы в его основании находился прочный ценностный фундамент. Современный руководитель, прежде чем строить планы и делегировать полномочия, потратит достаточно времени на то, чтобы все его участники понимали смысл вносимых изменений не на уровне отдельных действий, а на глубинном уровне ценностей и целей.

Кто-то непременно спросит, чем ценности одной школы могут отличаться от ценностей другой школы. Все мы стремимся давать качественное образование. Все мы обновляем образовательный процесс. Все мы вынуждены заботиться о повышении эффективности нашего труда. Все стоим на пороге перехода в новый юридический статус, входим в сети, осваиваем механизмы самостоятельного экономического хозяйствования, боремся за ученика и учителя... И все же...

Каждый, кто знает что-нибудь о школах в своем микрорайоне, понимает, что между ними могут быть большие различия, даже если это школы одного типа. Так, например, одна школа славится высокой академичностью, другая – стремится к всестороннему развитию учеников и делает особый упор на социальном и творческом аспекте образования. Ученики, родители и другие заинтересованные лица могут понять миссию школы, если внимательно посмотрят, как построено в ней образование, на какие ценности оно ориентировано.

Миссию можно описать как совокупность целей и связанных с ними убеждений, отношений и направлений деятельности, характерных для конкретной школы.

Можно говорить не только о миссии школы, но и, например, о миссии системы образования в целом или даже о миссии процесса реформирования системы образования.

Миссию называют также «образовательным видением», «ядром ценностей» или «концепцией образования».

Например, Л.Н. Толстой миссию своей школы видел в том, чтобы помогать свободному развитию ребенка. А.С. Макаренко главную ценность видел в коллективе, поэтому его педагогическая концепция основывалась на идее «воспитание в коллективе, через коллектив, с помощью специальной организации коллектива».

Причины создания миссии можно условно разделить на внешние и внутренние². К внешним причинам относятся необходимость формирования имиджа образовательного учреждения в условиях усиления конкуренции, например, для школы это может быть конкуренция за привлечение учащихся. В ситуации школы, имеющей невысокий уровень внутренней культуры, или не имеющей сильного директора-лидера, необходимость определения миссии может быть связана с распоряжением вышестоящего руководства.

Внутренние причины формулирования миссии связаны с необходимостью:

- определения поля поиска решения проблем;
- внутренних изменений в организации;
- определения общего приоритетного направления деятельности;
- повышения уровня взаимопонимания и сотрудничества в организации.

Очень важно, чтобы, сформулировав миссию, администрация и учителя школы основывались на ней при обсуждении и принятии решений относительно жизнедеятельности образовательного учреждения. Они должны быть в состоянии определить, соответствует ли конкретное решение или метод работы заявленной миссии, которая в идеале должна вырабатываться коллегиально. Тогда будет возможно выяснить и оценить, в какой степени удалось добиться этого соответствия.

Миссия – это «визитная карточка» школы. Она должна быть привлекательна, понятна для всех, кто может воспользоваться образовательными услугами школы. Ключевым вопросом для определения миссии является «Для кого мы работаем, и какого результата мы хотим добиться?». Чтобы оптимально сформулировать миссию своей организации, желательно найти ответы на несколько вопросов «зачем?».

Зачем эта школа учредителям? Ответ на этот вопрос помогает понять ожидания учредителей и учесть их в выборе развития школы; с одной стороны, сохранить свое лицо, с другой, быть в курсе изменений, происходящих в системе образования.

¹ Корнетов Б.Г. История педагогики. М., 2003.

² Карстанье П. Миссия школы: концепция, функции, разработка // Управление в образовании. СПб., 1996.

Зачем это образовательное учреждение обществу (социуму)? Нашедшие ответ на этот вопрос получают массу серьезных преимуществ. В первую очередь, точное понимание тех, на кого ориентирована их деятельность, а также определение того, что и как предлагается в ответ на социальный запрос.

Попробуйте хотя бы мысленно сопоставить свои ощущения, представив, что вы работаете в организации под названием «контора «Рога и копыта» или Европейский банк реконструкции и развития. Разницу уловить нетрудно, нетрудно заметить и то, что в названии последней организации, по сути дела, заключена формулировка ее миссии.

Зачем эта школа людям, которые в ней работают? Коллективный поиск ответа на этот вопрос помогает создать атмосферу сопричастности ко всему происходящему в школе, соучастия в ее делах, столь важное в наше время чувство социальной принадлежности, позволяет обнаружить то, что отличает сотрудников вашей школы от остальных.

Ответы на эти вопросы позволяют образно представить миссию школы как **«флаг»**, который нужен для ее презентации внешнему миру (в первую очередь социальному окружению), и, в то же время, **«знамя»**, под которое собираются люди, чтобы сплоченной командой воплощать в жизнь дела, которых ждет от школы внешний мир¹.

Таким образом, миссия образовательного учреждения как социально ответственной системы будет более или менее полной, если она определяется с учетом интересов школьников, педагогов, сотрудников, муниципальной образовательной системы, разнообразных партнеров и т.д. Что школа может предложить им, кроме собственных образовательных услуг? Что школа готова сделать для своих сотрудников? Что школа собирается сделать для муниципальной образовательной системы, более широкой социальной среды? Выбор миссии школы может быть согласован с субъектами муниципальной системы образования, которые выражают интересы всего населения данной территории.

Таким образом, миссия школы отражает **смысл** ее существования. Она не связана с получением прибыли, она всегда красива, альтруистична, в ней звучит тема служения. Миссия всегда индивидуальна, уникальна, неординарна, в ней заключена основная «изюминка», образ «новизны», неповторимости коллектива, предназначение школы в мире в целом и в мире образования в частности.

В то же время в миссии любого образовательного учреждения можно выделить общие элементы (то, что присуще назначению любой школы), специфические (то, что характерно для данного вида или данной модификации образовательного учреждения, например, гимназии, лицей), уникальные (то, что является уникальной миссией и назначением данной организации и отличает ее от всех других).

Вы убедитесь в этом, если познакомитесь с приведенными ниже примерами.

Пример

Наша школа – это открытое пространство для развития потенциальных возможностей и самореализации детей и взрослых.

Предназначение нашей школы – дать каждому ученику возможность найти и выразить себя сообразно своим способностям.

Наша миссия – воспитание ученика, готового к заботе о своем здоровье и здоровье окружающих его людей, владеющего здоровьесберегающими технологиями.

Наше предназначение – создание морально-психологического комфорта для участников образовательного процесса, подготовка учащихся к выбору, в который человек включен на протяжении всей своей жизнедеятельности; обеспечение организационно-педагогических условий для повышения общей и художественно-эстетической культуры учащихся микрорайона.

Мы строим школу, в которой развитие детей обусловлено сохранением их здоровья. Выявление и развитие способностей каждого ученика, формирование духовно богатой, свободной, физически здоровой, творчески мыслящей личности, ориентированной на выбор профессии, способной в последующем на участие в духовном и экономическом развитии общества.

Смысл нашей работы – формирование черт физически развитой личности, ориентированной на творческое преобразование действительности и саморазвитие, на здоровый образ жизни, личности образованной и самостоятельной, стремящейся к овладению опытом духовной жизни, нравственного поведения, освоению ценностей национальной культуры.

Создание условий для самореализации и осознанного личностного самоопределения учеников в соответствии с их склонностями и интересами и подготовка на этой основе выпускников, готовых к жизни в открытом и меняющемся мире – это наш ответ на социальный заказ.

Психолого-медико-педагогическое сопровождение, укрепление психического здоровья и личностного благополучия подрастающего поколения в образовательном пространстве города – это смысл нашей работы.

В литературе по менеджменту мы сталкиваемся еще с одним понятием – «видение», или идеальный образ. Что же такое «видение» или «идеальный образ школы»?

Видение (от англ. vision – видение, картина) – это сложившийся в нашем сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы. Отсутствие, неопределенность видения или его несоответствие

¹ Хант Р., Базан Т. Как создать интеллектуальную организацию. М., 2002.

реальным возможностям является тормозом на пути развития образовательного учреждения. В то же время наличие яркого, обоснованного, стимулирующего к действиям видения рассматривается как основа и условие успеха выработки стратегических планов деятельности школы.

Пример

Наша школа должна стать центром социально-культурной активности микрорайона.

Наша школа может быть ресурсным центром образовательных инноваций для региона.

Успех нашей школы обеспечен объединением государственных и общественных ресурсов.

Видение школы может быть представлено через метафорический образ, отражающий идеальное состояние образовательного учреждения. *Задание 1 в рабочей тетради поможет вам осуществить эту работу.*

Чаще всего авторы современных пособий разделяют очень близкие по смыслу понятия – «видение» и «миссия». Если видение – это идеальный образ желаемого состояния школы, носителем которого обычно является руководитель, то миссия – это итог общеколлективного решения членов педагогического сообщества, решения, учитывающего требования социального заказа и реальные возможности и потребности коллектива. В связи с этим если мы говорим о миссии, важно, чтобы она:

- выражала общие ценности и взгляды всех членов коллектива школы, т.е. была связана с культурой организации;
- поддерживалась большинством сотрудников;
- направляла процесс принятия решений, оказывая определенное влияние на организацию и стиль деятельности;
- формулировалась таким образом, чтобы можно было оценить, в какой степени деятельность соответствует общим ценностям школы.

Изучение отечественного и зарубежного опыта показывает, что назначение миссии связано с реализацией внешней и внутренней функций¹.

Внутренняя функция состоит в создании «рамки», в которых можно принимать решения, касающиеся деятельности школы. Эти рамки важны для определения единства идей и ценностей, лежащих в основе функциональных обязанностей каждого сотрудника.

Миссия направляет работу всех сотрудников школы. Таким образом, например, можно избежать ситуации, в которой одно структурное подразделение использует тесты, нацеленные на оптимизацию процесса обучения, тогда как другое проводит только отборочные тесты и не использует их результаты для оптимизации учебного процесса. Хорошо сформулированная миссия может предотвратить серьезные разногласия в школе по таким вопросам, как методы оценки, использование образовательных технологий и др.

Особую важность внутренняя функция миссии приобретает в нынешней ситуации нестабильности и изменчивости образовательной политики. В частности, в настоящее время школы испытывают противоречивые требования к содержанию и качеству подготовки выпускников со стороны социума, семьи, профессиональной школы и рынка труда. В условиях модернизации образования миссия является важным инструментом выбора профиля школы, поскольку возрастает конкуренция и вместе с ней усиливается необходимость четкого представления особенностей и специфики конкретного образовательного учреждения. В этом случае особое значение приобретает внешняя функция миссии, которая дает социальному окружению и возможным партнерам и клиентам ясное представление о том, в чем специфика и привлекательность данного образовательного учреждения.

Внешняя функция миссии позволяет определить статус школы, ее имидж, так как различные виды и варианты общеобразовательных школ существенно отличаются друг от друга именно по принятой миссии. Гласно заявляя о своей миссии, школа как бы предъясняет потенциальным заказчикам образовательных услуг свою визитную карточку, что очень важно для установления будущих отношений социального партнерства.

При этом миссия не лозунг. Лозунг, или девиз, может быть самым кратким изложением миссии. В сочетании с ясно сформулированной миссией девиз можно поместить «снаружи», чтобы дать клиентам и работодателям первоначальное представление о том, чего можно ждать от этой школы. Девиз может выполнять определенные функции и в самой школе. Люди могут сверять свою деятельность с девизом и решать, совпадает ли то, что они делают с тем, что они декларируют. Но если ясно сформулированной миссии нет, девиз вскоре может превратиться в пустую, бесполезную фразу.

Процедура разработки миссии

Любой руководитель время от времени должен задавать себе вопрос: то, что я делаю, действительно необходимо делать? Это надо делать именно сейчас? Мы делаем это оптимальным способом? Все эти вопросы можно отнести и к работе по формированию миссии. Давайте коротко ответим на главные. Можно обойтись в работе без документа, названного «миссия», «педагогическая концепция»? Можно ли управлять коллективом, не имея четких представлений о том, какой предстоит стать школе в ближайшем будущем? Если на первый вопрос еще можно было бы ответить «да», то уверенное «да» в ответе на второй вопрос весьма проблематично. Для того чтобы вести людей за собой, надо, как минимум, знать, куда идешь ты сам. Для того чтобы идти всем вместе и прийти

¹ E. Hoyle. The politics of school management. L., 1986; T. J. Peters & R.H. Waterman. In search of excellence: lessons from America's best run companies. N. Y., 1982; Управление в образовании. Проблемы и походы. Практическое руководство / Под ред. П. Карстанье, К. Ушакова. М., 1995. и др.

к цели, надо четко представлять цель. Итак, можно не заниматься работой по построению своей педагогической и управленческой концепции, можно не заботиться о развитии культуры организации в том случае, если вы убежденный фаталист или сторонник доктрины: «нам думать не положено, за нас начальство думает». Пусть читатель простит авторам это отступление, оно продиктовано множественными дискуссиями с директорами и завучами, которые часто недоумевали: «Да когда нам о миссиях думать? Крыша течет! Учителей не хватает! Надо срочно составлять расписание! Да мало ли дел у современного директора?!» Дел много, но и это придется потихоньку начинать делать – вовлекать свой коллектив в осмысление важнейших целей, ценностей, принципов, ключевых технологий. Просто потому, что педагогический труд по природе своей корпоративен, то есть требует глубинного ценностного согласования. Нельзя начинать преобразования в школе, даже продиктованные Национальной Доктриной или государственной реформой, без спокойного и терпеливого осмысления всеми участниками преобразований их смысла. Любая образовательная реформа начинается на уровне образовательного процесса конкретной школы, только потом оформляется в документ национального значения, но затем, чтобы от бумаги перейти к реальности, снова необходим труд школьного педагогического коллектива. Значит, нам придется ответить себе и своему коллективу (точнее вместе со своим коллективом) на вопросы о сущности тех изменений, которые предстоит пережить нашей школе в логике реформирования российской системы образования. Когда и как заниматься формированием видения и миссии? Проще ответить, как не надо этого делать. Ни при каких условиях не превращать эту работу в кампанию. Не начинать работать только потому, «что все пишут, а сверху требуют». Не заниматься формированием миссии в период максимально оперативной загрузки коллектива. Логика подсказывает, что формирование миссии или ее значимых фрагментов должно предшествовать этапу написания программ развития и стратегических планов. Но это формальная логика. Очень часто педагогическая и управленческая концепция школы становится следствием нескольких лет успешного функционирования (и даже реформирования) школы. Вы – директор, конкретные решения принимать вам... Мы же продолжаем...

Миссия не формулируется в один момент. Руководитель школы, вовлекая в этот процесс всех членов коллектива, создает реальные условия для его развития как команды единомышленников.

При таком подходе в процессе формирования миссии можно выделить три основных этапа: *подготовка, формулирование и развитие* (пересмотр). Эти стадии время от времени повторяются, когда возникает необходимость в уточнении задач, основанном на опыте или внешних изменениях.

Этап подготовки. В большинстве случаев подготовкой руководит управленческая команда школы. Если руководство берет на себя один человек,

важно, чтобы вся администрация школы была вовлечена в ее разработку. В этих случаях полезно создать рабочую группу (с включением в нее учителей) для разработки миссии.

Кроме того, процесс формулирования миссии требует учета многочисленных внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на школу, поэтому он носит аналитический характер. Для образовательных учреждений это могут быть следующие:

- политика государства в области образования;
- требования и ожидания рынка по отношению к качеству подготовки выпускников;
- экзаменационные требования;
- правила и нормы оформления школьной документации;
- характер, цели и результаты работы учебных заведений, из которых приходят ученики и/или учителя;
- динамика изменений на рынке труда;
- динамика демографической ситуации в регионе школы;
- взгляды, убеждения, ценности учителей и других работников школы;
- особенности организации учебно-воспитательного процесса в школе и используемые учебно-методические комплексы;
- уровень развития культуры школы;
- особая образовательная философия школы;
- состав учеников школы (социальный паспорт школы);
- традиции и прошлый опыт школы;
- способность школы изменяться.

Большую часть внешних факторов изменить невозможно, на некоторые можно частично повлиять (например, ожидания родителей или учебных заведений, в которые выпускники школы могут поступить). Внутренние факторы не только могут, но и должны изменяться в сторону большего соответствия желаемой ситуации. Такие изменения находят свое отражение в процессе определения миссии образовательного учреждения.

Анализ внешних и внутренних факторов с учетом особенностей вашего региона вы можете провести, используя графическую форму, представленную в задании 2 рабочей тетради.

Этап формулирования миссии. Управленческая команда школы должна быть способна выработать предварительную формулировку миссии, учитывающую значимые внутренние и внешние факторы, но очень важно вовлечь в этот процесс остальных участников образовательного процесса, поэтому этот этап можно назвать организационным. Одно из возможных мероприятий данного этапа – провести опрос или анкетирование заинтересованных лиц (учителей, других работников школы, совета школы, учеников) и задать им, например, такие вопросы:

- Каковы, по вашему мнению, сильные и слабые стороны школы, какие факторы больше всего способствуют успеху школы и какие меньше?
- Нарисуйте, пожалуйста, идеальную картину школы. Какой она должна стать через пять лет?
- Подумайте, что могут ждать от школы родители, общественность.

- Что вы считаете самым важным в школе и о чем больше всего заботитесь?

Можно также раздать список общих целей школы и предложить проранжировать их в соответствии с возможностью реализации. Подобный опрос позволит выявить несоответствия между существующей ситуацией и желаемой, показать, есть ли согласие относительно целей школы и каковы различия во взглядах, а также различия между отдельными подразделениями школы.

Такого рода обзор важен не только для получения данных о существенных внутренних факторах, но и для того, чтобы войти в контакт с людьми и заставить их задуматься о миссии школы. Результаты обзора можно сопоставить с другими (например, внешними) факторами и затем обсудить. Важно, чтобы словесная интерпретация помогала четко формулировать задачи школы.

Этап развития миссии. Дальнейшее развитие и пересмотр – это не однократное действие. Конечно, предварительную формулировку миссии можно предложить для обсуждения, чтобы люди увидели в ней свою роль, и обсудить конкретное ее значение. Однако все это лишь часть процесса формулирования миссии. Предварительная формулировка миссии имеет определенное значение для деятельности школы. Развитие означает движение, и в ходе развития люди будут все время обращаться к миссии, поэтому этот этап может быть охарактеризован как рефлексивный. Короче говоря, миссия – это нечто такое, к чему людям приходится все время возвращаться. Тогда, с одной стороны, развитие школы можно сверять с миссией, с другой стороны, можно увидеть, сохраняет ли миссия свою актуальность, или ее нужно адаптировать к изменившейся ситуации. В школах, которые серьезно относятся к контролю качества, развитие миссии происходит естественным путем и постоянно. Это требует планирования и вовлечения в игру новых участников. Таким образом, формулирование миссии может быть инструментом, воодушевляющим развитие школы. В то же время развитие служит импульсом для коррекции формулировки миссии.

Организуя работу по созданию миссии, обязательно предусматривается последовательное развитие этого процесса. Для этого три этапа разработки миссии можно представить в виде определенного организационного алгоритма.

Организационный алгоритм разработки миссии

Алгоритм разработки миссии предполагает прохождение ряда последовательных шагов:

1. Запуск работы по созданию миссии.
2. Создание проекта миссии.
3. Обсуждение проекта миссии.
4. Оформление и презентация миссии.

Кратко охарактеризуем содержание каждого из этих шагов-этапов.

1. Запуск работы по созданию миссии. На этом этапе инициативу берет на себя руководи-

тель, который является носителем видения. Он должен решить:

- кто будет привлечен к работе по созданию миссии: вы ограничитесь силами своих специалистов, или вам понадобится помощь внешних экспертов, родителей, руководителей более высокого ранга и т.д.;
- как будет организован процесс создания миссии; кто войдет в рабочую группу; кто будет координировать процесс;
- какими ресурсами вы располагаете: время, деньги, кадры и т.д.;
- каким образом будет до всех доведена информация о том, как вы собираетесь организовать эту работу.

Когда вы выполните эти шаги, у вас появится ПЛАН работы по созданию миссии.

2. Создание проекта миссии. Для этого необходимо определить:

- что в вашей школе уже есть из того, что вы хотели бы видеть в идеале (видение), или что могло бы вам помочь приблизиться к этому идеалу;
- кто будет «потребителями» миссии;
- что именно вы хотите для них сделать, т.е. следует продумать личностный (для детей, для педагогов, для родителей) и социальный (для города, для рынка труда, для мира) контексты миссии. С этой целью удобно использовать «Модель разработки миссии». В результате у вас появится ПРОЕКТ миссии.

Выполнив задание 3 рабочей тетради, вы разработаете такую модель для своей школы. Эта информация позволит вам определить стратегические цели.

Исходя из этого, вы создаете текст миссии, который будет обсуждаться.

3. Обсуждение проекта миссии. На этом этапе работы важнейшим моментом является привлечение к обсуждению максимального количества людей. Но, чем больше людей в школе, тем труднее провести такое обсуждение. И поэтому надо использовать различные техники и приемы. Например, дискуссии, дебаты, письменные предложения и замечания, мнения и предложения отдельных групп людей.

В результате можно провести ранжирование предложений. Наиболее существенные обязательно надо учесть и внести соответствующие изменения в текст миссии. После того, как учтены и внесены все изменения, ТЕКСТ миссии готов к оформлению.

4. Оформление и презентация миссии. Оформление предполагает, во-первых, что сам текст будет достаточно простым и в то же время лично значимым для тех, кому он адресован. Во-вторых, текст должен быть красочно, привлекательно оформленным.

Презентация миссии может быть проведена разными способами, например, миссия может быть опубликована и распространена среди «потребителей» в виде рекламного проспекта, в виде плаката размещена на стенах, она может быть озвучена на собрании и т.д. и т.п.

Обязательное условие – с миссией вашей школы должно познакомиться как можно больше людей, которые могут быть прямыми или косвенными потребителями услуг образовательного учреждения.

В результате МИССИЯ становится известной всем, кому она должна быть известна.

Итак, мы выяснили, что процесс создания миссии предполагает осуществление руководителем школы ряда последовательных управленческих действий:

1. *Директор инициирует запуск процесса создания миссии*, что означает, что он имеет четкое представление о том, зачем, что и как он будет делать.

2. *Директор принимает решение о том, кто будет привлечен к работе по разработке миссии*: только сотрудники организации или также внешние представители, например, члены попечительского совета, представители учредителей.

3. *Директор продумывает, как должен быть организован процесс работы по созданию миссии*; будет ли создана инициативная группа и кто в нее может войти; где и когда будет работать эта группа; кто будет координатором работы; нужны ли услуги консультанта или эксперта?

4. *Директор реально оценивает имеющиеся ресурсы*, необходимые для реализации процесса создания миссии: финансовые, материальные и другие, включая время, которое уйдет на эту работу.

5. *Директор продумывает систему коммуникации*, посредством которой все сотрудники организации будут получать оперативную информацию о ходе работы по созданию миссии.

Работа над миссией может стать на некоторое время самостоятельным направлением деятельности коллектива в процессе разработки стратегического плана. И тогда важно проработать следующие вопросы:

- **история школы**: ее успехи и неудачи, опыт, традиционные виды деятельности, клиенты, окружающая среда, «родители» (руководители, учредители) и их история, кредо, взгляды на жизнь;

- **структура школы**: ее организационные основы, деловые коммуникации, функциональное взаимодействие;

- **внутренняя культура школы**: система ценностей, характер взаимоотношений педагогов друг с другом, с учащимися, с администрацией, с внешним миром.

Если история школы, особенности ее структуры являются для нас рабочими понятиями, с которыми мы сталкиваемся ежедневно, то *внутренняя культура* школы часто остается за рамками нашего внимания. И напрасно, ведь это именно тот фактор, учет которого позволяет сделать работу по созданию миссии либо плодотворной и легкой, либо полной конфликтов и сопротивления со стороны сотрудников школы. Что же важно знать

директору о внутренней культуре школы (культуре организации)? Может ли он на нее реально повлиять? На что именно следует обратить внимание, создавая миссию своей школы?

Внутренняя культура школы (культура организации)

В любой школе всегда есть неписанные, но всеми признаваемые традиции, нормы поведения, разделяемые (хотя и не всегда обсуждаемые) убеждения.

Проясняя свои представления о таких важных сторонах жизни школы, как педагогическая компетентность учителя, способы управленческой поддержки профессионализма, уровень профессионального доверия, система вертикального и горизонтального контроля, способы проявления инициативы, способы решения проблем, источники профессиональной информации, поведение в условиях инновационной деятельности и др., мы на самом деле отвечаем на вопросы: Кто мы такие? Как мы действуем сегодня? Почему мы действуем так, а не иначе? Какое профессиональное поведение мы в нашей школе считаем приемлемым, а какое неприемлемым? Проще говоря, это ответ на вопрос: «Что такое хорошо и что такое плохо?» – в нашей школе. Ответы на эти вопросы формируют ядро понятия «организационная культура»¹.

Понятие «культура организации» включает в себя набор представлений о способах деятельности и нормах поведения; набор привычек, писаных и неписаных правил, запретов, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем и др., сознательно или бессознательно разделяемых большинством членов коллектива.

Необходимо обратить внимание в этом определении на слово «бессознательно». Во многих случаях мы с вами не склонны обсуждать очевидные (для нас!) вещи, почему и как они стали для нас очевидными. Однако если спросить учителя, почему он всегда приходит на урок в класс за 5 минут до его начала, то он может дать ответы типа: «Не знаю, у нас так принято, все так делают, я так привык, это правильно...» и т.п. Иначе говоря, он действует в соответствии с групповой нормой, которую он никогда ни с кем не обсуждал. Нельзя, например, опаздывать на совещание ни на минуту. Почему – ответы те же. Именно поэтому опытные руководители считают, что хороший сотрудник – это мотивированный сотрудник (уровень квалификации на втором месте): «Не умеешь – научим, главное – хотеть».

Следует иметь в виду, что внутреннюю культуру имеет любое учреждение. При этом членам коллектива их культура кажется абсолютно естественной и не требующей специального обсуждения. Например, в школе может быть принято следующее:

- Появляться на работе в строгой одежде.

¹ Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией: [Электронный ресурс] // http://book.direktor.ru/yellow_book/yellow_book.htm.

- Не критиковать на общих собраниях руководство школы, а делать это только в кабинете руководителя.

- Ни в коем случае не задерживать начало урока.

- Не отменять занятий ради каких бы то ни было мероприятий.

- Не принимать никаких серьезных решений без широкого предварительного обсуждения.

- Отмечать дни рождения сотрудников и праздники в учительском коллективе, причем пренебрегать этим недопустимо.

- Обращаться с детьми на «вы» и пр.

Эти или другие правила, нормы, запреты, ожидания, ценности являются основой культуры образовательного учреждения. Причем осознание этих элементов культуры чрезвычайно затруднительно для самого коллектива школы. Им кажется, что этот или другой набор представлений должен разделяться всеми другими образовательными учреждениями¹.

Итак, внутренняя культура достаточно однозначно характеризует поведение ее членов, способ решения ими возникающих перед организацией проблем и конфликтных ситуаций, отношение к внешним воздействиям, скорость и способ реагирования на изменяющиеся обстоятельства. Осознание руководителем представлений о культуре своей организации позволяет ему определить стратегию поведения в тех или иных обстоятельствах.

Что определяет особенности внутренней культуры школы? По мнению К.М. Ушакова, это:

Во-первых, это внешние факторы, такие как: национальные особенности, традиции, экономические реалии, доминирующая культура в окружающей среде.

Во-вторых, внутренние факторы: личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень педагогов.

Особенности личности директора, его лидерские качества оказывают сильное влияние на культуру школы. Это связано с тем, что вы не можете заставить людей что-то менять (или ничего не менять), так как не в состоянии держать под контролем все силы, оказывающие на них влияние. Но вы можете увлечь их своим примером, повести за собой. Иными словами, позиция директора-лидера обеспечивает большие возможности для того, чтобы поддержать стремление других измениться. Это, в свою очередь, помогает сконцентрировать усилия и повышает шансы на успех в достижении цели.

Вместе с тем для руководителя важно понимать, что культура организации меняется медленно, ее нельзя изменить отдельным, пусть ярким и убедительным выступлением. Эта особенность внутренней культуры может поставить перед директором ряд проблем. В частности, имея наибольшие власть и свободу (с точки зрения своих сотрудников), он обладает максимальными возможностями воз-

действия на культуру возглавляемой им организации. Однако здесь есть серьезная опасность: как показывает опыт, директор часто анализирует желаемое, а не действительное состояние дел. Справиться с проблемой поможет организация командной работы, которая позволит провести анализ с разных точек зрения.

Вторая проблема связана с тем, что проблемы и конфликты, возникающие при попытках осуществить какие-либо изменения в школе, часто диагностируются директором как личностные проблемы и конфликты с отдельными людьми, чье поведение и реакции не соответствуют его ожиданиям. Однако на самом деле он сталкивается в этом случае не с особенностями личностного поведения отдельных членов организации, а с феноменом группового поведения, с культурой организации. Реальная же причина сопротивления кроется в устойчивости культуры к изменениям, ее малой динамичности.

Например, придя в школу в качестве нового директора, руководитель рассчитывает на высокий уровень самостоятельности людей, их способность видеть проблемы, решать и брать на себя ответственность за результаты. Директор не дает точного рецепта, как действовать, ставя задачу в общих чертах, но результата не получает. Что делать? Конечно, можно попробовать радикальные меры (если есть кадровые резервы), такие как смена заместителей, даже увольнение наиболее нерадивых и неспособных. Однако такого рода действия редко приводят к успеху.

Значительно продуктивнее может оказаться личное исследование руководителя по поводу того, не является ли поведение сотрудников проявлением ролевой культуры, в рамках которой люди привыкли точно и профессионально выполнять четкие и ясные инструкции, подвергаться пошаговому контролю, видеть источник власти (в смысле права принятия решения и ответственности) в определенных людях, принадлежащих к тому или иному уровню школьной иерархии и пр. Если это так, то практика говорит о том, что руководитель должен быть чрезвычайно осторожен. Попытка резкого изменения внутренней культуры приводит к потере членами педагогического коллектива ощущения структуры, исчезновению традиционных центров власти. У педагогов и сотрудников может создаться впечатление, что руководитель разрушает организацию, которая до этого, с их точки зрения, весьма успешно функционировала. Вы, конечно, можете добиться своего, однако это потребует больших усилий, так как, очевидно, предприняли шаг, который противоречит культуре школы. Ваше действие ломает некоторые стереотипы, не соответствует ожиданиям, противоречит традиционным, устоявшимся в школе нормам.

Если ваши действия противоречат внутренней культуре, вы натолкнетесь на осознанное или неосознанное сопротивление, но, если вы учитываете особенности культуры, вы можете рассчитывать на

¹ Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией: [Электронный ресурс] // http://book.direktor.ru/yellow_book/yellow_book.htm.

легкое внедрение управленческого (или иного) нововведения.

Что дает педагогам понимание особенностей культуры своей школы? Это возможность понять, чем реально отличается одна школа от другой, на чем реально базируется уникальность данного образовательного учреждения¹.

Ведь из практики хорошо известно, что, несмотря на то, что формальная структура учебного заведения однотипна, правовые основания деятельности двух соседних школ могут быть одинаковыми или весьма похожими, тем не менее, они все равно сильно отличаются одна от другой (совсем не обязательно в худшую или лучшую сторону, они просто разные), поскольку у них разные системы ценностей.

Основываясь на приоритетной системе ценностей, каждый руководитель выбирает, что и как делать. Вы можете принимать посетителей строго в определенное время или быть открытым для общения; быть полностью поглощенным работой или делать ровно столько, чтобы лишь кое-как перебиться и т.д. Выбор, который мы делаем, зависит от нашего образования, воспитания, поведения и взглядов наших коллег, возможных последствий наших действий. Обычно имеется несколько вариантов решений, и выбор того или иного зависит от того, что мы считаем важным и правильным. Ваши решения – то, что вы выбрали как важное и правильное – оказывают большое влияние на вашу жизнь, на то, как вы относитесь к окружающим,

и на то, каким человеком вы становитесь. Эти решения, принятые в прошлом, определяют ваше поведение в настоящем, они становятся основой ваших ценностей. Таким образом, ценности – это выбор того, что, по-вашему, является важным и стоящим. Представления о ценностях помогают понять, что является важным для школы, а убеждения – ответить на вопрос, как она должна функционировать.

Итак, отвечая на вопрос, как у нас все происходит, строится, организуется, коллектив школы фактически подводит итоги пройденного пути, осмысливает свой опыт, определяет те ключевые позиции, которые являются основой для создания или уточнения миссии своей школы.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

Итак, миссия:

- **основывается на видении идеального образа школы;**
- **выражает общие ценности и взгляды;**
- **связана с культурой школы;**
- **поддерживается всеми людьми, отвечающими за образовательный процесс;**
- **имеет определенные последствия для организации и стиля обучения;**
- **направляет процесс принятия решений и работу в школе;**
- **формулируется таким образом, чтобы можно было оценить, в какой степени школа полезна всем, кто с ней связан.**

¹ Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией: [Электронный ресурс] // http://book.direktor.ru/yellow_book/yellow_book.htm.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ И ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Исход крупных дел часто зависит от анализа мелочей.
Овидий

Кто не знает куда направляется, тот очень удивится, попав не туда.
Марк Твен

Определение стратегических направлений развития школы, планирование изменений осуществляются с учетом особенностей внешней и внутренней среды образовательного учреждения. Мы предлагаем познакомиться с некоторыми аналитическими методиками, которые позволят выявить основные проблемы и грамотно выстроить иерархию целей.

Процедура целеполагания представляет собой процесс, временные рамки которого строго не нормированы. Но существуют определенные требования к процедуре целеполагания и формулировке целей. Цели задают и определяют формат и содержание разрабатываемого стратегического плана или программы развития школы. В главе представлены процедуры формирования стратегии развития образовательного учреждения в условиях изменений.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив данную главу, вы сможете:

- использовать знания о внешней и внутренней среде образовательного учреждения для решения управленческих задач;
- применять различные методики для анализа внешней и внутренней среды;
- использовать результаты аналитической деятельности для выбора приоритетных направлений развития образовательного учреждения;
- устанавливать взаимосвязи и взаимозависимости различных уровней и областей стратегического целеполагания в образовательном учреждении;
- формулировать цели в соответствии с принятыми в образовательном менеджменте нормами и требованиями;
- разработать план стратегических мероприятий и программу развития образовательного учреждения с учетом его внутренних и внешних условий.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Внешняя среда школы – совокупность социальных и природных факторов, действие которых значимо для создания, выживания, функционирования и развития школы как открытой социально ориентированной и социально ответственной системы. Внешняя среда обуславливает направленность деятельности школы, создает для этой деятельности благоприятные возможности, ограничения и угрозы. Это сфера, в которой образовательное учреждение осуществляет свою жизнедеятельность; совокупность «факторов влияния» вне образовательного учреждения.

Внутренняя среда – совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения.

Дерево целей – это метод, который позволяет расчленить стратегическую цель на подцели, а также раскрыть взаимосвязь между целью и задачами, конкретизировать цели деятельности на планируемый период.

План стратегический – это документ, который определяет общие направления деятельности (развития) школы в изменяющейся внешней и внутренней среде.

Программа – это документ, представляющий собой план, перечень, структуру, то есть описание алгоритма предстоящих действий.

Программа развития школы – это документ, направленный на решение стратегических задач, перспективных образовательных потребностей, социального заказа на образование.

Концепция – 1) определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности; 2) относительно целостная и завершенная, структурированная совокупность, система взглядов, представлений, идей. Описание основного смысла деятельности в целом.

В современной педагогической публицистике все чаще встречаются утверждения о том, что сегодня не клиент должен искать образовательное учреждение, а образовательное учреждение должно искать его через удовлетворение его потребностей в образовании. Кто клиенты нашей школы? Что именно они хотят? Чьи интересы считать приоритетными, если потребности различных групп клиентов разные? Найдется ли хоть один директор, перед которым не вставали подобные вопросы? Как показывает опыт, есть только один способ получить на них ответы – провести анализ внутренней и внешней среды школы.

Анализ внешней среды образовательного учреждения

В последние годы написано и издано немало книг, адресованных руководителям общеобразовательных школ, их заместителям, специалистам органов управления образованием. В этих публикациях затрагиваются самые разные аспекты управления: от проблемы создания и поддержания благоприятного психологического климата в коллективе до вопросов хозяйственной деятельности в новых социально-экономических условиях. Наша школа нуждается сегодня в качественном и эффективном, понимающем и созидающем внутреннем управлении, в руководителях, готовых стать не просто квалифицированными школьными менеджерами, но и преобразующими стратегическими лидерами и через все трудности вести школьные сообщества по пути развития¹.

