

# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ДЕМОКРАТИЗАЦИЕЙ ШКОЛЬНОГО СООБЩЕСТВА

**Татьяна Владимировна Болотина,**

*заведующая кафедрой методики преподавания истории, социально-политических дисциплин и права Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, доцент, кандидат педагогических наук*

**Татьяна Геннадьевна Новикова,**

*заведующая кафедрой развития образования АПКиППРО, профессор, доктор педагогических наук*

**Системное развитие школы — не только педагогический вопрос. В деле обновления российского общего образования имеет значение весь уклад жизни школы, система управления и общественного участия в её жизни, а также партнёрство с местным сообществом, то есть превращение школы в демократическое сообщество.**

- демократизация • школьное сообщество • гражданское образование
- уклад жизни школы • становление демократической школы

**Д**емократическое школьное сообщество понимается как демократический уклад школьной жизни, в котором организована работа органов ученического самоуправления и государственно-общественного управления школой.

Между тем ситуацию в отечественных общеобразовательных учреждениях демократической признать нельзя. Основные причины, затрудняющие становление и развитие демократического школьного общества, связаны с:

- недостаточностью реальной свободы общеобразовательных учреждений;
- формальным характером деятельности ученического самоуправления;
- чрезмерной регламентацией учебно-воспитательного процесса;
- низким уровнем правовой культуры и правосознания значительной

части участников образовательного процесса, а также с тем, что местное сообщество не имеет опыта демократических традиций.

Перечисленные проблемы в значительной мере обусловлены тем, что процесс развития демократического школьного сообщества не является в полной мере управляемым, что, в свою очередь, актуализирует проблему разработки модели управления процессами демократизации школьного сообщества.

## **Демократическое школьное сообщество**

Школьное сообщество рассматривается как организация работников общеобразовательной школы и учащихся.

Принципы построения школьного сообщества: демократизм, коллегиальность, эффективность, делегирование полномочий и ответственности, ситуационное лидерство, взаимный интерес учащихся и учителей друг к другу — применяются как к результатам, так и к процессу обучения и преподавания.

А.Н. Тубельский определял школьное сообщество как модель гражданского общества: «организация школьного уклада вкупе с демократизацией учебного процесса представляет собой модель гражданского общества».

Г.Б. Корнетов определяет школьное сообщество «как ресурс собственного функционирования и развития», «пространство, созданное предшествующими поколениями и динамично меняющейся культуры, общественных связей и социального взаимодействия людей».

Особое внимание к построению школьного демократического сообщества уделяется в движении общественно активных школ (ОАШ). Среди участников движения общественно активных школ широкое распространение получило мнение, согласно которому всё внимание при организации работы школы по модели ОАШ должно быть сосредоточено на организации взаимодействия с сообществом и именно вокруг него необходимо выстраивать решение всех прочих школьных проблем. Это взаимодействие рассматривается как системообразующий стержень жизни и деятельности школы как ОАШ<sup>1</sup>.

Оптимальная модель общественно активной школы включает в себя три базовых компонента:

- 1) демократизацию школы;
- 2) партнёрство школы и сообщества;
- 3) добровольчество.

<sup>1</sup> Корнетов В.Г. «Методические рекомендации по разработке учебного модуля программ дополнительного профессионального образования, направленного на первоначальное ознакомление работников образования с идеологией и моделью общественно-активной школы» М., 2011, С. 15.

Гражданское образование предусматривает не только открытые и основанные на сотрудничестве отношения между учениками и преподавателями, новые формы управления школой, но и вовлечённость в школьное сообщество других образовательных учреждений, неправительственных организаций, местных властей, компаний и фондов. Такое вовлечение называется партнёрством в области гражданского образования. Цель такого партнёрства заключается в укреплении позиции демократии в обществе, зачастую посредством решения общей проблемы. Это партнёрство является «гражданским» в точном смысле этого термина, т.е. имеет отношение к правам и ответственности демократической гражданственности.

Формы партнёрства могут быть различными. Например, между школами и высшими образовательными учреждениями.

Школы являются типичными общественными учреждениями и находятся в центре жизни общества. Школа — это сообщество всех участников образовательного процесса. В ней учащиеся получают первый опыт демократии.

Высшие учебные заведения также являются центром сообщества и имеют возможности содействовать решению общественной проблемы и гражданскому обновлению. Посредством решения общественных вопросов и преодоления общественных проблем совершенствуются гражданские навыки и поведение индивидуумов, а также демократизируется общество. Пример тому — партнёрство между лицеем № 6 г. Волгограда, Волгоградской академией МВД, правоохранительными органами города и муниципальным управлением образования.

