

Практика

ПУБЛИЧНАЯ ОТЧЁТНОСТЬ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ: МОНИТОРИНГ ПРАКТИКИ

П.А. Сергоманов,
А.А. Седельников,
И.В. Гревцова

С принятием Федерального закона Российской Федерации от 8 мая 2010 г. N 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» публичная отчётность образовательных учреждений стала их обязанностью.

• стратегия государственно-общественного информационного взаимодействия • критерии классификации • индикаторы оценки • достоверность информации • рейтинг публичных докладов • пик коммуникации

Однако закон не содержит конкретных требований к публичному отчёту образовательного учреждения о результатах своей деятельности и об использовании закреплённого за ними государственного (муниципального) имущества. Закон относит установле-

ние таких требований к компетенции органа, осуществляющего функции и полномочия учредителя образовательного учреждения. Закон также устанавливает, что учредитель обязан разработать и предъявить собственные требования в соответствии с требованиями, установленными федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере бюджетной, налоговой, страховой, валютной, банковской деятельности.

К настоящему времени практика нормативного правового регулирования и инструктивно-методического обеспечения публичной отчётности образовательных учреждений ещё не сложилась и образовательные учреждения ориентируются в этой области на опыт и практику публичной отчётности, сложившиеся в ходе реализации Комплексного проекта модернизации образования (КПМО) в рамках Приоритетного национального проекта «Образование» в 2006–2009 гг. Пятое направление КПМО «Расширение общественного участия в управлении образованием и публичной отчётности» как раз и было посвящено этому вопросу.

Сложившаяся в 31 субъекте РФ, где был реализован

КПМО, практика публичной отчётности общеобразовательных учреждений была нацелена на вовлечение общественности в оценку качества, в управление качеством образования. В связи с этой задачей разрабатывались региональные подходы к концепции, принципам, формам, механизмам и процедурам публичной отчётности. Разнообразие складывающихся практик публичной отчётности выявило также и общие подходы и тенденции развития в области публичной отчётности общеобразовательных учреждений.

В «деловой оборот» прочно вошёл термин «публичный доклад». Публичность доклада была интерпретирована, прежде всего, как опубликование соответствующего текста на сайте образовательного учреждения. Другой обязательной процедурой обеспечения публичности доклада стала презентация итогов работы образовательного учреждения на общественных форумах: общих собраниях, конференциях образовательных учреждений и т.п. При наличии финансовых и технических возможностей доклад публиковался отдельным печатным изданием.

Замысел использования термина «доклад» вместо термина «отчёт» состоял в том, чтобы сориентировать руководителей образовательных учреждений не на традиционную

формальную ведомственную отчетность, а на рефлексивный подход в оценке результатов, достижений и проблем образовательного учреждения, предоставляемой учредителю и общественности. Здесь также использован подход аналогии права: термин «доклад» заимствован из утвержденного постановлением Правительства РФ от 22 мая 2004 г. № 249 «Положения о докладах о результатах и основных направлениях деятельности субъектов бюджетного планирования». Сложившаяся в процессе реализации КПМО и устойчивая в практике терминология и её смыслы, на наш взгляд, целесообразно использовать в дальнейшем развитии информационной открытости и подотчетности образовательных учреждений.

К настоящему времени среди экспертов сложились некоторые общие представления относительно содержания и структуры документа, называемого «публичный доклад» образовательного учреждения, среди которых мы бы отметили следующие:

- содержанием доклада, кроме отражения финансово-хозяйственной деятельности, должно быть качество образовательной деятельности в рамках определенных уставом полномочий образовательного учреждения;

- часть содержания публично-го доклада должна содержать самоанализ и самооценку образовательных достижений учреждения;

- публичный доклад должен выполнять рекламные функции в условиях становящейся конкуренции общеобразовательных учреждений, вызываемой введением подушевого финансирования, профилизацией старшей ступени общего образования и др.;

- качество и достоверность публично-го доклада должны быть гарантированы через нормативное закрепление ответственности коллегиальных органов государственно-общественного управления (управляющий совет) и форм самоуправления (попечительский совет, родительский комитет, педагогический совет, ученический совет и др.) образовательного учреждения за его структуру и содержание;

- публичный доклад должен быть доступен всем заинтересованным лицам, но формы доступа должны быть вариативными, учитывая объем этого документа, нацеленность различных частей и разделов его содержания на различные целевые группы общественности, при этом объем доклада должен быть разумным.

