



УДК: 371.113.4

Программа развития школы: условия эффективной разработки и реализации



Воровщиков Сергей Георгиевич,
докт. пед. наук, проф. кафедры управления образовательными системами, декан ФПК и ППРО, Московский педагогический государственный университет

Ключевые слова: Внутришкольное управление; стратегическое планирование; программа развития школы; программно-целевое планирование; информационно-аналитическая, концептуально-целезадающая, целереализующая части программы развития.

Аннотация: В статье представлены основные особенности управления развитием образовательной организации, программа развития школы рассмотрена в качестве документа стратегического планирования. Автор определяет коллективную разработку программы как главное условие ее эффективной реализации.

Особенности управления развитием образовательной организации

Консалтинговый экскурс в историю внутришкольного управления

Значение планирования в управлении организацией трудно переоценить. Легендарный Ли Якокка в своей не менее легендарной книге «Карьера менеджера» писал: «Твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи – это первый шаг к ее претворению в жизнь. В разговоре можно – часто даже не отдавая себе отчета – высказывать всякого рода смутные и нелепые идеи. Когда же вы излагаете свои мысли на бумаге, происходит нечто такое, что побуждает вас вникнуть в конкретные детали» [7, с. 71]. В полной мере эти слова относятся к программе развития, призванной помочь воплотить в жизнь педагогические идеи.

В управлении школой обычно различают управление ее функционированием и управление ее развитием. Следует заметить, что это разделение во многом условно и не носит оценочного, противопоставительного характера.



Управление функционированием способствует стабильному протеканию образовательного процесса и обеспечивающих его процессов таких, как управленческое, программно-методическое, материально-техническое, кадровое, финансовое и другое обеспечение.

Понятие «функционирование» в обыденном сознании обычно противопоставляется понятию «развитие», отождествляется с «застоем». На самом деле функционирование важнейший этап плоскостного развития школы. Благодаря стабильному функционированию нововведения доводятся до привычной нормы, рутинизируются. Образно говоря, в этот период инновация «умирает», перестает быть таковой, становится привычным явлением. В этом случае можно говорить о заключительном этапе развития. В то же время благодаря стабильному функционированию школа приобретает так необходимую устойчивость, накапливает положительный потенциал для будущего внедрения нового. Однако если же функционирование приобретает замкнутый циклический характер, основывается только на традиции и не предполагает инновации, то оно перестает быть закономерным и необходимым этапом развития и приводит школу в состоянии избыточной стабильности, стагнации.

Управление развитием направлено на решение актуальных и потенциальных проблем школьной жизни, повышение уровня образовательного потенциала школы за счет внедрения нововведений. Принято считать, что развитие необходимо тогда, когда, во-первых, прежние результаты работы, очевидно, не удовлетворяют ни потребителей, ни субъектов деятельности; во-вторых, когда есть возможность достичь лучших результатов образовательного процесса; в-третьих, когда есть возможность достичь тех же результатов лучшими средствами [3, с. 13].

Под педагогическим нововведением можно понимать целенаправленное изменение образовательного процесса посредством внедрения новых, относительно стабильных изменений, способствующих переходу некой системы из одного состояния в другое.

Актуальность понятия «нововведение» в связи с решением проблем школьной жизни объясняется следующими причинами:

Во-первых, большое количество проблем, возникающих в школе в последнее время, невозможно решить традиционными средствами; для их решения требуются новшества.

Во-вторых, даже если определенную проблему можно решить известными средствами, подчас следует отдать предпочтение новшеству, учитывая его эффективность, внешнюю привлекательность для учителей, учащихся, их



родителей, что, в свою очередь, способствует эффективному решению проблемы.

В-третьих, необходимость использования нововведений объясняется последними достижениями психологии, педагогики, изменяющими представления об образовательном процессе.

В-четвертых, реконструкция системы образования также объективно диктует обязательность определенных инноваций и т.д.

Кроме того, что внедрение новшеств объясняется потребностью более эффективно решить конкретные проблемы, можно назвать и другие основания для их выбора:

- реальные возможности педагогического коллектива, наличие финансовых, кадровых, материальных, временных ресурсов.
- соответствие новшеств как средств решения проблем желаниям и привычкам тех, кто будет их использовать.
- простота инновации для понимания и пользования; как правило, все эффективные инновации необычайно просты.
- обязательная системность инноваций и нежелательная их глобальность. Грандиозные идеи, революционизирующие школу, подчас порождают еще более сложные проблемы.
- направленность эффективных инноваций на повышение конкурентоспособности школы в ее «экологической нише» образовательного пространства муниципалитета, региона.

Эффективность инновационных процессов во многом зависит от восприятия школы как сложной социально-

Выездные семинары для педагогов

Закажите для своей школы 3-дневный семинар «Методика подготовки и проведения уроков по ФГОС» (72 часа).

[О выездных семинарах >>](#)

педагогической системы, от целостного осмысления ее проблемного поля, от точного определения стартовых и корневых проблем, требующих нетрадиционного решения. Помимо всего, очевидным является то, что инновационные процессы не существуют в школе в чистом, стерильном виде и можно говорить о взаимообусловленности и взаимоподдержке традиций и инноваций [11, с. 38-40].

Наиболее перспективным является программное управление развитием, которое состоит в том, чтобы подходить к планированию будущего как к разработке целостной системы действий с четко определенными,



понятными для всех результатами, сбалансированными в соответствии с ресурсным обеспечением. Сам факт наличия программы в школе не гарантирует перевод школы в новое более качественное состояние. Но ее отсутствие наверняка затруднит решение актуальных проблем школьной жизни.

Программа должна стать нормативной моделью совместной деятельности педагогов, определяющей:

- Исходное состояние образовательной организации;
- Образ желаемого будущего этой образовательной организации;
- Состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему. Ее основное назначение – стать средством интеграции усилий людей, действующих в интересах развития системы, в которую они включены [17, с. 262].

В словари для руководителей школ вошло определение программы развития как важнейшего стратегического документа образовательного учреждения, переходящего (перешедшего) в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития [16, с. 189]. Программно-целевой подход направлен на интегративное представление, целостное формирование и последовательное осуществление управленческого решения, основанного на анализе проблем, определении целей и разработке мер по их достижению.

В социальном управлении планирование признается важнейшей изначальной функцией, т.к. связь между планированием и итоговым успехом организации очевидна. Планы служат основным средством управления деятельностью педагогического коллектива. В ходе планирования даются ответы, прежде всего, на следующие вопросы: каких стратегических и тактических позиций должна достичь школа, как они проявляются на промежуточных этапах, кто, что и когда для этого должен будет сделать? Цели и способы их достижения фиксируются, прежде всего, в программах развития, годовых и месячных планах работы. Программа развития является формой стратегического проектирования и планирования и в силу своей сущности не дает детальной картины будущего. При проектировании программы как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее, при этом учитывается, что социокультурные, управленческо-педагогические условия будут изменяться. В связи с этим программа развития – это не догма. Она лишь ориентир, своеобразная карта долгосрочного маршрута деятельности педагогического коллектива,



поэтому определенные ее составляющие должны уточниться, конкретизироваться в процессе реализации.

Формирование программы представляет собой частный случай планирования процессов управления, т.е. проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения. Но программа является более рельефной формой плана, имея четкие формулировки взаимосвязанных целей и тщательную проработку целереализующих средств. Кроме того, программа, как правило, направлена на решение приоритетных, наиболее актуальных проблем школы, требующих интеграции усилий всего коллектива.