Анализ среды, как внешней, так и внутренней, является важнейшей составляющей стратегического управления. Этот постулат сегодня не оспаривается уже никем.

Напоминаем, что **внешняя среда** – это сфера, в которой образовательное учреждение осуществляет свою жизнедеятельность, совокупность «факторов влияния» вне образовательного учреждения.

Внешняя среда состоит из «дальнего окружения» (влияния экономического прогресса, социального и культурного развития общества, экологии) и «ближнего окружения» (рынок трудовых ресурсов, образовательных услуг, деятельность конкурентов, социальных партнеров). В нашей стране важным фактором также является анализ действий органов государственной власти, изучение различных стратегических и нормативных документов федеральных и региональных органов управления образованием, экономических планов развития отрасли. (Взаимосвязь инновационного развития политических условий была показана на схеме 1.)

Развитие каждой школы ориентируется на определенное видение ее будущего, которое, в свою очередь, взаимосвязано и сопряжено с тремя важнейшими факторами внешней среды:

- обществом, т.е. социальным окружением школы, заинтересованным в получении определенных образовательных результатов;
- политикой в сфере образования как области согласования интересов прямых и косвенных участников образовательного процесса;
- экономической политикой правительства, от которой во многом зависит ресурсная поддержка систем образования.

Однако у администрации школы не очень много возможностей повлиять на изменения и воздействия внешней среды на свою школу. Но у них всегда есть возможность анализировать и прогнозировать эти изменения, возможное влияние с тем, чтобы заранее подготовиться к ним. С целью

определения принципиальных направлений развития образовательного учреждения необходимо, прежде всего, **проанализировать и оценить позицию вашей школы во внешнем окружении вчера и сегодня** и попытаться спрогнозировать, какие **возможности, ограничения и риски для школы** могут возникнуть в связи с изменением внешней среды. Попробуем определить, что из потенциальных возможностей можно использовать для того, чтобы сделать школу более привлекательной для учащихся и их родителей.

Для изучения внешней среды можно использовать достаточно простую методику (**PEST-анализ**), которая предполагает прохождение нескольких шагов².

На первом шаге участники анализа (например, директор и группа ведущих учителей-аналитиков) определяют и указывают на бумаге временной отрезок, на который рассчитан анализ (например, предстоящий учебный год), выделяют и записывают на доске или большом листе бумаги наиболее крупные факторы внешней среды.

Обычно говорят о четырех таких блоках: социальном, управленческом (технологическом), экономическом и политическом (политико-правовом) (см. задание 1 в рабочей тетради).

На втором шаге по каждому из выделенных крупных факторов определяются и записываются те явления и события, которые особенно сильно могут воздействовать в будущем на конкретную школу, в которой проводится этот анализ. Важно, чтобы в результате работы в списках оказалось максимальное количество факторов, реально влияющих на школу.

На следующем шаге эти влияния следует разделить на положительные для школы и отрицательные, создающие для нее новые ограничения и угрозы.

На четвертом шаге рекомендуется задать ряд вопросов по **каждому** из выявленных **положительных** факторов, сформулировать и затем зафиксировать письменно ответы на них:

1. Какие **полезные для нашей школы последствия** может дать этот фактор?
2. Как мы сможем использовать новые возможности?
3. Можно ли увеличить полезное влияние этого фактора на нашу школу?
4. Если да, **что именно и как мы должны для этого сделать?**

На пятом шаге задаются аналогичные вопросы по **каждому** из факторов, которые могут оказать **отрицательное** влияние:

1. Какие **неприятности, угрозы, ограничения** для школы несет с собой данный фактор (явление, событие)?
2. Можем ли мы своими силами (или с внешней помощью) **противодействовать** этому событию, **уменьшить его влияние** на школу или **компен-**

¹ Фишман Л.И., Дудников В.В. Логика управления развитием школы. Учебное пособие по курсу «Управление развитием образовательного учреждения: через новое качество управление – к новому качеству школы», НФПК.

² Моисеев А.М., Моисеева О.М. Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем. М., 2004. С. 185–191.

сировать его отрицательное воздействие другими, позитивными действиями?

3. Если да, **что для этого надо сделать?**

4. Если нет, **как подготовить школу, учителей, школьников, родителей к предстоящим неприятностям, чтобы они оказались менее неожиданными?**

Исходя из полученных результатов, вносятся необходимые поправки в работу школы.

Решает ли такой анализ внешней среды проблемы школы? Есть ли смысл изучать то, на что почти невозможно повлиять?

Познакомьтесь с аналитическими материалами системы образования Чувашской Республики¹, которые были получены с помощью этой методики в рамках реализации проекта «Реформа системы образования» НФПК: таблицей «PEST-анализ» и аналитической справкой по его результатам.

Таблица «PEST-анализ»

Политика	
+	-
Политически стабильный регион. Наличие сильного авторитетного лидера. Продуманная национальная политика. Поддержка образования со стороны правительства. Принят Закон Чувашской Республики «Об образовании». Получают распространение землячества	
Экономика	
+	-
Оживление промышленного сектора экономики. Строительная индустрия Чувашии имеет один из самых высоких уровней в России. Рост производства. Наметилась тенденция к увеличению среднегодового дохода	Дотационный регион. В бюджете сельских районов доля трансфертов доходит до 94%. Отсутствие условий, стимулирующих денежные вложения в образование
Социум	
+	-
Нет межнациональной розни. Проведение реформы образования поддерживает большинство родителей и учащихся	Наименее урбанизированный регион России. Увеличилась численность безработных. Сократилась рождаемость. Увеличилась смертность. Увеличилась преступность
Управленческие технологии	
+	-
Развиваются программно-целевые методы управления.	Ограничен доступ к Интернету. Отсутствует единая телекоммуникационная сеть.

Аналитическая справка по результатам PEST-анализа

«...В результате проведенного анализа были выделены положительные и отрицательные влияния внешней среды на образование республики.

В частности: «Политическая стабильность, наличие сильного авторитетного политического лидера, принадлежащего к числу публичных политиков федерального уровня, способствует установлению деловых связей на федеральном и международном уровнях, в том числе и в области образования.

Правительство Чувашской Республики активно поддерживает систему образования. В республике создана необходимая нормативно-правовая база для развития образования: приняты Законы Чувашской Республики «Об образовании», «О языках в Чувашской Республике», «О республиканских нормативах бюджетного финансирования образовательных учреждений республики». В рамках социально-образовательной политики Чувашской Республики разработаны Концепция государственной политики «Человек и образование в современном мире», Программа развития образования Чувашской Республики на 2001–2005 годы. Пред-

ставители администрации на районном уровне поддерживают предстоящие реформы в образовании. Все это благоприятно сказывается на отношении населения к образовательной системе.

Активных националистических настроений не существует. Незнание чувашского языка и этническая принадлежность не являются дискриминационными признаками при приеме на работу, в том числе и на государственную службу. В то же время ведется работа по приобщению населения к чувашской национальной культуре, в частности, к чувашскому языку (чувашский язык и культура родного края входят в национально-региональный компонент содержания образования). Получают распространение землячества, которые начинают играть определенную роль в развитии районов. Имеются случаи, когда предприниматели оказывали поддержку своей общине, в частности, брали на содержание местную малокомплектную школу.

...В последние годы проявилась тенденция оживления промышленного сектора экономики Чувашии. Постепенно начинают работать ранее стоявшие производства, в том числе машиностроительные, например, производство тракторов. Успешно работают предприятия легкой и пищевой

¹ Моисеев А.М., Моисеева О.М. Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем. М., 2004.

промышленности. Строительная индустрия Чувашии имеет один из самых высоких уровней в России. Рост производства создает благоприятный экономический фон для развития системы образования. Так, например, в бюджете г. Чебоксары в 2000 г. образовался профицит, за счет которого были увеличены расходы на образование (доплаты за классное руководство). Появились возможности для выплаты пособия за методическую литературу в денежном выражении, а не товарами. Оживление экономики расширяет возможности для оказания предприятиями финансовой поддержки образовательным учреждениям.

Наметившаяся тенденция к увеличению среднегодового дохода (37-е место по среднему доходу из 89 субъектов Федерации) способствует созданию благоприятных условий для развития платных дополнительных образовательных услуг.

Однако Чувашия является дотационным регионом. Значительную часть ее бюджета составляют трансферты. Минимальная доля трансферта (1%) приходится на город Чебоксары. В бюджете сельских районов доля трансфертов доходит до 94%. И поэтому если городские школы находятся в относительно благоприятных условиях для привлечения внебюджетных средств, то сельские школы обладают в этом плане весьма ограниченными возможностями.

Отрицательный фон для системы образования в Чувашской Республике создают уменьшение занятого трудом населения и увеличение численности безработных. Рост безработных способствует развитию сезонной и маятниковой миграции (выезд на сельскохозяйственные работы в соседние области, а также отъезд рабочих в другие регионы на заработки). Сезонная и маятниковая миграция ведут к относительной безнадзорности детей, отчуждению их от родителей.

Отсутствие надежного заработка части родителей значительно снижает возможность семьи по обеспечению детей учебниками, школьной формой и горячим питанием.

Тенденции в демографической ситуации, складывающиеся в последнее время, необходимо отнести к отрицательным (по влиянию на образование) факторам внешней среды: сократилась рождаемость, увеличилась смертность. Одновременно проявилась тенденция сокращения населения моложе трудоспособного возраста. Проявилась тенденция диспропорции между городским и сельским населением. Негативный фон для системы образования создает и рост преступности в республике. В два раза увеличилась преступность среди учащихся общеобразовательных школ.

Идея реформирования системы образования в целом отвечает потребностям современного состояния общества в республике. Реформы поддерживают 57% родителей и 69% школьников.

Большинство родителей (63%) считают, что укрупнение сельских школ создает необходимые условия для улучшения уровня подготовки сельских школьников. Опрос школьников показал, что большинство (76%) желают учиться в большой школе. Они аргументируют это тем, что в крупных школах

шире круг общения со сверстниками, лучшая подготовка к вузу, большие возможности для проявления самостоятельности.

Определенный риск для реализации реформ образования представляет отрицательное отношение большей части сельских учителей, а также 27% родителей к закрытию малокомплектных школ. В процессе предполагаемого укрупнения школ произойдет высвобождение педагогических кадров. Закрытие школ для них означает безработицу, так как вакансий в соседних школах для них нет.

Отрицательно относятся к укрупнению школ те семьи, для которых преимущества учебы детей в лучшей школе в другом населенном пункте не столь значимы и которые видят в этом прежде всего денежные, физические и эмоциональные затраты. В этих семьях родители особенно рассчитывают на помощь детей в подсобном хозяйстве. Необходимо отметить, что практически для всех семей (91%) важна помощь их детей в ведении личного подсобного хозяйства.

...В республике достаточно высокий образовательный уровень населения. Развитый научный потенциал оказывает прямое влияние на развитие системы образования. Наблюдается рост численности научно-педагогических кадров. У большинства населения республики имеется положительная установка на высшее образование. Большинство родителей считают, что высшее образование дает молодому человеку наибольшие шансы устроиться в жизни. И родители, и ученики называют высокий процент выпускников школ, которые поступают в вуз (50–80%), в значительной степени – в платные вузы.

Неблагоприятное влияние на развитие образования оказывает тенденция уменьшения числа культурных учреждений в республике, в частности библиотек.

Ограничены возможности доступа сельских жителей к удовлетворению культурных и образовательных потребностей в связи с удаленностью сельских населенных пунктов от центров культуры и образования.

В то же время на территории республики функционируют свыше 60 государственных, ведомственных и частных издательств, специализирующихся на выпуске учебно-методической, детской, художественной и другой литературы.

В республике выходит журнал «Народная школа», имеются три газеты для учителей и учащихся. Средства массовой информации активно освещают на страницах газет, теле- и радиопередач события, происходящие в системе образования. Государственный телевизионный канал Чувашской Республики имеет специальную телепрограмму об образовании «В круге света».

Однако отсутствует единая телекоммуникационная сеть, ограничен доступ к Интернету...»

Продолжением аналитического этапа стало рассмотрение путей нейтрализации отдельных негативных влияний внешней среды, например, планировались переход на новый хозяйственный механизм, предполагающий многоканальное

финансирование образовательных учреждений; подготовка управленческих кадров образования для работы в новых экономических условиях; организация работы по изучению и прогнозированию рынка труда, проведение активных PR-кампаний в поддержку реформы образования, вырабатывались подходы к оптимизации сети школ, намечалось предусмотреть социальную защиту сельских педагогов, в частности, меры по их трудоустройству.

Аналогичным образом осуществляется анализ внешней среды образовательного учреждения. *Прежде чем вы проделаете эту работу в отношении своей школы, выполните задания 2, 3 в рабочей тетради.*

Достаточно ли такого анализа для получения информации о возможностях школы, для определения приоритетных направлений ее развития? Действительно может оказаться, что анализ и прогноз внешней среды (даже если и мы провели его по всем правилам) недостаточны или неточны. Если мы не хотим быть абсолютно пассивными и ни на что не влияющими свидетелями социальных событий, у нас нет иного выхода, как внимательно следить за внешней средой образовательного учреждения, включая и самую дальнюю, анализировать ее, проводить прогнозирование, а также и планирование попыток встречного влияния на социум.

О правоте этого вывода свидетельствует простой факт: находясь в сходной общесоциальной ситуации, конкретные образовательные системы и учреждения достигают абсолютно разных результатов. И это далеко не всегда можно объяснить только чисто внешними причинами, такими как

хорошая ситуация в регионе или помощь местного начальства.

Для осуществления более детального анализа ситуации можно использовать методiku анализа факторов внутренней среды школы.

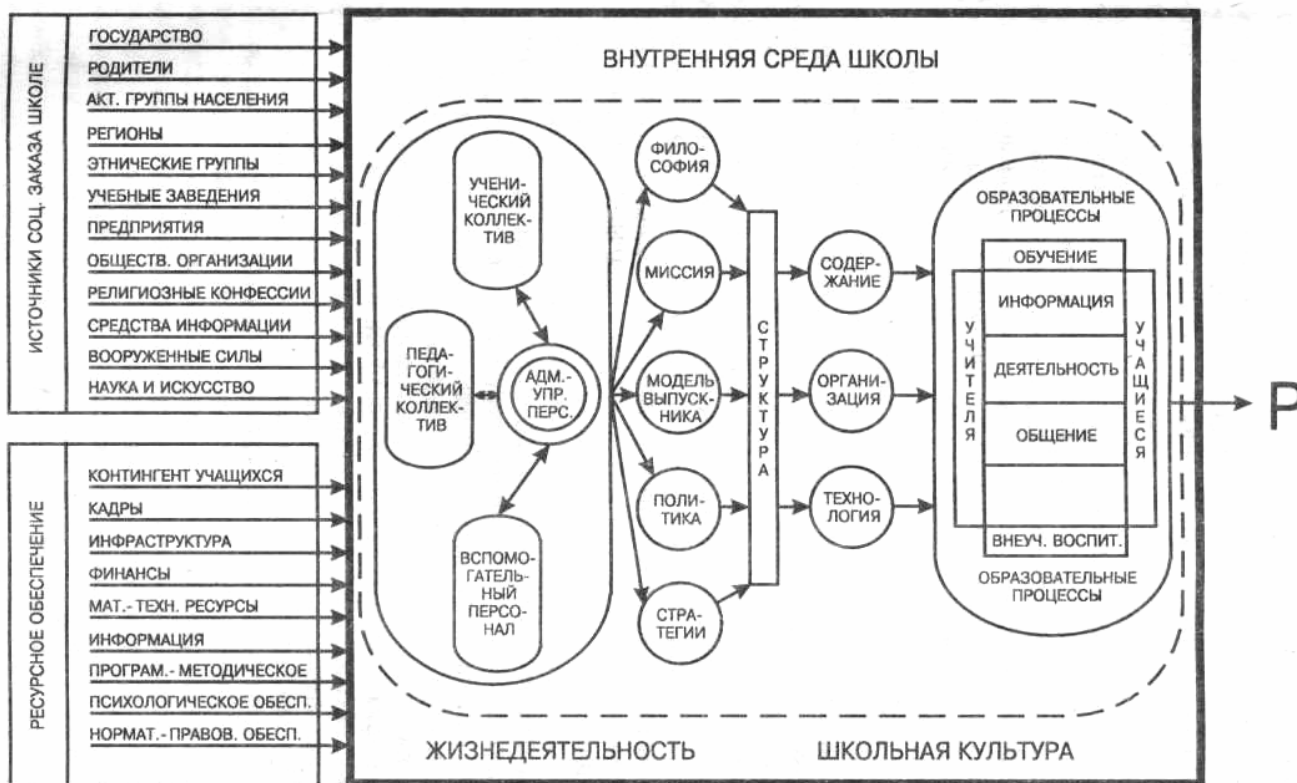
Анализ внутренней среды образовательного учреждения

Руководитель любого уровня должен представлять себе школу в целом как модель и понимать ее внутренне строение и особенности функционирования всех ее компонентов. Таким образом, **внутренняя среда** – это совокупность компонентов, их функциональных взаимосвязей и участников образовательного процесса, в деятельности которых реализуются цели образовательного учреждения.

Например, можно воспользоваться следующей схемой внутренней среды школы, на которой представлены все ее компоненты (схема 2)¹.

В правой части схемы показан основной «выход» школы, главный результат всей ее жизнедеятельности, т.е. выпускники, обладающие образованием, воспитанием, подготовкой определенного содержания, уровня и качества. У школы есть, конечно, и другие «выходы», например ее влияние на ближайшее окружение и на общество в целом, ее престиж, репутация, доброе имя, имидж, но главными, безусловно, являются именно результаты образовательного процесса – положительные изменения в развитии личности.

Схема 2



¹ Управление развитием школы / Под ред. Поташника М.М., Лазарева В.С. М., 1995. С. 49.

Одним из известных методов анализа внутренней среды в рамках стратегического планирования является SWOT-анализ (ССВУ-анализ), где первое «С» означает **сильные стороны школы** по отношению к какому-то вопросу или задаче, второе «С» – **ее слабые стороны**, «В» означает те благоприятные для нашей школы **возможности, которые создает внешняя среда** и ее ожидаемые изменения, а «У» – **угрозы**, опасности, риски для школы, **которые несет с собой эта среда**.

Содержание и масштаб анализа в данном случае значительно зависят от масштаба задачи, по отношению к которой он проводится. Предположим, что эта задача достаточно крупная и абстрактная – **общая оценка возможностей системных изменений в школе**.

Например, в одной из школ Самарской области в рамках этой задачи были получены следующие результаты такого анализа.

Таблица «SWOT-анализ системных изменений»

Возможности	Сильные стороны
Есть возможность получить квалифицированную научно-методическую помощь, благодаря близости к областному центру	Высокий уровень мотивации коллектива к переменам в школе
Имеется научная литература, в которой даны рекомендации по осуществлению развития школы	Сплоченность и работоспособность коллектива, наличие группы творчески работающих учителей
Идею необходимости изменений в школе поддерживает большое количество семей учащихся	Высокий авторитет директора школы в коллективе
В результатах изменений в школе заинтересованы местные предприятия, которые поэтому готовы оказать школе необходимую помощь	
Угрозы	Слабые стороны
Мотивация к инновационной деятельности может быть существенно снижена при продолжении задержек с выплатами заработной платы	Отсутствие необходимого опыта инновационной деятельности
Разница в оплате и условиях труда может привести к оттоку части наиболее квалифицированных учителей в школы областного центра	Несогласованность образов желаемого будущего школы у разных педагогов
Формальные требования районного комитета образования, форсирующего внедрение некоторых модных нововведений без учета потребностей и реальных возможностей конкретной школы	Преобладание в коллективе традиционных и устаревших подходов к образовательному процессу
Возможные препятствия или отсутствие поддержки со стороны местной администрации из-за несложившихся отношений с директором школы по субъективным причинам	Низкая мотивация учебной деятельности школьников и слабая сформированность ключевых умений и навыков учебного труда
Внешняя среда	Внутренняя среда

Освоить данную аналитическую методику вы можете, выполнив задание 4 в рабочей тетради.

После того как получены первые итоги анализа, с ними можно провести дальнейшую работу, стремясь определить:

- **Какие имеющиеся у школы сильные стороны могут быть усилены еще больше, и что для этого необходимо сделать?**

- **Какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние и как именно?**

- **Что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на школу и как научиться вовремя распознавать и использовать их в интересах школы?**

- **Как противостоять внешним опасностям, угрозам и рискам?**

Для осуществления этой работы руководитель приказом по школе создает рабочую группу, четко определяя сроки выполнения и желаемый результат: аналитическая справка, отчет, сравнительная таблица и т.д.

Приведем фрагмент аналитической справки одной из школ Самарского региона, в которой отражаются проблемы, выявленные в ходе SWOT-

анализа: «Гимназия находится в квартале, который активно заселялся в период с 1976 по 1978 годы. Основной контингент населения микрорайона – работники автомобильного завода, имеющие средний уровень доходов.

В настоящее время наблюдается тенденция к сокращению количества детей дошкольного и начального школьного возраста в микрорайоне в силу «старения» преобладающей части его жителей, а также численности учащихся старших классов в связи с улучшением жилищных условий родителей и переездом семей на новое место жительства.

Данное обстоятельство обострит в скором будущем проблему сохранения контингента учащихся-гимназистов из числа жителей близлежащих домов и потребует от педколлектива гимназии активизации работы по привлечению детей из других микрорайонов, способных и желающих обучаться в гимназии»¹.

Как известно, смысл любого изменения заключается в получении нового результата, который существенно отличается от уже имеющегося. В связи с этим необходимо сопоставить результаты, полученные в ходе анализа внешней и внутренней среды, с теми результатами, которые

¹ Моисеев А.М., Моисеева О.М. Концептуальные основы и методы анализа образовательных систем. М., 2004. С. 192–193.

хотим получить после планируемых изменений. Это позволит в ходе стратегического планирования определить приоритетные направления в развитии школы.

*В ходе сопоставления того, что есть, с тем, что должно быть в будущем, необходимо зафиксировать обнаруженные разрывы между реальным и ожидаемым. Эти разрывы принято называть **проблемами**. Именно поэтому метод, нацеленный на выявление разрывов между желаемым и реальным результатами, называют методом проблемного или проблемно ориентированного анализа.*

Проблемно ориентированный анализ

Анализ проблемного поля школы, как правило, ведется **от результатов** ее работы, как следствий, к началу, к процессам и условиям жизнедеятельности школы, как причинам. Такой ход анализа вполне естественен и был известен уже в древности. Логика движения анализа от конца к началу зафиксирована, в частности, как одно из толкований слова «анализ» в словаре В.И. Даля: «Аналитика в логике – разбор, способ решения вопроса **от следствий к началам**, от действия или явления к причинам».

В ходе анализа его участники ищут ответы на следующие основные вопросы:

- Какие **реальные результаты образования в школе** не удовлетворяют нас **в свете завтрашних требований** и должны быть изменены? В итоге выявляются разрывы между требуемым и реальным, то есть собственно **проблемы школы**. **Проблема – это осознание субъектом невозможности решить сложившееся противоречие, возникающее в той или иной ситуации, средствами наличного знания или опыта.**

- **Из-за каких дефектов образовательных процессов, протекающих в школе, возникли эти проблемы?** Что надо изменить в этих процессах, в их качествах, содержании, методах, средствах, формах, чтобы обеспечить достижение требуемых результатов?

- **Недостаток каких условий и ресурсов объясняет выявленные дефекты образовательных процессов, происходящих в школе?** Что необходимо изменить в ресурсах системы и в деятельности по ее ресурсному обеспечению, чтобы достигнуть требуемого качества процессов и результатов?

- **Какими недостатками в управлении школой можно объяснить существующие дефекты в ресурсном обеспечении и образовательном процессе, а также итоговые проблемы?** Что надо изменить в управлении, чтобы устранить выявленные дефекты и решить проблемы?

Приступая к осуществлению проблемно ориентированного анализа, важно проблемы самого образовательного учреждения не путать:

1) с **ограничениями** (или, как не совсем точно говорят, внешними проблемами);

2) с **областями существования проблем** (например, сказать, что нас не устраивает качество подготовки выпускника, – значит определить скорее область существования проблемы – продукты образования, а не конкретную проблему). Формулировка проблемы требует определения того, что именно не устраивает в качестве их подготовки;

3) с их **причинами и областями существования этих причин**, которые всегда лежат в процессах системы, в ее ресурсах, условиях, «входах», в качестве управления и которые правильно обозначать в терминах недостатков, дефектов, упущений, изъянов. В качестве области существования причин проблем часто выступают финансовые ресурсы. Пример конкретной причины из этой области: «Для достижения требуемых результатов образования необходим такой-то объем финансирования этой системы. В реальности имеется объем финансирования на столько-то процентов или во столько-то раз меньший, по причине такого недостатка финансовых ресурсов мы не можем получить таких-то именно результатов»;

4) с **трудностями, препятствиями, социальным заказом**¹.

Проблемы должны формулироваться с учетом следующих требований:

1. Конкретность и конструктивность формулировки. При правильной формулировке результатов анализа в зафиксированных проблемах просматриваются идеи конкретных путей ее возможного решения (то есть обеспечивается переход от проблем к идеям, образующим основы стратегии изменений системы). Конкретность формулировки проблемы достаточна, если становится ясным хотя бы общее направление стратегических действий по ее решению.

Понятно, что когда называют проблемой «низкое качество образования» – это слишком широко и глобально для определения конкретных действий. Это не проблема, а широкая область существования множества конкретных проблем, которые и надо сформулировать.

Итак, проблема может быть признана как конкретно сформулированная, если можно понять основные идеи и способы ее решения.

2. Операциональность формулирования проблем. Проблема сформулирована достаточно операционально, если в ее формулировке можно увидеть масштаб проблемы, степень ее остроты, величину разрыва между требуемым и действительным. Для этого необходимо иметь соответствующие индикаторы для оценки и сопоставления результатов.

3. Прогностичность. Это требование можно считать выполненным, если анализ проводится «от будущего», то есть требуемого, с которым соотносится нынешнее положение дел, это завтрашнее требуемое, опирающееся на прогнозирование тенденций изменения системы и ее окружения, на прогнозирование изменений требований к системе. В противном случае мы будем вынуждены решать вчерашние проблемы, всегда отставая от ситуации.

¹ Ключевые проблемы региональных образовательных систем / Под ред. А.М. Моисеева. М., 2002.

Кроме того, решая вчерашние проблемы и не видя завтрашних требований и новых возможностей, мы обрекаем себя на «латанье дыр» вместо реального развития, которое всегда связано с видением новых возникающих возможностей.

4. Объяснение и понимание наличия проблемы, выстраивание причинной цепи. Выявленные проблемы должны не только констатироваться, но и получать объяснение, позволяющее понять (а затем и устранить) их причины, прогнозировать, что может произойти, если проблема не будет устранена в обозримом будущем.

При этом следует выделить те проблемы, которые вы действительно можете решить, и те, которые вы решить не в состоянии с учетом имеющихся возможностей и ресурсов школы. Внутренние и внешние проблемы, которые вы сможете решить, и станут приоритетными направлениями в развитии вашей школы (*задание 5 в рабочей тетради*).

На что нужно обратить внимание, используя проблемный анализ?

1. Осуществляя проблемный анализ, необходимо учитывать более широкий социальный контекст, так как если не рассматривать школу и ее проблемы с позиций социума и его ожиданий, то невозможно будет правильно выстроить образ новых требований к школе, а значит, получить картину разрыва между этими новыми требованиями и реальным положением дел в школе.

2. Ориентироваться на педагогические результаты, которые представляют собой конечные результаты функционирования школы.

Употребление понятия «педагогический результат» опять же продиктовано попыткой согласовать теорию и практику педагогического менеджмента с реалиями процесса развития менеджмента вообще и социального в частности. У любой деятельности есть результат, то есть то, что производится данной фирмой, предприятием, организацией. В этом плане уместно говорить и о педагогических результатах.

Под результатами понимают прежде всего типичный уровень подготовки, образованности выпускника школы (как действительно главного продукта школы), уровень профессиональной компетентности педагогов. Кроме того, к ним можно отнести общий выход жизнедеятельности школы в количественной форме (количество выпускников в сопоставлении с числом первоклассников, пришедших учиться десять лет назад, число поступивших в вузы, трудоустроившихся, количество семинаров, открытых уроков, новых методических разработок и т.д.), изменения в социуме, которые школа имеет основания считать результатами своей деятельности (социальные партнеры, Попечительские советы).

3. Начинать анализ «от требований завтрашнего дня». Если анализ ведется из будущего, в поле зрения попадают не только вчерашние проблемы и болевые точки, но и инновационные возможности. Те же, кто целиком поглощен решением проблем вчерашнего дня, смотрит не вперед, а назад, что вряд ли ведет к развитию.

4. Избегать принятия внешних симптомов проблем за сами проблемы и бороться с симптомами

вместо «лечения болезни» (например, можно в школе все силы бросить на борьбу за дисциплину учащихся, не анализируя при этом причины низкой мотивации учения и отрицательного отношения к школе, которые часто и лежат в основе нарушений дисциплины).

5. Учитывать связи между непосредственными результатами системы и их социальными последствиями. Демонстрируя неплохие со школьной точки зрения итоги обученности или воспитанности школьников, важно понимать, удовлетворяют ли они еще кого-нибудь, кроме самой школы. И поэтому результаты анализа могут быть использованы для уточнения или разработки миссии образовательного учреждения.

Если удастся следовать перечисленным правилам, можно рассчитывать на то, что происходит именно анализ проблем. Если при этом удастся также избежать сумбурного перечисления выявленных проблем (проблемного месива), выстроить их структуру, приоритетность и последовательность решения, то создается хорошая основа для определения стратегических направлений развития школы.

Итак, основное назначение аналитического этапа разработки стратегического плана школы состоит в определении проблемного поля образовательного учреждения. Именно для этого используется различный аналитический инструментарий, который позволяет директору и педагогическому коллективу выявить особенности и ресурсы внешней и внутренней среды, оценить возможности системных изменений в школе.

Выявленные на этом этапе основные проблемы могут быть преобразованы в цели стратегического плана.

Определение целей стратегического плана

Одним из видов деятельности, в котором педагогический коллектив школы может продемонстрировать свою эффективность и поддержать свой имидж, является разработка и реализация стратегического плана.

Прежде чем вы приступите к разработке плана стратегических мероприятий, необходимо четко определить, что именно вы и ваш коллектив планируете достичь, т.е. определить стратегические цели.

Еще древние мореплаватели считали, что плыть надо не туда, куда ветер дует, а так, как парус поставлен. Короче говоря, невозможно управлять людьми, если руководителю и работникам не ясны цели.

Определение целей – важный этап планирования, так как их достижению будет подчинена вся последующая деятельность учреждения.

Формулировать цели следует на основе выявленных в ходе анализа внешней и внутренней среды проблем. Для этого могут быть использованы различные методики. Одной из наиболее простых и эффективных является «Зеркало прогрессивных

преобразований». Освоить эту методику вы можете, выполнив задание 6 в рабочей тетради.

Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств. Цель выступает способом интеграции в единую систему различных действий людей.

В зависимости от характера и содержания миссии, результатов анализа внешней и внутренней среды школа устанавливает свои собственные цели.

Например, если миссией школы является «подготовка выпускников, отвечающих современным требованиям системы профессионального образования», то стратегическую цель можно сформулировать как «повышение процента выпускников, подтвердивших правильность выбора профиля поступлением в соответствующие учреждения профессионального образования».

Стратегическая цель может быть связана с миссией перехода на общественно-государственное управление школой и быть конкретно сформулирована как «разработка и внедрение в практику системы общественно-государственного взаимодействия в управлении школой в единстве целей, принципов, демократических процедур». Идеология повышения качества за счет применения принципов индивидуализации и дифференциации процесса может привести к формулировке цели: разработать программы, учебные планы, обеспечить кадрами и методическими ресурсами переход в средней школе на «профильное обучение». Приводя последние примеры, заметим, что такие цели часто не достигаются за год работы и требуют включения в более долгосрочные программы.

Обязательно нужно помнить, что основные цели должны быть направлены на развитие школы в целом, сориентированы на новые действия, а не только на реакцию по поводу текущих событий.

Для того чтобы научиться определять стратегические (а затем и более частные) цели школы, необходимо:

- понимать, почему так важно ставить цели вообще;
- отличать цели от образа желаемого будущего;
- научиться работать с иерархической системой целей, строить так называемое «дерево целей»;
- строго подходить к формулированию целей для коллектива в целом и согласованию их понимания с отдельными педагогами и другими участниками совместной работы.

Какую цель можно считать хорошо сформулированной? Под хорошо сформулированной целью в рамках школы понимается описание желаемого результата совместной деятельности, заданное таким образом, чтобы:

- всем участникам работы был максимально конкретно, четко и однозначно виден характер и уровень этого результата;
- были названы по возможности точные сроки его получения;
- обозначены допустимые или предельные затраты ресурсов, времени, усилий, которые должны быть при этом затрачены.

Ясно, что самому строгому и точному пониманию цели в плане конкретности ожидаемых результатов, их измеримости, указанию временных рамок и ресурсных ограничений больше всего соответствуют именно небольшие, частные, ситуационные цели, которые к тому же могут и должны ставиться в школе применительно к конкретному учащемуся (а не только для всех детей вообще). Но в этом случае вы сможете спросить: не приведет ли желание правильно и точно определять частные цели к потере из виду общих, которые намного труднее определить с такой же точностью?

Ответим: в стратегическом планировании на первом плане должны быть стратегическое видение и ориентиры школы, совокупность стратегических целей, обеспечивающих движение к видению, более точные частные цели и задачи школы.

В процессе стратегического планирования всем членам команды и директору важно правильно соотносить наиболее общие представления о желаемом будущем школы и конкретные образы желаемого результата, возникающие в ситуации «здесь и теперь».

Как известно, **первой и главной областью или группой результатов школы являются, конечно, социально и личностно значимые образовательные результаты, которые описываются обычно в форме требований к выпускникам школы в виде ключевых компетенций.** Для современной школы обеспечение достойного уровня качества образования является главной стратегической целью.

В своем стратегическом плане школа может приблизительно указать, например, какой процент учащихся доходит до завершения полного курса школы, какая часть выпускников успешно продолжает обучение в вузе, трудоустраивается и т.д. Имея статистические данные по этим вопросам за многие годы, школа сможет точнее определять возможные цели, видеть динамику их достижения, что крайне важно для управления.

Результаты последствий жизнедеятельности школы для социума также относятся к указанной группе. Полезно сформулировать, на какие изменения в жизни ближайшей среды будет работать школа, какой вклад она внесет в развитие муниципальной образовательной системы и т.д.

Заметим, что успешное достижение этих целей дает школе такой ценнейший «капитал», как доброе имя, репутация, имидж в глазах населения, органов управления образованием, местной администрации. При этом школа не должна стесняться пропагандировать свой вклад в развитие социума или ждать, пока ее самоотверженный труд заметят со стороны. Современная позиция школы предусматривает активное развитие связей с общественностью, включающих в себя и работу по становлению у населения благоприятного отношения к школе.

Второй возможной областью стратегического целеполагания в школе выступает качество жизни участников образовательного процесса:

- детей, включая уровень их школьного самочувствия, настроения, мотивации (такие цели свя-

заны с обеспечением комфортности школьной среды, с возможностью доставки детей из отдаленных деревень в школу, с качеством питания в школе, с возможностью занятий спортом и оздоровления и т.д.);

- работников школы – развитие их профессионализма и личностный рост (это связано с условиями труда учителей, развития его творческой составляющей, с созданием системы стимулирования продуктивной и результативной, в том числе, инновационной деятельности и т.д.).

Третьей группой стратегических целей школы могут стать цели, выдвигаемые относительно качественных характеристик коллектива школы, ее команды, развития сплоченности, совместимости, организованности и т.п.

Наконец, к четвертой группе можно отнести цели в области системных характеристик школы. Все, казалось бы, прекрасно понимают, что качество обучения школьников во многом зависит именно от возможностей, потенциала самой школы, от единства ее подсистем, от ее организационной культуры и уклада жизни и что вкладывать усилия руководителя нужно именно в развитие всего этого¹.