Коллективом сотрудников под руководством ректора Красноярского краевого ин-

Практика

ститута повышения квалификации работников образования Сергоманова П.А. было проведено выборочное исследование публичных докладов общеобразовательных учреждений в семи различных субъектах РФ. Исследование проводилось в целях изучения современной практики публичной отчётности, разработки методических рекомендаций для органов управления образованием и образовательных учреждений, а в дальнейшем — для использования на учебных курсах по вопросам публичной отчётности.

Концепция исследования основывалась на взаимно дополняющих методологических принципах системного, деятельностного и информационного подходов к объекту анализа — к публичной отчётности образовательного учреждения и к предмету изучения — к публичному докладу образовательного учреждения.

Система информационной открытости и публичной отчётности образовательного учреждения должна представлять собой единство следующих взаимосвязанных составляющих:

- ежегодный публичный доклад образовательного учреждения;
- внутришкольный мониторинг качества результатов и условий образовательного про-

цесса, финансово-хозяйственной деятельности;

- результаты социологических исследований в среде участников образовательного процесса и в местном сообществе;
- комплекс локальных правовых актов, информационно-аналитических, отчётных и иных документов, являющихся официальными источниками информации и подтверждением достоверности текста публичного доклада;
- комплекс организационных форм и процедур обработки информации и подготовки текста ежегодного публичного доклада;
- комплекс процедур и форм презентации публичного доклада общественности и учредителю;
- организация обратной связи с целевыми группами публичного доклада для оценки его результатов и эффектов.

Публичная отчётность на уровне школы включена в качестве необходимой части в становящуюся согласно требованиям № 83-ФЗ систему информационной открытости образовательного учреждения. Это является достаточно важным обстоятельством для понимания формы и содержания публичного доклада. Оптимальное включение публичного доклада в качестве элемента в указанную систему позволяет избежать включения в текст

доклада цитат и извлечений из многочисленных школьных локальных актов и иных документов, позволяя делать только ссылки на них, как на документы, находящиеся в открытом доступе для всех заинтересованных лиц.

Информационная открытость должна быть неотъемлемой частью современного управления образовательным учреждением, где публичный доклад является одним из существенных инструментов управления в области функционирования и развития образовательного учреждения, выполнения программы развития, а также коррекции стратегии развития. Публичная отчетность должна обеспечивать информационную открытость и возможность критики (обратной связи) со стороны заинтересованных групп местного сообщества. Таким образом, публичная отчетность, по нашему мнению, должна быть включена в систему управления качеством образования в школе. Именно в этом качестве публичная отчетность может избежать рисков стать дополнительной никому не нужной бумажной работой.

Хорошо, если публичный доклад школы будет включён в муниципальную и региональную системы управления качеством образования, в систему контроля и надзора в сфере об-

разования, в процедуры лицензирования и аккредитации.

Теоретической основой предпринятого исследования являются работы по вопросам публичной отчетности М.Л. Аграновича, И.А. Вальдмана, С.Г. Косарецкого, Моисеева А.М. Мерцаловой Т.А. и др.

В частности, И.А. Вальдман предлагает различать две стратегии в организации публичной отчетности и информационной открытости образовательных учреждений. Первая рассматривает публичный доклад как односторонний информационный канал, который решает задачу информирования общественности о том, о чём считает нужным руководитель образовательного учреждения. В рамках этой стратегии возможна реализация различных вариантов подходов к определению содержания публичного доклада, которые укладываются в интервал между двумя взаимно противоположными вариантами:

- публичный доклад информирует общественность без учёта информационных потребностей целевых групп, которым он адресован;
- публичный доклад информирует общественность на основе предварительного изучения информационных потребностей и ожиданий тех групп, которым он адресован.

Практика

Данный вариант стратегии не содержит в себе целей получения обратной связи по результатам ознакомления общественности с публичным докладом. Поэтому в рамках второй из предложенных И.А. Вальдманом стратегий публичный доклад рассматривается как двусторонний информационный канал, обеспечивающий получение информации от целевых групп после их ознакомления с текстом публичного доклада для:

- коррекции в будущем структуры и содержания публичного доклада в целях удовлетворения информационных потребностей целевых групп;
- учёта мнений общественности при разработке и принятии общественно важных управленческих решений.