Отличительной чертой программы развития является то, что ее субъект представлен не только руководителями школы, но и педагогами, вовлекаемыми в деятельность творческих групп по разработке и реализации программы. По мере того, как проблемы, на решение которых направлена программа, становятся лично и общественно значимой для педагогов, когда в связи с этим общие цели деятельности сознательно принимаются всеми участниками творческой группы, совокупность субъектов управления превращается в совокупный субъект. Действительно, педагоги, принимающие участие в разработке программы, в дальнейшем могут стать активными субъектами управленческого решения животрепещущих проблем образовательного процесса. Более того формирование команды идейных сторонников из педагогического коллектива, методически и технологически подготовленных к внедрению того или иного новшества как раз по-настоящему и произойдет в процессе разработки программы развития. Существует мнение, что необходимо заручиться поддержкой и пониманием как минимум четверти членов педагогического коллектива. Это именно та «критическая масса», без наличия которой бессмысленно и даже опасно начинать какие-либо изменения [5, с. 6-8].

Таким образом, коллективная разработка программы развития школы (любой другой способ просто бессмысленный или, в лучшем случае,

Метапредметный урок

*Хуторской А.В. Метапредметный урок :
Методическое пособие.*



[Подробнее об издании >>](#)



малоэффективен) представляет собой единство двух процессов: с одной стороны, проектирование изменения некой актуальной проблемы образовательного процесса, с другой – изменение субъекта данной проблемной ситуации. Именно поэтому одинаково важен как «бумажный продукт» разработки программы, т.е. ее текст, так и «интеллектуальный продукт» – формирование групп педагогов, готовых и способных принять сознательное участие в реализации коллективно выработанных стратегических решений.

Не следует преуменьшать, но и не стоит преувеличивать роль программы развития во внутришкольном управлении. Она имеет определенное целевое назначение и ряд ограничений. Необходимо соблюдать следующие условия разработки и реализации программы развития:

Во-первых, большие временные затраты на разработку программы развития делают нецелесообразным ее проектирование для решения проблем, требующих быстрого и традиционного разрешения, когда участие всех или большинства педагогов необязательно или нежелательно. Действительно, разработка программы имеет смысл в том случае, когда предполагается осуществить системные преобразования в школе по решению ключевых проблем повышения качества образования.

Во-вторых, необходим демократический стиль общения в педагогическом коллективе при разработке и выполнении программы, когда педагоги школы не разочарованы в целесообразности использования коллективных методов управления. Ведь очевидно, что управленческая команда школы не в состоянии сформировать и реализовать подлинную программу развития школы без сознательного вовлечения в этот процесс большинства членов педагогического коллектива. Ибо участие сотрудников способствует не только выявлению истинных проблем школьной жизни, нахождению оригинальных и реальных решений, но и формированию у педагогов готовности и решимости участвовать в будущей работе, ответственности за ее результат.

В-третьих, желателен высокий уровень управленческой компетентности руководителей школ. Можно смело утверждать, что обеспечение коллективной разработки настоящей программы развития является венцом управленческого мастерства. Ведь еще в процессе разработки программы руководитель школы закладывает организационные, психологические основы ее успешной реализации. Ему необходимо с высоты «птичьего полета» мысленно обозреть тот минимум действий, который приведет к запланированным результатам. Помимо этого в течение длительного



времени реализации программы обеспечивать ее ежегодную тактическую конкретизацию и естественную корректировку.

В-четвертых, необходимо искреннее желание руководителей школы реализовать намеченные решения, учитывая их определенный дестабилизирующий характер как необходимое условие развития образовательного процесса. Руководитель школы должен быть готов к длительной напряженной работе, учитывая многолетнюю реализацию программы развития, неизбежность некоторой перестройки системы внутришкольного управления, необходимость появления у сотрудников школы новых функциональных обязанностей, обязательность дополнительной деятельности по созданию необходимых нормативно-правовых, материально-финансовых, организационно-мотивационных и др. условий.

В-пятых, программа развития не может осуществляться без управления стабильным функционированием школы, которое отражается, прежде всего, в годовом плане работы. Необходимо четко разделить планирование управления функционированием и управление развитием образовательной организации. Поэтому в годовом плане должен быть отдельный раздел, конкретизирующий технологии и время реализации того или иного этапа программы развития.

Действительно, наличие в учебном заведении, с одной стороны, образовательной программы, стандартизирующей содержание основного и дополнительного образования, с другой стороны, локальных актов, стандартизирующих функциональное управление образовательным процессом, а также программы развития, определяющей решение приоритетных проблем образовательного процесса, заставляет пересмотреть назначение и содержание годового плана работы.

Сегодня годовой план подчас выполняет функции и образовательной программы, описывая содержание воспитательной работы и дополнительного образования; и локальных актов, включающих описание структуры управления, и перечень повторяющихся из года в год управленческих мероприятий; и программу развития, дублируя тот или иной этап ее осуществления.

Все это подчас превращает годовой план в конгломерат нормативных документов, различных циклограмм, графиков контроля, планов воспитательной и методической работы, описывающих не только управление функционированием и управление развитием, но и содержание обучения и воспитания. По сути дела из года в год многие разделы плана объективно дублируются в связи с циклическим характером работы. Такая



полифоничность плана не позволяет четко определить основные и обеспечивающие процессы, отделить деятельность, направленную на стабилизацию образовательного процесса, от деятельности, способствующей его развитию. Помимо этого ограниченность годового плана состоит в масштабе планирования – один учебный год, что не позволяет целостно охватить образовательный цикл школы, вместить в его границы логику, механизм реальных изменений образовательного процесса.

Исходя из сказанного, необходимо отграничить объект управления – образовательный процесс – от процесса управления им. В связи с этим не включать в годовой план образовательные акции, а ежегодно вносить соответствующие коррективы в образовательную программу. Основываясь на вышеизложенном, годовой план работы должен, прежде всего, описывать управление методической работой, совершенствование учебно-методических комплексов, графики контроля, которые порой невозможно стандартизировать. Такой состав годового плана позволяет сделать его менее громоздким, прозрачным для понимания, достаточно оперативным управленческим документом. Время и интеллектуальные ресурсы, затраченные на разработку образовательной программы и локальных актов, будут компенсироваться в процессе формирования годового плана [12, с. 135-136].

Поэтому программа развития должна формироваться во взаимосвязи с другими нормативными документами школы, такими как годовой план работы школы, образовательная программа, пакет внутришкольных локальных актов.

Программа развития школы: состав и структура.

Консалтинговый экскурс в теорию внутришкольного управления

В бессмертной «Одиссее» Гомера можно прочитать такие строки: «...Весьма неразумно и скучно снова рассказывать то, что уж нам рассказали однажды». Действительно, после статей и книг М.М. Поташника, изданных, по словам самого автора, «массовым тиражом», вопрос о составе и структуре программы развития в педагогическом сообществе, казалось бы, был окончательно решен [6; 9; 15].

Отнюдь. Естественная ротация управленческих кадров, новые времена, новое звучание программы развития, входящей в «дежурный набор» документов для участия в региональных, муниципальных, а теперь и федеральных конкурсных отборах школ-претендентов на денежные гранты,



заставляют нас вновь и вновь обращаться к осмыслению ключевых позиций этого стратегического документа.