Сколько же у школы должно быть стратегий? И хотя этот вопрос может показаться странным – ведь до сих пор мы говорили только об одной стратегии школы – у нее действительно должна быть одна главная, генеральная общая стратегия. Но в то же время свои стратегии могут и должны иметь структурные подразделения школы.

В частности, речь идет о стратегиях:

- для выживания, стабильного функционирования и развития школы;
- для обучения и внеклассной работы;
- для начальной, средней и старшей ступеней школы;
- для программно-методического обеспечения;
- для диагностического сопровождения образовательного процесса;
- для кадрового обеспечения и работы с персоналом школы;
- для материально-технического и финансового обеспечения;
- для внешних связей школы и ее отношений с местным сообществом;
- для отношений с органами местной администрации и управления образованием;
- для системы управления школой.

Все эти частные и функциональные стратегии служат для лучшего выполнения главной цели школы и одновременно помогают всем группам и структурным подразделениям внутри школы ясно видеть собственную траекторию развития.

Понятно также, что вы, как директор школы, получаете моральное право требовать от своих подчиненных формулирования стратегий их деятельности лишь тогда, когда вы сами умеете четко формулировать цель управления и собственной управленческой деятельности, а также предлагать

интересные и плодотворные идеи для общей стратегии школы.

Осуществленный выбор направлений изменений в школе позволяет перейти к формулированию ожидаемых результатов этих изменений и их соотносению с общими стратегическими ориентирами школы.

Так, например, двигаясь в сторону внутренней дифференциации обучения, школа может ставить задачи, связанные с выработкой определенного числа новых программ дифференцированного обучения, разработкой методики дифференциации на уроках и соответствующих дидактических и раздаточных материалов.

Естественно, такие задачи уже могут и должны иметь точные сроки выполнения и конкретных исполнителей, что делает стратегию достаточно точной и детальной, а значит, дает ей больше шансов на успешное выполнение. В то же время даже точное выполнение отдельных задач не всегда гарантирует продвижение школы в нужном направлении. Именно поэтому надо соотносить отдельные задачи и итоги их решения с общими целями школы.

Важно иметь в виду, что успешное решение стратегических задач возможно только при условии их разумного распределения по времени и наличия необходимого ресурсного и управленческого сопровождения. Шагом в этом направлении является выделение основных этапов реализации стратегии, которое позволяет показать, кто, вместе с кем, что именно, в какие сроки, в какой последовательности и с какими ожидаемыми результатами должен делать для достижения общих целей школы.

Теперь нам предстоит самый ответственный этап работы по стратегическому планированию – продумать, как реализовать стратегию.

Если стратегия школы носит достаточно системный и глубокий характер, то ее реализация фактически означает серьезнейшую перестройку всей школы, введение новых подходов к ее функционированию, изменение качества образовательной системы и ее ресурсного обеспечения, качественное преобразование организационной структуры и организационной культуры, создание управляющей системы с новыми характеристиками.

Функционирование школы, идущее по традиции, как будто самотеком, и функционирование, сознательно задаваемое на основе выполнения установок разумной стратегии, отличаются друг от друга не меньше, чем поле, поросшее сорной травой, отличается от поля, возделанного по правилам агрономии.

Как мы сказали ранее, стратегия школы должна быть контролируемой, с тем чтобы при необходимости можно было бы оперативно внести в нее изменения. Но речь идет не только о текущем контроле и анализе стратегии. После завершения выполнения стратегического плана возникает необходимость дать общую оценку и выбранной стратегии, и путей ее реализации.

¹ Стратегическое планирование системных изменений в образовании / Под ред. А.М. Моисеева. М., 2003.

Запомните: стратегическая цель сама по себе никогда не может быть достигнута, поэтому ее следует представлять в виде системы подцелей, т.е. промежуточных целей, более близких и краткосрочных.

Таким образом, становится ясно, что существуют два уровня целей. **Стратегические цели** всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения. **Краткосрочные цели** выступают своего рода средствами для достижения общих стратегических целей. Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Краткосрочные цели устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных стратегических целей.

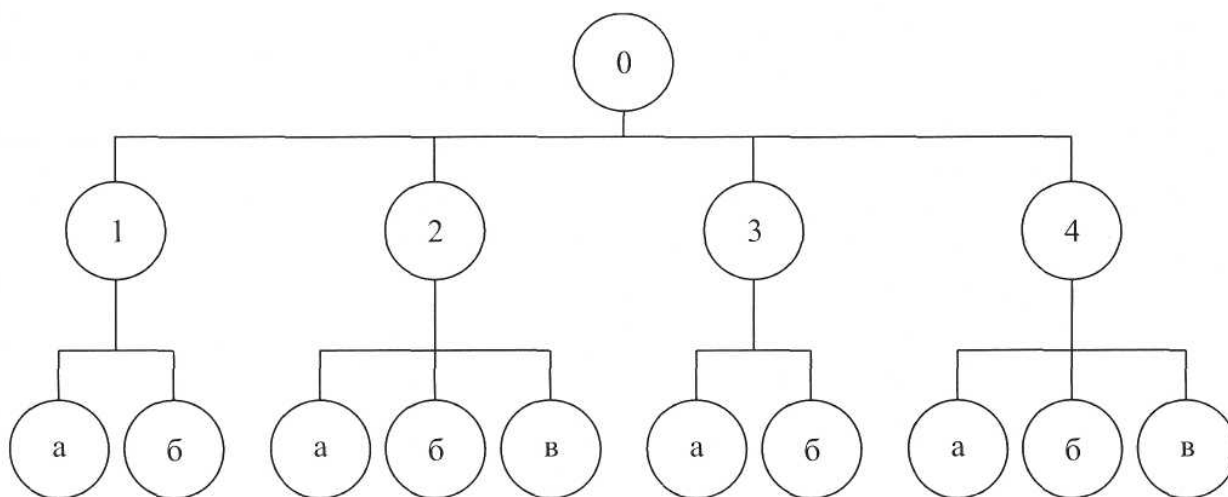
Следовательно, следующим шагом после определения стратегической цели учреждения будет определение условий или вех ее достижения.

Расчленив стратегическую цель на подцели, а также раскрыть взаимосвязь между целью, задачами и мероприятиями – значит построить **«дерево целей»**. Последовательное прохождение по «ветвям» этого дерева сверху вниз дает представление о конкретизации целей деятельности на планируемый период. На схеме 3 видно, как цель последовательно расчленяется на «задачи» и «мероприятия», и при этом сохраняется единство целеполагания¹.

Использование «дерева целей» может быть рекомендовано в качестве практического инструмента при планировании любого вида и масштаба: от долгосрочного, стратегического плана до тематического плана, где в качестве цели фигурирует конкретная форма работы. Приведем пример (схема 4).

Схема 3

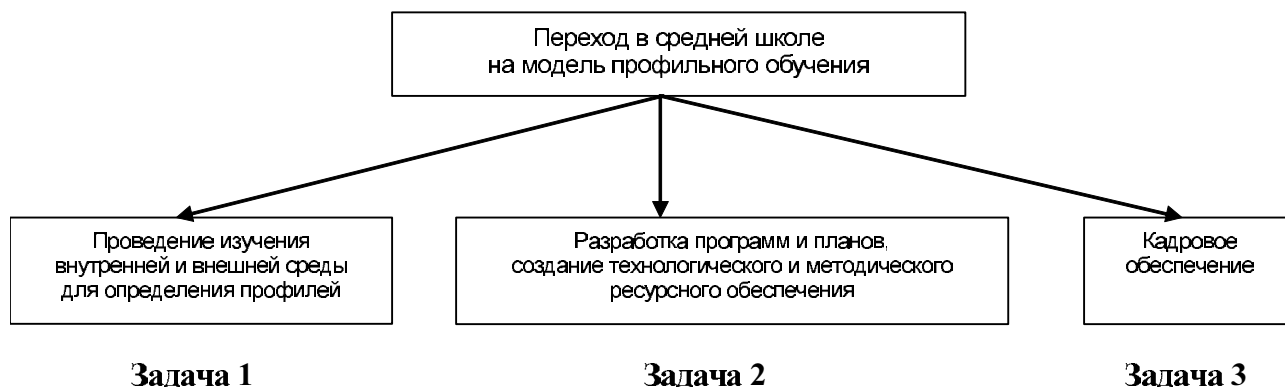
«Дерево целей»



Обозначения: 0 – цель; 1, 2, 3, 4 – задачи; а, б, в – мероприятия к задачам.

Схема 4

Стратегическая цель



¹ Планирование деятельности профессионального образовательного учреждения / Под ред. Е.В. Васиной. СПб., 2003.

В свою очередь, решить задачу 2 можно при условии:

- введения новых технологий;
- пересмотра получаемых ключевых компетенций;
- введения регионального компонента с учетом требований работодателей или специфики региона;
- уточнения содержания образования в соответствии с выбранным профилем и др.

Приступая к построению «дерева целей», необходимо соблюдать определенные правила:

- генеральная цель не складывается из частных, более конкретных целей. Она формулируется администрацией школы, а затем «распадается» на более частные цели;
- ни одна цель высшего уровня не достигается сама по себе, а лишь посредством достижения более частных целей, на которые она распадается;
- расчленение генеральной цели прекращается по достижении элементарного (мероприятийного) уровня «дерева целей»;
- если стратегическая цель достаточно сложна, то она распадается на целый ряд уровней целей, причем, чем ниже уровень, тем конкретнее цель;
- при переходе на нижние уровни системы целей, повышается не только их конкретность, но и количественная определенность целевых нормативов и показателей.

Необходимо помнить, что основное отличие цели от намерений и направлений деятельности – это то, что в цели заключен будущий результат. Постановка целей должна всегда сопровождаться разработкой критериев для оценки прогресса в достижении этих целей (схема 5).

Для определения того, правильно ли сформулированы цели, можно использовать правило SMART. Согласно ему, цели должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);

согласованными (Agreeable, Accordant) (с миссией учреждения, между собой и с теми, кому их предстоит выполнять);
достижимыми (Realistic);
определенными во времени (Timebound).

Используйте это правило для анализа формулировки цели, которую вы определили с помощью методики «Зеркало прогрессивных преобразований» (задание 7 в рабочей тетради).

Например, с учетом миссии «Создание условий для самореализации и осознанного личностного самоопределения учеников в соответствии с их склонностями и интересами и подготовка на этой основе выпускников, готовых к жизни в открытом и меняющемся мире» формулировка «Введение подготовки по новым профилям» – это намерение или направление деятельности, а цель можно сформулировать следующим образом: «Реализация профильного обучения в 2005–2007 гг. через проектную деятельность учащихся».

Проверим по характеристикам:

конкретная – профильное обучение через проектную деятельность;

измеримая – 10 профильный класс, наличие профильного портфолио, блок конкретных знаний и умений;

согласованная – с миссией учреждения: самореализация и выбор;

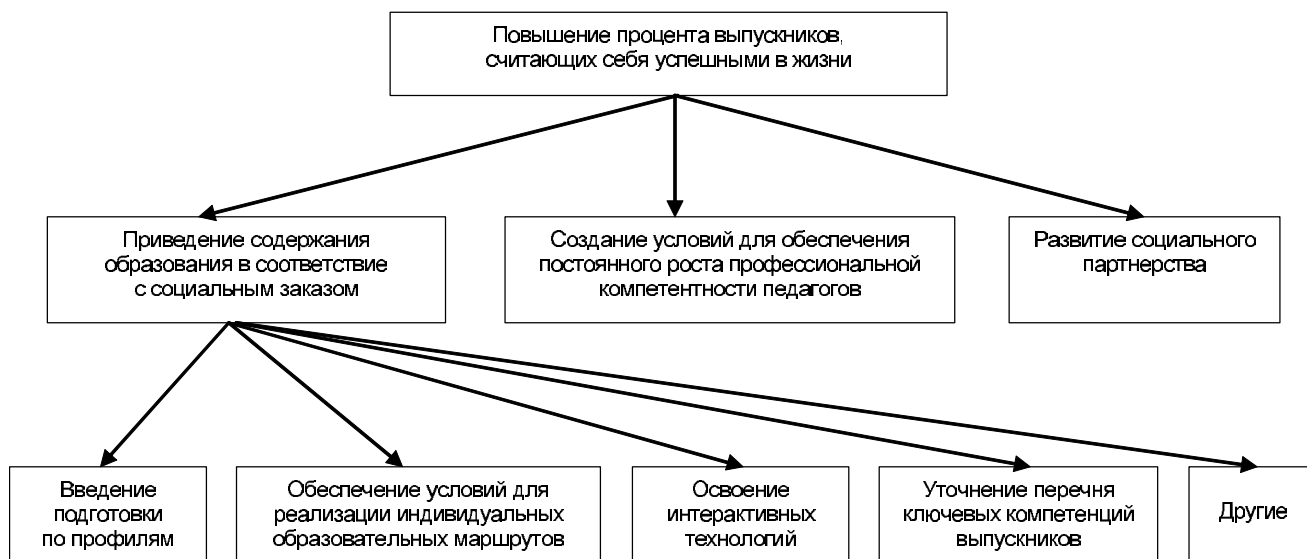
достижимая – да, так как определена с учетом ресурсных возможностей школы;

определена во времени – выпуск 2007 года.

Реализовать эту цель можно при наличии следующих внутренних условий:

- нормативно-правовая база;
- соответствующий квалификационный уровень педагогических кадров;
- материально-техническая база;
- организационные моменты;
- научно-методическое обеспечение;
- мотивация работников;
- финансы.

Схема 5



Раскроем каждое из названных условий.

Обеспечение нормативно-правовых условий – это подготовка документов регламентирующего характера (положений, уставов, решений, приказов и т.д.).

Обеспечение кадровых условий – действия, связанные с подбором, повышением квалификации, стажировкой, переобучением работников, обучением их новым технологиям и т.п.

Обеспечение материально-технических условий – все действия, связанные с созданием и оборудованием кабинетов, мастерских-лабораторий, специализированных производственных участков, рабочих мест учащихся, преподавателей и т.п.

Обеспечение организационных условий – это изменение режима работы школы.

Обеспечение научно-методических условий – все действия, связанные с разработкой учебных планов, программ по предметам, перспективно-тематических планов, модулей по профессиям и курсам и т.д.

Обеспечение мотивационных условий – это действия, призванные сформировать заинтересованность исполнителей в достижении поставленных целей.

Обеспечение финансовых условий – это не деньги, которые нужны для реализации целей, а действия, которые нужно совершить, чтобы это финансирование иметь.

Разумеется, не в каждом случае будут задействованы все «сферы особого внимания». Какие-то из них уже могут существовать.

Например, в учреждении уже действует Положение о моральном и материальном поощрении работников за высокие конечные результаты работы, об участии в опытно-экспериментальной деятельности, об освоении новых педагогических технологий и т.п. Следовательно, эту «сферу особого внимания» можно не брать.

Эти условия могут быть сформулированы как самостоятельные задачи или выступать как отдельные мероприятия.

Для того чтобы вы, как директор, могли повысить надежность необходимых действий для реализации целей, можно воспользоваться вспомогательными таблицами «Внутренние условия» и «Внешние условия»¹, позволяющие уточнить их состояние:

Внутренние условия

Цели	Нормативно-правовые	Кадровые	Материально-технические	Организационные	Научно-методические	Мотивационные	Финансовые

Внешние условия (работа с социальными партнерами)

Цели	Администрация городов и районов	Центры занятости	Общеобразовательные учреждения	Работодатели	Учреждения профессионального образования	Учреждения высшего профессионального образования

Такие таблицы вы можете составлять под каждую цель или задачу. При заполнении таблиц необходимо определить альтернативные варианты решений, произвести их последующую оценку и выбрать оптимальное решение.

Например, предположим, что вы собираетесь достичь поставленной цели, связанной с обучением учителей.

Перечислим возможные пути достижения этой цели:

- Вы можете отправить их на курсы во внешнее образовательное учреждение (методический центр, институт повышения квалификации и т. д.), где они смогут обучаться поодиночке или группами.
- Вы можете пройти эти курсы сами и после их прохождения провести для персонала серию семинаров.
- Вы можете пригласить специалистов по данному вопросу для организации обучения на базе вашего учреждения.
- Вы можете поощрить своих подчиненных к самостоятельному поиску решения данной проблемы. Можно предложить и другие варианты.

План стратегических мероприятий

Сформулировав «дерево целей» и определив внешние и внутренние условия образовательного учреждения, можно приступить к созданию плана стратегических действий, общая структура которого представляется, как правило, в форме таблицы.

План стратегических действий

Цели	Под-цели	Сроки выполнения	Ответственный	Ресурсная база
1	2	3	4	5

После занесения всех основных *целей и под-целей* в таблицу они согласовываются *по времени*. При этом графу 3 целесообразно разбить на периоды (этапы). Лучше, если это будут учебные годы. При этом если выполнение какого-то действия (достижение цели) рассчитано на несколько лет, то в этой графе ставится процент реализации данного мероприятия в предполагаемый период.

¹ Планирование деятельности профессионального образовательного учреждения / Под ред. Е.В. Васиной. СПб., 2003.

Немаловажным на этой стадии заполнения таблицы является установление очередности действий. Основное, что необходимо выяснить, – какие дела не могут начаться до завершения других, именно это будет основным фактором, от которого зависит очередность действий. Некоторые действия предпочтительно выполнять параллельно. Наконец, определенные действия можно осуществлять в любое время. Главное – найти наиболее подходящие промежутки между другими действиями.

Например, создание учебно-материальной базы и разработка учебно-программной документации могут идти параллельно, а вот разработка методического обеспечения – после того, как учебно-программная документация будет готова.

Определение ответственных. Должности и фамилии ответственных заносятся в соответствующую графу таблицы. Необходимо отметить, что уровень и зона ответственности определяются функциональными обязанностями, должностными инструкциями. При необходимости издаются нормативные документы о делегировании полномочий. Нельзя забывать и о соответствии уровня ответственности уровню полномочий. При нарушении этого принципа возникает значительный риск невыполнения плана.

Определение ресурсной базы. Ресурсная база определяется совместно экономической службой учебного заведения и руководителями подразделений. Запланированное ресурсное обеспечение должно быть реалистичным и основываться на результатах деятельности учебного заведения за несколько предыдущих лет.

Оценка плана

Итак, разработка стратегического плана развития завершена. План является результатом коллективного труда, и его необходимо оценить как внутри учебного заведения, так и за его пределами.

Сначала план можно представить на научно-методическом совете учебного заведения, затем на педагогическом совете и в итоге на общем собрании сотрудников, Управляющем совете. После каждого этапа представления в план могут вноситься корректировки. После окончательного оформления стратегического плана он представляется на утверждение учредителю. До этого желательно получить рецензию на план со стороны социальных партнеров. Только по завершении всех этих этапов план готов к реализации.

Для стратегического плана возможна и иная табличная форма:

Стратегический план

Стратегически цели (в календарной последовательности)	Ожидаемый результат	Сроки реализации	Члены команды, ответственные исполнители	Ресурсы	Примечания (условия, ограничения, требования)

Конкретизация стратегического плана по приоритетным целям

Приоритетная цель 1							
Задачи	Мероприятия	Сроки	Ожидаемый результат	Индикаторы достижения результата	Ответственные	Финансирование, источники финансирования	Партнеры
1.							
2.							

В задании 9 рабочей тетради предлагается базовая форма матричной таблицы. Заполнив ее, вы сможете максимально полно систематизировать и структурировать все направления и элементы стратегического плана.

Критерии хорошего плана

- План должен соответствовать потребностям учреждения и требованиям внешней среды.
- Он должен быть реальным и достижимым при имеющихся технических, временных, финансовых, управленческих и человеческих ресурсах.
- Предполагаемые результаты должны быть четко определены.
- Этапы или промежуточные фазы плана должны формировать результаты, которые можно оценить количественно и качественно.
- План должен определять четкие сроки для каждой фазы.
- За каждый результат должен отвечать менеджер, а не исполнитель.
- Хороший план должен по возможности предусматривать все возможные изменения среды.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности никак не следует, что цели неизменны. Цели корректируются всякий раз, когда того требуют обстоятельства.

Планирование на случай непредвиденных обстоятельств

После составления плана необходимо оценить, обладает ли он достаточной гибкостью, чтобы сохранить работоспособность при возникновении возможных проблем. Однако и чрезмерная гибкость тоже нежелательна. Все, что требуется, – это обеспечить достаточную гибкость всего плана в целом и его частей в отдельности.

Конкретные способы обеспечения гибкости планирования следующие:

- знать, где можно быстро найти дополнительные ресурсы;
- своевременно информировать ключевых исполнителей о неожиданном развитии событий, с тем чтобы они могли сами искать решения проблем; исключить одновременное исполнение нескольких действий первостепенной важности;
- намеренно зарезервировать время на ключевых этапах на случаи небольших задержек (необязательно объявлять это публично);

- обеспечить возможность планирования на основе самой надежной информации.

Разработка и реализация стратегического плана невозможна без эффективной коммуникации. Выбрать оптимальные средства информационного взаимодействия можно разными способами. С одним из них вы можете поработать, выполнив задание 10 рабочей тетради.

Программа развития школы

Стратегический план – составная часть более широкого документа (**программы развития**). Как и другие документы, связанные с планированием, программа развития способствует преодолению неопределенности и упорядочению совместной деятельности и имеет много общего со стратегическим планом¹. Сходство связано прежде всего:

- 1) со стратегическим характером программы развития, ее преимущественной направленностью на решение наиболее важных, судьбоносных, предопределяющих общие направления жизнедеятельности школы и школьного сообщества стратегических задач. Следует помнить, что программы развития при всей желательной детализации предполагаемых действий акцентируют внимание именно на вопросах стратегического значения и на выработке общей стратегии их решения;

- 2) с ярко выраженной инновационной направленностью программы развития;

- 3) с ориентацией на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование;

- 4) с опорой на идеологию системного, программно-целевого подхода в управлении;

- 5) с использованием при разработке этого документа специальной и достаточно жестко структурированной технологии.

Программа развития рассматривается как потенциально мощный и действенный инструмент, обеспечивающий результативный и экономичный переход школьного сообщества в новое качественное состояние, и одновременно как инструмент, обеспечивающий управление этим переходом. Программа развития предполагает взаимосвязанное решение трех крупных задач.

Задачи, решаемые программой развития школы:

1. Определение места школы в системе социальных связей и выявление достигнутого уровня ее развития. Решение этой задачи предполагает:

- анализ состояния образовательного учреждения и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого школе;

- соотнесение социального заказа, адресуемого школе, с возможностями получения ресурсов извне для ее развития;

- анализ и оценку достижений и проблем школы. Все перечисленное выше находит свое отражение в информационной справке о школе и аналитико-прогностическом обосновании программы развития.

2. Описание образа желаемого будущего состояния школы, ее организационной структуры и особенностей функционирования.

Решение этой задачи отражается в концепции желаемого будущего состояния школы.

3. Разработка и описание стратегии и тактики перехода школы из существующего в новое, желаемое состояние; подготовка конкретного плана такого перехода.

Решение этой задачи отражается в разделе программы «Стратегический план».

При всей важности каждой из названных задач программы развития еще большее значение имеет их взаимосвязь. Нерешенность любой из них или отсутствие тесной связи между их решениями не позволяют создать действенную и эффективную программу развития школы. Понимание места школы в социуме и прогнозируемого социального заказа задает точку отсчета для анализа достижений и выявления проблем школы. Знание проблем позволяет разумно ограничить и одновременно интенсифицировать поиск инновационных идей развития школы, которые в совокупности составляют *концепцию* школы. Соотнесение этой концепции с существующим положением дел дает основания для выработки конкретных нововведений, стратегии и тактики их осуществления. Программа развития школы нужна прежде всего в ситуациях, характеризующихся:

- высокой степенью неопределенности и непредсказуемости внешней среды и ее требований к образовательному учреждению (в стабильных ситуациях потребность в развитии и его проектировании существенно ниже и программы развития не востребуются);

- недостаточностью и высокой степенью нестабильности ресурсного обеспечения (при избытке ресурсов и стабильности их получения потребность в программе развития, как правило, отсутствует);

- стремлением к достижению высоких, в идеале – оптимальных (максимально возможных для данных конкретных обстоятельств и ограничений) результатов жизнедеятельности (для получения меньшего эффекта можно обойтись и обычным, традиционным планированием работы);

- объективной необходимостью вовлечения в работу широких слоев школьного сообщества и партнеров школы и невозможностью обойтись только усилиями нескольких руководителей (при отсутствии такой необходимости отдельные изменения могут быть произведены узкой группой лиц, как правило, руководителями школы, и не требуют общешкольной программы развития);

- осознанием необходимости именно системных преобразований в школе (для осуществления

¹ *Моисеев А.М.* УМК «Управление развитием образовательного учреждения: через новое качество управления – к новому качеству школы». М., 2002.

стратегий локальных и модульных изменений в школе разрабатываются другие документы, существенно отличные от программы развития школы). Распространенная среди управленцев точка зрения, что программы развития необходимы только тем учреждениям, которые планируют перейти в новый статус, ошибочна: программа развития необходима любым коллективам, желающим качественно изменить свою деятельность и ее результаты, а это можно сделать, оставаясь в прежнем статусе.

Разработка программы развития образовательного учреждения

Разработка программы развития школы – важная задача управленческой деятельности в школе, стремящейся перейти в инновационный режим жизнедеятельности. Ее решение предполагает

осуществление совокупности взаимосвязанных действий разработчиков, нацеленных на получение «на выходе» программы развития, отвечающей всем предъявляемым к ней требованиям, о которых говорилось выше. Деятельность по разработке программы развития образовательного учреждения состоит из трех взаимосвязанных логических этапов. Подробная логическая структура разработки программы вместе с ожидаемыми результатами этапов и микроэтапов представлена в таблице.

Охарактеризуем некоторые особенности основных этапов разработки программы.

Опыт разработки и реализации программ развития в российских образовательных учреждениях говорит в пользу следующей их структуры:

1. Информационная справка об образовательном учреждении.

Основные этапы разработки программы развития и их ожидаемые результаты

№ п/п	Название этапа	Ожидаемые результаты этапов
1	Подготовительный этап	Готовность команды разработчиков к работе над программой
1.1	Принятие решения о необходимости и сроках подготовки программы развития	Принятие решения, его оформление и доведение до всего коллектива
1.2	Создание и запуск системы управления проектом (имеется в виду проект разработки программы)	Создание структуры управления проектом, распределение ролей и функциональных обязанностей, начало работы по управленческому обеспечению и сопровождению разработки программы
1.3	Организация рабочих групп по созданию программы, их обучение и обеспечение	Готовность разработчиков к действиям
1.4	Подготовка необходимых ресурсов и условий для работы	Готовность условий и ресурсов
1.5	Поиск дополнительных ресурсов, дополнительная работа с кадрами (в случае необходимости)	Полная готовность к работе (см. результаты первого этапа)
2	Основной этап – этап разработки программы	Готовность первого варианта программы развития
2.1	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения внешней среды	Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.2	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения социального заказа	Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.3	Анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсного потенциала	Данные анализа и прогноза. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.4	Анализ и оценка достижений и конкурентных преимуществ школы	Данные анализа и оценки. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.5	Анализ и оценка инновационной среды и потенциала школы	Данные анализа и оценки. Готовность соответствующего фрагмента программы
2.6	Прогноз восприятия предполагаемых нововведений	Учет результатов прогноза
2.7	Проблемный анализ состояния дел в школе	Структурированный перечень основных проблем школы: информационная справка
2.8	Разработка и формулирование концепции (концептуального проекта) желаемого будущего состояния образовательного учреждения	Концепция (концептуальный проект) нового состояния школы
2.9	Разработка стратегии перехода к новому состоянию школы	Стратегия, основные направления, этапы и задачи перехода к новой школе (стратегический план)
2.10	Конкретизация целей ближайшего этапа развития школы	Формулировки целей ближайшего этапа развития школы
2.11	Разработка плана действий по реализации программы	Конкретный план действий (оперативный план)
2.12	«Сборка» и первичное редактирование полученного текста	Готовность первого варианта текста программы развития (см. результаты второго этапа)
3	Этап экспертизы, подведения итогов и принятия решения об исполнении программы развития	Принятие решения о переходе к выполнению программы развития
3.1	Оценка программы развития в школе, внесение корректив	Внесение поправок в текст программы развития
3.2	Передача программы на независимую внешнюю экспертизу, оценка программы экспертами	Экспертное заключение. Внесение поправок в текст программы развития на основе экспертных заключений
3.3	Организация обсуждения и утверждения программы в школе	Принятие программы развития коллективом
3.4	Передача программы на официальную экспертизу (в случае необходимости). Представление и защита программы в органах управления образованием. Принятие решения по программе	Принятие окончательного решения о программе развития и ее финансировании. При негативной оценке программы возврат ее на доработку (см. результаты третьего этапа)

2. Блок аналитического и прогностического обоснования программы:

- анализ состояния и прогноз тенденций изменения значимой для школы внешней социальной среды;
- анализ состояния и прогноз тенденций изменения адресуемых школе образовательных потребностей, социального заказа;
- анализ состояния и прогноз тенденций изменения ресурсных возможностей внешней среды школы в свете нового социального заказа;
- анализ и оценка достижений, педагогического опыта, конкурентных преимуществ школы за период, предшествующий нынешнему инновационному циклу развития;
- проблемно ориентированный анализ состояния школы, описание ключевых проблем школы и их причин;
- анализ и оценка инновационной обстановки в школе, инновационного потенциала коллектива, потенциальных точек роста;
- первичный прогноз восприятия возможных новшеств в школьном сообществе, возможного сопротивления изменениям.

3. Концепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния школы как системы.

4. Стратегия и тактика перехода (перевода) школы в новое состояние:

- стратегия перехода, основные направления, этапы, задачи осуществления инноваций и достигаемые рубежи;
- описание конкретных целей школы на первых этапах цикла развития;
- конкретный (тактический и оперативный) план действий по реализации программы развития школы.

5. Приложения.

Информационная справка о школе

Информационная справка о школе – это необходимая составная часть программы развития образовательного учреждения. Информационная справка о школе призвана выполнить важные функции как по отношению к разработчикам программы развития, так и по отношению к ее внешним экспертам. Разработчики программы развития, собирая материал для справки, начинают лучше осмысливать достигнутый уровень развития своей школы, а внешние эксперты, читая такую справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем школы.

Информационная справка о школе представляет собой информационный текст. Он не носит аналитического характера, так как аналитико-прогностическое обоснование программы развития дается в ее тексте после информационной справки. В связи с этим в информационной справке необходимо прежде всего кратко изложить важнейшую информацию о школе. В содержании справки рекомендуется:

- указать наименование и статус школы сегодня (для школ, менявших наименование, номер, статус, следует отметить наиболее существенные из этих изменений и их даты), важнейшие (с точки

зрения разработчиков программы и интересов развития школы) этапы истории школы;

- дать краткую вводную характеристику социального окружения школы и описать характер его влияния на образовательное учреждение;
- кратко описать роль школы в социуме, в территориальной образовательной системе;
- указать важнейшие объемные данные школы (количество учащихся, классов-комплектов, наличие и характер потоков и различных видов классов, сменность занятий);
- дать характеристику контингента учащихся;
- охарактеризовать педагогический персонал школы: общее количество педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учетом разрядов и категорий по Единой тарифной сетке, наличия учителей, отмеченных наградами, почетными званиями, имеющих ученые степени, работающих в школе преподавателей вузов, сотрудников НИИ и т.п.);
- дать характеристику действующего программно-методического обеспечения учебного и воспитательного процессов;
- описать подходы к диагностике результатов образовательного процесса;
- охарактеризовать состояние школьного здания, инфраструктуры образовательного процесса, кабинетного фонда, учебно-материальной базы школы;
- дать характеристику нормативно-правового и документационного обеспечения работы школы;
- кратко описать систему работы с педагогическими кадрами;
- дать информацию об основных результатах образовательного процесса (в динамике за ряд последних лет), основных результатах инновационных процессов, опытно-экспериментальной работы в школе. По ходу изложения информации в справке желательно использовать графики и диаграммы с краткими комментариями.

Блок аналитического и прогностического обоснования программы

Анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого школе, – это важная функция управления современной школой, составная часть аналитико-прогностического обоснования программы развития образовательного учреждения. Значимость такого анализа для развития школы огромна: реализация данной функции и входящих в ее состав задач позволяет уточнить миссию образовательного учреждения, определить оптимальные модели выпускников, сделать выбор основных направлений развития школы. В современных условиях выполнение этой функции объективно осложнено такими обстоятельствами, как расширение и усложнение состава потенциальных заказчиков школы и рост, хотя и неравномерный, их активности; усложнение и дифференциация требований заказчиков к школе; недостаточная компетентность большинства заказчиков в вопросах образования и связанные с этим сложности в формулировании, озвучи-

вании своего заказа; несоотнесенность требований заказчиков и реальных возможностей школ (в условиях постоянных ресурсных ограничений) и ряд других. В этой ситуации школе необходимо изучать, анализировать, прогнозировать и формулировать социальный заказ. Анализ социального заказа лучше всего проводить динамически, сопоставляя его текущее состояние с данными ретроспективного анализа. При анализе социального заказа его участникам полезно обсудить следующие вопросы:

- Кто являлся ранее субъектом выдвижения социального заказа школе; какие группы заказчиков имели место и кем они были представлены?
- Каков был характер требований, предъявляемых заказчиками к школе, и характер их предъявления?
- К чему прежде всего предъявлялись требования: к результатам работы школы (каким именно), к содержанию образования, набору предметов, изучаемых в школе, характеру образовательного процесса, условиям пребывания ребенка в школе, комфортности образовательной среды?
- Как можно оценить работу по выполнению заказа?
- В какой мере заказчик был удовлетворен уровнем работы школы, исполнением заказа?
- Появились ли у школы в последнее время новые заказчики?
- Изменился ли за последнее время характер социального заказа школе и если изменился, то как?
- Как справляется школа с сегодняшним социальным заказом на образование?
- Как оценивает работу школы сам заказчик?

Для развития школ особую роль играет прогнозирование социального заказа, так как деятельность образовательного учреждения не может строиться исходя из вчерашнего и даже сегодняшнего запроса на образование. Для того чтобы школа эффективно развивалась, необходимы знания завтрашнего социального заказа, которые можно получить только в ходе прогнозирования. При прогнозировании социального заказа полезно задуматься над следующими вопросами:

- Как может измениться состав заказчиков школы, какие новые группы заказчиков могут появиться?
- Как может измениться характер предъявляемых школе требований и способ их предъявления?
- Какие дополнительные ресурсы понадобятся школе для выполнения нового социального заказа?
- Какие возможности открываются перед школой в связи с выполнением нового заказа?

Итогом прогнозирования должно стать формулирование (например, в рамках программы развития образовательного учреждения) исходного ожидаемого социального заказа, который сопоставляется с ресурсными возможностями школы. Анализ состояния и прогнозирование тенденций изменения социального заказа, адресуемого школе, предполагает проведение опросов потенциальных субъектов социального заказа, в том числе родителей учащихся, педагогов, самих школьни-

ков. Прогнозирование социального заказа требует использования метода сценариев с последующим выбором наиболее вероятного сценария как основного.

Концепция желаемого будущего состояния школы

Концепция желаемого будущего состояния школы представляет собой развернутое, хотя еще и не вполне конкретизированное представление об ожидаемом результате развития школы. Текст, в котором оно изложено, – необходимая составная часть программы развития образовательного учреждения.

Нередко в практике внутришкольного управления наблюдается смешение концепции желаемого будущего состояния школы с концепцией развития школы. Такое смешение неправомерно, так как концепцию развития школы более целесообразно рассматривать как описание перехода школы в новое состояние, которое обозначается в концепции желаемого будущего состояния школы. В случае смешения этих двух концепций руководитель будет пытаться развивать школу, не имея хотя бы приблизительного образа желаемого результата предстоящих преобразований, т.е. лишая инновационный процесс целевых ориентиров. Другое распространенное заблуждение проявляется в смешении концепции желаемого будущего состояния данной, конкретной и неповторимой школы с концепцией какого-либо типа или вида образовательного учреждения в целом.

Подчеркнем, что концепция желаемого будущего состояния школы является нормативным документом школы. Это означает, что она не описывает то, что есть, а предписывает, что должно быть, что должно характеризовать новую школу, какой она должна стать в результате системных нововведений. Концепция желаемого будущего состояния школы опирается на результаты проблемно ориентированного анализа состояния школы на основе связи: проблема школы – общая идея ее решения – идея конкретного способа решения. Состав и структура концепции определяются взглядами ее разработчиков на состав и структуру школы как объекта управляемого развития. Целостное представление концепции желаемого будущего состояния школы предполагает наличие в ней следующих взаимосвязанных блоков.