Данная стратегия может быть реализована как в рамках административной, единоличной системы управления образовательным учреждением, так и в системе развёрнутого государственно-общественного управления с привлечением управляющего совета и существующих в образовательном учреждении форм и органов педагогического, родительского и ученического самоуправления.

Последнее обстоятельство, по нашему мнению, позволяет выделить публичную отчётность в системе государственно-общественного управления

образовательным учреждением в особый, третий вид информационной стратегии школы, который задаёт нормативные правовые требования и организационно-управленческие условия:

- реализации информационной стратегии именно второго типа, когда учёт общественного мнения при разработке и принятии наиболее важных управленческих решений гарантирован постоянным общественным контролем управляющего совета школы;
- вовлечения управляющего совета, других форм и органов школьного самоуправления в разработку структуры, в отбор информации и в формирование содержания текста публичного доклада, что обеспечивает гарантии достоверности публичного доклада и учёта информационных потребностей и ожиданий от публичного доклада тех целевых групп общественности, которым он адресован.

Данный вид стратегии можно назвать стратегией государственно-общественного информационного взаимодействия в сфере образования.

Избранные методология и теоретические основания позволили разработать комплекс критериев классификации публичных докладов школ и индикаторов для оценки их качества.

Мы исходили из того, что мониторинг внедрения публичной отчётности является новейшим направлением мониторинговых исследований. Методология и методика его организации на сегодня недостаточно разработаны. Ни в одном из статистических справочников о состоянии системы образования в Российской Федерации, публикуемых Министерством образования и науки, ведущими организациями в сфере мониторинга и статистики образования нет информации о положении дел в рассматриваемой области. Поэтому целью исследования может быть сегодня только представление эмпирических данных о публичных докладах школ в сопоставимых, сравнимых формах.

Основными источниками информации для нас выступили публичные доклады, опубликованные на сайте образовательных учреждений. Основными методами исследования являлись:

1. Анализ текстов публичных докладов.
2. Анализ сопутствующей информации на сайтах образовательных учреждений.
3. Анализ локальных правовых актов образовательных учреждений.

В качестве критериев классификации и типизации публичной отчётности и индикаторов для оценки по критери-

ям нами выбраны следующие:

Первое направление. Подготовка публичного доклада:

1. Наличие на сайте локальной нормативной базы школы, регламентирующей публичную отчётность ОУ и информации об участии общественности в подготовке публичного доклада, о методах и процедурах учёта информационных потребностей целевых групп, которым, в основном, адресован публичный доклад:

- Положение о публичной отчётности ОУ.
- Приказ руководителя или решение управляющего совета о создании рабочей группы/комиссии по подготовке текста ежегодного публичного доклада ОУ.
- План/программа работы рабочей группы/комиссии по подготовке публичного доклада.
- Материалы о работе рабочей группы/комиссии по подготовке публичного доклада (протоколы рабочей группы/комиссии и (или) общественных слушаний/обсуждений по выявлению информационных потребностей целевых аудиторий разработке структуры текста публичного доклада и (или) сервисы сайта (форум, чат, «вопросы-ответы», иное) для вовлечения общественности в обсуждение структуры публичного доклада).

Практика

• Социологические исследования по выявлению информационных потребностей целевых групп или итоги/анализ таких исследований.

2. Представление на сайте ОУ отчётных, аналитических и иных документов и материалов, подтверждающих данные, представленные в публичном докладе:

- годовая бухгалтерская отчётность ОУ;
- план финансово-хозяйственной деятельности по выполнению государственного (муниципального) задания и отчёт о его выполнении;
- отчёты о деятельности учреждения по различным направлениям деятельности ОУ, аналитические материалы по отчётам;
- результаты внутришкольного мониторинга;
- информация о поступлении и расходовании финансовых имущественных средств от приносящей доход деятельности и из иных внебюджетных источников.

Второе направление. Публичный доклад как документ публичной отчётности образовательного учреждения.

1. Объём доклада (измеряется количеством знаков без пробелов):

- 40 000 – 60 000 – 5 баллов
- 30 000 – 39 000 или 61 000 – 80 000 – 4 балла
- 81 000 – 100 000 – 3 балла
- 20 000 – 29 000 или 101 000 – 120 000 – 2 балла

• 12 000 – 19 000 или 121 000 – 140 000 – 1 балл

• 10 000 и менее или 141 000 и более – 0 баллов.