Виктор Борисович Шкловский как-то сказал: «Повторение, оно никогда не может быть заунывным, если думаешь; и даже лес, давно знакомый лес, в которыйходишь, он становится новым, когда свет освещает его по-новому» [19, с. 54].

Поэтому попытаемся снова рассмотреть некоторые теоретические положения данного вида внутришкольного проекта.

Традиционно в программе развития выделяют три составные части: информационно-аналитическую (достижения и проблемы), концептуально-целезадающую (идеи, ценности и цели) и целереализующую (средства и ресурсы).

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ, представляющая собой аналитико-прогностическое обоснование актуальности содержания программы развития, включает информационную справку о школе и итоговый анализ работы школы за несколько лет.

Назначение информационной справки состоит в кратком целостном описании основных характеристик образовательной организации. В данном разделе должно быть представлено исходное состояние объекта управления перед грядущими изменениями. Поэтому основным критерием выбора показателей информации должно служить определение тех компонентов школьной жизни, на развитие которых, прежде всего, и направлена программа. Исходя из направленности программы, подчас необходимо показать особенности социально-экономического и социокультурного окружения школы. С нашей точки зрения, в основе логики представления информации о школе должен быть положен следующий подход: от характеристики образовательного процесса как основного, системообразующего процесса в школе, как объекта будущих преобразований, к представлению обеспечивающих и сопутствующих процессов, в частности, и внутришкольного управления.

Существует несколько широко известных модификаций структур информационной справки. В качестве примера приведем два комплементарных по отношению друг к другу варианта таких структур из словаря-справочника «Управление школой» и очередной, как всегда удивительно своевременной и современной, книги М.М. Поташника «Как подготовить проект на получение грантов». В первом варианте в содержании информационной 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 образовательную организацию;
- коротко 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 число педагогов, соотношение основных работников и совместителей, распределение педагогов по возрасту, стажу, уровню образования, квалификации (с учетом разрядов и категорий по Единой тарифной сетке, число 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;
- коротко 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 [16, с. 98-99].

По мнению М.М.Поташника, статистические данные, приведенные в информационной справке, позволяют понять, от какого состояния коллектив хочет уйти. Эти данные необходимы для оценки того, чем они



являются: благоприятной предпосылкой развития; непреодолимым обстоятельством, с которым, тем не менее, школа вынуждена вступать в процесс развития, и это будет препятствовать получению максимально возможных результатов; проблемой, решаемой в ходе реализации программы [8, с. 51].

Во втором варианте структуры информационной справки рекомендуется включать: «число учащихся, количество смен с указанием классов по сменам, число классов по ступеням образования и параллелям, число педагогов (общее и дифференцированно – по образованию, квалификационным разрядам и категориям, почётным званиям, стажу работы, креативности и другим характеристикам); режим работы школы, продолжительность уроков по классам, состояние материально-технической базы (число спортзалов и площадок, наличие актового зала, столовой (число мест), количество и оснащённость кабинетов, библиотеки (число книг, наличие электронного каталога), общемедицинского, стоматологического и физиотерапевтического кабинетов; характеристику внеурочной воспитательной работы (какие художественные, спортивные, музыкальные школы, студии, клубы, секции действуют на базе школы); сведения об истории, традициях и наследии школы; о её контингенте (по полу, социальному составу семей, национальности, здоровью, успешности в учёбе и другим важным параметрам); характеристику социума (население микрорайона, окружение школы, наличие культурно-просветительских, спортивных учреждений, торговых точек и т.д. – всего того, что необходимо учесть при подготовке программы развития). Стоит также сказать о наличии (или отсутствии) творческих контактов с учёными, научными центрами, кафедрами вузов, ИПК); осветить краткие итоги учебно-воспитательной процесса за последний год (или годы) по ступеням, параллелям и классам, циклам предметов с указанием динамики результатов за последние годы, другие данные анализа учебно-воспитательного процесса и его результатов (показатели уровня воспитанности, степени развитости, отрицательных эффектов и последствий образовательного процесса и т.п.). В справке стоит отразить наиболее яркие достижения школы, её конкурентные преимущества; характеристику управляющей системы в виде органограммы, функционала и организационного механизма управления» [8, с. 52].

Итоговый анализ работы школы предназначен для фиксации и обоснования и успехов, и проблем образовательного процесса, на решение которых будут направлены целезадающий и целереализующий блоки программы.



В связи с тем, что программа развития направлена на решение жизненно важных проблем образовательного процесса, требующих для своего решения объединения творческого потенциала и усилий всего педагогического коллектива, кратко остановимся на рассмотрении этой важнейшей категории.

Формулировка проблемы является результатом осознания проблемной ситуации, ядром которой выступает противоречие между потребностями общества, человека и имеющимися средствами ее удовлетворения. При осмыслении проблемной ситуации происходит осознание ограниченности опыта субъекта, человек не знает, как преодолеть трудности в достижении цели и удовлетворить возникшие у него потребности. Иными словами, проблемная ситуация отражает, с одной стороны, совокупность целей субъекта, а с другой – реальное состояние субъекта, объекта и внешней среды. На основе одной и той же проблемной ситуации могут быть сформулированы разнообразные проблемы. Различные формулировки проблемы ориентируют систему управления на далеко не тождественные пути и методы преодоления исходной проблемной ситуации. Формулирование проблемы должно фиксировать результаты анализа проблемной ситуации и уже в самой постановке содержать элементы ее решения. Не случайно один из управленческих постулатов гласит: «То, как Вы определите проблему, ограничивает Ваши возможности ее решения». Действительно, глубокий анализ проблемных ситуаций, продуманность, рельефность и корректность формулировок проблемы являются необходимым условием ее эффективного решения. Кибернетик с мировым именем У.Р. Эшби обращал внимание на то, что, когда мы сможем сформулировать проблему с полной четкостью, мы будем недалеко от ее решения. Таким образом, проблема – это не просто трудноразрешимая задача, как иногда считают, хотя в буквальном переводе с греческого это действительно так. Проблема – это несоответствие между желаемым и реальным состоянием системы.

Формулировки проблем появляются в результате осуществления анализа деятельности школы. Анализ обладает тремя основными ипостасями:

- Во-первых, это итоговый этап работы школы, когда оцениваются результаты и делаются выводы о качестве образовательного процесса;
- Во-вторых, это стартовый этап деятельности школы, определяющий приоритетные проблемы и направления их решения;
- В-третьих, это основа всей управленческой деятельности, состоящей в перманентной обработке собираемой информации.



Учитывая тактический и стратегический характер управления, можно определить текущий и итоговый виды анализа. Кратко представим некоторые особенности этих двух видов анализа.

Приоритетным объектом текущего анализа является протекание образовательного процесса. Его предназначение состоит в определении качества промежуточных результатов, качества обучения, качества организации образовательного процесса и т.д. И если качество с определенной долей упрощения можно рассматривать как соответствие неким заданным стандартам, то нам необходим пакет стандартов результатов, процесса и условий образования в школе. Да и проблема трактуется как расхождение между предполагаемым и реальным, что также предполагает не только установление объективной картины реального положения дел, но и наличие образа желаемого состояния образования. Образ желаемого состояния образования достигается посредством формирования или актуализации системы норм, правил, требований к приоритетным компонентам образовательного процесса.

Информация для текущего анализа устанавливается в результате контроля. Уяснив норму того, чему и как учить, в каком объеме и какие для этого требуются условия, можно приступить к разработке организационной системы внутришкольного контроля и самих измерительных методик.