1. Стратегические основания жизнедеятельности школы и главные характеристики внутренней среды школы:

- система ценностей школы, ее философия; главные принципы ее жизнедеятельности; общая направленность школы;
- миссия образовательного учреждения; принадлежность школы к тому или иному виду или разновидности образовательного учреждения (например, к гимназиям, лицеям и т.п.);
- модель (модели) выпускников школы, внутришкольный стандарт качества образования;
- принципы построения организационной структуры новой школы, основные организационные единицы и связи между ними;

- характеристика организационной культуры новой школы;
- общий механизм функционирования новой школы и механизм ее перехода в очередной цикл развития.

2. Концепция образовательной системы новой школы:

- общий принцип, система организации образовательного процесса (классно-урочная или иная система организации);
- общая структура образовательной системы, задачи и ожидаемые результаты, модели результатов образования (выпускников) для каждой подструктуры (ступеней, школьных модулей и т.п.);
- взаимосвязь и взаимодополнение в образовательной системе школы дидактической подсистемы и подсистемы внеучебной воспитательной работы;
- виды потоков учащихся и образовательных траекторий, виды классов, принципы набора учащихся и формирования классов и групп;
- принципы группировки педагогов для работы с различными категориями учащихся;
- подходы к диагностике и оценке результатов образования;
- общие принципы отбора и структурирования содержания образования и их реализация в учебном плане школы;
- принципы и способы обеспечения интеграции отдельных образовательных процессов в целостный общешкольный образовательный процесс;
- требования к учебным и воспитательным программам;
- принципы отбора и использования ведущих образовательных технологий, методов и средств обучения и воспитания школьников;
- базовые обобщенные требования к учебному занятию, воспитательному мероприятию.

3. Концепция обеспечивающей системы новой школы:

- внутренние условия жизнедеятельности школы, необходимые и достаточные для ее успешного функционирования и дальнейшего развития (социально-психологические, организационно-педагогические, материально-вещественные, социально-бытовые, санитарно-гигиенические, эстетические, пространственно-временные и др.);
- требования к номенклатуре, качеству и объему ресурсов, необходимых для полноценного функционирования школы и ее новой образовательной системы, для создания необходимых внутренних условий жизнедеятельности (по каждому виду ресурсов – кадровых, концептуальных, информационных, нормативно-правовых, материально-технических, финансовых и проч.);
- общие принципы построения и ожидаемое будущее состояние школьных структур, служб, организационных единиц, занимающихся обеспечением школы всеми необходимыми ресурсами (также по всем видам ресурсов);
- внешние связи школы и их вклад в ресурсное обеспечение ее жизнедеятельности.

4. Концепция желаемого состояния школьного сообщества, коллектива:

- важнейшие свойства и характеристики, необходимые школьному сообществу для решения образовательных и обеспечивающих задач (ценностные ориентации и особенности целеполагания, организованность, сплоченность, включенность в управление, работанность, ответственность, совместимость, стабильность, инновационная мобильность и др.);
- характер групповой динамики и отношений в коллективе.

5. Концепция управляющей системы новой школы:

- характеристика направленности, главных свойств управляющей системы (например, адаптивность, характер управления);
- основное содержание управленческой деятельности, важнейшие функции системы управления (планирования, организации, руководства, контроля), методы и средства управления, основные управленческие технологии;
- организационная структура управляющей системы, состав основных субъектов управления и связей между ними, функциональные обязанности, полномочия, ресурсное обеспечение субъектов образовательной деятельности;
- организационные механизмы управления, постоянно действующие стандартизированные управленческие подсистемы (аттестации кадров, контроля и т.п.);
- необходимые условия и ресурсы для управленческой деятельности.

При разработке концепции необходимо обеспечить взаимосвязи между ее компонентами. При этом каждый следующий ее блок строится на основе предыдущих, с тем чтобы обеспечить сквозное проведение через все содержание концепции желаемого будущего состояния школы ее важнейших ценностных оснований и целевой ориентации.

Стратегия и тактика перехода школы в новое состояние

Этот раздел, следующий по логике за концепцией желаемого будущего состояния школы, разрабатывается на базе проблемно ориентированного анализа состояния школы и образа ее будущего. Без него, конкретизированного до тактических и оперативных планов осуществления нововведений, некорректно говорить о программе развития школы. Именно наличие стратегических и оперативных планов школы превращает концептуальные положения в реальную программу развития.

При этом во избежание перегрузки, сумбурной и неорганизованной деятельности, важно не допустить преждевременной детализации списка необходимых инновационных действий. В связи с этим в программе развития школы прежде всего важны стратегия перехода образовательного учреждения в новое качество, его общий замысел и лишь потом тактика и конкретные планы действий.

В составе этого раздела выделяют такие блоки:

1. Стратегия развития школы:

- основные области предстоящих преобразований (подсистемы школы и их части, которые более, чем другие, требуют обновления);

- основные направления развития по выделенным областям (например, в качестве области выделено «обновление содержания образования», а в качестве направлений – «интеграция содержания образования», «гуманизация содержания образования» и т.д.);

- стратегии – общие замыслы изменений по ступеням школы, областям и направлениям преобразований;

- конкретные задачи обновления школы по всем выделенным направлениям и соответствующие им нововведения вместе с ожидаемыми результатами;

- этапы преобразований, последовательность и сроки их осуществления.

2. Конкретные цели ближайшего шага развития:

- конкретные, измеримые цели и задачи образовательной системы школы (могут формулироваться по ступеням, параллелям, предметам, с выделением целей обучения и внеучебной воспитательной работы и т.д.);

- конкретные, измеримые цели других подсистем школы, организационных единиц и подразделений. Постановка точных целей в программе развития не случайно происходит только на этом этапе – до знания общей стратегии преобразований поставить их просто невозможно. При этом конкретные цели, значительно зависящие от изменчивой ситуации, ставятся лишь на короткий отрезок времени.

3. Конкретный оперативный план действий по реализации стратегического плана. Данный раз-

дел может рассматриваться либо как составляющая программы развития школы, либо как относительно самостоятельный текст, не входящий в нее. Но в любом случае необходимо тесно связать концепцию развития школы с планом действий по ее претворению в жизнь.

После разработки стратегического плана или программы развития в целом принимаются соответствующие управленческие решения, направленные на их реализацию. Это означает, что вы создаете временные группы (команды) для выполнения действий, предусмотренных приоритетными направлениями стратегического развития школы.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

Итак, мы определили, что стратегический план призван с учетом ресурсных возможностей и ограничений обеспечить достижение целей школы в долгосрочной перспективе. Стратегическое планирование осуществляется на всех уровнях образования. На стадии стратегического планирования определяются общие контуры плана построения желаемой образовательной системы.

Стратегический план входит в состав более широкого документа – программы развития школы. Программа развития может рассматриваться как Слово (документ), Люди (команда субъектов разработки и осуществления программы) и Дело (набор действий, ведущих к достижению поставленных целей).

В результате разработки стратегических направлений развития образовательного учреждения определяются условия и необходимая информация для создания оперативных планов, о чем мы продолжим разговор в следующей главе пособия.

ГЛАВА 4. ПРОЕКТЫ И ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ КАК ОСНОВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ИЗМЕНЕНИЙ

Хорошо спланированное – наполовину сделанное.

Пожалуй, нет ни одного директора школы, который бы не сталкивался с проблемой реализации запланированного.

Кто из нас не пытался успеть «всё», объять необъятно? Кого не раздражало ощущение суетливости, раздрганности и неудовлетворенности? Каждый из нас пытался найти выход из этой ситуации, часто действуя методом проб и ошибок.

В данной главе мы предлагаем познакомиться с эффективными механизмами реализации планируемых инновационных изменений – проектами и целевыми программами.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив данную главу, вы сможете:

- разрабатывать содержание действий в рамках процесса изменений;
- использовать целевые программы и проекты как основные механизмы реализации изменений;
- осуществлять мониторинг и оценку эффективности реализации инновационных проектов и целевых программ.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Программа целевая – это 1) механизм целостного развития образовательного процесса в школе; 2) управленческий инструмент, направленный на разработку идеи для решения конкретной проблемы образовательного учреждения.

Проект – это 1) документ (планового характера) и деятельность, направленная на реализацию задач, отраженных в документе; 2) деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов; 3) продукт интеллектуальной деятельности, направленный на создание условий для реализации планируемой деятельности и достижения результата.

Проект

Впервые слово «проект» (от лат. projectus – брошенный вперед) употребляется в XVI веке. Исходный смысл, обозначающий движение, траекторию, непосредственно связан с категориями времени и пространства. Подразумеваемый первоначальным значением слова процесс проектирования состоит:

- из точки отсчета,
- отталкиваясь от которой
- можно двигаться вперед,
- к определенной цели.

Исторически слово и понятие впервые было использовано архитекторами. В XV веке Филиппо Брунеллеши привнес два новшества в архитектурную практику своего времени:

- Еще в XIV веке работа над флорентийским собором была приостановлена, и Брунеллеши было поручено завершить строительство. Прежде чем приступить к работе, архитектор создал «проект» – план собора, в котором приводились различные варианты геометрии будущего здания, как он это себе представлял. Собор был призван символизировать исторический и политический контекст, в котором существовал город. Флоренция стреми-

лась стать городом, открытым для мира, поэтому собор имеет два купола – внешний и внутренний.

- Брунеллеши рационализировал архитектуру и разделил планирование и строительство, то есть проект и его реализацию.

Пример Брунеллеши говорит в пользу переосмысления термина «проект» и понимания его как концепции, которая служит для организации деятельности.

Наибольшие заслуги в развитии проектов в сфере образования принадлежат американскому мыслителю Джону Дьюи (1859–1952) – автору знаменитой теории «обучение через действие».

Согласно его теории, проект основывается на четырех предпосылках:

- совместное осмысление процесса, которое предвосхищает его развитие;
- выявление внешних условий, в которых развивается проект;
- информированность о том, что происходило в схожих обстоятельствах в прошлом;
- подход, синтезирующий результаты изучения настоящих условий и знания о прошлом.

Проект – это и документ (планового характера), и деятельность, направленная на реализацию задач, отраженных в документе. С другой стороны, проект – это деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов. Проект – это и продукт интеллектуальной деятельности, направленный на создание условий для реализации планируемой деятельности и достижения результата.

Известно, что многие руководители школ испытывают сложности в распознавании планов, проектов, программ. Сходств между этими управленческими инструментами гораздо больше, чем различий. Употребление того или иного термина чаще всего обуславливается культурной и исторической традицией. Конечно, пользуясь строгими научными концепциями, развести эти понятия можно, но особой практической пользы в этом нет.

Часто говорят, что программа масштабнее проекта, а проект конкретнее программы. Согласиться с этим трудно, так как бывают чрезвычайно долгосрочные проекты и очень конкретные программы. Введенное в этой главе понятие «целевая программа» авторский термин, принадлежащий практике Санкт-Петербургской управленческой школы. С другой стороны, целевые программы – основной инструмент развития федеральной системы образования. Так, вам предстоит самостоятельно выбрать, что именно станет основным инструментом оперативного планирования в вашей школе: проекты, программы, оперативные планы или что-то еще.

Заметим, что необходимость в проектировании обусловлена ресурсным ограничением: во времени, территории, в рамках темы и в используемых человеческих, финансовых и других ресурсах. Проект – это то, что обязательно будет реализовано.

Попробуем проиллюстрировать проектную ситуацию (схема 6).

Как видно, потребность в проекте возникает, когда существующая ситуация (1) не удовлетворяет, ее надо изменить, поэтому проект предусматривает точное описание желаемого будущего (2) и жестко фиксирует последовательность шагов по его достижению.

Можно выделить следующие характеристики проекта.

Проект всегда имеет цель: четко определенные цели являются залогом четко определенных результатов. Основной целью проектов является разрешение какой-либо «проблемы», что предполагает тщательный и предварительный анализ. Предлагая одно или несколько решений, проект всегда нацелен на прочные изменения в социальной сфере.

Проекты реалистичны: их цели должны быть достижимы, что подразумевает сопоставление условий реализации проекта с необходимыми финансовыми и человеческими ресурсами.

Проекты всегда ограничены во времени и пространстве: у них всегда есть начало и конец. Проект всегда реализуется в определенном месте и определенном контексте.

Проекты – сложные явления: необходим целый набор специфических навыков для планирования и реализации проекта, что требует привлечения многих участников и партнеров.

Проекты реализуются в коллективе: любой проект результат коллективных усилий. Реализацией занимается целая команда с привлечением партнеров с целью решения проблем других групп.

Проекты уникальны, так как возникают из новых идей. Они предлагают специфическое решение проблем в специфическом контексте и потому всегда инновационны.

Проекты – это приключение: любой проект возникает на новых основаниях и ломает старые стереотипы. Всегда присутствует элемент непредсказуемости и риска.

Проекты должны подвергаться оценке, так как планируются и реализуются ради конкретных целей, которые должны быть открытыми для аттестации.

Проекты реализуются поэтапно, так как четко подразделяются на несколько стадий.

Таким образом, **проект представляет собой описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена и конкретных методов и шагов по ее реализации.**

Существуют различные методики разработки / описания структуры проекта. Все они определяются несколькими факторами: среда, состав участников, доступные ресурсы и т.д. Вместе с тем все проекты реализуются по схожим сценариям.

Для получения общего представления о проекте, определения отдельных элементов проекта и взаимосвязи между ними можно использовать структурирование проекта по методу Ласуэлла.

Для кого? Кто? С кем?

- Определение целевой группы проекта и партнеров;
- их роли и взаимодействие в проекте;
- их мнение о проекте;
- сильные и слабые стороны их взглядов и взаимоотношений.

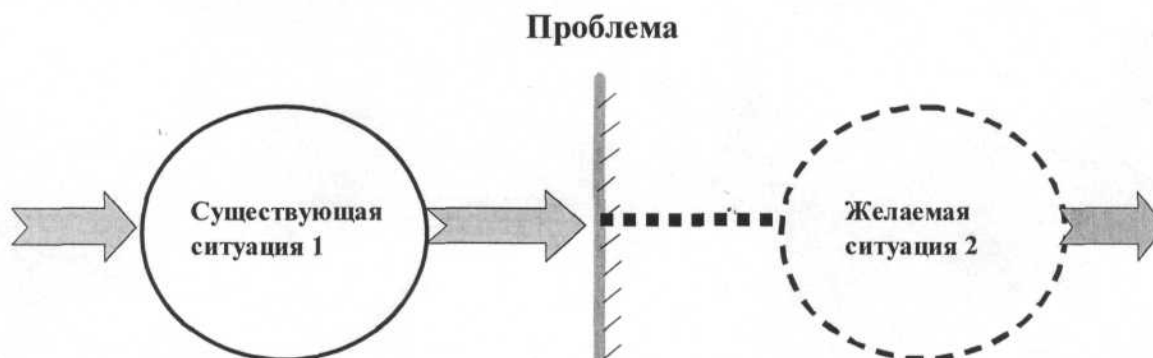
Что?

- Основные мероприятия проекта;
- социальные, экономические, культурные, политические и образовательные измерения проекта;
- влияние проекта на эти измерения.

Для чего?

- Нужды и желания, удовлетворяемые в процессе реализации проекта;
- мотивация и интересы участников;
- главные цели проекта;
- варианты финансирования проекта;

Схема 6



– соотношение целей участников и целей организации.

Где?

– Социальный контекст проекта.

Когда?

– На каком периоде времени сосредоточена реализация проекта (прошлое, настоящее, будущее);

– продолжительность (краткосрочный, средний, долгосрочный).

Как?

– Процесс организации и участия;

– используемые средства, методы и технология;

– вклад в проект опыта участников, различных теорий, других проектов и т.д.

Еще одна методика, которая поможет перейти от проектной идеи к планированию, – «Зеркало прогрессивных преобразований», с которой Вы уже познакомились в *главе 3 рабочей тетради*.

Для реализации проектов также могут создаваться планы действий, которые должны удовлетворять следующим требованиям:

- *полнота состава действий* (план должен содержать все необходимые и достаточные для достижения поставленных целей действия);

- *целостность, скоординированность* (все необходимые связи между действиями должны быть установлены и по содержанию, и по срокам);

- *сбалансированность по всем ресурсам* (кадровым, научно-методическим, материально-техническим, но, прежде всего, финансовым);

- *контролируемость* (промежуточные цели должны быть определены так, чтобы можно было установить, достигнуты они или нет).

При решении каждой задачи проекта требуется определить:

- *состав действий*, необходимых и достаточных для достижения поставленных задач;

- *ожидаемые результаты действий*;

- *сроки начала и окончания действий*;

- *ответственных исполнителей*;

- *ресурсную базу*.

На начальном этапе планирования при определении состава действий, необходимых для обеспечения изменений в образовательном учреждении, вы можете составить рабочую таблицу «задачи-действия»¹. Например:

Задачи изменений	Состав действий
Переход на новую форму итоговой аттестации учащихся	1) определение ответственного за организацию и подготовку к ЕГЭ; 2) курсы повышения квалификации для учителей предметников; 3) приобретение пособий для подготовки учащихся; 4) создание компьютерной базы тестовых заданий; 5) обсуждение возможных способов и методов подготовки учащихся к ЕГЭ на заседаниях методических объединений и предметных кафедр; и т.д.

Освоить эту методику на практике вы сможете, выполнив задание 2 рабочей тетради.

Реализация состава действий связана с реализацией управленческих решений.

Таким образом, **проект – это средство управления деятельностью, конкретной и выполнимой для образовательного учреждения.**

Проект обязательно имеет начало и конец. **От замысла до окончания реализации проект проходит четыре стадии:**

1) организация проектирования,

2) разработка проекта,

3) реализация проекта,

4) оценка результатов и последствий реализации проекта.

На **первой стадии** организации проектирования происходит:

- выявление проблем, заинтересованных сторон, подбор партнеров и исполнителей, выяснение позитивных предпосылок проекта;

- диагностика ситуации, выбор на кого будет «работать» проект, в чем его миссия;

- определение того, кого необходимо привлечь к разработке проекта и что надо сделать до начала его разработки;

- определение возможных ресурсов образовательного учреждения.

Заканчивается эта стадия *формированием команды проекта*.

На **второй стадии** разработки проекта уточняются миссия проекта, его цели и задачи, план-график, планируемые результаты и методики проверки их достижения.

В линейной логике пройти эту стадию невозможно: постоянно возникающие новые данные заставляют возвращаться от планируемых результатов к проблемам, от плана-графика к задачам, изменяя их, приводя в логическое соответствие.

Наиболее трудоемкой является работа по разработке бюджета проекта: источники его финансирования, сметы затрат и контроля за расходованием финансовых средств.

Стадия заканчивается экспертизой проекта для принятия решения о финансировании.

Критериями экспертизы проекта на этой стадии могут выступать:

- *целостность и связность* – отсутствие противоречий в тех или иных стратегических подходах к проекту (его миссии, целях, задачах, средствах) и логических разрывов в ее описании;

- *актуальность* как острота и приоритетность решаемой проблемы;

- *востребованность* как наличие в данный момент достаточного числа потенциальных заинтересованных заказчиков, благополучателей и потребителей результатов проекта;

- *включенность* как участие в разработке всех заинтересованных сторон и их собственный вклад в реализацию проекта;

¹ Планирование деятельности профессионального образовательного учреждения / Под ред. Е.В. Васиной. СПб., 2003.

- **результативность** – степень соответствия поставленных целей и полученных результатов (продуктов) и возможность их измерения;

- **эффективность** – степень соответствия затрат и полученных в проекте результатов (продуктов);

- **оптимальность** как минимизация времени и затрат на получение фиксированных планируемых результатов;

- **устойчивость** – соответствие имеющегося ресурсного обеспечения целям и задачам, гарантия осуществления или продолжения деятельности, безопасности и снижения рисков;

- **последствия** – изменения, самопроизвольно возникающие после прекращения реализации и окончания проекта;

- **перспективность** – насколько проект является основой для создания и реализации последующих проектов;

- **управляемость** – наличие в проекте периодической оценки, мониторинга и обратной связи для коррекции и регулирования.

В зависимости от масштаба и направленности проекта могут использоваться как все названные критерии, так и некоторые из них.

Инструментом разработки проекта может служить уже известная Вам методика «Зеркало прогрессивных преобразований» (задание 3 к главе 4 рабочей тетради).

На **третьей стадии** реализации проекта на первый план выступает проведение конкретных запланированных мероприятий, оценка их соответствия целям, задачам проекта, встраивание в общий связный ход проекта.

Четвертая стадия проекта – оценка результатов и последствий реализации проекта – разрабатывается и осуществляется в соответствии с миссией, общей и частными целями проекта. Это требует специальной разработки качественных индикаторов и численных показателей, а также инструментов их «измерения», что представляет собой отдельную задачу, которая будет рассматриваться в главе, посвященной мониторингу.

В качестве примера предлагаем вам концепцию проекта «От учебного проекта к профильному исследованию», реализуемого в одной из гимназий с углубленным изучением иностранных языков.

Концепция проекта «От учебного проекта к профильному исследованию»

Вопросы о компетентностях или компетенциях (что это такое, в чем проявляются, как измеряются, когда появляются, как соотносятся с традиционными знаниями и умениями и т.д. и т.п.), пожалуй, самые популярные сегодня в педагогической среде.

Анализ отдельных подходов к определению ключевых компетенций позволил обнаружить общие позиции, значимость которых отмечается учеными, практиками, экспертами разного уровня, представляющими различные страны. Основными среди них являются: способность осуществлять осознанный выбор в личной, профессиональной и общественной жизни и нести за него ответст-

венность; способность к эффективному общению и конструктивному взаимодействию в рамках различных профессиональных, социальных, национальных, культурных и других групп; способность к непрерывному личностному совершенствованию и профессиональному росту, к творческому решению проблем; умение работать с информацией.

В то же время, учитывая быстрые изменения в мире, невозможно заранее выявить и спрогнозировать те качества, и личностные и профессиональные, которые могут быть востребованы через несколько лет. И поэтому нам близки те подходы к организации образования, которые нацелены на достижение **новых возможностей** обучающихся в решении значимых для них проблем. Мы полагаем, что основное внимание следует сосредоточить именно на тех знаниях, умениях, компетенциях и т.д., которые позволят каждому человеку успешно адаптироваться именно к тем условиям, в которых он окажется после завершения образования, которые позволят эффективно жить в условиях постоянных изменений, т.е. оценивать их значимость и возможные последствия, корректировать свой уровень и профиль образования, выстраивать и поддерживать продуктивные коммуникации, определять стратегии достижения намеченных целей, принимать на себя ответственность за сделанный выбор.

Важнейшими условиями, обеспечившими достижение качественно новых образовательных результатов, мы считаем:

- двуязычное (полиязычное) образование, позволяющее не только расширить коммуникационные возможности ребенка, но и значительно обогатить его интеллектуальный, духовный и социальный опыт за счет освоения культур других народов;

- разработку единого образовательного пространства, в основе которого лежит единство ценностей и целей, общность технологии обучения и взаимообогащение учебного содержания входящих в комплекс образовательных моделей;

- организацию образовательного процесса в рамках дидактического цикла гимназии, при которой у каждого ученика появляется реальная возможность активно влиять на процесс обучения, применять знания на практике и четко понимать, где, каким образом и для чего эти знания могут быть использованы;

- развитие посредством групповой и проектной работы умения действовать совместно, сотрудничать при решении разнообразных проблем, используя различные коммуникативные навыки, в том числе, возможность широкого общения с людьми не только своей национальности и не только на родном языке;

- формирование умения получать необходимую информацию из различных источников, включая ресурсы научных, культурных и информационных центров, и на основе ее анализа определять собственную, независимую, но обоснованную позицию, формулировать свое мнение по той или иной проблеме.

Как вариант создания названных условий мы представляем проект организации предпрофильной подготовки и профильного обучения, основанных на организации проектной деятельности учащихся.

Цель проекта: разработка системы предпрофильной подготовки и профильного обучения, которая, во-первых, обеспечивала бы становление у учащихся спектра компетенций; во-вторых, создавала возможности их реального использования/применения в образовательном процессе.

Механизм реализации. Обязательным элементом дидактического цикла гимназии являются учебные проекты, которые выполняются на всех ступенях обучения, по всем учебным дисциплинам. Именно проектная деятельность является стержневой линией реализации компетентностного подхода: на I ступени обучения (1–4 классы) учащиеся по-прежнему будут осваивать технику подготовки и защиты учебных проектов. Естественно, младшие школьники будут выполнять небольшие, «точечные» проекты в рамках одного учебного предмета. К 4-му классу часть детей уже может выполнять более сложные проекты, в которых может интегрироваться содержание различных учебных предметов или проект может выполняться на двух языках (уровень интеграции содержания разных образовательных программ).

На II ступени обучения выделяются 2 этапа: первый – 5–7 классы, второй – 8–9 классы (предпрофильное обучение).

Учащиеся 5–7-х классов осваивают блок техник и приемов, необходимых для выполнения более сложных по содержанию и организации проектов: ведение портфолио, умение находить информацию в различных источниках, использовать разные способы обработки и хранения информационных ресурсов, различные формы презентации результатов проектной деятельности и т.д. Для последовательности и поступательности процесса формирования необходимых проектных умений будет разработана матрица проектных умений и банк практических заданий, позволяющих организовать работу по развитию этих умений.

Учащиеся 8–9-х классов за 2 года обучения пройдут через цикл проектов, проблематика которых будет соответствовать 6 образовательным областям Базисного учебного плана (по 1 проектному модулю в триместр). Каждый проектный модуль будет включать обзорную лекцию, в рамках которой учащиеся познакомятся со спектром профессий, для которых данная образовательная область является ведущей. Кроме того, будет разработана матрица профессиональных умений (компетенций), ключевых для профессий изучаемого профиля. По мере выполнения проекта каждый учащийся 8–9-го класса будет собирать индивидуальный проектный портфолио, в котором как один из результатов работы будут представлены данные о тех умениях, которые освоил школьник и степени владения ими (соответствующий критериально-оценочный аппарат будет разработан педагогами школы). По результатам 2 лет работы учащиеся формируют индивидуальный проектный

портфолио, в котором собирают материалы, отражающие их успехи по каждой из образовательной областей. Индивидуальный проектный портфолио – обязательное условие выбора профиля обучения на старшей ступени школы.

Учащиеся 10–11-х классов, выбрав профили обучения, выполняют в рамках определенной темы проектное исследование (расширяющего или углубляющего характера). Презентация проектных портфолио может быть альтернативой промежуточного и/или итогового контроля (после освоения учебного модуля; за полугодие; за год).

Проектная деятельность на ступенях основной и старшей школы будет включать следующие обязательные организационные компоненты: проектный день – проводится 1 раз в две недели; включает в себя: индивидуальные консультации руководителя проекта; групповую работу в информационно-ресурсном центре; промежуточный контроль выполнения индивидуального графика работы школьника. Проектная неделя – проводится 1 раз в триместр, может включать в себя: установочный модуль (цели, задачи, особенности организации проектной работы, определение графиков, сроков, результатов и т.д. проектной деятельности); консультативный модуль (консультации руководителей, специалистов в области проблематики проектов); презентационный модуль (защита выполненных проектов); ориентационный модуль (общий обзор возможных направлений, форм и проблем проектной деятельности в рамках конкретной образовательной области).

Результаты реализации проекта:

1. Структура проектного дня и проектной недели.
2. Матрицы проектных и профессиональных умений.
3. Макет профильного портфолио выпускника 9-го класса.
4. Пакет организационно-диагностических материалов для сопровождения проектной деятельности школьников.
5. Пакет информационно-методических материалов для проведения обучающей, консультативной и ориентировочной деятельности.

В результате внедрения проекта

Ученик сможет

1. Реализовать индивидуальный образовательный маршрут предпрофильного и профильного обучения.
2. Определить степень своей успешности во всех образовательных областях.
3. Осознанно выбрать профиль обучения в 10–11-х классах.
4. Овладеть проектной и исследовательской методиками, лежащими в основе ключевых компетенностей.

Учитель сможет

1. Развивать и совершенствовать проектные и исследовательские умения и в результате выйти на новый уровень профессиональной компетентности.

2. Осуществлять сопровождение выбора профиля учеником.

3. Определить область своей успешности и наметить точки профессионального роста.

4. Получить дополнительные возможности в личностной и профессиональной самореализации.

Проведение экспертизы данного проекта предусматривается в задании 4 рабочей тетради.

Проект включает в себя следующие элементы:

- **Введение** (анализ, разъяснение актуальности и новизны по сравнению с аналогами, указание сферы применения, функционального назначения, выявление конкретной, локальной и решаемой проблемы).

- **Постановка цели деятельности и конкретных, измеряемых и достижимых задач.**

- **Управленческо-кадровый аспект** (механизм управления, квалификация персонала).

- **Содержание и механизмы реализации** (модули, этапы, формы и методы, организационная структура, план конкретных действий).

- **Характеристика и способ оценки планируемых результатов.**

- **Бюджет. Материально-техническое обеспечение.**

В качестве еще одного примера предлагаем вам проект «Украсим школу своими руками», выполненный учащимися и учителями одной из школ г. Дзержинска¹.

Проект «Украсим школу своими руками»

Школу часто называют вторым домом. Слово «дом» ассоциируется у нас с чем-то теплым, родным. Это место, где человек чувствует себя комфортно, уютно. А уютно ли в школе тем, кто учится или работает в ней или кто приходит в этот дом в гости? Хотят ли они заниматься среди неоформленных стен и подоконников в неблагоустроенных кабинетах? Согласно Конвенции ООН о правах ребенка (ст. 6), каждый ребенок имеет неотъемлемое право на жизнь, выживание, развитие, помощь. Государство обязуется обеспечить в максимальной степени здоровое развитие ребенка. А это возможно лишь в психологически комфортных и уютных помещениях.

Именно поэтому после «экскурсии» по школе члены Ученического совета решили, что необходимо как-то изменить внешний облик школы, чтобы в ней стало уютно.

Как показали дальнейший социологический опрос (среди учеников, учителей и родителей) и игра «Ящик предложений», проблема благоустройства школы (коридоров, рекреаций, кабинетов) значима для многих. Значит, она актуальна и требует решения, так как для этого до сих пор ничего не было сделано.

Проект, разработанный ребятами из детской организации и заместителем директора по воспитательной работе, можно реализовать в достаточ-

но короткие сроки (за два месяца), и рассчитан он на детей, их родителей и учителей.

В реализации проекта участвуют члены детской организации – учащиеся 5–8-х классов. Руководит реализацией проекта заместитель директора по воспитательной работе.

Начиная свою работу, ребята распределились на группы по интересам, каждая группа получала свое задание на каждом этапе.

В процессе работы возникли дружеские, партнерские отношения с Центром занятости населения и Детской школой искусств. В ходе работы над проектом ребята взяли интервью у администрации школы, побывали в других школах, организовали круглый стол с родителями.

Цель данного проекта – улучшить эстетический вид коридоров школы.

Задачи проекта:

- Оформить выставку детских рисунков на втором этаже.

- Сшить и повесить занавески в актовом зале и коридорах второго и третьего этажей.

- Художественно оформить стены рекреаций начальной школы.

- Создать группу по мелкому ремонту в школе.

- Организовать работу дежурного «Патруля чистоты».

В результате реализации данного проекта будут достигнуты:

1. Улучшение внешнего вида коридоров школы.

2. Сплочение коллектива детей, родителей, учителей.

3. Налаживание партнерских отношений с Центром занятости и Детской школой искусств.

4. Приобретение практических навыков по обработке материалов.

Постановка проблемы

На Ученическом совете заместитель директора по воспитательной работе рассказала ребятам о социальном проектировании, о понятии социального проекта и о том, как подобная технология используется в других детских объединениях и организациях.

Дети охотно откликнулись на предложение взяться за написание и реализацию подобного проекта. Им было предложено несколько проблем школы, района, города. Для начала ребята решили попробовать реализовать социальный проект в школе. Вместе с заместителем директора члены совета прошли по ее этажам. Вернувшись с этой «экскурсии», ребята согласились, что в школе среди «голых» стен и пустых окон неуютно, что учиться в такой обстановке некомфортно и трудно, поэтому хочется скорее уйти домой. А ведь в школе учится большое количество детей, работает много педагогов, фактически проводя в ее стенах большую часть дня, ведь недаром школу называют «вторым домом». Так ребята пришли к выводу, что внутри школы до сих пор ничего не было сделано для решения этой проблемы.

¹ Социальное проектирование: рекомендации по оформлению, оценке эффективности и ресурсному обеспечению социальных проектов. Н. Новгород, 2004.

Сбор информации

В результате обсуждения поднятой проблемы, над которой предстояло работать, ребята, разделившись на группы по интересам, попытались выяснить, как данная проблема может найти свое решение в стенах школы.

Первая группа встретилась с администрацией школы с целью выяснить, насколько необходимо решение данной проблемы, а также с учителями изобразительного искусства и технологии, с тем чтобы узнать, чем они могут помочь в решении этой проблемы. Эта же группа ребят провела конкурс рисунков на тему «Я украшу школу так...».

Вторая группа ребят решила заняться социологическим исследованием, чтобы выяснить, как взрослые и дети относятся к отсутствию уюта и комфорта в школе. С помощью социального педагога был разработан и проведен социологический опрос. Эта же группа организовала игру «Ящик предложений», чтобы ребята и взрослые могли внести свои предложения по благоустройству школы.

Третья группа решила посетить близлежащие школы, чтобы посмотреть, как они оформлены.

Четвертая группа посетила школу искусств и встретилась с преподавателями художественной студии с целью выяснить, какую помощь может оказать Детская школа искусств в решении данного вопроса. Затем они посетили Центр занятости населения, чтобы посоветоваться, какие специалисты могут помочь в решении этой проблемы.

После посещения различных учреждений и проведения опроса ребята собрались для подведения итогов работы.

Проведенный среди 330 учащихся и 110 взрослых (в том числе 35 учителей, 45 родителей и 30 гостей школы) социологический опрос показал, что большинство опрошиваемых испытывает дискомфорт, находясь в школе, и причиной тому необустроенность кабинетов, коридоров и рекреаций. Лишь 10% детей и 12% взрослых ответили, что ее обстановка не влияет на их настроение и учебу.

Почти все опрошиваемые ответили утвердительно на вопрос «Надо ли что-то менять в школе?», но по вопросу о том, кто должен это делать, мнения разошлись: учащиеся (50%) считали, что этим должны заниматься дети с помощью взрослых, а учителя и родители (48%) ответили, что специалисты, нанятые школой.

Практически все опрошиваемые согласились помочь в благоустройстве школы. И в том, кто должен оказывать материальную поддержку, мнения детей и взрослых совпали: большее число опрошиваемых ответило «спонсоры», чуть меньше – «школа по мере своих возможностей».

Как видно по итогам соцопроса, у детей есть желание решить проблему самостоятельно.

Итогом конкурса рисунков стало большое количество разнообразных по технике выполнения (акварель, гуашь, фломастеры, цветные карандаши, графика и элементы аппликации) макетов-предложений по благоустройству школы.

Интересным и ценным оказалось интервью директора школы, которая помимо ответов на во-

просы наших «корреспондентов» дала также несколько советов:

- выяснить у заместителя директора по АХЧ, какой материальной базой располагает школы для решения поставленной проблемы;
- привлечь к этому делу родителей-специалистов.

Ребята, посещавшие другие школы, также принесли немало идей. Например, в некоторых рекреациях школы N были художественно оформлены все стены, в сюжетах прослеживалось тематическое единство. В школе N ребят удивило большое количество комнатных растений в коридорах. А в школе N большое количество стендов, на которых размещались не только информация, но и работы учащихся этой школы (рисунки, стихи, рассказы), а также фотографии из жизни школы. Не меньше идей оказалось в «ящике предложений». Наиболее яркими были следующие:

- сделать в каждой рекреации живой или зеленый уголок;
- раскрасить стены коридоров;
- вывесить в коридорах рамки с фотографиями из жизни детской организации;
- повесить на стены панно или картины;
- сшить красивые занавески и повесить их в коридорах;
- украсить актовый зал.

После обсуждения ребята пришли к выводу, что выбранная тема действительно актуальна и решаемая.

Цель проекта – улучшить эстетический вид коридоров школы.