2. Структура доклада. В докладе отражены следующие темы/разделы:

- общая характеристика школы и реализуемых основных образовательных программ, профили обучения на старшей ступени обучения;
- приоритетные цели, задачи и направления развития обучающихся;
- состав учащихся;
- основные учебные результаты, включая результаты предметно-олимпиадной деятельности;
- условия осуществления образовательного процесса (включая характеристику состояния зданий, сооружений, помещений, территории);
- безопасность и сохранение здоровья школьников;
- организация питания и отдыха;
- учебный план, режим работы школы;
- дополнительные услуги, условия и порядок их предоставления;
- результаты воспитания учащихся, достижения в спорте, искусстве и др.;
- социальное окружение школы и социальное партнёрство;
- финансово-хозяйственная деятельность (бюджетная) и внебюджетные расходы;
- финансовые и имущественные средства, поступившие

от приносящей доход деятельности и из других внебюджетных источников и направления их расходования;

- реализация программы развития ОУ, основные проблемы и мероприятия, направленные на их решение/преодоление в ближайшей перспективе;
- способы обратной связи для предложений по докладу и по деятельности школы.

3. Достоверность представленной в докладе информации: имеются ли в тексте публичного доклада ссылки и (или) гиперссылки на источники информации, представленной в публичном докладе:

- результаты социологических, психолого-педагогических и иных исследований по темам/разделам публичного доклада;
- отчёты о внутришкольных мониторингах и исследованиях, служащих источником формирования содержания публичного доклада;
- внешняя оценка ОУ учреждением, службой контроля и надзора в сфере образования, иными проверяющими ОУ органами, обобщённые итоги аттестации педагогических кадров и др.;
- внешняя вневедомственная оценка ОУ (мониторинг удовлетворённости потребителей, общественно-профессиональный аудит, общественная аккредитация, результаты учас-

тия ОУ, его персонала в профессиональных конкурсах и др.);

- приказы руководителя, решения органов ГОУО и органов самоуправления, иные локальные правовые акты ОУ (отчёты по образовательной и финансово-хозяйственной деятельности, программа развития, образовательные программы и др.), подтверждающие те или иные данные в публичном докладе.

4. Качество анализа (или аналитический характер) публичного доклада:

- текст публичного доклада имеет в основном аналитический характер или тип текста доклада является аналитическим в основном содержании (признаки отсутствия анализа — в основном описательный, констатирующий, иллюстративный характер большей части текста и информации, которая должна подаваться в аналитическом ключе, перегруз фотографией, фамилиями, названиями и не нужными для анализа иллюстрациями, таблицами и диаграммами и т.п.);
- между фактами и выводами имеется логика причинно-следственных связей;
- публичный доклад представляет собой органически цельный, взаимосвязанный текст, выдержанный в единой логике и стиле изложения (крайняя

Практика

противоположность — компиляция текста из фрагментов различных документов отчётности, изложенных в разных стилях и логиках, никак не совпадающих, не подтверждающих и не поддерживающих друг друга, а может и противоречащих друг другу в различных местах);

- наличие метода сравнительного/сопоставительного анализа по основным показателям обучающей и воспитательной деятельности, финансово-хозяйственной деятельности (имеются сопоставления с аналогичными показателями других аналогичных ОУ, со средними показателями по муниципалитету, региону, федерации);

- наличие метода анализа в динамике/динамического анализа (все основные приведённые в докладе показатели ОУ представлены в динамике их изменений за последние 3–5 лет).

5. Доступность текста публичного доклада для восприятия информации общественностью:

- доступность большей части текста публичного доклада для понимания лицом без специального педагогического образования, наличие глоссария необходимых в публичном докладе специальных терминов и понятий;

- иллюстрации, диаграммы, таблицы логичны, имеют все необходимые пояснения ус-

ловных обозначений, доступны для восприятия, органично связаны с текстом доклада, имеются пояснения и рекомендации, как правильно интерпретировать представленные данные и иллюстрации;

- разделы публичного доклада связаны гиперссылками с оглавлением (содержанием), которые обеспечивают быстрый переход от оглавления к разделу доклада и обратно;

- дизайн публичного доклада обеспечивает выделение для восприятия главных выводов, утверждений, фактов, цифр, показателей с помощью различных плашек, выносок и других приёмов выделения наиболее важной информации в тексте;

- отсутствие наукообразного и (или) бюрократического стиля изложения содержания публичного доклада.