Несущей конструкцией сбора информации может стать план контроля (табл. 3). Данный план предполагает, прежде всего, формулирование целей контроля; четкое определение объектов изучения (учебный курс, тема и количество часов, класс, преподаватель, вид школьной документации); фиксацию видов, форм и методов контроля, инструментария сбора информации; установление исполнителей, ответственных, а также форм, посредством которых обобщается информация.

Таблица 1. План контроля образовательного процесса

Цель контроля	Объекты контроля					Время контроля	Вид контроля	Форма контроля	Метод контроля	Инструментарий	ФИО и должность контролера	Форма обобщения	Подведение итогов
	Учебный курс	Тема и часы	Класс преподавания	ФИО учителя	Вид документации								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14



В теории и практике внутришкольного управления получили наибольшее распространение следующие классификации видов, форм и методов сбора информации.

В основу определения видов контроля положено время проведения сбора информации: предварительный, текущий и итоговый.

В основу предлагаемой классификации форм контроля положены следующие позиции: объект изучения (например, ученик, класс, параллель, степень обучения и т. д.); уровень изучения (всесторонний, пилотажный, глубокий); вид планирования (стратегический, тактический, оперативный).

Назовем основные формы сбора информации и их цели.

Тематический контроль направлен на глубокий сбор информации о знаниях и умениях учащихся по ключевым темам учебной программы и/или изучение системы работы учителя в границах учебной темы.

Фронтально-обзорный контроль призван обеспечить пилотажный сбор информации о коллективе учащихся и/или работе группы учителей, всех педагогов по общим вопросам.

Сравнительный контроль позволяет осуществить параллельный сбор информации о личности учащихся, классов и/или работы отдельных учителей.

Персональный контроль направлен на сбор информации по всестороннему изучению личности конкретного ребенка и/или системы профессиональной деятельности отдельного педагога.

Классно-обобщающий контроль обеспечивает изучение качества знаний, умений учащихся и/или качества преподавания в конкретном классе.

Предметно-обобщающий контроль направлен на сбор информации о знаниях, умениях учащихся и/или качестве преподавания по отдельным учебным курсам.

Комплексно-обобщающий контроль призван обеспечить сбор информации о всестороннем изучении учащихся и/или работы учителей в конкретном классе, параллели, ступени обучения.

Оперативный контроль позволяет собрать информацию о неожиданно возникших проблемах в образовательном процессе.

В настоящее время в школах используются в основном следующие методы сбора информации: изучение документации (школьной, педагогической, ученической); наблюдение; устный опрос (интервьюирование,



собеседование, экзамен, устная контрольная работа); письменный опрос (анкетирование, тестирование, письменный экзамен, письменная контрольная работа); метод экспертных оценок и т.д.

План сбора информации определяет необходимость того или иного инструментария изучения качества образования. К сожалению, управленцы, как тульский Левша, могут лишь сказать, что «мы люди бедные и по бедности своей мелкоскопа не имеем». Поэтому школа должна и искать, и вынуждена подчас сама разрабатывать мониторинговый инструментарий, содержание и структура которого определяются спецификой объекта изучения, особенностями форм и методов контроля.

Если текущий анализ использует результаты контроля, то итоговый анализ в первую очередь усваивает и обобщает результаты текущего анализа. Конечно, аналитическая часть программы развития формируется в результате осуществления итогового анализа. Но в основе технологий и итогового и текущего анализа лежит одна логика: «От проблем результата образовательного процесса к поиску их причин в самом процессе и его условиях» [14, с. 26-30].

В книге «Управление развитием школы» справедливо указано, что «в абстрактном виде проблему решить нельзя, в каждом случае ее нужно конкретизировать и структурировать, т.е. представить в виде совокупности связанных между собой частных проблем, решая которые можно получить решение общей проблемы» [15, с. 199]. Выявленные проблемы конкретной образовательной организации могут быть структурированы в форме так называемого «дерева проблем». Развертывание «дерева» производится с помощью методики, известной под название «сверху – вниз»: от проблемы-следствия к проблеме-причине.

Целесообразно представить проблемы в следующей **логической иерархии**:

1. Фиксация приоритетных корневых проблем результатов образовательного процесса
2. Определение причин, инициирующих (порождающих) корневую проблему. Это проблемы самого образовательного процесса, которые являются причинами проблем первого уровня
3. Отдельный анализ каждой причины с целью определения причин, ее обусловивших (т.е. нахождение причин причины). Причины чаще всего кроются в проблемах условий, которые и определяют дефекты образовательного процесса и его результатов. Следует отметить, что установление цепи причинных связей осуществляется до определения дефектов, устранение которых очевидно.



Помимо этого назначение итогового анализа заключается в определении эффективности работы школы за несколько последних лет. Эффективность – это понятие, соотносящее результат (эффект) деятельности с поставленными ранее целями. Различают три основных вида эффективности: «потребностную» (отношение целей к потребностям, идеалам и нормам); «результативную» (отношение достигнутого результата к поставленным целям); «затратную» (отношение затраченных финансовых, материально-технических, временных, интеллектуальных и др. ресурсов к достигнутым результатам). Эти виды эффективности образуют цепочку: «потребностная» эффективность предопределяет содержание «результативной», которая в свою очередь определяет «затратную» эффективность».

Далее приводится не обязательный алгоритм, а всего лишь возможная логика итогового анализа, которая может быть положена в обоснование актуальности той или иной ключевой проблемы школьной жизни:

Логика процесса анализа потребностной эффективности

1. Констатация целей деятельности, которые были сформулированы несколько лет назад.
2. Актуализация образовательного запроса к образовательной организации в то время.
3. Актуализация приоритетных идеологических положений основных нормативных документов, определяющих жизнедеятельность образовательной организации в те годы.
4. Сопоставление целей с образовательным запросом и приоритетными идеологическими положениями, актуальными в то время.
5. Определение отношения целей к образовательным потребностям, идеалам и нормам.
6. Констатация потребностной эффективности постановки целей деятельности школы в анализируемый период.

Логика процесса анализа результативной эффективности

1. Констатация целей деятельности.
2. Констатация результатов выполнения данных целей.
3. Сопоставление целей и результатов.
4. Определение степени соответствия целей и результатов.
5. Определение причин расхождения между целями и результатами.



Логика процесса анализа затратной эффективности

1. Констатация полученных результатов.
2. Констатация финансовых, материальных, временных, трудовых, организационных и прочих ресурсов, затраченных на достижение данных результатов.
3. Определение отношения затрат к достигнутым результатам.
4. Констатация затратной эффективности достигнутых результатов.

Итак, данная часть заканчивается формулированием успехов и проблем жизнедеятельности школы. Особо следует отметить, что в аналитической части программы развития фиксируют не все проблемы качества образования, установленные в результате анализа, а только корневые, имеющие большой масштаб распространения в границах школы и требующие для их незамедлительного решения объединения усилий всех педагогов. Проблемы должны быть представлены в четких и ясных формулировках, в которых заключается отклонение реального состояния дел от конкретного стандарта.

Кроме этого данная часть программы может содержать педагогическую интерпретацию образовательного запроса учащихся, их родителей, общественных институтов к школе или представление его прогноза.