Партнёрство началось с общего понимания проблемы и искомой цели — уберечь подростков от негативного влияния улицы. И дело было не только в решении проблемы занятости детей. На первом собрании, где присутствовали пред-

ставители всех партнёров, для обсуждения сложившейся ситуации были выдвинуты различные инициативы. В дальнейшем был разработан план совместных демократичных действий (дорожная карта), в которые были вовлечены члены сообщества — учащиеся, учителя, родители, курсанты и преподаватели академии, представители правоохранительных органов и муниципального управления образования. Все партнёры играли важную роль в этой взаимоподдерживающей и взаимовыгодной инициативе. Процессы и результаты взаимодействия нашли отражение в программе развития школы (модуль «Гражданско-правовое образование»).

Другим видом партнёрства может служить пример Красноярского края, где партнёрство организовано на уровне Красноярского краевого института повышения квалификации (Центра гражданского образования) путём взаимодействия институтов образования, органов власти и управления образованием Ленинского района Красноярска, г. Норильска, г. Бородино и Курагинского района, 18 общеобразовательных учреждений, 8 учреждений дополнительного образования, одного детского сада и муниципальных управлений образованием и гражданского общества.

Формами работы партнёрства стали: экспертные конференции и переговорные площадки, работа пяти ресурсных центров. В итоге оформилась проектная идея региональной программы по гражданскому образованию как обоснование обязательных элементов стандарта гражданского образования и воспитания в общеобразовательных учреждениях Красноярского края.

Следующий вид партнёрства — сопровождение региональными институтами повышения квалификации общественно активных школ и новый вектор в развитии взаимодействия университетов и местного сообщества.

Тамбовскому, Иркутскому, Ивановскому, Кабардино-Балкарскому, Псковскому ИПКРО удалось стать центрами активности и построить сеть общественно активных школ в своих регионах, найти новую мотивацию социально ориентированной деятельности и повысить свой статус.

Интеллектуальными ресурсами реализации проектов стали:

1. Внедрённые педагогические и маркетинговые технологии.
2. Программы подготовки педагогов по направлению общественно активных школ в системе ИПКРО.
3. Технологии дистанционного просвещения и популяризации идеи ОАШ.

Человеческие ресурсы, сформированные в ходе проектов:

- Обученные в ходе проектных мероприятий специалисты ИПКРО в настоящий момент выступают в качестве экспертов и идеологов проектов в своих регионах.
- Обученные в ходе проектной деятельности ИПКРО-РЦ представители школ: Иркутск — 127 человек, Тамбов — шесть школьных команд, Нальчик — обучение 16 школьных команд из семи муниципальных районов Кабардино-Балкарской Республики, пять школьных команд Республики Чечня;
- Представители сети, получившие информационное наполнение в ходе семинара в Костроме, Владимире (присутствовали около 40 человек).

Институционализация результатов проекта в значительной степени обеспечена. Об этом свидетельствуют внедрение в систему повышения квалификации учителей программ подготовки по модели общественно активных школ, включение компонентов модели в Федеральный государственный образовательный стандарт.

Основные субъекты организации социально ориентированной деятельности — школы и региональные университеты — имеют абсолютно разные системные основания работы: различный характер подчинения органам управления образования, различную систему финансирования, различные показатели оценки результативности работы, различный масштаб сообществ, с которыми они выстраивают отношения. Существующие различия дают основания сомневаться

в возможности объединения этих двух субъектов как равноправных партнёров в одном проекте с единой целью и системой результатов.

Возможными точками роста для объединения общественно ориентированных школ и университетов, ориентированных на работу с местным сообществом, могут стать:

- Профорентация студентов в рамках социальных практик. В таком случае партнёром регионального вуза могут стать любые школы. К сотрудничеству можно привлечь местных работодателей.
- Подготовка педагогических кадров по модели ОАШ путём создания стажёрских площадок в общественно активных школах. В этом случае в школы ОАШ направляются педагоги, обучающиеся в ИПКРО по этому направлению.

Наибольшего успеха реализация модели общественно-ориентированной образовательной организации достигает в условиях тесной локальной привязки университета/школы к территории<sup>2</sup>.

Итак, гражданское партнёрство образует новый вид демократического школьного сообщества, которое представляет собой модель единения участников образовательного процесса между собой и гражданского партнёрства.

### **Модель управления**

Системообразующую роль в развитии демократического школьного сообщества играют управленческие механизмы: стратегическое планирование, разработка проектов и программ, организация сетевого взаимодействия, демократическое партнёрство.

Стратегическое планирование — ключевая составляющая взаимодействия всех членов гражданского партнёрства. Его назначение

<sup>2</sup> Оценка результатов реализации проектов «Общественно активные школы» и «Университет и сообщество» (Дайджест отчёта). Москва. 2012.

как функции управления состоит в стремлении по возможности заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития демократического школьного сообщества.