Третье направление. Презентация публичного доклада, обратная связь, результаты и эффекты использования публичного доклада.

1. Презентация публичного доклада:

- удобство и доступность для пользователя способа и формы размещения на сайте ОУ текста публичного доклада;
- наличие сокращённой презентационной версии публичного доклада;

- наличие на сайте сервисов, позволяющих скачивать текст

публичного доклада пользователем для ознакомления в оффлайн режиме и т.п.;

- наличие на сайте доступных и удобных сервисов для ознакомления с документами и данными, подтверждающими информацию публичного доклада;
- наличие на сайте сервиса подписки для получения в дальнейшем текстов ежегодных публичных докладов ОУ по электронной почте.

2. Обратная связь:

- наличие на сайте информации (объявлений) о предстоящих мероприятиях по очной презентации и обсуждению публичного доклада;
- наличие на сайте информации об отчётах, о прошедших мероприятиях по очной презентации и обсуждениях публичного доклада;
- наличие на сайте сервисов, обеспечивающих направление пользователем своих предложений, мнений по публичному докладу в онлайн и (или) оффлайн режиме;
- наличие на сайте сервисов типа «вопрос-ответ», позволяющих пользователю задавать вопросы и получать разъяснения по тексту публичного доклада в оффлайн режиме;
- наличие на сайте сервисов, позволяющих вносить предложения, мнения и рекомендации по деятельности образовательного учреждения, по уп-

равлению образовательным учреждением.

Для количественной оценки и определения рейтинга публичных докладов в выбранной системе была использована пятибалльная шкала: каждый индикатор по каждому из критериев даёт один балл рейтинговой оценки. Критерий 2.2 «Структура публичного доклада» оценивался по 15 индикаторам, каждый из которых даёт $\frac{1}{3}$ балла оценки.

Целью нашего исследования являлось, прежде всего, представление эмпирических данных о публичных докладах школ в сопоставимых, сравнимых формах. На современном этапе становления публичной отчётности необходимо не столько «отследить объект» (в данном случае объектом выступает норма публичного доклада школы), сколько по эмпирическому поведению объекта понять и его норму, и его изменения относительно нормы.

Выборочное исследование построено на материале 50 полнотекстовых публичных докладов.

В качестве методов мониторинга практики публичной отчётности были применены:

- контент-анализ текстов 50 публичных докладов по основным предложенным выше критериям;
- выявление скрытых оснований конструирования публич-

Практика

ного доклада (способ управления и характер коммуникации);

- выборочный анализ фрагментов текстов публичных докладов;
- сопоставление публичных докладов между собой и группировка их по типам.

Трудности и недостатки при подготовке публичных докладов фиксировались с точки зрения стандартов и технических приёмов построения текстов управленческого и публицистического характера, а также с точки зрения «нормативных типов». Описание трудностей и недостатков представляет собой группировку по форме, структуре и содержанию публичных докладов.

1. Группа «трудности и недостатки по форме публичного доклада».

- Нет описания того, на основе каких рекомендаций, прототипов или авторских подходов сделан доклад. Это существенно затрудняет его восприятие: не представлена целостность структуры.
- В начале доклада не заявлено оглавление (содержание) доклада, его структура. Читателю очень трудно ориентироваться в тексте доклада.
- Нет указаний на авторов докладов, неясно, кто конкретно готовил текст, данные для доклада и т.п. В названии доклада (от чьего имени делается до-

клад, чей он) присутствует множественность «докладчиков»: доклад директора, просто публичный доклад, доклад школы, доклад коллектива школы.

- Нет прямого указания на дату подготовки и дату публикации. Это вносит серьёзную временную неопределённость, «блокирует» для читателя целый ряд важных контекстов восприятия и, следовательно, понимания доклада.
- Таблицы оформлены неграмотно, без наименований и сквозной нумерации. Часто строки и столбцы таблиц поименованы противоречиво или неполно.
- Использование в качестве основного мелкого шрифта существенно затрудняет восприятие содержания доклада.
- Пестрота шрифтов: применено множество шрифтов и множественность выделений (курсив, жирный, подчёркивание, отступы, интервалы между строками и абзацами и т.п.). Это создаёт ощущение хаоса в тексте доклада.
- Не разделены текст доклада и приложения к нему, часто приложения находятся непосредственно в тексте доклада. Как правило, существенная информация должна выноситься в основной текст, а её детализация — в приложения к основному тексту.
- Есть примеры совсем кратких текстов докладов (несколько

страниц), а вся информация находится в приложениях. При чтении таких докладов возникает ощущение неуважения, пренебрежения к читателю: мол, сам поищи то, что тебе нужно.