КОНЦЕПТУАЛЬНО-ЦЕЛЕЗАДАЮЩАЯ ЧАСТЬ ПРОГРАММЫ

содержит описание системы стратегических социокультурных и педагогических приоритетов развития школы, приводится система идеологических положений, определяющих предназначение образовательной организации, а также системы целей, направленных на решение проблем образовательного процесса.

Сложность и острота проблем школьной жизни требуют от педагогического коллектива их системного осмысления и решения. В отличие от «точечного» решения

Книги для учителя

Хуторской А.В. Методология педагогики : человекосообразный подход. Результаты исследования.



[Более 500 книг и электронных изданий >>](#)

отдельных проблем концептуальный подход предполагает превращение школы как сложной социально-педагогической системы в систему



развивающуюся. Школа как развивающаяся система должна быть открытой (то есть способной за счет взаимодействия со средой адекватно перестраивать и обновлять содержание и формы деятельности), активной (то есть адаптивно-адаптирующей по отношению к образовательным запросам учащихся, их родителей, общественных и государственных институтов), инновационной (то есть направленной на поиск новых путей и средств решения проблем, возникающих в социальной среде и в самой школе). Сложность проблем школы как социально-педагогической системы предполагает столь же глубокие изменения на всех уровнях школьной жизни, и прежде всего модернизацию идеологических приоритеты деятельности педагогического коллектива.

Актуальность формирования и формулирования социокультурных и педагогических приоритетов развития школы определяется следующими факторами:

Во-первых, идеология способствует формированию корпоративного духа, делая ясными для руководителей и педагогов общие цели и предназначение школы.

Во-вторых, идеология создает возможность для более действенного управления школой в силу того, что она является базой для установления целей, обеспечивает их непротиворечивость, устанавливая направленность и допустимые границы их вариативности и модернизации. Идеология способствует формированию приоритетов распределения ресурсов и создает базу для оценки качества деятельности школы.

В-третьих, идеология позволяет субъектам внешней среды получить общее видение того, что собой представляет система образования школы, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности и т.п. Ведь очевидно, что четкая артикуляция педагогически целесообразных и внешне привлекательных позиций деятельности школы может заинтересовать родителей, хозяйствующих субъектов, учреждения культуры, здравоохранения и правопорядка.

Идеологические положения не должны содержать конкретных указаний относительно того, что, как и в какие сроки следует делать. Но идеология задает основные направления движения системы образования, отношения к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее. Далее очень важно, чтобы идеология была сформулирована предельно ясно и вследствие этого понятна всем субъектам, взаимодействующим с системой образования, и, конечно же, в первую очередь сотрудникам школы. Положения идеологии должны исключать возможность разнотолков, но в то же время оставлять простор для творческого и гибкого развития системы образования.



Целостным воплощением формирования и формулирования идеологических положений, определяющих предназначение данной образовательной организации, «философию» педагогической деятельности, может стать миссия педагогического коллектива, концепция педагогической деятельности.

Концепция педагогической деятельности может включать следующие основные компоненты:

Системообразующая педагогическая идея, под которой можно понимать стержневую идею, обуславливающую основные позиции и специфику образовательной деятельности.

Поиск, формулировка и обоснование системообразующей педагогической идеи является кульминационным моментом определения миссии школы. Следует подчеркнуть, что нельзя отождествлять системообразующую педагогическую идею с традиционной методической темой работы школы. Ибо, если первая является содержательной идеей, отвечающей на вопрос, какие качества личности, компетентности должны быть сформированы, развиты и воспитаны, то вторая, как правило, предполагает ответ на вопрос «Как мы должны работать?».

Принципы педагогической деятельности, под которыми можно понимать педагогические убеждения, нормы профессиональной деятельности учителей. Принципы не просто отражают некий качественный уровень взаимодействия педагогов, учащихся, родителей, но и определяют, стимулируют, катализируют развитие межличностных отношений в определенном направлении. Принципы не могут быть привнесены «сверху», а должны «выращиваться» в недрах педагогического коллектива. Вероятно, для кого-то принципы конкретной школы покажутся банальными и неблагозвучными, но их сила определяется, прежде всего, мерой осознанности и принятости всеми педагогами. Более того, по мере развития педагогического коллектива изменяется и система принципов его деятельности, актуализируются новые, затухают ранее злободневные.

Кортеж стратегических целей, обуславливающих основные долговременные направления реализации системообразующей

Книги для учителя

[Хуторской А.В. Компетентностный подход в обучении](#)



[Более 500 книг и электронных изданий >>](#)



педагогической идеи. Разработка стратегических целей является важным этапом формирования миссии, ибо любая педагогическая система создается не сама по себе, а для реализации определенных целей. Более того, одна и та же система может выполнять разные функции, исходя из тех или иных целевых ориентации. Кроме этого, цель, выступая как предвосхищение результата деятельности, предполагает выбор и контекст средств его получения.

Вероятно, не следует долго убеждать в необходимости и важности актуализации идеологических положений, определяющих совместную деятельность. Очевидность этого следует, прежде всего, из интегративного характера педагогической деятельности, когда учителя одной школы, делая одно дело, работают рядом, но не вместе. Это предполагает обязательную работу по формированию, формулированию и принятию социокультурных и педагогических приоритетов развития школы [13].

Педагоги, став участниками инновационного поиска, осознают себя коллективным субъектом управления развитием школы. Для того чтобы «выращенная» педагогическая идея действительно стала, по словам В.А. Сухомлинского, «объединяющим началом», необходимо изначально учитывать ряд требований:

- идеи должны быть сориентированы на решение ранее выявленных проблем образовательного процесса и прежде всего – приоритетного блока проблем.
- идеи должны аккумулировать в себе современные достижения педагогики, психологии, управления.
- идеи должны основываться на реалиях сегодняшнего дня и перспективах завтрашнего.
- идеи должны учитывать педагогический менталитет школы, образовательный запрос учащихся, их родителей и методический потенциал педагогического коллектива.

Поиск системообразующей педагогической идеи определяется, прежде всего, комплексом приоритетных проблем, которые пронизывают идеологию, теорию и технологию образовательного процесса. В связи с этим является очевидной необходимость решения, в первую очередь, идеологических проблем, от преодоления которых зависит подход к восприятию и разрешению всего поля проблем. Идеологические проблемы образовательного процесса не могут решаться вне личности ребенка, а, следовательно, и идеи должны носить содержательный характер. Педагоги должны четко видеть грань между содержательной (концептуальной) и



технологической (методической) идеями. Поисковая деятельность должна быть направлена на формирование веера педагогических идей, обуславливающих возникновение палитры частных технологических идей.

Поиск креативно-педагогических идей, разумеется, должен привлекать скорее продуктивностью, способностью эффективно решать собственные проблемы конкретной школы, чем уникальностью, внешней стороной нововведений. Суть поиска системообразующей педагогической идеи состоит в анализе и комбинировании существующих идей. Поиск системообразующей педагогической идеи будет более продуктивным, если изначально сформировать исходный замысел и определить в связи с этим перспективные направления изучения педагогами информационных массивов.

Необходимость вовлечения педагогов в формирование и формулирование педагогической идеи объясняется во многом тем, что педагогические идеи не могут быть восприняты и, следовательно, эффективны, если они иницируются извне. Вовлечение педагогов в творческий процесс способствует не только нахождению оригинальных и реальных решений, но и формированию у педагогов желания участвовать в будущей работе, ответственности за ее результат. Возникновение в школьном коллективе конкретной педагогической инициативы происходит благодаря выявлению и согласованию различных точек зрения, интеграции профессионального опыта управленцев и учителей [1, с. 55-57].