Задачи проекта:

- Оформить выставку детских рисунков на втором этаже.
- Сшить и повесить занавески в актовом зале и коридорах второго и третьего этажей.
- Художественно оформить стены рекреаций начальной школы.
- Создать отряд по мелкому ремонту в школе.
- Организовать работу дежурного «Патруля чистоты».

Ожидаемые результаты

1. Изменение внешнего вида школьных коридоров.
2. Сплочение коллектива учителей, детей, родителей.
3. Налаживание партнерских связей с Детской школой искусств и Центром занятости.

Способы решения проблемы

Работа по реализации поставленных задач началась с того, что ребята снова разделились на группы по интересам (по 5–7 человек).

Первая группа обратилась за помощью к учителям труда. Мальчики научились делать рамки для рисунков, получили необходимые знания по технологии обработки различных пород древесины, а девочки – знания по выбору ткани, способам ее обработки и элементам дизайна, необходимым для пошива штор.

Вторая группа встретилась с учителями ИЗО и черчения, которые посоветовали, какие краски, качество и формат бумаги оптимальны для выпол-

нения творческих работ на школьную выставку. Преподаватели Детской школы искусств предложили для этой выставки работы некоторых своих учеников.

Третья группа посетила Центр занятости, где получила интересную информацию о создании на базе школы отрядов по мелкому ремонту, а также об их финансовой поддержке со стороны ЦЗН.

Четвертая группа организовала круглый стол с родителями, готовыми оказать помощь ребятам в выполнении проекта, поделиться опытом.

После работы в группах ребята собрались на третий совет для обработки полученной информации и составления плана реализации проекта (форма – «мозговой штурм»).

Целевые программы

Другим механизмом реализации изменений являются **целевые программы**.

Разработка целевых программ в системе образования активно начала развиваться в 80-е годы XX века. Одно из первых исследований, в котором приводится матричная структура целевых программ, принадлежит Дж. ван Гигу «Прикладная общая теория систем» (1981). В его описании она имеет вид таблицы, где по вертикали расположены основные службы и подсистемы школы, задействованные в реализации программы, а по горизонтали – обозначены ведущие цели.

Таблица

Цели и подпрограммы	«Профиль»	ЕГЭ	Совет	«Учебный проект»	Другие
Службы и подсистемы					
Учащиеся					
Педагоги					
Администрация					
Методисты					
Служба сопровождения					
Другие					

Естественно, в клетках таблицы найдут отражения те действия, которые в определенные сроки предпримут все участники образовательного процесса. Приведем пример.

Целевая программа «Профиль»

Целевое назначение: ввести в следующем учебном году профильное обучение в 10-х классах школы для всех учащихся.

Что необходимо сделать в целом:

- осуществить выбор профиля;
- разработать учебные планы и программы;
- обеспечить технологическое и методическое оснащение процесса;
- внести необходимые изменения в правоустанавливающую базу школы;
- гарантировать финансовое обеспечение;
- подобрать и подготовить кадры;

- разработать основания для мониторинга качества процесса перехода на профильное обучение.

Учащиеся:

- принимают участие в опросе о содержании желаемых профилей (срок – март текущего года).

Как только появилась эта задача, сразу же имеет смысл вменить в обязанность **методической службе** разработать методику и провести опрос среди учащихся 9-го класса о желательном содержании профильного обучения (срок – февраль-март). Далее пошагово определяются действия **всех участников образовательного процесса** в логике реализации данной целевой программы.

Целевой подход дает возможность:

- *сосредоточиться на решении конкретных задач* (пропаганда, обучение, разъяснение, диагностика, исследование);
- *развиваться поступательно* (решив одни проблемы, приступать к решению следующих, так как одновременно всем спектром проблем заниматься невозможно);
- *не терять в суматохе и текучке приоритеты в развитии;*
- *включать весь коллектив в работу по наиболее важным направлениям;*
- *подбирать кадры и определять функционал педагогов;*
- *создавать базу для построения программы развития школы.*

Целевые программы удачно дополняют другие управленческие механизмы (планирование деятельности творческих групп, проектных групп, лабораторий и т.д.).

Целевые программы как механизм управления развитием образовательной системы возникают на том этапе жизни школы, когда в ходе реализации программы развития появляются непредвиденные затруднения и появляются идеи по их преодолению¹.

Можно выделить несколько наиболее существенных рекомендаций по проектированию и реализации целевых программ.

• *Целевые программы создаются как основной механизм целостного развития образовательного процесса в школе. Работа по целевым программам предполагает участие в их реализации всего коллектива образовательного учреждения, при этом общий результат зависит от качества и точности выполнения работ на каждом конкретном уровне.*

• *Основное назначение целевых программ связано с разработкой новых идей по преодолению конкретных проблем развития образовательного учреждения. В этом плане целевую программу можно рассматривать как эффективный инструмент реализации управленческих решений.*

• *Оптимальное время действия целевой программы можно определить как один учебный год. Годовой цикл обусловлен не только требованием*

¹ Казакова Е.И., Тряпицына А.П. Диалог на лестнице успеха. СПб., 1997.

пошаговости, но и тем, что в стратегическом планировании ориентация на более отдаленные результаты приводит к потере многих положительных сторон целевых программ.

- При разработке целевых программ на тот или иной этап развития всегда на первый план выходит проблема их количества. Опыт и теоретические разработки в области системного проектирования подсказывают, что число целевых программ, над которыми может одновременно работать образовательная система, не может превышать 5–9. Выбор количественного показателя обусловлен знаменитым числом «точек информации», которые способен одновременно обрабатывать человек.

- Не менее важной является проблема ответственности за реализацию. Каждый член коллектива, каждое структурное подразделение должны ясно осознавать свою меру ответственности за выполнение программы.

- Естественно, что ответственность немаловажна без инициативы. Это еще один принцип разработки целевых программ. Он требует (на этапе разработки новых и оценки результативности старых программ) максимально широко опираться на творческое участие в этих процессах всех инициативных и авторитетных членов коллектива.

Остановимся несколько подробнее на структуре целевой программы как разновидности проектной документации.

1. *Название программы* должно быть кратким, точным, понятным, ярким, запоминающимся. Вопрос о названии достаточно важен. Иногда излишнее наукообразие названия той или иной программы приводит к ее полному неприятию в педагогическом коллективе.

2. *Формулировка тезиса.* В данном случае речь идет об основном теоретическом утверждении, несущем смысловую нагрузку, сформулированном кратко и образно. Тезис одновременно должен характеризовать и цели, и планируемые результаты. Его можно выстроить в форме гипотетического положения, однако, это может усложнить формулировку и утяжелить понимание.

3. *Описание основных средств* (инструментария, механизмов), которые будут применяться для достижения означенных целей.

4. *Функции всех служб и исполнителей* на всех уровнях.

5. *Продукт программы.*

6. *Средства промежуточной и итоговой диагностики.*

При выборе средств диагностики программы необходимо ориентироваться на следующие критерии:

- реализация целевой программы не должна привести к ухудшению ситуации в рамках решаемой проблемы;

- реализация программы должна обеспечивать продвижение в направлении выбранных приоритетов развития.

В качестве примера приведем следующую целевую программу.

Целевая программа «Проектирование как способ социального взаимодействия», реализованная региональной стратегической командой Чувашской Республики

Цель программы: обучение школьных команд основам планирования и проектирования образовательных и социальных проектов для развития социального партнерства на селе.

Состав обучающихся: школьная команда, состоящая, как правило, из директора школы или его заместителя, организатора по внеклассной работе, учителя, члена родительского комитета или представителя общественности.

Организационные формы:

- содержательные однодневные и проблемные семинары (локальные тьюториалы) по тематике «погружения»;

- самостоятельная работа – применение изученного материала на рабочем месте;

- «воскресные тьюториалы» – интеграция теоретических и практических знаний, обмен опытом по наработанному практическому материалу;

- презентация разработанных проектов.

Таким образом, апробируемая в рамках программы инновационная модель повышения квалификации должна привести к следующим результатам:

- наличие групп директоров школ, подготовленных для работы по проектированию программы развития, управлению финансами и деятельностью по привлечению средств, управлению изменениями и сотрудничеству с общественностью;

- сообщество педагогов, способных внедрять новые методики, критически мыслить, осуществлять самооценку деятельности, вести поликультурное образование и взаимодействовать с общественностью;

- представители общественности, обученные по таким направлениям, как участие общественности в решении местных проблем образования, сотрудничество между образовательными и культурными учреждениями, привлечение средств, взаимодействие с местными деловыми кругами, школа как центр образования для всего сообщества;

- наличие апробированных учебных программ и дидактического материала для обучения директоров школ и их заместителей;

- программы развития муниципальных культурно-образовательных комплексов;

- варианты программ обучения школьных команд по решению проблем развития школы и социального партнерства.

Успешность реализации целевой программы во многом определяется четким распределением функций ее участников. Для того чтобы избежать дублирования и максимально конкретизировать деятельность каждого из участников, воспользуйтесь таблицей, приведенной в задании 5 рабочей тетради.

Мониторинг образовательного процесса, ориентированного на достижение нового качества

Качество образования является чрезвычайно сложной категорией, которую невозможно определить однозначно и одинаково для всех, поскольку у каждого человека есть свое представление о том, что, как и зачем должно быть в образовании. Если попытаться дать наиболее общее определение, то можно остановиться на таком варианте: качество образования представляет собой сбалансированное соответствие образования (как результата, как процесса, как образовательной среды, как образовательной системы) многообразным потребностям, целям, требованиям, нормам (стандартам).

Для того чтобы определить, в какой степени образование соответствует нормам, целям и потребностям, осуществляются контроль качества и мониторинг образовательного процесса.

Контроль качества образовательного процесса и образования в целом может быть внешним и внутренним. Внешний контроль осуществляют органы управления образованием и, в отдельных случаях, общественные организации, принимающие участие в управлении образованием (например, попечительские или управляющие советы). Как правило, внешний контроль нацелен на определение соответствия организации образовательного процесса и достигаемых результатов официальным нормам и стандартам. Для его осуществления используются различные средства, такие как контрольные работы, итоговая аттестация учащихся, в том числе, Единый государственный экзамен, аттестация учебного заведения и т.д.

К внешнему контролю относятся и различные социологические исследования, позволяющие выявить особенности текущего состояния системы образования, основные тенденции ее развития, определить «точки роста», требующие оперативного вмешательства, например, поиска и предоставления дополнительных ресурсов. Причем данные могут касаться как отдельных образовательных учреждений, так и муниципального или федерального уровня.

Внутришкольный контроль более разнообразен и охватывает практически все аспекты жизнедеятельности школы.

В соответствии с целями, на достижение которых ориентирована процедура контроля, выделяют различные его виды. Не останавливаясь подробно на рассмотрении всего многообразия классификаций, назовем в качестве примера виды контроля знаний: традиционные, используемые на уроке: контрольные и самостоятельные работы, зачеты, устные и письменные ответы, практические и лабораторные занятия, тесты, доклады, сообщения, рефераты и т.д. Реже используются защиты проектов, различные презентации результатов исследований и/или творческих работ, открытые экзамены и т.д.

В любом случае и внешний, и внутришкольный контроль подразумевают получение информации, на основании которой принимается соответствующее управленческое решение.

Наряду с контролем в школе осуществляется мониторинг, который чаще всего определяют как особую «форму организации сбора, хранения, обработки и распространения информации о деятельности педагогической системы, которая обеспечивает непрерывное слежение за ее состоянием и прогнозирование ее развития» (Майоров А.И., Сахарчук Л.Б., Сотов А.В.). С.Е. Шишов и В.А. Кальней определяют мониторинг как систематическую и регулярную процедуру сбора данных по важным образовательным аспектам работы школы. Чаще всего мониторинг является внутришкольной процедурой, позволяющей своевременно вносить необходимые коррективы и, по выражению одного из директоров школы, быть постоянно готовым к любой внешней проверке.

Приведенные определения, на наш взгляд, отражают разный уровень процессов контроля и мониторинга: контроль представляет собой управленческую функцию, а мониторинг обеспечивает получение информации, необходимой для принятия решений. Перефразируя известные слова Джона Локка применительно к образованию, можно сказать: единственная возможность эффективно управлять образовательным процессом – это получить исчерпывающее знание о нем.

Как известно, сегодня функция контроля за ходом и результатами образовательного процесса в школе осложнена вариативностью учебного плана, разноуровневостью учебных программ, наличием различных учебных пособий по предметам, разнообразием ожиданий и потребностей в отношении образования со стороны школьников, их семей, педагогов, социальных партнеров школы. Для того чтобы управление школой можно было считать эффективным, руководителю школы необходимо владение разнообразными процедурами и средствами мониторинга.

Возможные процедуры и инструментарий мониторинга

Как известно, в зависимости от целей объекты, процедуры и инструментарий мониторинга могут быть различными.

Например, в рамках программы реструктуризации сети образовательных учреждений, расположенных в сельской местности, осуществляются всевозможные преобразования, эффективность которых тоже должна быть оценена. В этом случае объектами мониторинга будут являться не только сам процесс преобразования, но и «реакция внешней среды» на производимые изменения. В этом случае можно говорить о широких границах мониторингового исследования.

Например, если основной задачей проекта является достижение нового уровня качества, доступности и эффективности комплексной образовательной системы, то именно они могут быть выбраны в качестве объектов мониторинга, для которых определили систему показателей:

Показателями доступности образования могут выступать:

1. Востребованность образовательного учреждения (ОУ) на рынке образовательных услуг

(увеличение числа обучающихся, отсутствие вакансий педагогических работников, заинтересованность организаций, учреждений, предприятий и т.п. в социальном партнерстве с ОУ).

2. Удовлетворенность кадровых потребностей работодателей (информация служб занятости о востребованности профессий, осваиваемых в ОУ, данные о трудоустройстве выпускников, удовлетворенность спроса на рабочую силу со стороны частного и общественного сектора).

3. Преобладание бесплатных образовательных услуг, в том числе дополнительных (количество образовательных программ, реализуемых на условиях софинансирования, договоры о сотрудничестве с образовательными учреждениями всех уровней профессионального образования; сохранение и увеличение числа бесплатных кружков, секций и клубов для детей, функционирующих с участием социальных партнеров ОУ).

4. Усиление открытости образования (доступ обучающихся к библиотекам и информационно-ресурсным центрам образовательных учреждений-партнеров).

5. Социальное партнерство (наличие договоров о социальном партнерстве по различным направлениям деятельности ОУ)

Показателями качества образования могут выступать:

1. Повышение качества образовательных услуг (привлечение к осуществлению образовательного процесса профессорско-преподавательского состава образовательных учреждений среднего и высшего профессионального образования – партнеров ОУ, повышение квалификации педагогических и инженерно-педагогических работников, освоение эффективных образовательных техник и технологий, в том числе информационных).

2. Ориентация на компетентность как основной результат образовательного процесса (выполнение обучающимися учебных и учебно-исследовательских проектов по заказу и на базе учреждений-работодателей; участие в выставках, конкурсах, международных проектах).

3. Научно-методическое и культурно-информационное сопровождение образовательного процесса (наличие научных консультантов, банк информационно-методических материалов по всем учебным предметам и дисциплинам ОУ, увеличение фондов библиотеки, наличие оргтехники и компьютеров).

4. Востребованность выпускников ОУ на рынке труда региона, поступление выпускников в средние и высшие учебные заведения.

Показателями эффективности модели могут выступать:

1. Совершенствование системы финансирования (увеличение доли внебюджетного финансирования за счет реализации различных видов платных образовательных услуг, разработка механизмов многоканального финансирования).

2. Сформированность нормативно-правовой базы (наличие Концепции, Устава, договоров о соучредительстве и социальном партнерстве, пакет локальных актов, регламентирующих деятельность ОУ).

3. Разработка модели системы обеспечения качества образования как ядра модели образовательного комплекса (разработка механизма мониторинга качества образования, описание процедур, показателей и инструментария мониторинга).

4. Наличие договоров с представителями различных категорий социальных партнеров.

5. Формирование педагогического коллектива из числа жителей микрорайона ОУ.

6. Расширение опытно-экспериментальной работы педагогов.

7. Улучшение материально-технической базы ОУ.

8. Расширение частного и общественного секторов экономики в регионе.

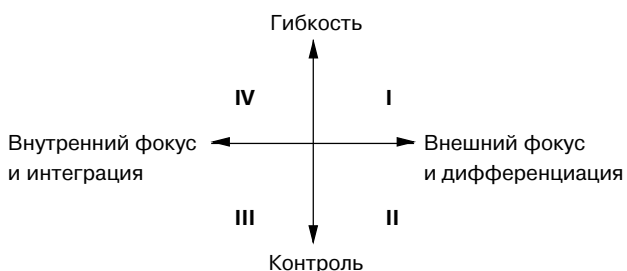
Если речь идет о каких-либо конкретных изменениях внутри школы, то для осуществления мониторинга могут использоваться конкретные методики/инструменты, позволяющие получить не только описательные или статистические данные, но и их графическое отображение.

Для осуществления мониторинга могут быть использованы различные методики, разработанные для других сфер деятельности. Например, в общем менеджменте существуют широко используемые опросники для определения особенностей организационной культуры. В отношении школы такого рода информация может иметь исключительное значение в том случае, если руководитель принимает решение о необходимости каких-либо изменений, например, смещении акцентов с ЗУНов как основных результатов процесса обучения на создание условий для становления самостоятельности учащихся и их подготовку к самообразованию.

Понимание особенностей организационной культуры позволяет поставить диагноз школе, понять, что можно, а что нецелесообразно делать, оценить ее человеческие ресурсы и потенциал в целом, возможные направления и механизмы развития. Для описания особенностей организационной культуры может быть использована модель конкурирующих ценностей, которая в последнее время активно используется в менеджменте (Куинн, Комисарова, Бодди)¹ (схема 7).

Схема 7

Структура модели конкурирующих ценностей



¹ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ.; Под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 1999.

Структуру модели конкурирующих ценностей формируют две оси координат, каждая из которых представляет диаметрально противоположные ценностные ориентации. На вертикальной оси находятся полюсы гибкости и контроля, на горизонтальной – полюсы, с одной стороны, ориентации на внутреннюю среду системы и интеграцию, с другой – ориентации на внешнюю среду системы и дифференциацию.

Если доминирующие ценности находятся в секторе между полюсами «гибкость» и «внешний фокус» (I), то в образовательной системе преобладает модель открытой системы, основными ценностями которой являются изменения, адаптация, приобретение новых ресурсов.

Если преобладают ценности, находящиеся в секторе между полюсами «контроль» и «внешний полюс» (II), то доминирует модель рациональных целей, для которой наиболее значимы такие ценности, как исполнительность, продуктивность, руководство.

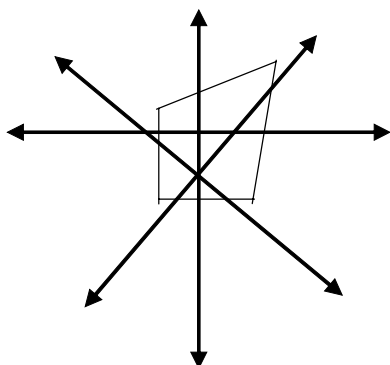
Для сектора, находящегося между полюсами «контроль» и «внутренний фокус» (III), присущи такие ценности, как четкий контроль, иерархия, соблюдение процедур. В этом случае в системе преобладает модель внутренних процессов.

Если же преобладают ценности, находящиеся в секторе между полюсами «гибкость» и «внутренний фокус» (IV), такие как участие, открытость, мораль, то доминирует модель человеческих отношений.

Особенностью четырех названных моделей является их противоположность. Базовые ценности, лежащие на противоположных полюсах, отвергают друг друга, т.е. гибкость противостоит контролю и стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. Модели ценностей, соответствующие каждому из секторов, образующиеся в результате пересечения осей, конкурируют друг с другом по диагонали. Кроме того, каждая из моделей ценностей обуславливает выбор целей, на которые преимущественно сориентирована комплексная система.

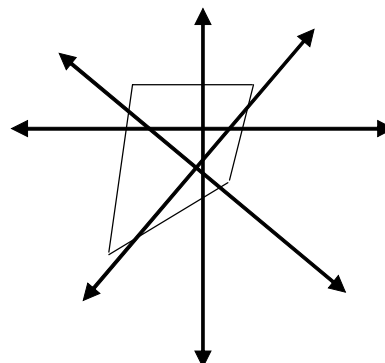
Правый верхний сектор (I) – модель открытой системы – способствует выбору целей, направленных на создание условий для инновационной деятельности, на стремление в наибольшей адаптации к внешним условиям жизнедеятельности.

Пример профиля организационной культуры, относящейся к модели открытой системы



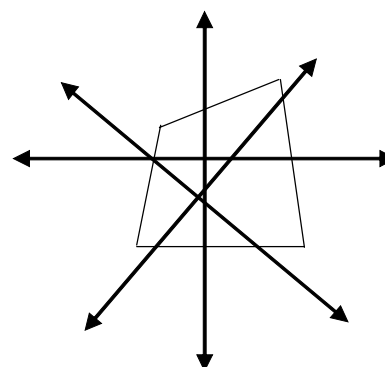
Правый нижний сектор (II) – модель рациональных целей – ориентирован прежде всего на стремление достичь результаты, удовлетворяющие социальный запрос, соответствующие ожиданиям и потребностям государства и общества.

Пример профиля организационной культуры, относящейся к модели рациональных целей



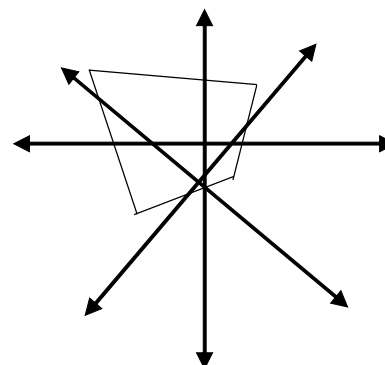
Левый нижний сектор (III) – модель внутренних процессов – характеризуется преобладанием целей, направленных на формирование рациональной внутренней среды, обеспечивающей четкое функционирование каждого из субъектов деятельности.

Пример профиля организационной культуры, относящейся к модели внутренних процессов



Левый верхний сектор (IV) – модель человеческих отношений – обуславливает стремление к формированию сплоченного коллектива, ориентацию на личностные особенности потребности субъектов.

Пример профиля организационной культуры, относящейся к модели человеческих отношений



Использование модели конкурирующих ценностей для диагностики ценностно-целевой направленности школы позволяет определить ведущие характеристики этого аспекта жизнедеятельности системы.

Каждый из профилей отражает ориентацию системы на ту или иную систему ценностей, в соответствии с которыми определяются доминирующие цели.

Информацию о динамике изменений в уровне достижения желаемых образовательных результатов позволяет получить такая методика, как портфолио. Его ценность и значимость состоят в том, что процедуры получения, осмысления и использования данных могут осуществляться не только (и даже не столько!) учителем, но и учащимися самостоятельно. В данном случае можно утверждать, что мониторинг является одним из факторов, способствующих формированию ключевых компетенций учащихся, а именно: способности осуществлять самоконтроль своей деятельности, осознавать и формулировать свои проблемы, намечать и выбирать возможные пути их решения.

Используемые процедуры мониторинга не обязательно должны быть чем-то исключительно новым, эксклюзивным. К тому же революционные изменения в организации образовательного процесса тоже вряд ли полезны. Для получения данных об уровне обученности можно использовать и известные методики, например, таксономия целей Блума, методика разноуровневых контрольных работ В.Н. Максимовой или В.П. Симонова.

Кроме процедур и инструментария мониторинга важно уметь представлять полученные данные, для того чтобы было удобно проследить динамику изменений за определенный временной промежуток. С этой целью могут использоваться различные графические средства (диаграммы, гистограммы, графики) и таблицы, отражающие соотношение норм и измеряемых параметров по определенным значениям. Например, в своей работе с учителями можно пользоваться такой таблицей.

Таблица*

Объекты мониторинга	Показатели	Индикаторы
1. Контроль успеваемости	Периодичность	Не реже 1 раза в неделю
2. Эффективность решения проблемы	Позитивные изменения	Отсутствие повторных жалоб
3. Точность самопроверки решения задач	Количество пропущенных ошибок	Не более двух ошибок в 5 выполненных заданиях

* Приведенные нормы, индикаторы и показатели выбраны произвольно.

Разработка подобных таблиц не только позволяет руководителю (школы, методического объединения, кафедры и т.д.) получать конкретную информацию по конкретным аспектам образовательного процесса, но и помогает учителю четче и грамотнее выстраивать свою работу, ориентируясь на определенные им же самим наиболее значимые нормы и требования и используя для этого соответствующие показатели.

Рост профессионального мастерства педагога также может быть объектом мониторинга. Примером мониторингового инструмента в этом случае может служить «Бланк на педагогическое изобретение» (подробно представлен в гл. 7), который, во-первых, обеспечивает рефлексию учителя относительно качества своей работы, уровня профессионализма; во-вторых, позволяет собрать и обобщить информацию о наиболее успешном педагогическом опыте; в-третьих, является косвенным показателем уровня методического обеспечения образовательного учреждения.

Таким образом, использование разнообразных процедур, методик и средств для получения информации об актуальном состоянии образовательного процесса во всем многообразии его проявлений не только обеспечивает надежную основу для принятия взвешенных и грамотных управленческих решений, но и является важным фактором, содействующим успешности развития школы в целом и каждого из ее субъектов в частности.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

Таким образом, особенностью проектов и целевых программ является результативность: конкретный планируемый продукт должен быть не только получен, но и «измерен» на степень соответствия целевым установкам. В связи с этим разработка четких показателей и индикаторов результативности – обязательный элемент планирования и прогнозирования в рамках оперативного плана.

На совокупности проектов и целевых программ может основываться стратегический план школы.

ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ИННОВАЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПОНЯТИЙНОЕ ПОЛЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ КОНСТРУКТЫ

Мечты сбываются.
Рекламный слоган ОАО «Газпром»

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив данную главу, вы сможете:

- познакомиться с понятиями «качество» и «новое качество образования», сформулировать свое представление о новом качестве образования;
- исследовать опыт построения системы качества в практике реального образовательного учреждения.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Инновационное образование – образование, суть которого можно выразить фразой: «Не догонять прошлое, а создавать будущее» (из материалов приоритетного национального проекта «Образование»).

Качество (в общем виде) – это многомерная характеристика объекта, предмета, процесса, отражающая степень соответствия его свойств и качеств ожиданиям потребителя или принятым нормам (Н.А. Селезнева).

Качество образования (в широком смысле) – сбалансированное соответствие образования (как результата, как процесса, как образовательной среды, как образовательной системы) многообразным потребностям, целям, требованиям, нормам (стандартам).

Замысел главы базируется на возможности использования Карты управления качеством как инструмента, обеспечивающего процесс внедрения системного управления инноваций: от рождения идеи до анализа и оценки результатов, которые выражаются в инновационных педагогических продуктах. Работа с картой позволит директору планировать не только циклы инновационных преобразований, но и обеспечивать непрерывное совершенствование ресурсной базы школы.

В рабочей тетради представлены задания интерактивного характера, позволяющие осуществлять непрерывный мониторинг процесса, прогнозировать риски, оценивать возможности и результаты.

«Качество образования», а уж тем более «качество инновационного образования» – это и предмет споров, и цель развития образовательной системы любого уровня, и общественный договор, и даже педагогическая мечта. Для того чтобы вы могли уточнить свою позицию, предлагаем вам познакомиться с небольшим фрагментом теоретического материала и практическими разработками конкретного образовательного учреждения.

Несмотря на то, что категория «качество» используется уже не одну сотню лет, однозначного определения до сих пор не существует¹. Амери-

канский специалист в области управления качеством Дж. Харрингтон по этому поводу высказался следующим образом: «Качество – вещь забавная. Все о нем говорят, все с ним живут, и каждый думает, что знает, что это такое. Но лишь немногие придут к единому мнению об определении качества».

Все многообразие существующих определений категории «качество» можно объединить в следующие группы:

1. Качество как абсолютная оценка. В этом распространенном значении качество является синонимом превосходства. Например, если ученик лучше других усвоил все знания, которые установлены программой, и продемонстрировал эти знания на экзамене, то его обучение считают качественным. Однако совершенство – категория абстрактная и субъективная, его восприятие людьми может значительно различаться. Это подтверждается тем фактом, что из двух способных учеников, успешно освоивших одну и ту же образовательную программу, один может учиться с удовольствием, а другой – с отвращением. Кроме того, в этом случае упускается ряд важных моментов: насколько соответствует образовательная программа будущей деятельности ученика, его способностям, склонностям и т.д.

2. Качество как свойство предмета, объекта, явления. В этом значении качество является производной от какого-либо измеряемого количественного параметра объекта или явления. Качество выше, если параметр больше. Например, считается, что чем больше объем часов в образовательной программе, тем выше качество образования. Однако подобное определение является слишком узким, так как оно не отражает полезность объекта с точки зрения того, как его используют. Большой объем подготовки в области высшей математики вряд ли пригодится будущему повару.

3. Качество как соответствие назначению. Американский ученый Дж. Джуриан определял качество изделия или услуги как пригодность для использования. Однако зачастую прекрасные товары залеживаются на полках магазинов в силу, например, национальных особенностей покупателей. Гениальная профессиональная образователь-

¹ Громова Л.А., Трапцын С.Ю., Тимченко В.В. Качество образования в контексте программы ЮНЕСКО «Образование для всех»: российское видение: Рекомендации по результатам научных исследований / Под ред. акад. Г.А. Бордовского. СПб., 2006.

ная программа, обеспеченная классными преподавателями, может быть не востребована в регионе, где нет потребности в таких кадрах.

4. Качество как соответствие стоимости.

В этом случае качество выступает как соотношение полезности и цены продукта. Дж. Харрингтон определял качество как удовлетворение ожиданий потребителей за цену, которую он себе сможет позволить, когда у него возникает потребность. С этой точки зрения качественным является продукт или услуга, которые по своим полезным свойствам соответствуют продуктам конкурентов, но продаются дешевле либо превосходят по своим характеристикам аналогичные товары при равной цене. Учитывая современные экономические реалии, распространившиеся на сферу образования, конкурентоспособность образовательных учреждений и образовательных программ в большей степени будет определяться их стоимостью.

5. Качество как соответствие стандартам.

В соответствии с данным производственным подходом качество рассматривается как целевые и допустимые значения тех или иных параметров. Например, государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по определенной специальности содержит требования к подготовке соответствующего специалиста. Но если в течение учебы в вузе студент (слушатель) не освоил навыки общения и работы в коллективе, не развил необходимые личностные качества, то его образование не может считаться качественным.

Таким образом, истинность каждой из перечисленных характеристик понятия «качество» ограничивается субъектностью восприятия свойств и полезности предмета или явления каждым отдельным человеком, что и определяет конкретное качество.

Применительно к сфере образования понятие «качество» используется скорее всего с начала прошлого столетия, хотя такие термины, как «качество образования», «качество образовательного процесса», «качество жизни», появились лишь в последние десятилетия.

Говоря о качестве, специалисты чаще всего использует только такие показатели, которые связаны с характеристикой потенциала образовательного учреждения (квалификация педагогических кадров, материально-техническая база, укомплектованность учебно-методического обеспечения и т.д.) и результатами образовательного процесса (успеваемость, количество победителей олимпиад, количество медалистов и т.д.). Однако эта информация в рамках современной культуры качества может рассматриваться только для характеристики возможностей образовательного учреждения, но никак не для системной оценки качества образования. Ниже приводятся определения качества образования, отражающие современное понимание феномена.

По мнению Джанет Колби и Миске Уитт, качественное образование включает следующие составляющие:

- учащиеся, которые здоровы и получают хорошее питание, готовы участвовать в образователь-

ном процессе и учиться при поддержке семьи и общества;

- образовательную среду – здоровую, безопасную, обеспечивающую защиту и восприимчивую к полу, обеспечивающую необходимыми ресурсами и благоприятными условиями;

- содержание, которое отражено в соответствующих учебных программах и материалах для овладения базовыми навыками, особенно в области грамотности, арифметики и навыками жизнеобеспечения в таких областях, как гендер, здоровье, питание, предотвращение заболеваний ВИЧ / СПИД, мирное сосуществование;

- процесс, посредством которого подготовленные учителя используют такие подходы в обучении, при которых на первом месте стоят интересы ребенка, занимаются в специально оборудованных аудиториях и школах и используют метод оценивания способностей ребенка, чтобы стимулировать обучение и свести к минимуму различия в объеме знаний;

- результаты, которые включают знание, умения и личную позицию и связаны с национальными задачами в области образования и позитивным участием в общественной жизни.

В Глоссарии гарантии качества и аккредитационных терминов, подготовленном ЮНЕСКО для работы круглого стола «Показатели аккредитации на институциональном и программном уровнях высшего образования» (3–8 апреля 2003 г.), отмечается, что общим для всех подходов в определении качества «является интеграция следующих элементов: (1) гарантированная реализация минимальных стандартов образования; (2) способность ставить цели в различных контекстах и достигать их с входными показателями и контекстными переменными; (3) способность отвечать требованиям и ожиданиям основных и косвенных потребителей и заинтересованных сторон; (4) стремление к совершенствованию».

Коллектив авторов под редакцией А.П. Егошина определяет качество образования как совокупность потребительских свойств образовательной услуги, обеспечивающей возможность удовлетворения комплекса потребностей по всестороннему развитию личности учащегося.

И это только некоторые из определений.

В современном российском образовании отношение к качеству особенное.

Во-первых, большая часть специалистов образования не рассталась со стереотипом мирового превосходства российского образования.

Во-вторых, до последнего десятилетия образовательные учреждения не работали в условиях конкуренции, в условиях постоянного реагирования на изменения социального заказа. Многие педагоги, а зачастую и руководители, не связывают эффективность и качество своей личной деятельности с экономическим благополучием своего образовательного учреждения.

В-третьих, для аргументации зачастую используются частные аргументы, основанные на примерах о достижениях команд российских школьников на мировых олимпиадах. Абсолютизируются

также достижения российского образования в ликвидации неграмотности.

В-четвертых, российские образовательные учреждения, обладая уникальными разработками педагогических технологий, не могут применить их для массового образования. В результате, полученные из-за рубежа через несколько лет, они оказываются уже устаревшими, а наши педагоги вынуждены выступать в роли догоняющих. Аналогичная ситуация складывается с применением информационно-образовательных технологий, в том числе, на основе Интернета. Только в этом случае неоправданно большим оказывается период сопротивления изменениям по отношению к новым методам обучения. В значительной степени этому препятствует зарегулированность образовательной деятельности.

В-пятых, до сих пор в большинстве образовательных учреждений в понятие качества образования не включаются требования обучающихся (их представителей), а также заказчиков, специалистов и работодателей. К сожалению, обучающимся до сих пор отводится пассивная роль, несмотря на отдельные положительные примеры.

В-шестых, сегодня преждевременно говорить о широком распространении современной культуры качества в образовательном сообществе. Для большинства руководителей образовательных учреждений лидерство в вопросах качества сводится к лозунгам и декларациям с высоких трибун. Роль первого лица должна заключаться в личном участии в определении целей по качеству, организации их достижения и передаче соответствующих полномочий конкретным исполнителям.

В-седьмых, вытекающая из основных положений философии качества индивидуализация ответственности и полномочий участников образовательного процесса в значительной степени несовместима с превалирующей на сегодняшний день административной системой управления и культурой функционального подчинения, контроля и отчетности. Академические свободы распространяются, как правило, только на учебные занятия и редко – на другие сферы образовательной деятельности.

Таким образом, качество образования с точки зрения общества и отдельных его представителей имеет большое значение. В современных условиях качество образования применительно к системе образования, отдельным образовательным учреждениям, каждому субъекту образования, всем заинтересованным сторонам – лакмусовая бумага социальной стабильности общества и гарантия его динамичного развития.

Уместно вспомнить замечательные слова русского ученого Ивана Александровича Ильина, сказанные им еще в 1928 г.: «Верим и знаем: придет час, и Россия восстанет из распада и унижения и начнет эпоху нового расцвета и нового величия. Но возродится она лишь после того, как русские люди поймут, что спасение надо искать в качестве!..»

Перейдем к практике. В настоящее время в стране реализуется пакет инновационных программ в рамках приоритетного национального проекта «Образование», и многие образовательные учреждения начали активную работу по выстраиванию системы оценки качества образования. В качестве примера приведем материалы, разработанные в одной из школ РФ. *В рабочей тетради содержатся упражнения, которые помогут вам поработать с этим материалом с использованием метода кейс-стади.*

Школа, разработавшая эти материалы – победитель конкурса образовательных учреждений, реализующих инновационные образовательные программы, проводимого в рамках приоритетного национального проекта «Образование». В материалах, подготовленных педагогическим коллективом к участию в конкурсе, был представлен следующий текст.