- Часто встречается слишком длинный текст доклада (более 30 страниц (более 60 000 знаков).
- Зачастую при хорошем содержании представлено плохое, невыразительное оформление — нет необходимых иллюстраций, фотографий, диаграмм, графиков, всё чёрно-белое, мелкое и т.п.

2. Группа «трудности и недостатки по структуре публичного доклада».

Нормы структуры публичного доклада определяются, прежде всего, способом управления, фактически реализуемым образовательным учреждением.

Так, например, функциональный способ управления предполагает анализ соответствия или несоответствия плана и факта, констатации расхождения между ними и объяснение причин этого расхождения.

Проектный способ управления предполагает описание деятельности школы в проектном режиме, т.е. описание решения проблем, которые не решались обычными методами. Как правило, это описание трёх ключевых компонентов проекта: проблем целевой группы, логичных и надёжных

методов их решения, обеспечение устойчивости решений.

Программно-целевой способ управления предполагает структуру доклада, состоящую из множества элементов. Однако, для упрощения, можно предложить структуру, основанную на системе ключевых системных показателей. В соответствии с новой структурой стандартов образования, эти показатели могут быть отнесены к условиям, программам и результатам образования. Как правило, программно-целевой метод в условиях образовательного учреждения применим к программе развития школы, которая направлена на изменение системы функционирования. Тогда содержание доклада может быть сфокусировано на одной, двух или сразу трёх этих областях по следующей структуре:

- системные проблемы школы,
- системные показатели, которые необходимо изменить, их значения в текущем и плановом периоде,
- мероприятия по изменению системных показателей,
- анализ эффектов системных изменений.

Примерами может служить: увеличение заработной платы, улучшение средних значений ЕГЭ, соотношение числа учеников и учителей, степень оснащённости школы учебным оборудованием и т.п.

Практика

Собственно, типичных ошибок с этой точки зрения, всего две: неадекватный способу управления выбор структуры публичного доклада и неучёт логики и составных частей соответствующей структуры в его тексте.

3. Группа «трудности и недостатки по содержанию публичного доклада».

Вне зависимости от типа структуры публичного доклада школы повторяются и общие содержательные ошибки:

- отсутствуют обращения к нормам устава, доказывающим правомочность тех или иных решений, мало кто обращается к уставу, иным локальным правовым актам в обосновании тех или иных решений и действий;
- читателю не представлены границы полномочий тех или иных должностных лиц или органов управления и самоуправления школы;
- доклад перегружен информацией, её слишком много для восприятия, она не проинтерпретирована, ей не придано никакого значения или оценки;
- не прокомментированы данные, представленные в докладе, с точки зрения их ценности для читателя и/или их соответствия целям доклада;
- проблематика описана без анализа её причин и условий;
- отсутствует оценка степени решения задач, равно как в по-

становочной, так и в итоговой частях доклада;

- формулировки задач размытые, без ясных количественных критериев;
- часто путаются единицы описания и организации деятельности: направления, цели, задачи, приоритеты и т.п., хаотично нагромождаются в бессвязные, псевдонаучные «пассажи»;
- используется специальная терминология, известная только узкому кругу лиц, без предоставления читателю глоссария, либо используется псевдонаучный язык;
- делаются некорректные математические вычисления, либо вычисления некорректны в отношении к содержанию и цели доклада;
- упоминаются персональные данные детей, часто в негативном залоге, что не только неэтично, но и незаконно.

В нашем исследовании мы осуществляли классификацию публичных докладов на основе способов управления образовательным учреждением и характера сообщения (коммуникации).