Модель управления демократическим школьным сообществом включает целевой, диагностический, содержательный, организационный и оценочно-рефлексивный блоки, базирующиеся на принципе стратегического планирования всех участников гражданского партнёрства.

Стратегический план становится документом, когда его содержание начинает определять ориентиры повседневной деятельности демократического школьного сообщества, и рассматривается как документ стратегического развития<sup>3</sup>.

Потребность в стратегическом развитии связана:

а) с государственным заказом образованию, который представлен в нормативно-правовой базе Министерства образования (Закон «Об образовании в Российской Федерации», Концепция модернизации образования, Федеральная целевая программа развития образования, Федеральные государственные образовательные стандарты).

Основные ожидания государства в отношении результатов образования выражены и, по сути, обозначают основные цели его функционирования: развивающемуся обществу нужны современно образованные, нравственные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать

<sup>3</sup> При организации работы по созданию модели управления демократическим школьным сообществом была взята методология стратегического планирования, разработанная Международным центром социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», и переведена на образовательный процесс, в частности, на гражданское образование.

решения в ситуации выбора, прогнозируя их возможные последствия, способны к сотрудничеству, отличаются мобильностью, динамизмом, конструктивностью, готовы к межкультурному взаимодействию, обладают чувством ответственности за судьбу страны, за её процветание. Система образования должна готовить людей, умеющих не только жить в гражданском обществе и правовом государстве, но и создавать их;

**б)** с социальным заказом (его представляют общественные движения, родители, национальные группы, конфессиональные общины, городские власти, работодатели), который сформулирован так: «Нужны люди, которые умеют учиться самостоятельно, конкурентоспособные, социально ответственные».

**в)** с проблемой конкуренции в образовании — с вопросами развития рынка образовательных услуг, предпринимательства в образовании, управления учебными заведениями различными образовательных уровней и их интеграционными процессами.

Каждая школа, лицей или гимназия предлагают набор платных образовательных услуг, т.е. выступают субъектом рыночных отношений. Кроме того, объём бюджетных средств, выделяемых образовательному учреждению, находится в прямой зависимости от количества учащихся, что означает включённость в конкурентную борьбу за потребителей образовательных услуг.

Таким образом, именно потребности в образовательной сфере определяют необходимость создания стратегических планов, которые, как правило, содержат меры по развитию и совершенствованию образовательного учреждения.

В лицее № 6 г. Волгограда при разработке стратегического плана предложены социально ориентированные принципы развития, основанные на потребности местного сообщества и государственного заказа на образование:

- учёт интересов и видение долгосрочных перспектив развития микрорайона школы, города;
- анализ исходного состояния и перспектив развития ситуации муниципального пространства, учёт наличных и доступных материальных, интеллектуальных ресурсов;

- интеграция с учреждениями профессионального образования и дополнительного образования детей; проекты и программы, поддерживаемые партнёрами, спонсорами, фондами; членство в ассоциациях и профессиональных объединениях;
- степень соответствия образовательной деятельности потребительским ожиданиям, то есть признание потребительской ценности образовательного учреждения.

Способность образовательного учреждения удовлетворять партнёрские ожидания, оцениваемые по таким критериям, как высокая репутация; прогнозируемость поведения; личные качества руководителей образовательного учреждения, ответственность в выполнении деловых обязательств, инициативность, способность к поиску и нахождению компромиссных решений; способность положительно влиять на других контрагентов, определяется как функциональная ценность образовательного учреждения.

Стратегический план — это документ, в котором согласуются потребности и интересы всех участников школьного сообщества. Стратегический план разрабатывается и реализуется публично, на основе демократического партнёрства. Он содержит идеи, которые дают ориентиры для демократического школьного сообщества. Он не отменяет и не подменяет другие виды планов, он определяет наиболее важные, приоритетные направления развития. В стратегическом плане сочетаются долгосрочные перспективы и конкретность немедленных действий.

### **Состояние демократического школьного сообщества**

Анализ выявляет поле проблем каждого субъекта демократического школьного сообщества и позволяет выделить перечень согласованных проблем. Решение этих проблем зависит от успешности их взаимодействия. Такой анализ можно

проводить, опираясь на логику SWOT-анализа<sup>4</sup>, который является обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических планов.

Общий итог этого этапа работы — видение положения в образовательном учреждении, в регионе, что создаёт основу для открытого диалога между партнёрами.

Так, например, SWOT-анализ в Волгоградском лицее показал, что реализация миссии лицея «Создание эффективной системы гражданско-правового образования» требует:

- усиления роли гражданско-правового, образования, что предполагает введение в учебный процесс новых образовательных дисциплин «Права человека», «Социальная практика», «Социология повседневной жизни», «Социология девиантного поведения»;
- содействие формированию в сознании учащихся позитивного отношения к своему ответственному, эмоциональному, социальному и физическому здоровью, как к важнейшей духовно-нравственной и социальной ценности, воспитание в молодом поколении здорового образа жизни;
- создание педагогической и социальной среды, способствующей положительной мотивации педагогов, родителей и детей.