Причин, побудивших педагогический коллектив включиться в инновационную деятельность, было две.

Первая – это неудовлетворенность ходом реформ в образовании (90-е гг. XX в.), которые инициировали создание большого количества школ, получивших в дальнейшем статус гимназий, лицеев, образовательных центров. С ними были связаны ожидания более эффективного, инновационного развития российского образования, обретение им нового качества.

К сожалению, в этом процессе был упущен важный аспект: подготовка кадрового педагогического ресурса, способного к работе в инновационном режиме на всех уровнях от высшего профессионального до постдипломного образования. В связи с этим одной из ключевых задач обновления работы школы было создание системы непрерывного повышения квалификации педагогов, работающих в инновационном режиме.

Вторая причина была связана с тем, что традиционная парадигма образования безнадежно устарела, так как была нацелена на освоение молодым поколением накопленных человечеством фактических знаний о мире. Парадокс этой ситуации заключается в том, что знания: а) стали легкодоступны, б) очень быстро нарастают в объеме, в) чрезвычайно быстро меняются, и по этой причине накопить какие-либо знания на всю жизнь вперед невозможно, не нужно и просто бессмысленно.

А наша реальность такова – знания, добытые вчера, преподаем сегодня для того, чтобы их использовали завтра. И, как результат, наши выпускники оказываются подготовленными к жизни в том обществе, которого уже никогда не будет.

Проанализировав ситуацию, мы поняли, что разработка и внедрение инноваций – процесс чрезвычайно сложный и хрупкий, что запуск этого процесса должен основываться на научных законах инноватики, на прогнозе возможных допущений, рисков и дефицитов. Этот процесс, пока новшество не пройдет полный цикл апробации и коррекции, не может быть массовым и повсеместным,

и самое главное, его нельзя сразу начинать в школах, где персонал ни теоретически, ни практически не готов к работе с инновационным продуктом. При этом сам инновационный продукт должен быть снабжен таким ресурсным обеспечением, чтобы учителю было работать с ним легко, понятно и престижно.

Для этого мы решили провести инвентаризацию и зафиксировать состояние инновационных разработок школы как «эталонных», то есть нормировать их в соответствии с социальными требованиями, иначе говоря, стандартизировать в соответствии с запросами потребителей.

При этом мы поняли, что основным назначением любого стандарта является обеспечение стабильности, «консервация» существующего состояния как лучшей практики, тогда как развитие, инновация неизбежно потребует выхода за пределы стандарта, то есть весь цикл может повторяться и при хорошей организации постоянно приводить к получению инновационного качества (результата) и далее к нормированию этого нового результата.

Реализация этой идеи помогла осознать: понятия «образование» и «инновации» являются метафорически синонимичными и в своем интеграционном единстве означают непрерывное развитие.

Если это развитие касается школы, то предполагается обязательное наличие видения ближайшего будущего школы. **Перспективы развития нашей школы мы связываем с созданием инновационной системы нормирования и стандартизации качества образования, основанной на понимании того, что это непрерывный процесс, который затрагивает каждого (всех участников образовательного процесса) и касается способов видеть и думать.**

Видение определило миссию школы. На ее основе определилась система ценностей, которая вместе с миссией была выработана школьным коллективом и родительской общественностью. Мы полагаем, что директор является только инициатором, вдохновителем процесса инновационных преобразований, и он просто обязан заразить своей идеей коллектив и совместно определить траекторию будущего развития школы и те ценности, которые станут базисом, своеобразной идеологией, в рамках которой и будет разворачиваться процесс педагогического творчества.

Почему это так важно? Дело в том, что даже абсолютно совершенная методическая разработка не даст ожидаемого эффекта, если ее пользователи не будут придерживаться определенных этических норм, не будут находиться в поле единых нравственных принципов. Тем более когда речь идет об инновационных разработках. Вот почему мы не жалели времени на коллективное обсуждение миссии, которая в итоге стала понятной и близкой всем участникам образовательного процесса.

МИССИЯ

• **Наша школа предоставляет уникальный шанс получить полилингвальное (многоязычное) образование.**

• **Мы даем возможность каждому участнику образовательного процесса сделать свой выбор и стать лидером.**

• **Мы осознаем свою ответственность перед учениками, родителями и обществом за качество предоставляемых образовательных услуг.**

• **Наши родители являются активными участниками учебно-воспитательного процесса, включенными в управление развитием школы.**

• **Мы стремимся:**

– **заслужить репутацию современной, инновационной школы, в которой работают высокопрофессиональные и ответственные педагоги;**

– **использовать в своей работе эффективные технологии, обеспечивающие качественное образование;**

– **научить наших учеников учиться в течение всей жизни, исследовать окружающий мир, мыслить творчески, чтобы стать компетентными и ответственными гражданами России.**

Миссия положила начало выстраиванию системной управленческой цепочки, которая в дальнейшем переросла в систему управления качеством работы школы. В схематическом виде система управления и заботы о качестве может быть представлена как карта, отражающая основные компоненты, процессы и результаты инновационной работы педагогического коллектива. Эта конструкторская модель рассматривает организацию как нечто целое, состоящее из относительно самостоятельных компонентов, выстроенных в форме маршрутной цепочки, начиная от «возможностей» организации при внедрении каких-либо новшеств, заканчивая «результатами» и ключевыми представлениями о новом качестве.

Согласно этому маршруту, новая идея обычно рождается в голове лидера, возможно, это директор, и он должен донести ее до своих коллег. Это можно сделать, представляя свое видение будущих перспектив через какой-либо метафорический образ, который должен быть понятен окружающим. Затем уже сообщая, через обсуждения и споры можно договориться и сформулировать миссию нового начинания, определить цели и задачи.

При этом нельзя забывать о том, что, внедряя что-то новое, нужно обязательно понимать, как это будет воспринято сотрудниками, каким образом это повлияет на традиции школы, как к этому отнесутся социальные партнеры и заказчики образовательных услуг, хватит ли ресурсов для реализации задуманного.

Далее планируется и реализуется деятельность по освоению инновационных предложений. Эффективнее это получается через проекты и целевые программы, которые помогают выстраивать деятельность рационально, целенаправленно и максимально экономно. На протяжении всего апробационного периода необходим мониторинг успешности, который предполагает соотнесение получаемых результатов с уровнем удовлетворенности заказчиков образовательных услуг и учре-

дителей ОУ. Мониторинг также позволит выявить: изменилось ли что-нибудь в политике и стратегии ОУ, какие социальные вложения были сделаны во время внедрения новшества, как это отразилось на ресурсной базе школы, как отнеслись к этой работе постоянные партнеры, стало ли их больше, возможно ли более интенсивно привлекать родительскую общественность в новой ситуации развития.

Затем обязательно фиксируются педагогические продукты как результаты нововведений. Они должны иметь определенные индикаторы, подтверждающие новое качество, то есть его инновационную составляющую, в соответствии с которой планируются новые изменения, внедренческие процессы, реорганизационные меры на уровне менеджмента, образовательного процесса, а также планируется программа повышения квалификации, точно направленная на решение конкретных проблем, конкретного ОУ, и обязательно рассчитывается новая ресурсная база, необходимая для удовлетворения потребностей тех инноваций, которые родились в ходе анализа предыдущих. Проще говоря, выявляются «точки роста» образовательной системы, и именно они указывают на вектор необходимых изменений в перспективе. Вот почему каждому руководителю полезно иметь в своем «методическом портфеле» такой стратегический инструмент как Карта управления качеством (схема 8).

Работа с **Картой управления качеством** вызвала изменения системного характера во внутришкольном менеджменте: **реорганизация мониторинговой деятельности, перераспределение функций членов администрации и служб сопровождения, пересмотр подходов к процедуре планирования и др.**

Мы считаем, что **любая управленческая реорганизация, любая новая идея, внедряемая в жизнедеятельность школы, должна быть реалистичной, то есть иметь достаточное ресурсное обеспечение.** При этом мы не должны забывать, что, работая в инновационном режиме, нужно постоянно получать обратную связь со стороны своих коллег, учащихся и их родителей, а также представителей власти, курирующих нашу деятельность, и социальных партнеров, реализующих вместе с нами задуманное.

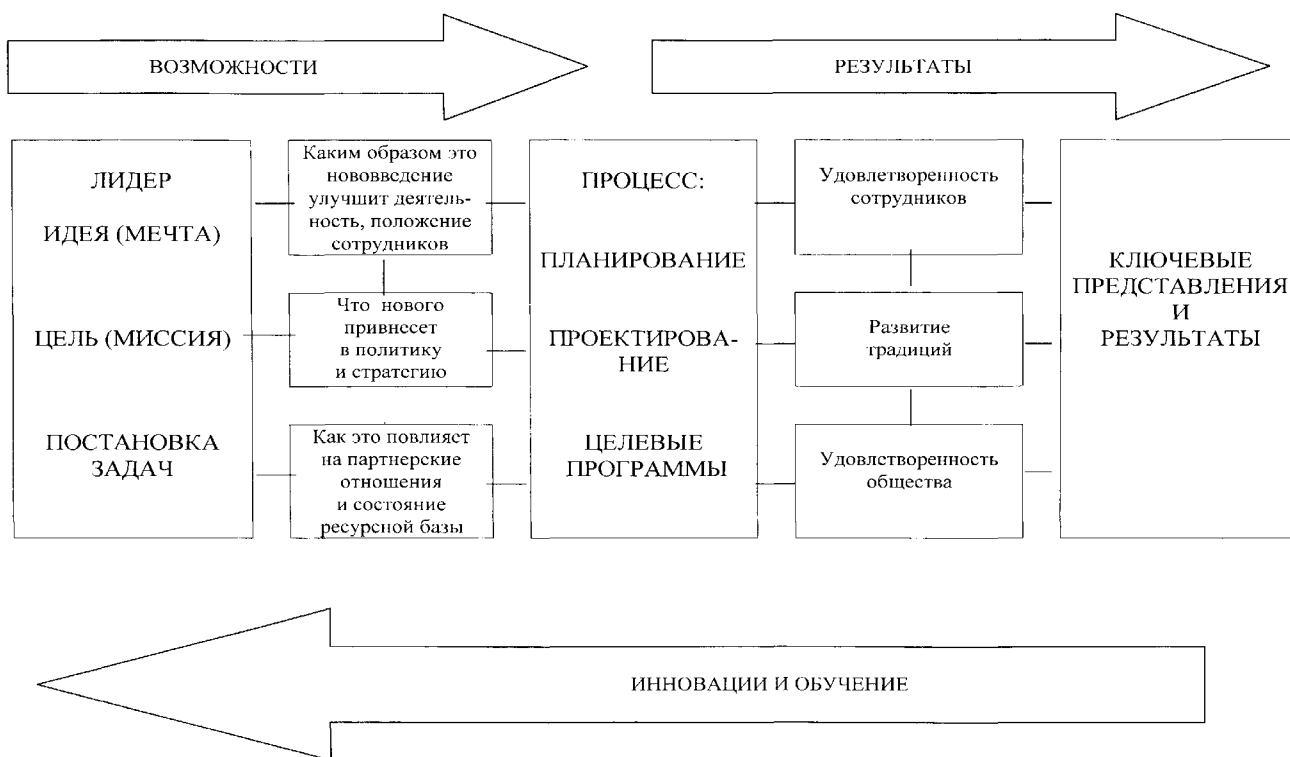
Остановимся на тех **ресурсах**, которые для нас явились системообразующими.

Первый и самый главный – это кадры.

Устойчивое развитие любого образовательного учреждения во многом зависит от уровня квалификации педагогов. В связи с этим перед нами встала задача организации непрерывного освоения эффективных образовательных технологий, а также создания системы научно-методического сопровождения процесса тиражирования и освоения инновационных разработок.

Схема 8

Карта управления качеством



Иными словами, оказалось необходимым создать качественно новые условия, обеспечивающие рост профессиональной компетентности педагогов. К тому же опыт последних десятилетий показал, что **наиболее результативно обновление образования происходит тогда, когда в него включаются педагоги-практики, которые являются носителями философии обновления.**

Второй ресурс, обеспечивающий успех первому, – это информация.

Умения отыскивать необходимую информацию, ранжировать ее, выделять главное, обобщать, тезировать, конспектировать, реферировать и т.д., а также передавать по назначению в режиме реального времени являются показателями образованности и культуры любого человека. Мы полагали, что школа, являющаяся авангардом педагогического поиска, должна иметь открытые информационные каналы на вход и выход. соответственно, **любая полезная информационная единица, держателем которой является наша школа, тут же передается педагогической общественности региона.**

Третий ресурс – это современный технологический инструментарий, который используется всеми службами, обеспечивающими жизнедеятельность нашего образовательного учреждения.

Конечно, в первую очередь это приемы, техники, способы организации учебно-воспитательного процесса, направленные на развитие критического мышления, творчества, самостоятельности, ответственности, на развитие умений ставить цели, планировать, прогнозировать, аргументированно доказывать свою позицию, определять проблемы и находить способы их решения с опорой на имеющиеся знания.

Их можно назвать «высокими» образовательными технологиями. Нам представляется, что они являются обязательным компонентом методического арсенала любой инновационной школы.

Совершенно логично, что инновационные методы, используемые педагогическим коллективом, стали стимулом для перестройки системы управления школой. так как любое новшество, внедренное в одно из направлений деятельности, порождает новый результат. Это незамедлительно влечет за собой коррекцию системы: сначала поэлементно, затем блоками, модулями, а вскоре может произойти комплексная модификация системы, которая переведет ее в новое состояние. И это будет означать, что инновация эффективна.

Для того чтобы вычленили инновационные продукты, разработанные коллективом школы за прошедшие два года, и нормировать инновационную деятельность учителей, проведем анализ динамики развития школы в 2006–2008 гг. (приложение 2).

Представленный сравнительный анализ динамики реализации инновационной программы развития школы показал, что по ключевым позициям:

кадры, информационные ресурсы, технологии – были получены новые педагогические продукты.

1. Инновационные продукты в области кадровой политики

– Система внутришкольного повышения квалификации «Купол», в которую входят: педагогическое патентное бюро, определяющее и оформляющее изобретение и рациональное предложение в педагогике так, чтобы ими могли пользоваться другие; школьные модельные площадки, на которых можно увидеть эталонное использование на практике педагогических изобретений; методические «клиники», с помощью которых можно освоить эффективно работающие новации и получить персонального тьютора для сопровождения процесса внедрения.

– Система консультативного сопровождения профессионального роста учителя (коучинг), которая помогает педагогам видеть собственные «точки роста» и выстраивать перспективные профессиональные «лифты» индивидуального и командного совершенства.

2. Инновационные продукты в информационно-управленческой сфере

– Методика разработки стратегии развития школы в условиях непрерывных изменений.

– Система управления качеством работы школы на основе модели «Годовой круг сопровождения».

– Модель информационно-ресурсного центра как ключевого элемента, обеспечивающего информационное наполнение и технологическое оснащение непрерывно развивающейся школы.

3. Инновационные продукты в сфере образовательных технологий

– Авторская дидактическая модель «Выбор», которая систематизировала все используемые педагогами школы интерактивные технологии обучения, организовав процесс их методического оснащения и ресурсного сопровождения.

– Методический портфолио учителя, предметный портфолио ученика, портфолио службы ППМС-сопровождения, административный портфолио, портфолио достижений и т.д.

– Система мониторинга профессионального роста, учебных достижений, благополучия и включенности в образовательный процесс всех его участников: учеников, педагогов, родителей.

– Методика создания вариативных моделей включения социальных партнеров в управление образовательным учреждением.

Можно констатировать, **что полученные инновационные продукты, с одной стороны, подтверждают способность педагогического коллектива школы к продуктивной инновационной деятельности, а с другой – обуславливают необходимость нормирования образцов лучших практик, без которого невозможно их распространение в профессиональном сообществе.**

Одновременно процедура нормирования и стандартизации выступает в качестве стимула к про-

фессиональному росту и способствует усилению мотивации к повышению качества образовательных результатов (инновационных продуктов).

В результате это повлекло за собой **необходимость нормирования условий, процедур и результатов инновационной деятельности, то есть разработки критериев и индикаторов достижения и превышения стандарта деятельности учителя**. Мы начали разработку **карты стандартизации требований к качеству работы педагога (заместителя директора, социального педагога, психолога и других работников школы)**.

Карта стандартизации требований к качеству работы педагога (учителя, классного руководителя, воспитателя ГПД) представляет собой таблицу, включающую в себя следующие графы: требования, критерии, индикаторы, стандарты, основания для премирования. (приложение 3).

Мы определили **требования** как основные виды деятельности педагога, в отношении которых формируются стандарты качества.

Критериями мы назвали процедуры, раскрывающие содержание работы педагога в рамках каждого требования.

Индикаторами мы считаем продукты работы педагога или качественные характеристики его работы, подтверждающие выполнение процедур, входящих в критерий.

Стандарты для нас – это качественные нормы и процедуры, соответствующие функциональным обязанностям педагога.

Основания для премирования представляют собой результаты деятельности педагогов, отражающие превышение функционала или достижение качественно новых результатов работы.

Карта стандартизации является для нас инструментом согласования требований и ожиданий участников образовательного процесса в отношении качества работы педагога (учителя, классного руководителя, воспитателя ГПД) и служит средством самооценки деятельности учителя.

Процедура работы учителя с картой регулируется **Положением о процедуре самооценки и оценивания достижений**, являющихся ос-

нованием для премирования педагогических работников (приложение 6). (Положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда представлено в приложении 5.)

Важнейшим условием инновационного развития школы и достижения нового качества образования является согласование требований и ожиданий участников образовательного процесса. Требования определяют основные виды деятельности педагогов, которые обеспечивают достижение стандарта качества. Для того чтобы работа учителя соответствовала заданным требованиям, должны быть созданы условия, которые выступают в качестве ожиданий педагогов в отношении деятельности администрации. Совокупность условий обеспечивает возможность достижения стандарта качества и его превышения (получение инновационного продукта) каждым учителем гимназии.

С целью выявления наиболее значимых для достижения нового качества образовательных результатов мы разработали специальную табличную форму – **Матрицу согласования требований и ожиданий** (приложение 4). Заполнению Матрицы предшествовало заполнение всеми педагогами школы специального опросника. В результате анализа полученных ответов были **выявлены те ресурсы, в которых учителя школы нуждаются в наибольшей степени для реализации целей инновационного развития**.

Результаты работы по созданию и апробации системы управления качеством были проанализированы с использованием Карты управления качеством, что позволило, во-первых, выявить и институализировать новые педагогические продукты и, во-вторых, определить возможные векторы дальнейшего инновационного развития школы.

Итак, вы познакомились с фрагментом опыта только одной школы, реализующей инновационные программы. У вас сложилось определенное впечатление, возникли вопросы и предложения, для уточнения которых вы можете воспользоваться *дополнительными материалами к кейсу (см. приложения 1–6) и заданиями, представленными в рабочей тетради*.

ГЛАВА 6. ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ КОМАНДА – ГЛАВНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ РЕСУРС РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

В данной главе раскрываются особенности организационных процессов, направленных на становление эффективного коллектива сотрудников школы. Характеризуется последовательность процессов коллективообразования, определяются признаки работоспособной команды, а также рассматриваются вариативные технологии ситуационного анализа и командного взаимодействия.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЦЕЛИ ГЛАВЫ

Изучив данную главу, вы познакомитесь:

- с принципами построения эффективной педагогической команды;
- с различными приемами и техниками командообразования;
- с техниками распределения ролей между членами коллектива.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Команда – это автономная группа профессионалов, создаваемая для оперативного, эффективного решения управленческих задач.

Группа – это общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью.

Командообразование – процесс создания команды.

Понятие команды

Для успеха школьных преобразований нужен коллектив. Мы могли бы сказать – педагогический коллектив единомышленников, которые разделяют цели и ценности, которые профессионально компетентны в реализации поставленных задач, тех, кто в согласованной работе сможет обеспечить осуществление планов и программ. Мы могли бы сказать «педагогический коллектив», но, согласитесь, что не только педагоги ответственны за организацию внутришкольной жизни. Например, в контексте наших учебных модулей значимой фигурой также является школьный бухгалтер, юрист-консультант, специалист по мониторингу качества и т.д. Любой опытный директор скажет нам, что от хорошего повара и завхоза качество жизнедеятельности школы зависит не меньше, чем от профессионализма учителей физики, математики, литературы. В данной главе мы намерены говорить о коллективе всех школьных работников (когда-то их называли шкрабами), употребляя своеобразный синоним понятия «коллектив», заимствованный из спорта, пришедший в менеджмент из английского языка. Итак, речь пойдет о формировании эффективной команды, способной реализовать идеи, принципы, цели и задачи реформирования современной школы.

Любой руководитель стремится создать свою команду, управляя дееспособным коллективом. **Коллектив** – это ценностно-организационное единство людей, порожденное и объединенное совместной деятельностью по достижению общих целей, имеющее внутреннюю структуру, образо-

ванную за счет установления прочных внутриколлективных деловых и неформальных связей.

Что же мы будем понимать под командой? Чем она отличается от рабочей группы? Какие у команды положительные и отрицательные особенности? Попробуем ответить на эти вопросы.

В педагогической среде слово «команда» воспринимается позитивно и используется достаточно часто, но не всегда по назначению. Под словосочетанием «педагогическая команда» чаще всего подразумевается группа педагогов, организованных для совместной работы ради достижения общей цели и разделяющих ответственность за полученные результаты.

Важно различать рабочую группу и команду. По организации они схожи: объединяются несколько человек и работают над решением поставленной перед ними задачи. Но есть и определенные различия, которые представлены в таблице¹.

Таблица

Различия между рабочими группами и командами

Рабочие группы	Команды
Цели и задачи в работе определяются директором образовательного учреждения	Цели и задачи определяются руководителем команды совместно с ее членами
Определение индивидуальных функций, обязанностей и задач	Определение индивидуальных функций, обязанностей и задач для достижения командного результата
Основная деятельность направлена на выполнение индивидуальных заданий	Основная деятельность направлена на выполнение командных задач
Личная ответственность	Личная и взаимная ответственность
Забота о результатах индивидуальной деятельности и преодоление личных трудностей	Забота о результатах деятельности каждого члена команды и коллективное преодоление трудностей, стоящих перед командой

Таким образом, **команда** – это автономная группа профессионалов, создаваемая для оперативного, эффективного решения управленческих задач.

¹ Жуковский И.В. Особенности создания педагогической команды. М., 2005.

Отличительной особенностью команды является немногочисленность участников. По мнению Эдварда Лолера, в идеале команда должна включать пять-девять человек. В отечественных и зарубежных работах по менеджменту можно обнаружить и другие мнения: в команде может быть от 2 до 25 человек, но большинство авторов сходятся во мнении, что наиболее эффективной является команда, в которой работают 10–12 человек.

Типы педагогических команд

В зависимости от поставленных задач одни педагогические команды работают в течение длительного времени, другие – короткий период и по завершении работы расформируются.

Проектная команда. Это многофункциональная группа, в которой могут работать учителя разных учебных дисциплин, если это необходимо для реализации педагогического проекта. Для того чтобы выполнить проект, все члены команды должны тесно сотрудничать друг с другом. Обычно такие команды расформируются по завершении проекта. Но в научно-исследовательской работе один проект может сменяться другим, а значит, члены команды могут работать многие годы.

Команда по оперативному решению задачи. Их можно назвать целевыми командами, оперативными группами. Обычно это кратковременные группы. Квалификация членов команды связана со спецификой выполняемого задания: их привлекают для совместного изучения сложных или критических ситуаций, для выработки рекомендаций и их внедрения.

Команда по вопросам усовершенствования. Как ясно из названия, эти команды занимаются оптимизацией учебно-воспитательного процесса.

Команда управления. В некоторых учебных заведениях их называют управленческими командами. Но если каждый член администрации просто четко выполняет свои обязанности и не выходит за рамки их выполнения, то это еще не команда.

Несмотря на популярность и востребованность командной работы в современной школе, необходимо помнить, что команда не является универсальным инструментом системы управления. Но в организации команд немало **«плюсов»** (табл.).

Создавая команду, важно помнить и о ее **«минусах»**:

- **Время:** процесс командообразования «времяемкий». Для того чтобы рабочая группа стала командой, требуется немало времени.
- **Эмоционально-волевой ресурс:** чтобы члены группы стали командой, требуются значительные усилия, направленные на формирование «командного духа»; возможно, потребуются дополнительное обучение членов команды.
- **«Человеческий фактор»:** в команде резко возрастает ценность человека, директора школы, и каждому члену команды нужно быть к этому психологически готовым.
- **Демократичность:** административно-командный стиль управления в команде «не проходит».
- **«Эксклюзивность»:** модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью.
- **Хрупкость:** в команде многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения.

Характеристика эффективной команды

Потенциал педагогической команды складывается из нескольких составляющих.

Важнейшую роль играет характер и уровень согласия педагогов относительно ценностей, целей, содержания обучения и особенно воспитания; использования тех или иных форм, методов, средств учебно-воспитательного процесса; социально-психологического портрета школы и класса, каждого учащегося.

Не менее существенна степень развития профессиональных отношений членов педагогической команды, складывающихся в ходе взаимодействия в решении проблем обучения и воспитания, в процессе становления и развития корпоративной (организационной) культуры, системы прав и обязанностей, поощрений и санкций.

Таблица

Плюсы командной работы

«Плюс»	Показатель	Содержание
Профессиональный	Время	Команда профессионалов способна быстро и эффективно решить задачу, на которую обычно уходит значительное время
	Креативность	Команда профессионалов способна генерировать нестандартные решения, создавая «копилку решений»
	Качество	«Кодекс чести» профессионала не позволит делать работу некачественно
Коммуникативный	Стиль	В команде отрабатывается стиль сотрудничества и взаимной поддержки
	Координация	Каждый из членов команды гибко участвует в координации работ
Социальный	Имидж	Наличие команды создает школе выгодный имидж, вызывая у партнеров доверие
	Перспектива	При наличии команды школа имеет преимущества при реализации стратегического плана
Духовный	Ценности	Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена
	Рост	Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит и повышает эффективность команды в целом

Большое значение имеет уровень развития межличностных отношений педагогов как субъектов команды.

И наконец, на потенциал педагогической команды влияют лидерские способности руководителя школы, которая, как известно, присваивается обществом неформальным образом. В этом случае директор является центром колеса команды «управленцев», каждый «управленец» имеет собственную команду и так далее, в зависимости от численности и особенностей организации.

Признаки эффективной команды

Практика показывает, что эффективные команды имеют, по меньшей мере, пять основных характеристик:

- высокие результаты в работе;
- высокая удовлетворенность членов команды принадлежностью к ней и работой в ней;
- большое количество предлагаемых идей и решений;
- большое количество решенных проблем и высокое качество решений;
- положительный эмоциональный опыт.

В тренингах по развитию команд для характеристики командного способа работы используются приведенные ниже признаки.

Предназначение и ценности: эффективная команда отличается тем, что ее участники осознают миссию, предназначение своей совместной работы, понимают, в чем она заключается и почему она важна. При этом необходимо, чтобы цели обладали следующими характеристиками: конкретностью, посильной трудностью, согласованностью и соответствием предназначению команды. Ясность и конкретность целей позволяет уточнить индивидуальные роли, согласовать стратегии их достижения. Цельности команды и сотрудничеству в ней также содействует определение общих ценностей и норм.

Результативность: обеспечивается в том случае, если обязательным правилом команды является доведение всякого дела до конца, для всех членов команды свойственно стремление постоянно добиваться значительных результатов. Это правило выполняется при условии, что команда ориентирована на высокие стандарты качества, если ход и результаты совместной работы являются объектом анализа – команда учится на ошибках и постоянно совершенствуется. В этом случае формирующиеся навыки решения проблем и принятия решений помогают преодолевать трудности и способствуют развитию творчества, опыта сотрудничества не только с членами одной команды, но и с другими командами, социальными партнерами, потребителями образовательных услуг.

Оценка и признание: способствуют созданию эффективной команды, если индивидуальные и командные достижения оцениваются по заслугам руководителями и членами команды, если членами команды принято считать свои личные достижения вкладом в общее дело. Руководителю школы важно помнить, что признание значимо не

только для отдельных членов, но и для команды в целом, поэтому объектом оценки и признания должен быть вклад команды в дело всей школы; члены отдельных команд должны чувствовать, что их высоко ценят в коллективе. Достижение и переживание успеха способствуют формированию коллективной памяти, традиций и других атрибутов организационной культуры.

Дееспособность: общие ценности и нормы поведения стимулируют инициативу, активное участие и профессиональное творчество членов команды, которые в соответствии со своими ролями обладают полномочиями принимать решения и самостоятельно действовать. За счет этого участие в командной работе содействует непрерывному росту и развитию ее членов. Вместе с тем дееспособность команды в целом обеспечивается доступностью всей необходимой для работы информации и имеющейся в школе материальной базы.

Удовлетворение: является признаком эффективной команды в том случае, если члены команды уверены в себе, полны энтузиазма в отношении своей деятельности, стремятся к успеху. На уровне команды в целом поощряется трудолюбие, доверие и коллективизм. Члены команды гордятся ее работой, заботятся друг о друге и помогают друг другу. Удовлетворенности способствует не только общая успешная работа, но и общие развлечения.

Коллективизм: как характеристика эффективной команды предполагает поощрение и учит принятию различных идей, мнений, чувств и взглядов всех членов команды. Члены команды внимательно прислушиваются к своим товарищам – для того, чтобы понять, а не осудить, поэтому методы преодоления конфликтов и нахождения точек соприкосновения всем понятны. В команде уважаются культурные и физические различия, включающие расу, национальную принадлежность, пол, возраст и т.д.

Творческий подход: предполагает, что члены команды делают ответственность за развитие команды, а также руководство ею, преодолевая трудности, команда использует уникальные таланты и способности своих членов. Творчество проявляется и в способности гибко и оперативно изменять стиль поведения с командного на поддерживающий, и наоборот.

Команда постоянно изучает новые формы деятельности и адаптируется к переменам. При этом поощряется готовность к просчитанному риску, а ошибки воспринимаются как благоприятная возможность на них учиться.

Таким образом, первые буквы каждой из характеристик образуют слово «**ПРОДУКТ**», которое является ключевым при характеристике командного способа работы:

Предназначение и ценности

Результативность

Оценка и признание

Дееспособность

Удовлетворение

Коллективизм

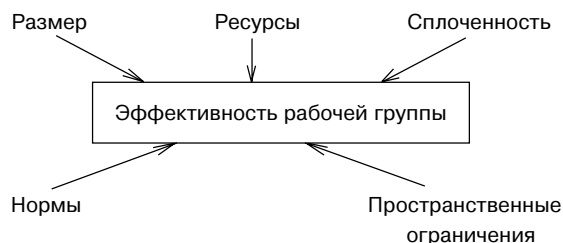
Творческий подход

Основным показателем, по которому судят о команде, является эффективность ее работы. Очевидно, что не все группы работают с одинаковой эффективностью. Помня об этом, кратко охарактеризуем некоторые факторы, которые оказывают влияние на эффективность работы команды.

Факторы эффективности работы команды

Эффективность работы команды зависит от целого ряда факторов¹ (схема 9).

Схема 9



Размер

Оптимальное количество членов команды составляет 5–7 человек. Практика показывает, что команды такого размера обеспечивают максимальное удовлетворение потребностей отдельных сотрудников, потому что они достаточно велики, чтобы их члены могли свободно высказывать свои мнения и предложения, но они также являются достаточно маленькими, чтобы проявлять заботу о нуждах каждого члена команды. Кроме того, такие команды достаточно велики, чтобы они могли допустить потерю одного из членов, но достаточно малы, чтобы эта потеря могла пройти незамеченной.

Пространственные ограничения

Команды, члены которых имеют лучшие возможности для взаимодействия (например, их рабочие места находятся рядом, они работают в одном здании), будут работать более эффективно, чем команды, члены которых встречают трудности при взаимодействии из-за тех или иных пространственных ограничений (например, работа в разных зданиях или работа в разные смены). Если члены команды имеют хорошие возможности для непосредственного общения друг с другом, вероятность того, что возникнут проблемы координации из-за плохой коммуникации, понижается. Возникающие трудности можно преодолеть, выбрав оптимальные средства коммуникации.

Сплоченность

Третьим фактором, влияющим на эффективность команды, является сплоченность. Под сплоченностью команды понимается высокая степень близости, взаимосвязанности, взаимозависимости отдельных членов, что позволяет перейти команде

в новое качество – сильный коллектив, объединенный общими целями, ценностями и чувством единства.

Нормы

Нормы являются важным инструментом контроля, определяя допустимое и недопустимое поведение для членов команды. Со временем они развиваются и укрепляются или ослабевают под действием группового давления, которое, в свою очередь, зависит от степени сплоченности команды. В сплоченной команде воздействие норм на поведение членов будет более сильным, чем в несплоченной.

Будучи важным механизмом контроля, нормы могут оказывать положительное или отрицательное влияние на эффективность команды. Практика показывает, что команда, подразделения или целые коллективы, где доминируют позитивные нормы, являются более эффективными, чем те, где преобладают негативные нормы поведения.

Ресурсы

Директор, озабоченный эффективностью работы команды, должен особое внимание обратить на ее обеспеченность ресурсами, которые необходимы для успешного решения стоящих перед ней задач.

Особое внимание следует обращать на следующие ресурсы: время, материально-техническое оснащение, средства коммуникации, партнеры, технологии и методы работы команды, информационное обеспечение и т.д.

Эффективная команда не появляется сразу, вдруг. Она результат усилий и самого руководителя, и каждого из ее членов. Но является ли это основанием для утверждения, что команда – это продукт целенаправленной деятельности? Естественно, что мнения на этот счет могут быть разными. *Для того чтобы «проиграть» процедуру командного обсуждения, найти точки соприкосновения различных взглядов и позиций, выполните Задание 2 рабочей тетради.*

Процесс создания команды

Процесс создания команды (командообразования) может происходить двумя путями:

- первый путь – **естественный**;
- второй путь – **целенаправленный**.

Рассмотрим каждый из них.

Естественный путь командообразования предполагает последовательное прохождение группой нескольких стадий. Если идти естественным путем осознанно, важно определить задачи для себя и сотрудников на каждой стадии (табл.).

¹ Тренин В.Н., Магура М.И., Леонтьев С.В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. М., 2002.

Стадия	Признаки	Задачи руководителя	Задачи сотрудников
Ориентация	Отчужденность сотрудников между собой, зависимость от руководства. Поиск взаимоотношений	Создать условия для комфортного знакомства и установления взаимоотношений	Постараться построить отношения с каждым
Борьба	Появляются конфликты между сотрудниками; раздел «зон влияния»; проявляются неформальные лидеры, коллектив разбивается на группы	Помощь в выявлении причин конфликтов и их конструктивное разрешение; обучение сотрудников бесконфликтному взаимодействию	Самоанализ, понимание истинных причин конфликтов, саморегуляция
Продуктивность	Неформальные лидеры разграничивают полномочия, «зоны влияния»; строят взаимоотношения друг с другом и руководством; появляются команды и «компании»	Выявить команды и построить с ними новые взаимоотношения; нейтрализовать «компании»	Осознать себя в команде, осознать общие цели, чувство единства

Однако для разработки и реализации стратегического плана директору важнее процесс целенаправленного командообразования.

Целенаправленный путь командообразования возможен только тогда, когда вы, как руководитель, остро осознали необходимость перемен в системе управления школой.

Так же как и естественный путь становления команды, процесс ее целенаправленного развития предполагает прохождение ряда последовательных стадий.

Стадии развития команды

Для того чтобы наилучшим образом использовать потенциал сотрудников школы, занятых в разработке и реализации стратегического плана, директору школы, днеобходимо ясно представлять себе то, как развивается команда, какие стадии она проходит в своем развитии. Практика показывает, что типичная команда, создаваемая для решения конкретной задачи, с момента своего возникновения до момента роспуска проходит 5 стадий (схема 10).

Схема 10



Команды различаются по скорости, с которой они проходят эти пять стадий. В основном, чем проще задача, тем вероятнее, что быстрое продвижение приведет к ее успешному решению.