Способ управления

В научной литературе описан целый ряд способов управления от «ручного» до «научно-антикризисного» и «сценарного». В целях удобства и наиболее массового понимания, остановимся на трёх стандартных

и широко описанных в научной и практической литературе способах управления (признаков способов управления более тонких, типа «сценарного», мы не встретили ни в одном публичном докладе):

- функциональный (линейный) способ управления, при котором перед исполнителями в рамках их возможностей и обязанностей ставятся регулярные, повторяющиеся задачи;
- проектный способ управления, которым решается *проблема определённой (целевой) группы людей*, не решаемая существующими функциональными (линейными) структурами;
- программно-целевой способ управления, при котором решаются *системные, институциональные проблемы* отраслей и производств (как правило, это проблемы изменения отраслевых и производственных норм и нормативов), не решаемые ни проектами, ни существующими функциональными (линейными) способами.

Учёт способа ведения деятельности по составлению публичных докладов образовательных учреждений отражён в самих докладах в виде соответствующих признаков формы публичного доклада школы:

- согласование и утверждение инстанциями;
- описание и следование стандартам, методикам и формам по которым изготавливался доклад;

- тип представляемых в публичном докладе данных (линейные, нелинейные, статичные, динамичные, глубина динамики данных).

Тип (характер) коммуникации

В нашем исследовании мы исходили из представления о том, что публичный доклад есть коммуникация с определённым конкретным кругом людей, которым интересна жизнь школы, а также возможность оказывать позитивное влияние на эту жизнь, быть вовлечёнными или отчуждёнными от её жизни. Отсюда, в структуре текста публичного доклада и в характере его обращённости к собеседнику, было выделено две оси, которые определяют общий характер коммуникативного взаимодействия:

- открытость (диалог) — закрытость (монолог);
- убедительность (доказательства) — сомнительность (опровержения).

Таким образом, пересечение двух осей и определяло характер коммуникации. Теоретически, да и практически, выделено четыре типа: вдохновляющий, констатирующий, аналитический, самопрезентирующий. Эти типы представлены в табл. 1.

Практика

Таблица 1

Типы (характер) коммуникации публичного доклада школы

	Открытость	Закрытость
Убедительность	Вдохновляющий	Констатирующий
Сомнительность	Аналитический	Самопрезентирующий

Примером вдохновляющей коммуникации может служить открытость в показе не столько результатов расходования внебюджетных (привлечённых) школой средств, сколько описание следствий, эффектов от вложения средств: «благодаря вкладам родителей в систему видеонаблюдения в школе, а также благодаря тому, что мы

честно рассказали о том, что это — мы спасли некоторых детей от преступлений, предотвратили возможные несчастные случаи».

Примером констатирующей коммуникации является следующий текст «По результатам прошедшего года в десятку самых креативных и результативных педагогов вошли:

Рейтинг	2009–2010	Рейтинг	2010–2011
1.	ФИО 1	1.	ФИО 2
2.	ФИО 2	2.	ФИО 4
3.	ФИО 3	3.	ФИО 5

Примером аналитической коммуникации является комментарий к таблице «Динамика сохранности контингента учащихся школы»: «Уменьшение контингента учащихся связано с общей тенденцией уменьшения детей школьного возраста [в посёлке], а также с переездом родителей на новое место жительства, службы».

Примерами самопрезентирующего типа коммуникации являются следующие фрагменты публичных докладов школы: «Ведущая роль в управлении методической работой принадлежала методическому совету, который координировал всю методическую работу

школы. На протяжении года функционировали шесть предметных МО, на заседаниях которых рассматривались актуальные теоретические вопросы, проходил обмен опытом, руководители МО привлекались к проведению контроля (контрольные срезы, подготовка и проведение аттестации и др.)»,

Отметим, что каждый из перечисленных типов имеет свою норму. Например, аналитический тип коммуникации, несмотря на присутствие одного негативного вектора (сомнительность), в норме предполагает рассуждение о причинах и движущих силах деятельнос-

ти школы, отражающихся в ясных суждениях, и способствующих открытости. Кстати, очень редко встречающийся тип коммуникации. Неуверенность, сомнение являются оборотной стороной рефлексии, т.е. способности оценить себя критически и продвинуться

вперёд за счёт такой оценки.

Таким образом, общая классификация публичных докладов по способу управления и характеру коммуникаций может составлять двенадцать типов докладов и выглядит следующим образом:

Практика

Таблица 2
Классификация публичных докладов по критериям «характер коммуникации» и «способ управления»

Характер коммуникации	Способ управления		
	Программно-целевой	Проектный	Функциональный
Вдохновляющий	1	2	3
Самопрезентирующий	4	5	6
Констатирующий	7	8	9
Аналитический	10	11	12