Отсюда и потребность лицея в привлечении к образовательному процессу своих партнёров — специалистов правоохранительных органов, неправительственных организаций, муниципального управления образованием.

У партнёров лицея есть свои потребности:

- Академия МВД нуждается в будущих студентах;
- правоохранительные органы заинтересованы в законопослушных гражданах;
- ГИБДД — в помощниках, пропагандистах безопасного поведения участников дорожного движения;

<sup>4</sup> Аббревиатура SWOT означает: Strengths — сильные стороны, Weakness — слабые стороны, Opportunities — возможности, Threats — угрозы.

- общественной организации клуба ЮНЕСКО «Достоинство ребёнка» нужна площадка для реализации системных проектов, направленных на демократизацию уклада школьной жизни;
- муниципальное управление образованием заинтересовано в инновационной, конкурентоспособной школе.

Таким образом, этот этап на основании объективной информации учит всех партнёров демократического школьного сообщества диалогу.

### **Целевые программы, проекты образовательных учреждений, объединений, неправительственных организаций<sup>5</sup>**

Стратегия развития детализируется в древе целей<sup>6</sup>, объединяющем различные целевые программы и проекты. Целевые программы — это основная форма социального программирования. Целевые программы, регулирующие цели и правовые поведенческие нормы каждого субъекта демократического партнёрства в соответствии с основными направлениями стратегии развития, признаны согласовывать усилия разных субъектов в новое системное качество.

Проект представляет собой описание конкретной ситуации, которая должна быть улучшена, и конкретных методов и шагов по её реализации.

<sup>5</sup> Виноградов В.Н., Эрлих О.В. Вовлечение общественности в стратегическое планирование как фактор становления гражданского общества. С.-Петербург, 2001. С. 62.

<sup>6</sup> Дерево целей — это построенная по иерархическому принципу совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»), подчинённые ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределённых по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево. (Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. М., 2006.)

Проектирование — способ инновационной деятельности, использующий схему «пошагового» разворачивания программы от общего замысла к программированию деятельности (конкретному выбору способов и средств действия), от него — к конструированию или реконструированию объектов и процессов, с постоянной рефлексией и корректировкой эффективности выполненного шага.

Социальное проектирование — это специфическая созидательная деятельность по научно обоснованному определению вариантов развития социальных процессов и явлений, а также по целенаправленному изменению конкретных социальных институтов. Фактически проектировать означает заниматься перебором вариантов и схем будущего действия (выработкой механизма и форм реализации социального прогноза).

Социальное проектирование в нашем случае рассматривается как процесс и результат согласованных действий всех членов демократического школьного сообщества по созданию стратегической концепции развития этого сообщества, способного обеспечить его жизнедеятельность.

В подготовке стратегического плана участвуют все члены демократического школьного сообщества. Результатами их действий стали социальные проекты, реализация которых требует интеграции всех групп демократического сообщества. В этом процессе происходит формирование объединённой команды, которая заинтересована в реализации конкретной цели.

### Осуществление стратегического плана

При работе над планом создаётся так называемая матрица ответственности, которая является инструментом, призванным помочь отследить, кто несёт ответственность за определённые действия, шаги в реализации плана. Это означает, что процесс должен быть подотчётным и отслеживаемым<sup>7</sup>.

В матрицу помещаются специфические задачи, лица, подразделения, ответственные за их реа-

лизацию (команда достижения целей) и, по возможности, этапы процесса, даты исполнения мероприятия.

Стратегический план будет успешно реализован, если его цели, задачи, проекты и программы будут доведены до всех участников демократического школьного сообщества.

### Оценка и контроль

Это логически завершающий процесс выполнения стратегического плана. Он обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Проверяется, насколько стратегический план связан с требованиями государства к образованию, требованиями со стороны основных субъектов демократического школьного сообщества, в какой степени учтены их потребности, факторы динамики развития жизненного цикла продукта этого сообщества — гражданских инициатив, которые приведут к появлению новых гражданских инициатив.

Существуют разнообразные формы и методы контроля, начиная с анкетирования, опроса, беседы, проведения самоанализа до проведения учебных и методических семинаров, мастер-классов, конференций.

Итак, стратегическое планирование в управлении демократическим школьным сообществом выступает не как традиционное определение обязанностей по достижению поставленной цели с последующим контролем, а как поиск и формулировка цели, мотивирующей самостоятельную деятельность различных субъектов (партнёров) по её достижению. При этом инструментом управления становится способность координировать совместную деятельность людей. **НО**

<sup>7</sup> James F. Trainer. Models and tools for strategic planning. P. 131.