Идеологические позиции целевой программы могут принять форму концепции. Она как система идеологических позиций дает обобщенный ответ на выявленные проблемы школьной жизни и направляет поиск их решений. В результате реализации программы развития формируется новая образовательная программа, а концепция, претерпев необходимые уточнения и изменения, входит в нее в качестве миссии школы, т.е. системы положений, определяющих предназначение данной образовательной организации.

Авторы словаря-справочника «Управление школой» достаточно убедительно и логично выстраивают следующую последовательность составляющих идеологической части программы развития:

Сначала разрабатывается концепция желаемого будущего состояния школы как образ, модель, совокупность идей, представлений о желаемом будущем состоянии конкретной школы. Концептуальный проект новой школы разрабатывается на основе связи: проблема школы – общая идея ее решения – идея конкретного способа решения. В результате концепция приобретает форму упорядоченной, структурированной совокупности



идей, гарантирующих продвижение школы вперед за счет реального решения наиболее актуальных проблем.

Потом уж формируется концепция развития школы как образ, модель, совокупность идей, представлений о процессе развития конкретной школы, как процесс ее перевода в желаемое состояние. Только имея хотя бы приблизительный образ желаемого результата предстоящих преобразований, можно придать инновационному процессу целевые ориентиры. Концепция развития школы разрабатывается на базе проблемно-ориентированного анализа состояния школы и образа будущей школы и зависит от их содержания и качества, т.е. разработчики уже имеют образ наличного состояния школы с достижениями и проблемами, а также образ желаемого состояния школы [16, с. 212-213].

Однако при этом мы не должны забывать, что речь идет о внутришкольном документе, который должен быть принят и понят большим числом участников образовательного процесса. Поэтому и концептуальная часть не должна превращаться в пространный конспект трудов по философии образования. Требуется краткое изложение и четкое обоснование социально-педагогических идей, определяющих решение выявленных проблем образовательного процесса.

Осуществление выдвинутых идей приобретает действенный характер благодаря разработке системы целей по решению приоритетных проблем образовательного процесса. Как известно, цель должны обладать:

- полнотой содержания, т.е. фиксацией существенных качественных и количественных характеристик предполагаемого результата;

- операциональностью, т.е. определением четких и подробных характеристик,

позволяющих
отследить
промежуточное и
итоговое достижение
результата;

Конференции для педагогов

Институт образования человека проводит в Москве научно-педагогические конференции по актуальным вопросам образования.

[Расписание конференций >>](#)

- временной определенностью, т.е. указанием времени, к которому должен быть получен ожидаемый результат;

- реальностью, т.е. соответствием возможностям организации.

Таким образом, цель работы школы – это предполагаемый результат, охарактеризованный качественно и желательно количественно, который школа реально может достичь к определенному моменту времени [15, с. 217-225].



Наиболее эффективной формой представления совокупности взаимосвязанных целей может стать «дерево целей». «Дерево целей» – это древовидный граф, отображающий некоторое множество целей и отношения между ними, в котором каждая цель дополняет цель более высокого уровня, не повторяя и не вступая с ней в противоречие.

Возможны два подхода к формированию целей.

Во-первых, «дерево целей» может строиться аналогично «дереву проблем» и строго ему соответствовать. Иными словами, каждая из проблем, начиная с главной, «покрывается» соответствующей целью. Подчеркнем: несмотря на то, что «дерево целей» строится на основе «дерева проблем», обычно оно шире по составу, глубже по содержанию.

Во-вторых, процесс проблемно-ориентированного анализа, сами формулировки проблем позволили актуализировать потребность школы именно в тех или иных социально-педагогических идеях. Эти идеи и составляют концепцию программы развития. Поэтому разрабатываемое «дерево целей» может быть направлено не только на непосредственное решение выявленных проблем, но и на дальнейшую разработку, осмысление, технологическую интерпретацию и внедрение в образовательный процесс дидактических, методических, психологических, управленческих новшеств, обусловленных этими самыми социально-педагогическими идеями.

Сложились следующие адаптированные **правила построения «дерева целей»:**

1. Формулировка главной (исходной для декомпозиции) цели должна давать обобщенное описание конечного результата.
2. Содержание главной цели должно быть развернуто в иерархическую структуру подцелей. Декомпонировать каждую цель верхнего уровня необходимо не менее чем на две цели нижнего уровня.
3. Формулировки всех целей должны описывать желаемые результаты, а не действия, необходимые для их достижения. Формулировки целей нижнего уровня по содержанию должны быть конкретнее формулировок целей верхнего уровня.
4. Формулировка целей нижнего уровня должна обеспечивать возможность оценки их достижения.
5. Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по масштабу и значению, но независимы друг от друга.



6. Построение «дерева целей» заканчивается, когда невозможно продолжить декомпозицию и начинается перечисление мероприятий по достижению целей.

7. Следует особо отметить, что «дерево целей» реализуется «снизу-вверх», т.е. выполнение целей нижнего уровня обеспечивает осуществление всей совокупности целей.

Подробная декомпозиция целей, т.е. расчленение на содержательные компоненты, может быть осуществлена на основе приоритетных направлений развития школы. В дальнейшем каждое направление может стать своеобразной подпрограммой и начинаться с представления соответствующей «ветви дерева целей».

Таким образом, в данной части программы педагогический коллектив отвечает на вопрос «Что необходимо сделать для решения установленных проблем?», отвечает на вопрос «Как действовать?» содержится в следующей части программы.

ЦЕЛЕРЕАЛИЗУЮЩАЯ ЧАСТЬ содержит систему необходимых и скорректированных между собой средств достижения каждой цели, т.е. в стратегическом долговременном плане работы педагогического коллектива определены формы и методы мероприятий, время и место их проведения, исполнители и ответственные. Описание каждого направления программы развития, которые могут стать подпрограммами, состоит из указания названия направления, целей его реализации, изложения перечня федеральных и региональных нормативных документов, определяющих реализацию данного направления, представления особенностей организации и ресурсного обеспечения реализации цели.

Данная часть программы развития, представляющая план действий, является системообразующим компонентом этого документа. Ведь все остальные части как раз и способствовали повышению реалистичности, актуальности, прогностичности, операциональности этого плана действий.

В планах, разрабатываемых в настоящее время в школах, порой происходит технологический разрыв между целями и мероприятиями, ибо мероприятия прописываются без жесткой ориентации на выполнение конкретной цели. Программа развития как разновидность целевой программы позволяет преодолеть этот недостаток, т.к. в плане сначала прописывается цель нижнего уровня «дерева целей», а затем фиксируются мероприятия по ее выполнению.



Обычно целереализующая часть целевой программы в основном представляется в виде таблицы, включающей следующие графы: в столбце № 1 записывается шифр цели нижнего уровня, в столбце № 2 проставляются порядковые номера мероприятий, в столбце № 3 содержится информация о самом мероприятии: тема, форма, метод и т.д (табл.4). Следует отметить, что для выполнения одной цели может потребоваться несколько мероприятий, как впрочем, и одно мероприятие может реализовать полностью или частично несколько целей. В столбце № 4 проставляется срок выполнения мероприятия. По сути дела, данный столбец фактически является первым, ибо мероприятия располагаются в хронологической последовательности. В столбце № 5 пишутся ожидаемые результаты реализации запланированной деятельности. В качестве результатов, в частности, могут выступать разработанные управленческо-методические материалы. В столбце № 6 указывается фамилия, должностной или общественный статус исполнителя(ей) и ответственного за подготовку, проведение и анализ выполнения мероприятия.