Стадии развития команды могут перекрываться. Например, команда может иметь характеристики первой стадии, проявлять признаки третьей,

находясь в основном на второй стадии. Вместе с тем каждая стадия имеет свои функции.

1. Формирование. Эта стадия развития команды является периодом ориентации и исследования. Члены команды пытаются определить, какой тип поведения приемлем и что можно получить от членства в команде. Выясняется, чем будет заниматься каждый из ее членов. В то же время устанавливаются правила выполнения задания и решаются вопросы, касающиеся социальной структуры команды.

На этой стадии директор должен играть самую активную роль, выбирая такие процедуры (совещание, собрание, беседа, неформальная встреча и т.д.), которые будут более всего способствовать успешному решению задач, стоящих перед командой на данный момент. *Определить уровень своей компетентности в качестве руководителя команды поможет задание 3 рабочей тетради.*

Особого внимания со стороны директора требует подбор членов команды. В случае, когда для каждого блока работ, которые должна выполнить команда, существует только один исполнитель, проблем при формировании команды не возникает. Но если для каких-то видов работ требуется несколько возможных исполнителей, то появляется необходимость отбора возможных кандидатов. Качество решения этой задачи может существенно повлиять на эффективность работы.

Для того чтобы вам было проще сформировать эффективную команду, воспользуйтесь таблицей для выявления способности работать в команде и тестом «Оценка компетентности членов команды», представленными в заданиях 4, 5 рабочей тетради.

2. Конфликт. Эта стадия развития команды характеризуется развитием внутри нее разнообразных межличностных конфликтов и/или конфликтов на почве различного понимания задач и ролей, которые должны выполняться в процессе работы. На этой стадии часто возникают определенные разногласия в определении приоритетов, распределении ответственности (обязанностей) и в установлении, каким образом могут быть преодолены эти конфликты. В команде также может начаться борьба за лидерство, что с большой долей вероятности спровоцирует внутренний конфликт.

На этой стадии развития команды в процессе обсуждения предложений и проблем иногда возникает открытая враждебность. Характерной чертой второй стадии является возникновение трудностей не только в принятии решений, но и в общении друг с другом.

Для снятия противоречий при распределении ответственности (обязанностей) в команде можно использовать «таблицу распределения ролей в команде». Если есть возможность, также можно подключить к работе психолога школы.

3. Установление норм. За стадией конфликта обычно следует стадия установления норм. Она характеризуется повышением солидарности среди членов команды. Именно на этой стадии возникает чувство сплоченности, возрастает доверие друг к другу и рождается та духовная атмосфера, которую называют командным духом.

Нормы – это своеобразный механизм контроля, который позволяет, с точки зрения членов команды, отделить поведение приемлемое от неприемлемого. Нормы устанавливаются в отношении того, когда встречаться, как вести себя в ходе групповых обсуждений, каким образом выполнять работу и т.д.

Определить общие нормы можно разными способами. Мы предлагаем воспользоваться анкетой, представленной в задании 6 рабочей тетради.

Враждебность преодолена и преобладает сотрудничество. На этой стадии повышается чувство ответственности за «нашу команду», которое все разделяют. Личные мнения выражаются открыто. Окончательно устанавливаются структура команды, распределение ролей и обязанностей между ее членами.

4. Реализация. Для этой стадии развития команды характерно дальнейшее усиление сотрудничества между ее членами. Команда переходит от анализа проблем и работе по планированию к решению проблем реализации намеченного. От лидера команды зависит, каким будет распределение ролей среди членов. Оптимально, если в команде устанавливается гибкое распределение

ролей, которое позволяет использовать опыт и способности каждого члена.

Важно, чтобы директор школы создал такие условия, которые способствовали бы тому, чтобы энергия команды направлялась на достижение результата, а отрицательные эмоции были сведены к минимуму.

Для оценки последствий реализации предполагаемых планов подойдет методика оценки рисков, представленная в задании 7 рабочей тетради.

5. Роспуск. Последняя стадия развития команды – прекращение ее деятельности. Команды, решившие те задачи, ради которых они были созданы, распускаются.

Понимание директором школы основных особенностей каждого из этапов развития команды полезно, по крайней мере, по двум причинам:

– лучше понимая особенности и основные задачи, решаемые на каждом этапе развития, директор может помочь команде в разрешении возникающих проблем и должен постоянно соотносить результаты работы команды с целями и ожидаемыми результатами по основным направлениям стратегического плана;

– зная стадии становления команды (формирование – конфликт – установление норм – реализация – роспуск), директор может сознательно направлять ее работу. Это позволит команде функционировать более гладко (спокойно) и продуктивно.

Для осуществления гладкого, эволюционного пути формирования команды важно до определенной степени «сбалансировать» личностные особенности людей, входящих в ее состав¹. В этом вам может помочь приводимая ниже типология личностных признаков и моделей поведения (схема 11).

Схема 11

Типы личности и модели поведения членов команды



¹ Крюгер В. Руководство командой / Вольфганг Крюгер; Пер. с нем. Зись Е.А. М.: ОМЕГА-Л, 2005.

Используя схему 11, вы сможете различать:

- экстравертных и ориентированных на людей «послов», которые умеют быстро устанавливать контакты и представлять продукт;
- экстравертных и ориентированных на дело «деятели», умеющих прогнозировать и планировать и не боящихся риска конкуренции;
- интровертных и ориентированных на людей «модераторов», которые могут способствовать развитию команды обдуманно и с тактом;
- интровертных и ориентированных на дело «экспертов», которые обладают большими знаниями и будут стремиться к инновационным решениям и результатам при работе над проектом.

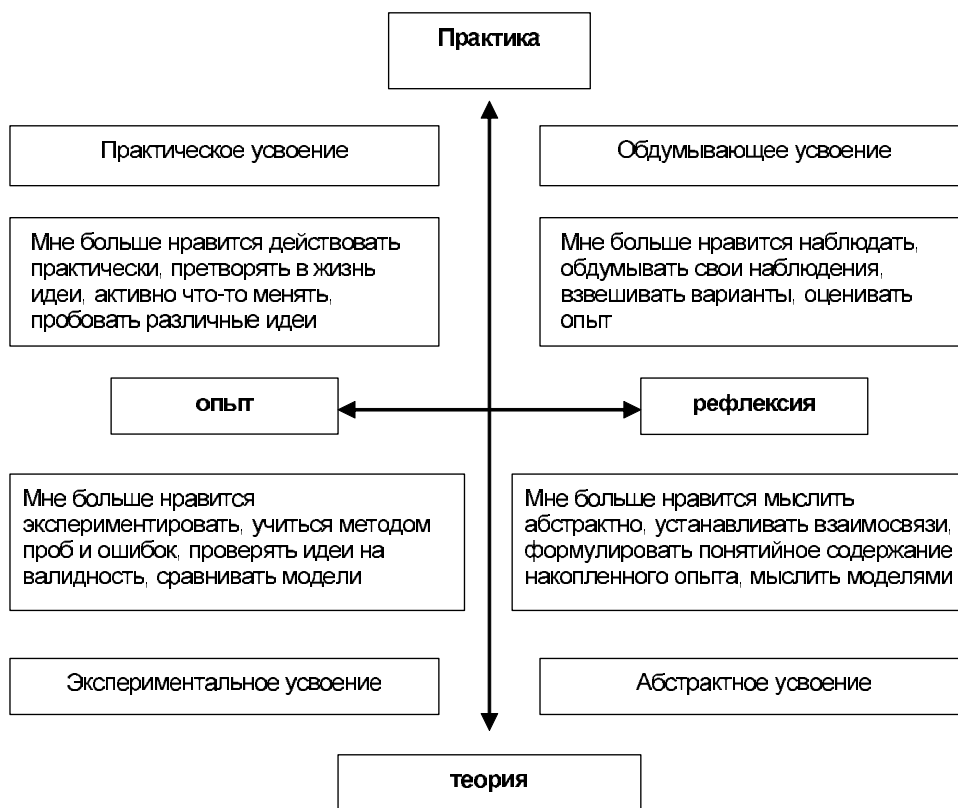
Несмотря на то что в типологии качества четко разделяются, в действительности они плавно переходят одно в другое. Каждый тип обязательно будет иметь признаки трех остальных. В зависимости от ситуации представители разных типов могут даже поменяться ролями: «деятель» может создавать климат в группе, «эксперт» – представлять команду, «посол» – включаться в решение проблемы и т.д. В качестве руководителя команды вы можете на основе этой типологии, во-первых, целенаправленно искать членов команды; во-вторых, у вас появляется возможность проанализировать уже имеющиеся группы с точки зрения личностных признаков, поскольку каждый тип личности имеет свои сильные и слабые стороны.

Сильные и слабые стороны различных типов личности

Тип личности	Сильные стороны при работе в команде	Слабые стороны при работе в команде
«Посол»	Быстро устанавливает контакты в команде и вне ее в интересах команды; увлекает за собой, гибок	Энтузиазм быстро угасает; не любит детальной работы; склонен «играть соло»
«Деятель»	Серьезно относится к целям; видит все взаимосвязи; работает стратегически и планомерно; «подстегивает» коллег	Отворачивается или становится агрессивнее, если другие не разделяют его идей; склонен к автократии
«Модератор»	Объединяет, направляет процесс, не претендуя на роль руководителя	Потребность в производительности скорее слабая; может упустить из виду цель; склонен изображать гуру
«Эксперт»	Все основательно изучает; действует планомерно, ориентируясь на проект	«Копает вглубь», когда важнее изучать проблему «вширь»; склонен к кустарничеству

Схема 12

Модель стилей обучения (усвоения нового)



Говоря о развитии команды, необходимо учитывать, что разным людям свойственны разные стили обучения (схема 12). При этом возможно, что для вас характерно (в большей или меньшей степени) несколько стилей. Используйте эту информацию для того, чтобы выбрать оптимальные способы развития каждого из членов команды и команды в целом.

Если представить распределение стилей учения в команде графически, вы увидите, насколько однородна ваша команда. Однородные команды быстрее находят общий путь переработки информации и усвоения знаний.

В команде, состоящей, например, из «теоретиков», члены команды будут пользоваться преимущественно научной литературой и распределять, кому что читать. Команда практиков, наоборот, предпочтет организацию практического занятия.

Важнейшим фактором, определяющим успешность педагогической команды, являются личность ее руководителя. Помимо лидерских качеств руководитель команды должен обладать целым рядом умений, а именно:

- координировать команду;
- быть модератором, т.е. уметь создать благоприятный климат в команде;
- помогать членам команды советами;
- разрешать конфликты;
- докладывать о результатах;
- представлять команду за ее пределами;
- вести переговоры в интересах команды.

В рабочей тетради представлены задания, которые помогут определить, в какой степени вы и ваши коллеги способны работать в команде, а также каков ваш уровень компетентности в качестве руководителя команды.

Каждая задача, решаемая командой, представляет собой определенную проблему, зафиксированную в целях стратегического планирования, поэтому одним из условий эффективности ее решения является четкость и логичность процедуры ее обсуждения. Мы предлагаем осуществлять эту процедуру с использованием технологии «Восемь шагов»¹.

Технология «Восемь шагов»

Данная технология разработана на основе принципов, предложенных Мином Басадуром, и используется командой в ситуациях, когда имеется нерешаемая проблема. Самое главное в этом случае – не искать выход, а поразмышлять, делая последовательно восемь шагов. Таким образом, вы сможете дисциплинировать собственные мысли и мысли членов вашей команды.

Для работы по этой технологии выделите 2–2,5 ч рабочего времени, подготовьте доску или большой лист бумаги, яркие маркеры. Попросите членов вашей команды расположиться полукругом, встаньте у доски и записывайте идеи команды.

Ваша задача – правильно и четко организовать обсуждение проблемы в рамках каждого шага

и записать на доске основные идеи, предложенные членами команды на каждом шаге.

Шаг первый. «Туманная ситуация»

Основная задача – сформулировать проблему так, как ее представляет команда. Вы можете предложить проблему и попросить всех членов команды высказаться по этому поводу. Причем эмоциональные высказывания, если «наболело» не возбраняются (в рамках культуры общения).

Иногда некоторые члены команды предлагают свой вариант решения проблемы. Вам необходимо это «пресекать», например, так: «Уважаемые коллеги, сейчас мы только высказываемся о проблеме, но не решаем ее. Дело в том, что мы еще не все знаем о ней и слишком эмоциональны. Время для решений придет чуть позже. Но за идею спасибо!»

Допустимое время обсуждения – 10–15 мин.

Шаг второй. «Поиск фактов»

Задача этого шага дать несколько четких ответов на вопрос: «В чем конкретно проявляется «туманная проблема»?»

Теперь вам предстоит побудить членов команды на «мониторинг эмоций». «Уважаемые коллеги, вы уже эмоционально высказывались о проблеме. Теперь – только факты, и ничего кроме фактов. Помните о мониторинге эмоций. Только информация о проблеме. Каждый факт я буду записывать на доске».

Когда все факты, в которых проявляется проблема, будут выписаны на доске, вы обращаетесь к команде: «Уважаемые коллеги, мы собрали с вами все факты, в которых проявляется эта проблема; перечитайте их еще раз, а потом скажите, что будет, если у нас не будет этой проблемы. Каждое высказывание я буду записывать на доске».

Время обсуждения – 10 мин.

Шаг третий. «Определение проблемы»

Ваша задача – дать проблеме позитивную формулировку.

Вы объявляете членам команды о переходе к третьему шагу и просите их еще раз внимательно перечитать свои ответы на последний вопрос, которые описывают образ решенной проблемы (что будет, если проблемы не будет?). Затем вы спрашиваете, нет ли рисков в том, что проблема будет решена. Если риски есть, они также выписываются на доске. И вы задаете команде вопрос: «Почему мы имеем эти риски?» После этого вы соотносите причины появления рисков и образ решенной проблемы и находите для нее позитивную формулировку (без частицы «не», выражений «избавиться», «разорвать отношения» и т.д.).

Далее вы зачитываете команде «туманную формулировку» проблемы и сравниваете ее с нынешней. Это можно сделать, например, так: «Вы видите, какую проблему мы с вами пытались решать вначале и потеряли столько энергии? Вопрос в том,

¹ Зинкевич-Евстегнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб., 2004.

чтобы правильно сформулировать проблему и только после этого приступить к ее решению. Итак, сейчас мы будем работать над решением проблемы, которая определяется следующим образом... (новое позитивное определение проблемы)».

Время обсуждения – не более 25 мин.

Иногда проблема может быть разбита на несколько этапов. В этом случае команда определяет, какую именно проблему она будет решать сегодня, и планирует сроки работы над оставшимися проблемами.

Шаг четвертый. «Создание поля идей»

Задача – найти как можно больше идей, способов решения определенной проблемы. При этом недопустимо оценивать идеи, даже если они будут «сумасшедшими».

Время обсуждения – не более 20 мин.

Шаг пятый. «Оценка и отбор»

Задача – определить критерии отбора идей и оценить реалистичность каждой их них.

Время обсуждения – не более 10–15 мин.

Шаг шестой. «Образ решения»

Задача – продумать сценарий практической реализации наиболее реалистичной идеи.

Время обсуждения – не более 10 мин.

Шаг седьмой. «Составление плана действий»

Задача – составить конкретный и четкий план действий, направленный на практическое воплощение выбранного сценария. Для удобства на доске (листе ватмана) заполняется следующая таблица.

Таблица

Что нужно сделать?	Кто будет этим заниматься?	Когда это нужно сделать?	Каким образом это делать?	Где?
Список мероприятий, действий, необходимых для реализации задуманного	Возле каждого мероприятия (действия) фиксируется ответственное лицо	Возле каждого мероприятия проставляются конкретные сроки исполнения	Возле каждого мероприятия выписываются необходимые средства, ресурсы, схемы действий	Обозначается место проведения мероприятия (или действия)

Шаг восьмой. «Действия и их оценка»

Это шаг практической реализации и последующей оценки действий. Когда результат будет достигнут, команда вновь собирается в круг, и вы задаете вопросы:

- Достигнут ли ожидаемый результат?
- Какие трудности встретились в процессе реализации сценария?

- Все ли трудности и риски были учтены вначале? Если нет, то почему?

- Какие интересные открытия были сделаны в процессе реализации сценария?

- Чему может научить команду этот опыт?

Для оценивания достижений работы команды и каждого из ее членов, а также для рассмотрения любой проблемы и путей ее разрешения с различных позиций предлагаем вам познакомиться с технологией «Шесть шляп мышления».

Технология «Шесть шляп»

Данная технология разработана на основе принципов, предложенных Эдвардом Де Боно¹. Она используется командой, когда требуется принять важное решение. Для того чтобы решение было максимально взвешенным и объективным, необходимо рассмотреть ситуацию с нескольких сторон. Этими «сторонами» становятся «шляпы»:

- **«Красная шляпа»** дает возможность увидеть событие, явление, проблему в ярких эмоциональных красках. Тем самым создаются условия для отреагирования эмоций, которые больше не будут мешать работе.

- **«Белая шляпа»** учит беспристрастно работать только с фактами, цифрами, событиями. Благодаря белой шляпе можно стать беспристрастным, освободиться от эмоций, которые, как известно, туманят разум.

- **«Черная шляпа»** помогает человеку увидеть все негативные стороны события, явления, проблемы; позволяет оценить риски.

- **«Желтая шляпа»**, напротив, помогает раскрыть ресурсы, положительные стороны ситуации; увидеть «плюсы» ситуации, явления, проблемы.

- **«Зеленая шляпа»** актуализирует творческое мышление, позволяет проявить нестандартный подход к решению задачи, искать новые способы и приемы.

- **«Синяя шляпа»** помогает находить смысл в том, что человек делает, продуктивно управлять процессом мышления, обобщать накопленный опыт, вписывать проблему в контекст глобальных событий в экономике, политике, мироустройстве; философски осмысливать события и явления, понимая, что одна проблема есть проявление более общих механизмов и сил, действующих во Вселенной.

Вы предлагаете сесть своей команде в круг, рассказываете о значении каждой «шляпы» и предлагаете рассмотреть ситуацию, последовательно надевая разные «шляпы».

Данную технологию также можно использовать как основание для распределения ролей в команде.

¹ Боно Э. Учите вашего ребенка мыслить. Минск, 1998.

Мы прошли путь целенаправленного создания команды. Она выполнила свое предназначение и может быть распущена. Означает ли это, что процесс командообразования в школе завершен? Ни в коем случае, ведь постоянные изменения во внешней и внутренней среде школы требуют поиска новых ресурсов, корректировки целей и задач, разработки новых проектов, установления новых партнерских связей, а это означает, что вновь и вновь будет востребована работа разнообразных педагогических команд. Этот процесс, командообразование, никогда не прекращается, со временем он становится неотъемлемой частью жизнедеятельности школы. Совершенно естественным образом ваш коллектив превращается в команду единомышленников, объединенных общим видением, миссией и ценностями. И в этом случае стратегическое планирование становится лично значимым, не только для директора и его административной команды, но и для всех участников образовательного процесса, сплоченных в единую команду.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ

Итак, мы выяснили, что в рамках школьного коллектива в зависимости от целей и задач стратегического развития школы могут работать несколько разных команд. Их эффективность определяется целым рядом факторов, одним из которых является целенаправленная работа директора по определению общих целей и ценностей, планированию совместных действий, рациональному распределению ответственности и т.д. Однако усилий одного руководителя недостаточно, необходимо время, чтобы команда «созрела», вырос уровень компетенций каждого ее члена. В то же время наличие команды не есть гарантия успеха. В значительной степени эффективность реализации стратегического плана определяется личностными и профессиональными качествами директора: готовностью идти на риск, брать на себя ответственность за принимаемые решения.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Итак, работа с пособием завершена. Что дальше?

А дальше вас ждут новые цели, новые проблемы, новые планы, новые проекты... И чем сложнее они будут, тем острее вы будете ощущать необходимость обратиться к тексту не только этого пособия, но и других учебных модулей, использовать предложенный управленческий инструментарий для решения правовых, экономических, финансовых, организационных проблем. Вместе с тем, опираясь на знания в области права, экономики, финансов, мониторинга, вы будете принимать грамотные и эффективные управленческие решения. Помните: «мы не можем управлять ветром, но мы можем управлять парусами».

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Дополнительные материалы к кейсу

Остановимся на тех подходах к понятиям «качество» и «новое качество», тех ценностных ориентирах и позициях, которые были определяющими для коллектива школы в представленном кейсе. Это важно для того, чтобы определить направление, в котором развивается представление о качестве у этой команды. Прежде чем приступить к работе над созданием системы контроля и заботы о качестве, был проведен информационный анализ существующих подходов к системе оценки качества. Группой педагогов был составлен следующий доклад, который сначала был представлен коллективу в форме информационного письма, а затем обсуждался на педагогическом совете и был принят в качестве философии политики в области качества.

Приведем эти материалы.

За несколько последних десятилетий понятие качества стало приобретать все более широкое значение. Если раньше внимание обращалось на методики статистического анализа, то сегодня в фокусе находятся процессы организационных перемен, философия менеджмента и повышение сознательности. Таким образом, качество – это не новое понятие. Первые попытки гарантировать качество сводились к проверке качества в конце (образовательного, производственного) процесса. Контроль проводился на завершающем этапе, и, если продукт не удовлетворял требованиям качества, он признавался негодным. Хотя этот способ и снижал риск того, что потребитель получит некачественный продукт или услугу, он не способствовал улучшению качества. В производственном (образовательном) процессе допускался определенный процент брака, и, если брак не превышал эту цифру, все считалось нормальным. Как тонко заметил доктор Джуран, «пока мы не превышаем норму, сигнал тревоги выключен».

Позже начали все более и более осознавать, что качество не есть что-то добавляемое потом, это результат такого процесса, когда все делается правильно с *самого начала*. Это означает, что каждый должен постоянно стремиться к совершенству, пока все не будет делаться правильно с самого начала. Постепенно контроль должен стать излишним. Для того чтобы такой момент наступил, менеджерам необходимо избавиться от двух неверных представлений:

– Качество требует времени, и, следовательно, это дорогое удовольствие.

– Людям это неинтересно и безразлично.

О живучести подобных представлений можно судить по тому, что такие замечания все еще можно услышать сегодня во многих организациях. Однако со временем многие стали смотреть на вещи

иначе, чаще задавая себе вопрос: «Почему у нас всегда находится время, чтобы переделывать что-то, и никогда нет времени, чтобы сделать все хорошо с самого начала?». Прислушиваясь к предложениям сотрудников, во многих организациях с годами поняли, что к тем, кто работает с полной отдачей постоянно, изо дня в день, часто приходят хорошие идеи о том, как можно свой труд сделать еще лучше и практичнее.

Первое, что приходит на ум, когда вы размышляете о качестве, – это стандарты качества, определяющие требования, которым должны отвечать люди и процесс, чтобы стать единым, бесперебойно функционирующим целым. Однако различные «процессы стандартизации» в социальной сфере все еще редко приводят к желаемому результату, а иногда имеют и противоположный эффект, как, например, в случае, когда качество отождествляется с заявлением типа: «Я хочу разделить это с этим документом за три часа» (потому что это норма). Очевидно, что здесь мы имеем дело не с качеством, а с выполнением требования нормы или желанием избежать наказания.

Проекты стандартизации часто удивляют своей наивностью, как будто установление стандарта неизбежно изменит и людей, но выпуск учебника по качеству не сможет изменить привычек организации. Задача требует большего. Но это вовсе не означает, что не нужны руководства по качеству, это лишь означает, что процесс составления подобного «кодекса», по крайней мере, так же важен, как и его содержание. Прежде чем установить стандарт, следует задать вопрос: «Этот стандарт за или против? Мы создаем что-то или стараемся чего-то избежать?». Если стандарты реактивны, их не следует соблюдать, так как люди не поймут их пользы. История учит нас, что работа над качеством – это постепенный, фундаментальный процесс, который затрагивает каждого и кажется способов видеть и думать.

Изучение различных источников информации и опыта развивающихся организаций относительно сходства и различия в подходах к качеству обнаружило, что все изученные подходы отличаются друг от друга. Невозможно придти к однозначным выводам, что в целом сработает, а что – нет, и какой подход является лучшим. Как оказывается, хорошие результаты могут приносить различные подходы. И результаты исследования, к счастью, показали, что существует не один способ. Нет стандартного, неизменно превосходного способа повышения качества в организации.

Качество давно перестало быть «доставкой в соответствии с инструкциями», или «пригодностью для использования», или даже «оправданием ожиданий». Еще и еще раз мы убеждаемся, что в каждом определении качества есть свое «но». Каждое определение включает только часть того, что на самом деле есть качество, а значит, уже само по себе ограничено. По этой причине многие организации предпочитают работать с тем, что называ-

ются «критические характеристики качества»: они не определяют качество, а лишь описывают ряд его характерных особенностей. Например, одна организация главным образом заботится о надежности, точности, внимательности и дружелюбии. Другое учреждение сфокусировалось на *правильности, завершенности, пунктуальности и ясности*.

Интересно, что эти примеры подчеркивают абсолютно различные аспекты качества. Преимущество такого подхода в том, что сотрудникам может быть представлена ясная картина того, как организация хотела бы быть воспринята клиентами, как она хотела бы быть представлена в сообществе; при этом указывается, что важно, а что менее важно. Недостаток подхода в том, что создается впечатление – это и есть качество, в то время как качество включает в себя и много других понятий.

Вопрос о том, является ли данный подход лучшим для достижения долгосрочных целей, по-прежнему остается открытым.

ЧТО ЖЕ ЕСТЬ КАЧЕСТВО НА САМОМ ДЕЛЕ?

По существу, качество является выражением любви: любви к клиенту, к коллегам, к работе и, наконец, но не в последнюю очередь, к самому себе. Другими словами, в основе всех проблем качества лежат *проблемы отношений*. То, как руководители относятся к своим работникам, будет определять качество их руководства. То, как члены команды относятся друг к другу, определяет качество их совместной работы. Если работа человека или организации не направлена на клиента, качество обслуживания может быть только низким. То, как люди относятся к себе и другим, определяет качество человеческого взаимодействия. Если нет должного (осмысленного) отношения к работе, то качество работы непременно страдает.

Понятие качества бессмысленно без понятия «отношения». Если опустить отношения, программы качества могут превратиться в обычные руководства по качеству и определение стандартов, которым следует отвечать. Если люди не смогут больше «относиться» к стандарту (т.е. перестанут считать его логическим и необходимым), «жизненность», духовность улетучится из организации. В таких случаях людям следует проявить немислимую изобретательность, чтобы обойти эти стандарты.

Признаком зрелого представления о качестве является ситуация, когда люди начинают действовать как часть единого целого и постоянно задают себе вопрос, как можно наилучшим образом способствовать работе этого целого, частью которого они являются. Такая «ориентация на процесс» сменила превозносимую долгое время «ориентацию на задачу». Ориентированное на задачу узкое видение расширилось до ориентированной на процесс перспективы, отношение «сначала Я» сменилось отношением «победитель–победитель». Результатом явилось соблюдение предыдущих соглашений (стандартов), хотя иногда результат таков, что соблюдается все, кроме стандартов. Те, кто действует, наблюдая за всей организацией, обязательно воспользуются свободой выбора, что-

бы наилучшим образом способствовать работе этой организации. Зрелое представление о качестве помешает личной свободе выбора перерасти в анархию и хаос и в конце концов обогатит организацию. Таким образом, зрелое представление о качестве – одна из особенностей творческой организации.

Таким образом, качество – динамическое понятие. То, что сегодня считается «верхом качественной работы», может совершенно иначе восприниматься в следующем году. Причина – существование различных уровней качества.

1. Обязательный уровень качества. Это самый низкий (законно) приемлемый уровень, ниже и представить себе нельзя, иначе под угрозой будет поставлено даже недолгое существование. Такой уровень обеспечивается системами и процедурами («Это»-качество).

2. Ожидаемый уровень качества. Это качество, ожидаемое заказчиком образовательных услуг, тот стандарт, который должен быть выдержан, чтобы обеспечить длительное существование. Этот уровень часто связывается с культурой организации («Мы»-качество).

3. Сознательный уровень качества. Это такой уровень качества, который заказчик не ждет, но, без сомнения, оценит бы его по достоинству. Это то «чуть выше нормы», дающее ему ощущение, что его не только обслуживают, но и видят и признают в нем личность, то есть, это более личностный уровень качества («Я»-качество).

Предоставляя не ожидаемый, но приветствуемый уровень качества (сознательный), вы предоставляете то «чуть выше нормы», что выделяет вашу организацию среди остальных. Необходимо поддерживать этот высокий уровень. Пока качество не «напускное», а результат честного процесса развития, основанного на любви, нет повода бояться, что все вернется к прежнему состоянию.

К совершенствованию качества также применимы уже рассмотренные нами три подхода к процессу перемен (схема на с. 80).

Помехами качеству могут стать системы и процедуры, с которыми мы работаем каждый день. Исправить ситуацию мы можем, сделав их более простыми, быстрыми и точными. Работа с такими системами и процедурами – самый обычный, традиционный подход к проблеме улучшения качества. Один из способов заключается в том, чтобы решать проблемы в проектных группах, используя простые аналитические приемы, которые часто за короткое время приводят к видимым и конкретным результатам.

Превосходный способ повысить интерес к качеству и решить с чего начать – сделать анализ существующей культуры организации. Анализ культуры – это отправной этап, особенно когда отсутствует угроза извне, поскольку он упрощает связь со всем тем, что происходит внутри организации. Желание работать над улучшением качества может быть, следовательно, генерировано изнутри. Подход «Мы» более, чем какой-либо другой, укрепляет «связующий принцип», дух команды и упрощает для личности процесс отождествления себя



с организацией, частью которой он является, и определения отношения к ней.

Качество требует личностного стиля руководства, который подходил бы к любой ситуации и к любому уровню организации. «Произвести на свет» свое образовательное учреждение и удерживать его в жизнеспособном состоянии, разработать политику и видение качества и довести их до сведения всех, быть образцом и примером – все это должны уметь делать руководители. Если это им удастся, что бывает нелегко, они из просто менеджеров становятся вдохновляющими лидерами, которые понимают себя и свои основные качества, а также своих коллег и их основные качества. Такие лидеры могут влиять на культуру организации и создавать условия для успеха программы по улучшению качества.

Какой бы подход мы ни выбрали в качестве отправной точки, рано или поздно каждый из них станет важным; качественные улучшения всегда влекут за собой:

- улучшение систем;
- улучшение рабочей атмосферы;
- улучшение стиля руководства.

Процесс качества переносит нас из «культуры, основанной на правилах» в «культуру, основанную на соглашениях». Правила обычно вырабатываются одной стороной, а соглашение достигается двумя сторонами. Соглашения можно менять, но не в одиночку. Замена правила соглашением подразумевает признание взаимозависимости и равенства, а также то, что качество вырабатывается изнутри, а не навязывается извне.

Правила всегда будут нужны, чтобы организация работала бесперебойно. Но эти правила должны фокусироваться главным образом на обязательном уровне качества, и лучше свести их до минимума. Если программа качества разработана верно, люди обязательно сформулируют стандар-

ты качества просто из желания поддержать высокое качество своих отношений. Тогда стандарты, возникшие изнутри, будут взяты на вооружение либо скорректируются, если будут больше неприемлемы.

Внутреннее и внешнее состояние качества должны соответствовать друг другу. Это относится к организации в целом, ее отделам, группам и в большей степени к отдельно взятой личности.

Важно, чтобы внешнее поведение личности находилось в гармонии с ее внутренним содержанием. Одно из необходимых условий гармонии, заключается в том, чтобы не терять связь с самим собой, принимать свои и хорошие, и плохие стороны. Во многих организациях способность оценивать и противостоять другим, а следовательно, и самому себе развита недостаточно. Качественное совершенствование заставляет нас также обратить внимание на личностное развитие.

Итак, напрашивается вывод о том, что понятие «качество» в нашем образовательном учреждении должно быть пересмотрено по следующим аспектам:

- Качество затрагивает отношения.
- Качество означает чувствовать себя частью большого целого.
- Качество является результатом органического процесса развития сознания.
- Качество требует внешней и внутренней гармонии.
- Качество может обеспечиваться в системах.
- Качество должно брать начало в людях.
- Существует много подходов к качеству.
- Качество генерирует свободную энергию.
- Качество – выражение... любви!

Уважаемые коллеги, готовы ли вы начать разговор на эту тему?

Анализ динамики инновационного развития школы в 2006–2008 гг.