Таблица 2. Целереализующая часть целевой программы

Шифр цели	№ п/п	Мероприятия (тема, форма, метод) (Или деятельность по реализации целей)	Время выполнения	Ожидаемые результаты	Исполнитель и. Ответственные
1	2	3	4	5	6

Следует обратить внимание, что данный план как стратегический документ необходимо разработать целостно от начала до конца на весь период реализации программы. А затем каждый год в ежегодных планах работы в специальном разделе конкретизировать и корректировать позиции этого плана. Только наличие целостного проекта позволит в дальнейшем ежегодно его корректировать и детализировать без искажения общего замысла.

Кроме того, для успешного выполнения мероприятий, реализующих конкретную цель, к плану может прилагаться перечень действий по обеспечению необходимых условий. Напомним их:

- обеспечение организационных условий – формирование поля трудового взаимодействия (определение функциональных



- обязанностей, создание комиссий, творческих групп педагогов, соответствующая модернизация структуры управления и т.д.);
- обеспечение финансовых условий – определение источников и способов дополнительного финансирования;
 - обеспечение мотивационных условий – формирование дифференцированной системы стимулирования выполнения программы;
 - обеспечение управленческо-дидактических условий – определение новых знаний и умений, необходимых для выполнения программы, и средств их формирования;
 - обеспечение нормативно-правовых условий – определение соответствия программы развития нормативным документам и разработка внутришкольных положений, уставов, приказов и т.д.
 - обеспечение нормативно-методических документов, способствующих успешной реализации намеченных мер, например, сетевой график их выполнения [15, с. 226-227].

Традиционная форма разработки плана не позволяет четко отобразить временные, организационные, логические связи между мероприятиями. Для того чтобы избежать этих недостатков, а также для целостного представления планов в ракурсе параллельного осуществления работ, для мобилизации резервов времени, для прогнозирования и предупреждения возможных срывов, подчас целесообразно разработать сетевой график мероприятий целевой программы. Сетевой график – это графическое отражение при помощи специальных обозначений протекания процессов во времени и последовательности выполнения мероприятий.

Напомним некоторые адаптированные термины:

«Событие» – это определенное мероприятие в момент проведения. Событие в сетевом планировании не является процессом, т.к. не имеет длительности во времени и условно не сопровождается затратами времени и средств. Событие может иметь следующие значения: «исходное событие» – начало выполнения комплекса работ; «завершающее событие» – окончание выполнения комплекса работ; «промежуточное событие» – это результат одной или нескольких работ. Промежуточное событие носит двойственный характер, являясь окончанием одних и началом других работ.

«Работа» – процесс подготовки к мероприятию. «Работа» имеет следующие значения: «действительная работа» – процесс, требующий затрат времени и



ресурсов; «работа-ожидание» – процесс, требующий затрат времени, но не затрат ресурсов.

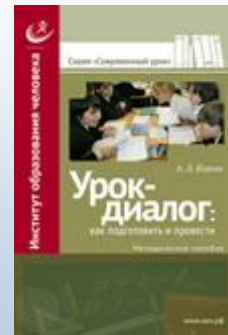
«Путь» – любая последовательность работ, в которой конечное событие каждой работы совпадает с начальным событием следующей за ней работы. Путь имеет следующие значения: «полной путь» – путь от исходного до завершающего события, «предшествующий путь» – от исходного события до данного, «последующий путь» – от данного события до завершающего, «критический путь» – путь, имеющий наибольшую продолжительность работ и количество событий.

Алгоритм формирования сетевого графика:

1. Сформировать ленту времени с шагом планирования один месяц.
2. Зафиксировать на ленте времени исходное и завершающее событие.
3. Определить стартовые работы, отметив их стрелками.
4. Установить первые промежуточные мероприятия.
5. Отметить на ленте времени последовательность работ и событий каждого пути.
6. Определить критический путь.
7. Выделить на графике работы и события критического пути, так как они определяют сроки завершения всей работы.
8. Проанализировать возможности сокращения сроков выполнения работы критического пути.

Книги для учителя

[Король А.Д. Урок-диалог : как подготовить и провести](#)



[Более 500 книг и электронных изданий >>](#)

Сетевой график состоит из стрелок и кружков, нанесенных на ленту времени. Стрелками на графике изображается работа, сплошная стрелка – трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов, пунктирная стрелка – логическая связь, зависимость одного события от другого. Всякая работа соединяет два события, предшествующее и последующее. Событие определяет факт получения конечного результата или является условием для начала следующих работ [10, с. 85-87].

По мнению академика А.Г. Аганбегяна, «наиболее простым и в то же время практически очень важным является представление целевой программы в виде сетевой модели, разрабатывающейся во времени и нацеленной на



конечный результат. Эффективное использование ресурсов органически включается в эту модель, так что оптимизация здесь приводится не только с точки зрения приближения времени достижения заданных результатов, но и за счет лучшего использования по этапам трудовых, капитальных и других ресурсов» [4, с. 169]. Действительно, при разработке сетевого графика возможна параллельная корректировка программы, так подчас обнаруживаются отдельные месяцы, перегруженные мероприятиями. Кроме того формирование сетевого графика выводит осмысление программы на более высокий уровень.

Помимо формирования пакета необходимых нормативно-методических документов требуется создание определенной организационной структуры управления реализацией принятых мер. Одна из азбучных истин управления гласит, что самая лучшая структура не обещает хороших результатов, но неверная – гарантирует невыполнения целей.

Как известно, структура управления – это способ взаимодействия управленцев, специализированных подразделений, общественных органов, обеспечивающих управление организацией.

Элементы структуры управления – это органы управления, специализированные подразделения и управленцы.

Связи между элементами структуры управления могут быть двух видов: горизонтальные связи – связи кооперации и координации равноправных элементов; вертикальные связи – это связи подчинения, субординации, которые могут быть линейными, т.е. обязательное подчинение по всем производственным вопросам, либо функциональными, т.е. подчинение по определенной группе вопросов.

Уровень управления – это совокупность подразделений и управленцев, объединенных горизонтальными связями. Иерархия уровней управления составляет структуру управления образовательной организацией.

Данная структура является формой разделения и интеграции управленческой деятельности, закрепляющей в первую очередь соотношение функциональных обязанностей. По сути дела, функциональные обязанности руководителей образовательных организаций – это содержательная конкретизация функций управления, направленных на достижение целей образовательного процесса.

Распределение функциональных обязанностей руководителей зависит, прежде всего, от традиционно сложившегося разделения управленческого труда, от актуальности той или иной функциональной обязанности; от специфики образовательного процесса; от личностных особенностей



управленцев. Обязанности руководителей складываются из двух взаимосвязанных компонентов: ответственности, т.е. обязательств выполнения конкретной задачи; полномочий, т.е. прав использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенной задачи.

Сегодняшняя традиционная структура управления имеет более чем 2000-летнюю историю. Ярким примером такой структуры может быть католическая церковь.

Матричная структура управления является наиболее адекватной структурой, обеспечивающей эффективную реализацию программы развития. Главная особенность матричной структуры заключается в сочетании вертикальных линейных и функциональных связей управления с горизонтальными. Инициативная группа по разработке программы развития, творческие группы по ее отдельным направлениям (подпрограммам) не могут и не должны заменить традиционное линейно-функциональное управление образовательной организацией. Более того, невозможен сам факт осуществления программы развития без обеспечения стабильного функционирования образовательной организацией, которое и достигается благодаря наличию линейно-функциональной структуры управления.

В зависимости от содержания подпрограмм ее руководителями могут быть заместитель директора по учебно-воспитательной работе, руководитель психологической службы, заместитель директора по воспитательной работе, заведующий кафедрой и т.д. Руководителю подпрограммы передаются все необходимые ответственности и полномочия по распоряжению ресурсами, исполнителями и мероприятиями, составляющими подпрограмму. Директору школы необходимо легитимизировать этот факт соответствующим приказом. Таким образом, сотрудники школы, задействованные в реализации подпрограммы, оказываются под двойным подчинением. При традиционном выполнении педагогической деятельности они по-прежнему находятся в подчинении директора школы, а по всем вопросам содержания, сроков мероприятий той или иной подпрограммы подотчетны руководителю программы. В том числе и директор школы, если он оказывается вовлеченным в работу той или иной проблемной группы. Данная структура, включающая руководителей подпрограмм, коллегиальный орган, руководителей проблемных групп, ускоряет принятие решений и повышает ответственность за их результаты, обладает значительной гибкостью, т.к.



упрощает перераспределения сотрудников школы для выполнения необходимых мероприятий.

С одной стороны, матричная структура создает предпосылки для повышения профессиональной компетентности решения той или иной психолого-педагогической проблемы, с другой – создается угроза некомпетентного управленческого воздействия. Подчас руководители подпрограмм, руководители проблемных групп не обладают необходимым управленческим опытом. Поэтому директору школы как профессиональному управленцу целесообразно особенно на стартовом этапе оказать соответствующее содействие, грамотно осуществить делегирование необходимых полномочий и ответственности.

Таким образом, делегирование целесообразно, когда обилие работы не позволяет руководителю школы самому заниматься решением определенной проблемы, когда подчиненный может решить данную проблему эффективнее руководителя, когда необходимо формировать кадровый резерв из перспективных сотрудников, когда оказание особого доверия воспринимается как поощрение подчиненного.

Книги для учителя

[Хуторской А.В. Системно-деятельностный подход в обучении](#)



[Более 500 книг и электронных изданий >>](#)

Основные правила делегирования требуют, чтобы участники программы развития точно знали цели, средства их выполнения, время достижения предполагаемых результатов, были компетентны и психологически готовы к нелегкой работе. Директор школы должен быть уверен, что руководители отдельных направлений программы развития точно осознали границы своих полномочий, поняли, какими

ресурсами они вправе распоряжаться, знали, как и когда они будут отчитываться перед педагогическим коллективом о результатах своей деятельности. При этом директор школы, с одной стороны, не может вмешиваться в деятельность коллегиального органа до тех пор, пока не убедится в возможности серьезных последствий, а с другой – должен принимать на себя ответственность за все решения, которые подчиненные сделали в соответствии с переданными им полномочиями. «Руководить –



значит приводить сотрудников к успеху и самореализации» – провозглашено в одном бестселлере мэтров западного менеджмента¹.

В заключение следует добавить, что вовлечение педагогов в процесс разработки программы развития способствует достижению более высокого уровня коллективного осознания проблем, реально стоящих перед школьным коллективом; выявлению и ломке сложившихся стереотипов мышления участников образовательного процесса, готовности отказаться от своих заблуждений, корпоративных и личных амбиций. В результате возникают конкретные педагогические инициативы, идущие не столько от членов управленческого аппарата, сколько от педагогов, а возможно, и учащихся, их родителей, участвующих в групповой работе по формированию отдельных сегментов программы. Происходит отказ от управления по примеру: цели деятельности формируются на основе ранее выявленных проблем образовательного процесса, с учетом мнения и интересов всех или большинства педагогов школы. Процесс внутришкольного управления наполняется реальным педагогическим содержанием и максимально его конкретизирует, направляя на решение актуальных проблем школьной жизни. В процессе выявления проблем, поиска и обсуждения перспективных социально-педагогических идей устанавливаются деловые, демократичные и доброжелательные отношения между учителями и управленцами, что способствует формированию целостного педагогического коллектива единомышленников.

Литература

1. Воровщиков С.Г. Продуктивные деловые игры во внутришкольном управлении: Теория, технология. – М.: ЦГЛ, 2005. – 320 с.
2. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
3. Инновационный менеджмент. – Хабаровск: ХК ИППК ПК, 2003. – 58 с.
4. Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятием/ Под ред. А.Г. Аганбегяна, В.Д. Речина. – М.: Экономика, 1989. – 255 с.
5. Кузьмин С.В. Организация инновационной деятельности педагогического коллектива образовательного учреждения. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2001. – 25 с.

¹ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 335 с. – С. 17.



6. Лазарев В.С., Поташник М.М. Как разработать программу развития школы. – М.: Новая школа, 1993. – 48 с.
7. Ли Якокка. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.
8. Поташник М.М. Как подготовить проект на получение грантов. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 192 с.
9. Поташника М.М., Моисеев А.М. Управление современной школы. – М.: Новая школа, 1997. – 352 с.
10. Татьянченко Д.В., Воровщиков С.Г. Завуч школы – технолог управления качеством образования// Завуч. – 2000. – № 7. – С. 73-88.
11. Татьянченко Д.В., Воровщиков С.Г. Консалтинговая служба в образовании. – М.: Новая школа, 1997. – 80 с.
12. Татьянченко Д.В., Воровщиков С.Г. Образовательная программа: человек, организация управление. – Челябинск: ГУО, 1999. – 160 с.
13. Татьянченко Д.В., Воровщиков С.Г. Приоритеты образования в муниципальных средних общеобразовательных школах// Завуч. – 2003. – № 2. – С. 15-51.
14. Татьянченко Д.В., Воровщиков С.Г. Управление качеством образования: вхождение в проблему. – Челябинск: ПО «Книга», 1995. – 105 с.
15. Управление развитием школы/ Под ред. М.М. Поташника, В.С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 464 с.
16. Управление школой: Словарь-справочник руководителя образовательного учреждения/ Под ред. А.М. Моисеева, А.А. Хвана. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 320 с.
17. Управление школой: теоретические основы и методы/ Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.
18. Хуторской А. В. О фундаментальных научных исследованиях Научной школы человекообразного образования в 2014-2017 гг. [Электронный ресурс] // Вестник Института образования человека. – 2013. – №2. <http://eidos-institute.ru/journal/2013/201>. – В надзаг: Института образования человека, e-mail: vestnik@eidos-institute.ru
19. Шкловский В.Б. Энергия заблуждения. Книга о сюжете. – М.: Советский писатель, 1981. – 352 с.

--



Для ссылок:

Воровщиков С. Г. Программа развития школы: условия эффективной разработки и реализации. [Электронный ресурс] // Вестник Института образования человека. – 2013. – №2. – С.11. <http://eidos-institute.ru/journal/2013/211>. – В надзаг: Института образования человека, e-mail: vestnik@eidos-institute.ru

Учебные метапредметы:

- [Метапредмет "Слово"](#)
- [Метапредмет "Числа"](#)
- [Метапредмет "Мироведение"](#)
- [Метапредметный подход в обучении](#)



[Более 500 книг и электронных изданий >>>](#)