Стратегическое руководство

2006	Линии сравнения	2008
<p>Программа развития определяет видение будущего школы, исходя из потребностей всех участников образовательного процесса. Программа развития обеспечивает включенность всех участников в учебно-воспитательный процесс.</p> <p>Программа развития определяет стратегические цели школы.</p> <p>Действия, запланированные программой развития, обеспечивают достижение стратегических целей (согласование стратегии с тактикой).</p> <p>Изменения вносятся в программу развития школы, исходя из результатов мониторинга. Имеется достаточный интеллектуальный и научно-методический ресурс для реализации программы развития</p>	Программа развития	<p>Все запланированные проекты Программы 2006 года реализованы, результаты отражены в статьях и иных публикациях коллектива школы. Отдельные инновационные продукты реализованных проектов диссеминированы в различных регионах России и за рубежом.</p> <p>Уточнены приоритетные цели развития школы.</p> <p>В эту работу были включены практически все работники гимназии. В результате четче определены:</p> <p>а) структура и содержание программы, ее формат приближен к бизнес-плану;</p> <p>б) промежуточные и конечные результаты развития;</p> <p>в) ресурсные возможности, необходимые для достижения целей программы;</p> <p>г) целевые группы, заинтересованные в информационных, методических и технологических продуктах инновационной деятельности педагогического коллектива</p>
<p>Мероприятия, запланированные в общем плане работы, обеспечивают достижение цели.</p> <p>При планировании работы школа исходит из результатов внутреннего мониторинга.</p> <p>Общий план обеспечивает оперативное реагирование на решение текущих проблем.</p> <p>Разработан новый управленческий инструмент реализации общего плана – «Годовой круг сопровождения»</p>	Общий план работы	<p>Для мероприятий общего плана разработаны стандарты качества, критерии и индикаторы его достижения и превышения. В соответствии с ними были внесены коррективы в инвариантную и вариативную часть плана, уточнены функциональные обязанности сотрудников школы и общественных управляющих.</p> <p>В результате стало возможным более гибко и оперативно реагировать на внутренние и внешние изменения и требования.</p> <p>Благодаря постановке четких целей созданы условия, побуждающие к эффективной коммуникации, взаимопомощи в решении поставленных задач, а также обеспечивающие широкие возможности для профессионального и личностного развития</p>
<p>Внутренний мониторинг обеспечивает целесобразное расходование государственных средств при выполнении общего плана работы и оптимальное распределение ресурсов по приоритетам.</p> <p>Система внутреннего мониторинга позволяет быстро реагировать на изменения в процессе жизнедеятельности школы</p>	Внутренний мониторинг	<p>Разрабатывается система стандартов качества по основным направлениям деятельности гимназии.</p> <p>К оценке качества привлечены представители общешкольной ответственности (Совет школьного сообщества); создана необходимая для этого нормативная база.</p> <p>Создана система мониторинга включенности и благополучия всех участников образовательного процесса</p>

Руководство персоналом

2006	Линии сравнения	2008
<p>Планирование внутришкольного повышения квалификации педагогов исходит из стратегических целей программы развития с учетом индивидуальных потребностей и интересов педагогов школы.</p> <p>Проведение семинаров для педагогов гимназии вытекает из результатов внутреннего мониторинга.</p> <p>Система коллективных ценностей разделяется всеми сотрудниками школы.</p> <p>Востребованность и значимость достижений педагогов школы подтверждается широким спектром публикаций и защитой диссертаций</p>	Развитие персонала	<p>Развитие сотрудников гимназии обеспечивается:</p> <p>а) циклом внутришкольных семинаров, тематика которых определяется актуальными проблемами в рамках реализации Национального приоритетного проекта «Образование», а также потребностями образовательного процесса школы;</p> <p>б) усилением мотивирующих факторов, в том числе, использования стимулирующей части фонда оплаты труда;</p> <p>в) сложившимся имиджем школы как образовательного учреждения, в котором работают высококвалифицированные педагоги;</p> <p>г) созданием комплексной системы внутришкольного повышения квалификации «Купол»</p>

Педагогический коллектив, учащиеся и родители участвуют в принятии решений, оказывающих влияние на основную деятельность школы через систему ученического самоуправления и органы государственно-общественного управления	Сотрудничество	Создана нормативная база участия общественности в управлении школой, апробированы механизмы разработки и реализации стандартизации требований к качеству образования. Родительская общественность включена в зарплатную комиссию школы, деятельность которой строго регламентирована
---	----------------	--

Формирование учебной среды

2006	Линии сравнения	2008
Персонал гимназии сформировал в школе комфортный микроклимат. Создана и функционирует служба научно-методического сопровождения школы	Надежность	В деятельность по сохранению благоприятного микроклимата включены представители родительской общественности, ученического самоуправления. Служба сопровождения работает по новой модели Годового круга сопровождения
Оборудованы индивидуальные места учащихся. В школьных и учебных помещениях и помещениях общего пользования поддерживается чистота. Территория школы благоустраивается силами учащихся и родителей.	Помещения и территория	Отремонтированы санузлы для старших школьников и индивидуальные санузлы в классах начальной школы. Обновлена мебель в учебных помещениях, учительской, приемной школы, помещении столовой, медицинском кабинете, кабинете психолога и социального педагога, бухгалтерии. Классные помещения оснащены персональными компьютерами и мультимедийной техникой. Регулярно силами участников школьного самоуправления проводится Операция «Уют»
В гимназии созданы условия для использования педагогами информационных технологий при подготовке к занятиям. Педагоги используют на уроках программные материалы на электронных носителях. Учащиеся также имеют свободный доступ к информационным ресурсам в урочное и внеурочное время для выполнения учебных и исследовательских проектов. Гимназия имеет альтернативные учебные пособия и материалы на электронных носителях. Организация учебных экскурсий носит системный характер (суббота – общешкольный день экскурсий, проектов и библиотек). Библиотечное собрание учебной литературы соответствует специфике школы, отвечает современным требованиям. Педагогический и ученический коллективы активно пользуются услугами библиотеки. Библиотека включена в систему информационно-ресурсного центра школы. Осуществлен доступ к скоростному Интернету за внебюджетные средства	Разнообразие возможностей обучения	В рамках ПНПО получены интерактивная доска и кабинет биологии. Постоянно пополняются библиотечный фонд, банк программного обеспечения информационно-ресурсного центра школы. В Положение о распределении стимулирующей части ФОТа внесено добавление о поощрении учителей, использующих на уроках мультимедийную технику. Установлены партнерские взаимоотношения с менторскими компаниями для организации социальных практик и «профессиональных проб» учащихся профильных классов

Обучение, воспитание, учеба

2006	Линии сравнения	2008
Образовательная программа составлена с учетом видения, миссии и ценностных идеалов педагогического коллектива гимназии. Образовательная программа отражает специфику гимназии (лингвистический профиль). При реализации образовательной программы школа исходит из анализа эффективности учебно-воспитательной деятельности	Образовательная программа	В образовательной программе усилен культурологический аспект, разработаны программы новых элективных курсов. Созданы дополнительные возможности для практического применения освоенных учащимися умений (компетенций) как в учебном процессе, так и за его пределами (социальные практики, профессиональные пробы, социальные практики, стажировки в страны изучаемого языка). Отработаны процедуры оформления индивидуальных образовательных маршрутов учащихся

При разработке модульных программ педагоги исходили из специфики учащихся и концепции школы	Модульные программы	Усилена культурологическая составляющая программ за счет усиления акцента на становление ключевых компетенций в сфере самообразования, самоорганизации и коммуникации
<p>Педагоги гимназии в абсолютном большинстве профессионально компетентны.</p> <p>Педагоги формируют у учащихся общие учебные навыки.</p> <p>Педагоги формируют у учащихся навыки сотрудничества.</p> <p>Педагоги направляют учащихся по пути общественно воспринимаемых норм поведения.</p> <p>Учителя выбирают стратегию преподавания, исходя из индивидуальных особенностей учащихся и особенностей дидактической модели «Выбор».</p> <p>Педагоги выбирают методы обучения, исходя из индивидуальности учащихся.</p> <p>На уроках учащиеся проявляют активность, легко включаются в познавательную деятельность.</p> <p>Экзаменационные оценки учеников за уровневые работы, переходные зачеты и унифицированные материалы соответствуют годовым оценкам.</p> <p>Воспитательная работа вытекает из целей школы.</p> <p>Воспитательная работа интегрирована в учебный процесс школы.</p> <p>Ученики активно участвуют в проектной деятельности (учебно-исследовательские и социальные проекты).</p> <p>В школе проводится системная работа по организации профильного обучения и предпрофильной подготовки</p>	Обучение, воспитание, учеба	<p>Осуществляется постепенный переход к реализации компетентностного подхода: от разработки компетентностной модели образованности выпускника школы к апробации технологий, обеспечивающих ее реализацию.</p> <p>Успешность работы педагогического коллектива в этом направлении подтверждается результатами итоговой аттестации выпускников, победами учащихся на областных, федеральных и международных олимпиадах и конкурсах.</p> <p>В Годовом круге сопровождения проектная деятельность учащихся является ключевой в процессе предпрофильной подготовки и профильного обучения, в процессе «профессиональных проб» в менторских компаниях и при организации социальных практик учащихся.</p> <p>Авторская модель «Выбор» тиражируется в образовательном пространстве Санкт-Петербурга, Таганрога, Сургута, Нижнего Новгорода и др.</p>

Поддержка учащихся

2006	Линии сравнения	2008
<p>В школе действует система выявления специфических образовательных потребностей учащихся.</p> <p>Внедренные в школу опорные схемы (например, схема Мейера, «Город углов», «Воспитай в себе толерантность» и др.) обеспечивают поддержку учеников.</p> <p>Учащимся и их родителям доступны консультации специалистов: психолога, социального педагога, детского врача-психоневролога.</p> <p>Консультации специалистов обеспечивают учащимся поддержку.</p> <p>При совершенствовании опорных схем школа исходит из анализа их эффективности</p>	Выявление специфических образовательных потребностей учащихся. Поддержка учащихся	<p>В систему работы по педагогической поддержке и сопровождению включены не только учащиеся школы, но и ученики партнерских школ, участвующих в сетевой программе повышения квалификации педагогов г. Пскова.</p> <p>Поддержаны учащиеся, добившиеся особых успехов в обучении, – федеральный, региональный и муниципальным гранты.</p> <p>Внедрены новые технологии по решению социально-эмоциональных проблем учащихся: Метод короткой терапии, «Танец» – восемь шагов, Метод восстанавливающей справедливости дискуссии для решения конфликтных ситуаций, Рабочая тетрадь «Я могу», новые релаксационные техники для работы учителя</p>
<p>Школа ведет последовательный учет выполнения школьных обязанностей учащимися.</p> <p>Школа анализирует причины отсутствия учеников на занятиях.</p> <p>Собраниями классных сообществ разработаны законы и нормы поведения в классе и школе.</p> <p>Школа применяет меры в отношении учащихся, не выполняющих школьные обязанности.</p> <p>Исполнение правил контролируется через систему ученического самоуправления.</p> <p>Разработана и принята общим собранием школьного сообщества Конституция школы</p>	Выполнение школьных обязанностей	<p>Контроль за соблюдением прав и обязанностей учащихся в значительной степени делегирован органам государственно-общественного управления – Совету школьного сообщества и ученическому самоуправлению.</p> <p>Создана новая структура школьного парламента – Суд чести, регламентирующая систему поощрения и коррекции учащихся.</p> <p>Создан новый печатный орган гимназии «Открытые страницы».</p> <p>На школьный сайт регулярно поступает информация о деятельности органов самоуправления.</p> <p>Учащиеся отправляют проекты по реорганизации самоуправления через школьный сайт на Всероссийские конкурсы</p>

Результат образования

2006	Линии сравнения	2008
<p>Результаты государственных экзаменов соответствуют среднему и высокому уровням по отношению к общероссийскому.</p> <p>Результаты государственных экзаменов соответствуют результатам, показанным в течение учебного года.</p> <p>Результаты за trimestры соответствуют возможностям учащихся, результаты семестровых экзаменов соответствуют планируемыми.</p> <p>При зачислении в школу отсутствует отбор по интеллекту</p>	Успеваемость	<p>Успеваемость и достижения учащихся сохраняются на стабильно высоком уровне. Школа третий год подряд занимает самый высокий рейтинг по результатам ЕГЭ по русскому языку и входит в десятку лучших по математике.</p> <p>Медалисты школы подтверждают медали высокими баллами по ЕГЭ. 100% учащихся сдавали ЕГЭ по профилю школы – иностранный язык</p>
<p>Учащиеся школы умеют учиться, мотивированы к достижениям.</p> <p>Учениками усвоены навыки сотрудничества (с учетом возраста).</p> <p>Учащиеся ведут себя в соответствии с общественно акцептированными нормами поведения. За все время существования школы не было случаев правонарушений, наркозависимости и употребления учащимися алкоголя</p>	Социализация	<p>Апробированы механизмы организации социальных практик учащихся: при участии родителей осуществлено включение старшеклассников в деятельность менторских компаний.</p> <p>Учащиеся участвуют в социальных проектах регионального и федерального уровней.</p> <p>Учащиеся являются членами общественных детских и молодежных объединений.</p> <p>По инициативе школьного самоуправления решено ввести добровольческую деятельность по оказанию шефской помощи ветеранам ВОВ, проживающим в микрорайоне школы</p>
<p>Проведено более 150 семинаров, конференций, мастер-классов для педагогического сообщества города, области, региона, России, стран ближнего и дальнего зарубежья.</p> <p>Педагоги школы регулярно получают приглашения для презентации продуктов инновационной деятельности на конференциях и семинарах всех уровней.</p> <p>Накоплен большой опыт разработки и реализации различных проектов совместно с государственными и некоммерческими партнерами в области образовательной и молодежной политики</p>	Востребованность результатов инновационной деятельности школы	<p>Расширяется сетевая программа повышения квалификации педагогов, организованная сотрудниками школы.</p> <p>Опыт инновационной деятельности школы был представлен на семинарах:</p> <p>а) для руководителей образовательных учреждений – победителей конкурсного отбора ПНПО в Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования (Москва, 2006),</p> <p>б) для ректоров институтов повышения квалификации работников образования России в рамках проекта «Разработка и формирование федерально-региональной мобильной сети повышения квалификации управленческих кадров системы образования» (АПКиППРО, Москва, 2007);</p> <p>в) для руководителей органов управления образованием и директоров школ региона в рамках проекта «Создание вариативных моделей государственно-общественного управления образованием в муниципалитетах области» (Национальный фонд подготовки кадров, 2006);</p> <p>г) для ректоров ИПКРО, руководителей и специалистов управлений образования, директоров ОУ в рамках проекта «Разработка моделей государственно-общественного управления образованием в регионах Баренцева моря» (фонд «Новая Евразия», 2007);</p> <p>д) для руководителей и специалистов управлений образования, директоров ОУ в рамках реализации национальной комплексной программы модернизации образования в Воронежской области (2007) (в рамках Национального комплексного регионального проекта «Образование») и др.</p>

**Карта стандартизации требований к качеству работы учителя
(классного руководителя, воспитателя ГПД)**

Требования	Критерии	Индикаторы	Стандарты
1. Исполнительская дисциплина + Особое мнение директора	1.1. Соблюдение требований к ведению учебно-педагогической документации (журналы, личные дела, дневники, тетради, анализы проверочных работ и т.д.)	<ul style="list-style-type: none"> – Своевременное и без исправлений заполнение классных журналов; – своевременное выставление оценок в дневники учащихся; – регулярная проверка тетрадей учащихся – своевременный анализ проверочных, контрольных и итоговых работ учащихся; – своевременное оформление личных дел 	Отсутствие замечаний курирующих завучей
	1.2. Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка	<ul style="list-style-type: none"> – Соблюдение расписания уроков, режима дня и графика рабочего времени в каникулы; – соблюдение техники безопасности и охраны труда; – соблюдение гигиенических норм осуществления образовательного процесса (освещение, проветривание, осанка); – обеспечение сохранности имущества гимназии 	Отсутствие замечаний курирующих завучей
	1.3. Осуществление работы в соответствии с Годовым кругом и стратегическим планом гимназии	<ul style="list-style-type: none"> – Выполнение мероприятий, предусмотренных планом работы на соответствующий период (производственные совещания, семинары, малые педсоветы и т.д.) 	Отсутствие замечаний курирующего завуча (административного куратора)
	1.4. Соблюдение технологического цикла гимназии и осуществление работы по развитию общеучебных умений учащихся	<ul style="list-style-type: none"> – Проведение занятий всех типов; – наличие методических материалов, отражающих содержание и уровни освоения модуля (развертки, маршрутные карты, подборки заданий) – Наличие плана работы на месяц 	Отсутствие замечаний со стороны завуча
	1.5. Планирование деятельности классного руководителя и воспитателя ГПД	Количество учащихся, успевающих на «4» и «5»	Отсутствие замечаний со стороны курирующего завуча
2. Организация образовательного процесса	<p>2.1. Показатели качества обучения по результатам учебного года, триместров, семестров, ЕГЭ (оценивается при условии 100% успеваемости)</p> <p>2.2. Обеспечение поступательного развития проектных умений учащихся</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Матрицы проектов; – результаты проектной деятельности учащихся; – портфолио проекта 	От при но – П лю – П

	<p>2.3. Использование на уроке и во внеклассной работе ИКТ (интерактивная доска, KM-viki и т.д.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Конспекты уроков; – материалы, разработанные учителем; – материалы, разработанные учащимися; – отзывы руководителей МО и завучей 		<p>Проведение открытых с использованием ИКТ</p> <ul style="list-style-type: none"> – на уровне области – 3 – на уровне школы – 3 – разработка собственных тестов и др.) – 2 балла – использование с цел <p>По 2 балла за каждую</p>
	<p>2.4. Разработка программ элективных курсов, предпрофильной подготовки и профильного обучения</p>	<p>Наличие программы, оформленной в соответствии с требованиями</p>		
	<p>2.5. Подготовка и проведение элективных курсов</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Наличие учебной документации (программа, конспекты занятий, список учащихся); – количество выданных сертификатов 		<p>Ведение элективного курса</p> <ul style="list-style-type: none"> – в рамках муниципал (до 10 человек – 2 бал – разновозрастная группа – 2 балла – группа учащихся одной
<p>3. Методическая и экспериментальная работа Руководство исследовательской деятельностью школьников</p>	<p>3.1. Участвует в работе методических объединений гимназии, модельных площадок, творческих лабораторий</p>	<p>Протоколы заседаний, отражающие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – регулярное присутствие на заседаниях; – выступления на заседаниях. <p>Обобщение опыта работы Презентации, портфолио</p>	<p>Отсутствие пропусков, выступления по теме заседания методического объединения</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Обобщение и презентация (1 балл) и итоговой работы (3 балла)
	<p>3.2. Проводит открытые уроки и внеклассные мероприятия</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Конспект урока / мероприятия; – оценочные листы или отзывы коллег, посетивших урок / мероприятие; – уровень открытого мероприятия 		<ul style="list-style-type: none"> – На уровне области – 1 – на уровне города – 1 – на уровне школы – 3 + конспект на бумажке
	<p>3.3. Выступления с докладами и сообщениями на конференциях и семинарах, публикации, презентации своего опыта, проведение семинаров, участие в разработке и реализации общешкольных (профессиональных) проектов</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Программа конференции или семинара, – презентационные материалы выступающего, – наличие издания, где опубликованы материалы 		<ul style="list-style-type: none"> – На уровне области – 1 – на уровне города – 1 <p>Проведение семинара</p> <ul style="list-style-type: none"> – на уровне области – 1 – на уровне города – 1 – на уровне школы – 5
	<p>3.4. Участие в конкурсах профессионального мастерства</p>	<ul style="list-style-type: none"> – программа конкурса – презентационные материалы участника – уровень конкурса 		<ul style="list-style-type: none"> – на федеральном уровне 1 место – 5000 рублей 2 место – 4000 рублей 3 место – 3000 рублей – на уровне области 1 место – 2000 рублей 2 место – 1500 рублей 3 место – 1200 рублей – на уровне города 1 место – 1000 рублей 2 место – 800 рублей 3 место – 600 рублей

	3.5. Подготовка победителей и призеров предметных олимпиад и интеллектуальных конкурсов / конференций различного уровня	– Результаты олимпиады / конкурса (приказ управления образования); – уровень олимпиады / конкурса; – план-график подготовки; – материалы для подготовки		– на федеральном уровне 1 место – 5000 рубл 2 место – 4000 рубл 3 место – 3000 рубл – на уровне области 1 место – 2000 рубл 2 место – 1500 рубл 3 место – 1200 рубл – на уровне города 1 место – 1000 рубл 2 место – 800 рубле 3 место – 600 рубле За команду участии – на уровне области – на уровне города -
3.6. Разработка / корректировка пакета методических материалов к модульным программам на каждый год обучения		– Откорректированная программа; – развертки и/или маршрутные карты самостоятельной работы; – Пакет контрольно-методических материалов (тесты, проверочные и контрольные работы, памятки, алгоритмы и т.д.)	Своевременная корректировка и разработка модульной программы, разверток листов, пакета контрольно-методических материалов Отсутствие замечаний со стороны завуча	
3.7. Подготовка и участие в Интеллектуальном марафоне		– Протоколы, – пакеты заданий, – оформление		Руководитель марафона Председатели жюри Члены жюри – 3 балла Разработка новых материалов Оформление станций Подготовка презентаций
4. Формирование сплоченного классного сообщества и воспитательной системы класса	4.1. Проведение классных часов 4.2. Проведение родительских собраний в соответствии с годовым кругом сопровождения	1 раз в неделю в соответствии с планом работы классного руководителя и воспитателя ППД Посещаемость родителей (начальная школа – не менее 80%, средняя и старшая ступень обучения – не менее 60%). Наличие протокола родительского собрания		Проведение открытий в форме + сценарий Проведение родительской формы + сценарий 3 балла
4.3. Организация деятельности системы ученического самоуправления в классе		Организация дежурства в классе. Участие в деятельности школьного ученического парламента, пресс-центра		Оценивает курирующего

<p>5. Организация социально значимой творческой деятельности классным руководителем и воспитателем ППД, педагогом системы дополнительного образования</p> <p>0–3 балла</p>	<p>5.1. Организация и проведение школьных праздников</p> <p>5.2. Проведение мероприятий по реализации программ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Здоровье; • Гражданское и патриотическое воспитание; • Социальные проекты <p>5.3. Участие детей в конкурсах, смотрах, олимпиадах и т.п.</p>	<p>Проведение мероприятия. Наличие сценария. Положительные отзывы коллег, родителей, администрации</p> <p>Проведение мероприятия. Наличие сценария</p> <p>– Результаты конкурса (приказ управления образования); – уровень олимпиады / конкурса</p>		<p>Оформление итогов Наличие сценария</p> <p>Открытые мероприятия 3 балла</p> <p>Подготовка к конкурсу – на уровне области 1 место – 10 баллов 2 место – 9 баллов 3 место – 8 баллов – на уровне города 1 место – 7 баллов 2 место – 6 баллов 3 место – 5 баллов – на уровне школы 1 место – 4 балла 2 место – 3 балла 3 место – 2 балла За участие (за ком.) 1–10 баллов Сопровождение уча от 1 до 3 баллов</p>
--	---	---	--	--

Матрица согласования требований и ожиданий

Требования	Критерии / Требования	Ожидания
1. Исполнительская дисциплина	1.1. Соблюдение требований к ведению учебно-педагогической документации (журналы, личные дела, дневники, тетради, анализы проверочных работ и т.д.). 1.2. Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка. 1.3. Осуществление работы в соответствии с годовым кругом и стратегическим планом школы. 1.4. Соблюдение технологического цикла школы и осуществление работы по развитию общеучебных умений учащихся. 1.5. Планирование деятельности классного руководителя и воспитателя ГПД	Отдельная учительская – возможность для подготовки к занятиям, проверки тетрадей, обсуждения текущих проблем. Ежегодный инструктаж по заполнению документации (не только для классных руководителей). Проведение консультаций / семинаров для новых коллег (знакомство с правилами и традициями школы). Четкие сроки и конкретные требования по каждому мероприятию, виду работы и т.п. со своевременным контролем за их выполнением. Проведение семинаров, направленных на овладение технологиями (в том числе и технологией школы)
2. Работа по сохранению здоровья учащихся	2.1. Проведение мероприятий, способствующих сохранению психического и физического здоровья учащихся. 2.2. Проведение инструктажей по технике безопасности классным руководителем и воспитателем ГПД. 2.3. Взаимодействие со специалистами службы сопровождения	Банк данных организаций города, куда можно обратиться для проведения консультаций для педагогов, учащихся и родителей, а также материалов по технике безопасности, которые учитель может использовать в своей деятельности (информационный банк). Создание банка мероприятий, способствующих сохранению психического и физического здоровья учащихся. Психологические тренинги для учителей (по снятию стрессов, сплочению педагогического коллектива, профилактике профессионального выгорания). Психологические тренинги, помогающие учителю осознать специфику взаимодействия с «особыми» детьми (гиперактивными, тревожными, аутичными, агрессивными и т.д.). Проведение семинаров о возрастных особенностях учащихся
3. Организация образовательного процесса	3.1. Показатели качества обучения по результатам итоговых и триместровых работ (оценивается при условии 100% успеваемости). 3.2. Использование интерактивных методов организации учебной работы. 3.3. Обеспечение поступательного развития проектных умений учащихся. 3.4. Осуществление индивидуальной работы с учащимися. 3.5. Проведение внеклассных мероприятий по предмету. 3.6. Использование на уроке ИКТ. 3.7. Разработка программ элективных курсов, предпрофильной подготовки и профильного обучения. 3.8. Подготовка и проведение элективных курсов	Подключение классных компьютеров к общешкольной сети и к Интернету для более эффективной подготовки к занятиям и ведения электронного журнала. Наличие помещений. Согласование расписания основных занятий с часами по элективному курсу. Не отвлекать учащихся во время учебных занятий на внеклассные мероприятия. Проведение индивидуальных консультаций с учителями по работе с мультимедийной техникой, средствами мультимедиа и интерактивной доской

<p>4. Методическая и экспериментальная работа Руководство исследовательской деятельностью школьников</p>	<p>4.1. Участвует в работе методических объединений школы. 4.2. Проводит открытые уроки и внеклассные мероприятия. 4.3. Выступления с докладами и сообщениями на конференциях и семинарах, публикации, презентации своего опыта, участие в разработке и реализации общешкольных (профессиональных) проектов, проведение семинаров. 4.4. Участие в конкурсах профессионального мастерства. 4.5. Подготовка победителей и призеров предметных олимпиад и интеллектуальных конкурсов / конференций различного уровня. 4.6. Разработка / корректировка пакета методических материалов к модульным программам на каждый год обучения</p>	<p>Организация методического сопровождения, консультаций для педагогов, участвующих в организации исследовательской деятельности учащихся.</p> <p>Создание информационного банка задания для подготовки к олимпиадам</p>
<p>5. Формирование сплоченного классного сообщества и воспитательной системы класса</p>	<p>5.1. Проведение классных часов. 5.2. Проведение родительских собраний в соответствии с годовым кругом сопровождения. 5.3. Проведение классных мероприятий (огоньки, тематические вечера и т.п.) и мероприятий вне школы (посещение музеев, театров, библиотек, экскурсии) в соответствии с планом работы классного руководителя и воспитателя ГПД. 5.4. Организация деятельности системы ученического самоуправления в классе</p>	<p>Предоставление технических средств для проведения мероприятий (фотоаппарат, мультимедийная техника, цветной принтер и т.п.).</p> <p>Возможность использовать школьный автобус (в том числе и в выходные дни)</p>
<p>6. Организация социально значимой творческой деятельности классным руководителем и воспитателем ГПД, педагогом системы дополнительного образования</p>	<p>6.1. Организация и проведение школьных праздников. 6.2. Проведение мероприятий по реализации программ: • Здоровье; • Гражданское и патриотическое воспитание; • Социальные проекты. 6.3. Участие детей в конкурсах, смотрах, олимпиадах и т.п.</p>	<p>Наличие освобожденного педагога-организатора по внеклассной работе.</p> <p>Проведение семинаров по различным программам, используемым в школе.</p> <p>Возможность знакомства с опытом работы коллег по реализации различных программ.</p> <p>Годовой план мероприятий (конкурсов, смотров) на уровне области и города – для более эффективного планирования деятельности классных руководителей и воспитателей ГПД</p>
<p>7. Мониторинг учебных достижений, включенности учащихся в учебный процесс</p>	<p>7.1. Индивидуальная и координирующая деятельность классного руководителя по решению социально-эмоциональных и дидактических проблем учащихся. Анализ ситуации в классе для малых педсоветов. 7.2. Индивидуальные собеседования с родителями, учащимися, сопровождение новичков</p>	<p>Организация семинаров, связанных с решением социально-эмоциональных и дидактических проблем учащихся. Участие в обсуждении проблем на малых педсоветах всей команды класса, все должны быть знакомы с той ситуацией, которая сложилась в классе. Также это возможность обсуждения стиля учебной деятельности классного коллектива и возможность поиска наиболее эффективного решения проблем (которые, как правило, носят комплексный характер). Наличие графика консультаций со специалистами службы сопровождения.</p> <p>При обсуждении работы учителя и классного руководителя замечать работу и поощрять добросовестно выполняющих свои обязанности (у которых все вовремя сделано). Поощрять не только за получение призовых мест, но и за участие в различных смотрах, конкурсах, мероприятиях различного уровня</p>

Положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Законом Российской Федерации «Об образовании», Законом Псковской области от 20 июля 2007 г. № 684/ОЗ «Об оплате труда отдельных категорий работников государственных образовательных учреждений, финансируемых из областного бюджета и муниципальных образовательных учреждений Псковской области» и решения Собрания депутатов Псковской области от 12 июля 2007 года.

1.2. Система стимулирующих выплат работникам МОУ «Псковская лингвистическая гимназия» включает в себя поощрительные выплаты по результатам труда (доплаты и надбавки).

1.3. Стимулирующие выплаты устанавливаются за высокую результативность и качество работы, напряженность и интенсивность труда в пределах дополнительной части фонда заработной платы и текущей экономии по основной части фонда заработной платы по итогам отчетного периода, за исключением экономии, образовавшейся из-за невыполнения плановых показателей деятельности учреждения.

1.4. Распределение выплат стимулирующего характера работникам учреждения (кроме руководителя учреждения) по результатам труда производится руководителем учреждения по согласованию с Советом гимназии (орган государственного управления гимназии). Критерии и аспекты для осуществления поощрительных выплат работникам общеобразовательного учреждения приведены в приложении к настоящему Положению.

1.5. Локальный акт «Положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда работников МОУ «Псковская лингвистическая гимназия» утверждается приказом руководителя учреждения на учебный год.

1.6. Конкретный размер выплат из стимулирующей части фонда оплаты труда для каждого работника учреждения (кроме руководителя) устанавливается на основании приказа руководителя учреждения. Для руководителя учреждения размер выплат из стимулирующей части фонда оплаты труда устанавливается на основании приказа руководителя органа управления образованием муниципалитета.

1.7. Установление условий премирования, не связанных с результативностью труда, не допускается.

2. Порядок установления размера выплат из стимулирующей части фонда оплаты труда работникам МОУ

2.1. Размеры выплат из стимулирующей части фонда оплаты труда работникам учреждения устанавливаются по результатам мониторинга

и оценки результативности деятельности всех работников учреждения, проводимых на основании утвержденных критериев и аспектов.

2.2. Мониторинг и оценка результативности профессиональной деятельности работников учреждения ведется с участием Совета гимназии, что обеспечивает гласность и прозрачность процедур мониторинга и оценки.

2.3. В системе государственно-общественного мониторинга и оценки результативности профессиональной деятельности всех работников учреждения учитываются результаты, полученные в рамках внутришкольного контроля, представляемые руководителем учреждения, результаты самооценки работников учреждения в соответствии с представленными руководителю учреждения отчетами работников учреждения, а также результаты, полученные в рамках общественной оценки со стороны обучающихся и их родителей (законных представителей), представляемые органами самоуправления (родительские комиссии по классам, Совет гимназии).

2.4. Руководитель учреждения представляет в Попечительский совет аналитическую информацию о показателях результативности деятельности работников, являющихся основанием для осуществления выплат из стимулирующей части фонда оплаты труда 1 раз в год в августе.

2.5. Порядок рассмотрения Советом гимназии вопроса о стимулировании работников учреждения устанавливается данным Положением (раздел 3).

2.6. На основе проведенного мониторинга и оценки профессиональной деятельности работников учреждения в августе производится подсчет баллов за предыдущий учебный год по всем показателям с учетом их весового коэффициента для каждого работника.

2.7. Размер стимулирующей части фонда оплаты труда, отводимой на выплату поощрительных надбавок (ФОТ надб), запланированный на период с сентября по август включительно, за минусом суммы, необходимой на уплату ЕСН, делится на общую сумму баллов, набранную работниками учреждения (включая директора). В результате получается денежный вес (в рублях) каждого балла. После этого денежный вес 1 балла умножается на сумму баллов каждого работника учреждения, и получается размер поощрительных надбавок по результатам труда каждому работнику на период с сентября по август включительно.

3. Регламент участия управляющего совета в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда работников учреждения

3.1. Совет гимназии в соответствии с данным Положением, Законом Псковской области от 20 июля 2007 г. № 684/ОЗ «Об оплате труда отдельных категорий работников государственных

образовательных учреждений, финансируемых из областного бюджета и муниципальных образовательных учреждений Псковской области», и ст. 74 Трудового кодекса РФ участвует в обсуждении критериев качества работы педагогических работников и стандартов их деятельности.

3.2. Вопросы распределения стимулирующей части фонда оплаты труда рассматриваются Советом гимназии, заседания которого проводятся в соответствии с действующим общим регламентом Совета гимназии.

3.3. Решения Совета гимназии принимаются простым большинством голосов в соответствии с общим регламентом Совета гимназии.

3.4. Совет гимназии вправе создать зарплатную комиссию, в которую входят руководитель учреждения, члены Совета гимназии, а также представители научно-методического совета, председатель трудового коллектива и представители педагогических работников.

3.5. Зарплатная комиссия осуществляет анализ и оценку объективности представленных результатов мониторинга профессиональной деятельности работников в части соблюдения установленных настоящим Положением критериев и аспектов оценки профессиональной деятельности. В случае установления комиссией существенных нарушений представленные результаты возвращаются субъекту, представившему результаты для исправления и доработки.

3.6. Зарплатная комиссия на основании всех материалов мониторинга составляет итоговый

оценочный лист с указанием баллов по каждому работнику и утверждает его на своем заседании. Работники учреждения вправе ознакомиться с данными оценки собственной профессиональной деятельности.

3.7. После принятия решения зарплатной комиссией издается приказ руководителя учреждения об утверждении размеров поощрительных доплат и надбавок по результатам работы работникам учреждения.

3.11. С момента опубликования оценочного листа в течение 5 дней работники вправе подать, а комиссия обязана принять обоснованное письменное заявление работника о его несогласии с оценкой результативности его профессиональной деятельности. Основанием для подачи такого заявления работником может быть только факт (факты) нарушения установленных настоящим Положением норм, а также технические ошибки при работе с текстами, таблицами, цифровыми данными и т.п. Апелляции работников по другим основаниям комиссией не принимаются и не рассматриваются.

3.12. Комиссия обязана осуществить проверку обоснованного заявления работника и дать ему обоснованный ответ по результатам проверки в течение 5 дней после принятия заявления работника. В случае установления в ходе проверки факта нарушения норм настоящего Положения, повлекшего ошибочную оценку профессиональной деятельности работника, выраженную в оценочных баллах, комиссия принимает меры для исправления допущенного ошибочного оценивания.

ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОЦЕДУРЕ САМООЦЕНИВАНИЯ И ОЦЕНИВАНИЯ ДОСТИЖЕНИЙ, ЯВЛЯЮЩИХСЯ ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ ПРЕМИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

1. Общие сведения

1.1. Процедуры самооценивания и оценивания достижений, являющихся основанием для премирования педагогических работников, являются составной частью системы распределения стимулирующей части фонда оплаты труда и обеспечивают непосредственное участие педагогов в определении аспектов работы, превышающих нормы функциональных обязанностей.

1.2. Процедуры самооценивания и оценивания осуществляются в соответствии с Положением о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда работников МОУ «Псковская лингвистическая гимназия».

1.3. Координация и контроль осуществления процедур самооценивания возлагаются на заместителей директора, курирующих соответствующее направление деятельности педагогических работников гимназии.

1.4. Для осуществления процедуры самооценивания и оценивания достижений, являющихся основанием для премирования, используется Лист самооценки, который заполняется педагогическим работником гимназии самостоятельно на основе Карты стандартизации требований к качеству работы.

2. Организация процедуры

самооценивания и оценивания достижений

2.1. Листы самооценивания достижений находятся на постоянном хранении в учительской в папке, имеющей соответствующую маркировку.

2.2. Лист самооценки представляет собой таблицу, включающую следующие графы: «Сроки», «Номер критерия», «Основание для премирования», «Продукт (результаты)», «Баллы».

2.3. Заполнение Листа самооценки осуществляется каждым педагогом самостоятельно до 15 числа текущего месяца по результатам работы за истекший месяц:

- в графе «Сроки» указывается период, за который производится самооценивание деятельности;
- в графе «Номер критерия» – номер критерия из Карты стандартизации требований к качеству работы учителя, в рамках которого педагог имеет достижения за истекший месяц;
- в графу «Основание для премирования» вписываются конкретные достижения за истекший месяц, являющиеся основанием для премирования;
- в графе «Продукт (результат)» указываются конкретные продукты, подтверждающие наличие и уровень достижения педагога: сценарии, публикации, ученические проекты, методические разработ-

ки, приказы по итогам олимпиад, конкурсов, смотров, соревнований и т.д.;

- в графе «Баллы» на этапе самооценивания педагог самостоятельно заполняет свою часть, вписывая количество баллов в соответствии с Картой стандартизации требований к качеству работы учителя. Вторую часть этой графы заполняет заместитель директора гимназии на этапе оценивания (после заполнения учителем).

3. Процедуры оценивания и контроля достижений педагогов

3.1. Оценивание достижений педагогов осуществляется заместителем директора, курирующим соответствующее направление деятельности гимназии: работа с кадрами, учебно-воспитательная деятельность, научно-исследовательская и методическая работа.

3.2. Оценивание проводится **16** и **17** числа каждого месяца и включает:

а) контроль:

- наличия продуктов (результатов) работы учителя, подтверждающих его достижения;

- соответствия количества баллов, выставленных учителем, количеству баллов, предусмотренных за соответствующее достижение Картой стандартизации требований к качеству работы учителя;

б) отметку об отсутствии нарушений правил внутреннего распорядка и должностных инструкций.

3.3. Оценивание и последующее поощрение не производятся в том случае, если:

- Лист самооценки не был сдан педагогом в срок.
- Педагог допускать нарушения трудовой дисциплины или должностных инструкций, которые были зафиксированы курирующим завучем или дежурным администратором.

3.4. В случае расхождения в количестве баллов оценки и самооценки достижений, Лист самооценки педагога передается на рассмотрение зарплатной комиссии.

4. Решение зарплатной комиссией спорных ситуаций оценивания достижений педагогов

4.1. В случае возникновения спорных ситуаций в процессе оценивания достижений педагога проводится заседание зарплатной комиссии, на которое приглашаются педагог и заместитель директора, количество баллов которых не совпали. Каждый из них обосновывает свое решение, приводя в доказательство конкретные факты и свидетельства, на основании которых комиссия принимает решение. Решение комиссии оформляется протоколом и обязательно к исполнению.

4.2. На рассмотрение зарплатной комиссии могут выноситься претензии к педагогу со стороны родительской общественности или органов государственно-общественного управления гимназии (Совет гимназии), подкрепленные соответствующим фактологическим обоснованием. В этом случае решение комиссии принимается аналогично п. 4.1.

Учебное издание

Светенко Т.В., Галковская Г.В.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ

Учебное пособие

Редактор *Е.Н. Обухова*

Верстка *О.В. Андреевой*

Лицензия серия ЛР № 021321 от 14.01.99.

Подписано в печать 04.03.2009.

Формат 60х90/8. Объем 11,5 п.л.

Печать офсетная. Бумага офсетная.

Тираж 160 экз. Заказ № 12.

Издательство Академии повышения квалификации
и профессиональной переподготовки работников образования
125212, Москва, Головинское шоссе, д. 8, корп. 2.

Отпечатано в типографии АПКППРО
107014, Москва, ул. Короленко, д. 2/23.