



# Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения

*А.А. Ярулов*

Анализ наиболее типичных и часто повторяющихся причин неуспешной реализации функции планирования показывает, что, как правило, в управлении деятельностью образовательного учреждения недостаточное внимание уделяется созданию взаимосочетающегося комплекса организационно-управленческих и психолого-педагогических условий, взаимодействующих между собой и охватывающих все сферы жизнедеятельности коллектива.

К такому комплексу условий, обеспечивающих успешную реализацию функции планирования, принято относить наличие системного руководства, регулирования и контроля в выполнении намеченных планов и программ. При этом эффективность воздействия данных условий значительно повышается, если соблюдено требование включённости в эти процессы всех участников образовательного взаимодействия по сквозным стратегически и тактически выстроенным линиям:

- **руководство через со-руководство и само-руководство**, когда руководящие направляют свою и деятельность подчинённых по выполнению намеченных планов посредством устных и письменных указаний (инструкций, алгоритмов, положений и т.д.), которыми следует согласованно руководствоваться при организации совместной и самостоятельной деятельности;
- **регулирование через со-регулирование и саморегулирование**, при котором вводятся нормы, упорядочивающие процедуры планирования совместной и самостоятельной деятельности на всех уровнях взаимодействия;
- **контроль через со-контроль и самоконтроль** как система, обеспечивающая эффективность исполнения намеченных планов и программ деятельности.

Обозначенные компоненты реализации намеченных планов — программ, в своей совокупности, выступают в качестве основного условия организации **системы взаимодействующих побуждений**, и, следовательно, **содействия** процессам самоосуществления и самореализации. Благодаря чему становится возможным обеспечить действенное решение проблем, связанных, как правило, с: а) отсутствием регламентации и контроля; б) дефицитом времени, общей непродуктивной загруженностью; в) игнорированием установленных требований и т.д.

Остановимся на инструментальном описании ключевого метода, включающего в себя совокупность некоторых приёмов, форм и методов, обеспечивающих успешную реализацию функции планирования в деятельности образовательного учреждения.





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

**Метод совместного управленческого заказа.** Ценностно-целевая суть метода совместного управленческого заказа заключается в том, что его применение направлено на обеспечение условий, способствующих включению в процессы выработки и реализации намеченных планов — программ всех участников образовательного процесса.

В основу метода положена широко используемая в теории и практике **идея общественного Договора**, как регулятора отношений между всеми заинтересованными сторонами любых отношений — государственных, политических, социальных, экономических, межличностных и т.д.

Применительно к сфере управления образованием Договор, получивший своё практическое оформление в методе совместного управленческого заказа, может выступить эффективным средством согласования:

- объективно существующего **«внешнего» заказа** на цели и задачи, формы и методы образовательной деятельности, исходящего от психолого-педагогической науки, общества, государства, и непосредственно от самого образовательного учреждения;
- также объективно существующего **«внутреннего»**, порой не осознаваемого **заказа** на образование, оформляемого участниками образовательного взаимодействия исходя из своих индивидуальных представлений, потребностей, мотивов и интересов.

В случаях если между обозначенными компонентами имеется несоответствие и несогласованность, то эффективность организации системы образовательного взаимодействия резко понижается.

Поэтому обеспечение адекватной системы условий для соотнесённости, согласованности и гармонизации «внешнего» и «внутреннего» заказов требует смыслового отбора способов их согласования. Как показывает практика, это становится возможным благодаря применению системы договорных отношений.

Именно через Договор управление образовательным учреждением приобретает принципиально иной ракурс: от противостояния отношений, до складывания системы продуктивного взаимодействия между всеми его участниками.

Именно через создание системы договорных отношений, основанных на согласованном взаимном заказе, у участников образовательного взаимодействия происходит возникновение способности подчинять эмоционально-личностные отношения деловым, то есть направленным на решение поставленных в планах — программах деятельности задач и проблем.

С психологической точки зрения это означает, что участники взаимодействия на индивидуальном уровне, постепенно приобретают способность не только и не столько адаптироваться к существующей системе отношений, в которую в силу тех или иных обстоятельств они оказались вовлечёнными, а изменять эти обстоятельства, управлять ими посредством создания новой системы условий для своих продуктивных взаимоотношений с самими собой, другими людьми, социумом и т.д.

Кроме того, они приобретают способность согласовывать, а при действии некоторых обстоятельств, подчинять свой «внутренний» заказ (намерения, потребности и интересы) с предъявляемыми к ним требованиями и нормами, исходящими из внешней среды, связанные с этикой поведения, профессией и т.д. Тем самым происходит очень важный интериоризационный процесс изменения и обогащения внутренних обстоятельств и программ своего





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

взаимодействия с миром (как внутренним, так и внешним), то, что принято обозначать как систему личностных отношений.

Видеть первопричину личностных достижений и неудач, прежде всего, в самом себе, то есть того, что в психологии означает как **«внутренний локус контроля»** — вот то жизненно важное индивидуальное качество, которое должно целенаправленно поддерживаться и культивироваться планами и программами, реализуемыми образовательным учреждением.

Поэтому применение метода совместного управленческого заказа в системной организации деятельности коллектива образовательного учреждения становится одним из эффективных средств изменения и обогащения культуры взаимодействия между всеми его участниками.

Но для того чтобы «метод совместного управленческого заказа» стал способом совместного действия, он должен быть оформлен через совокупный ряд локальных нормативных актов, регулирующих процессы взаимодействия в пространстве управленческих влияний образовательного учреждения.

Отсюда процедура созидания системы договорных отношений посредством локальных нормативных актов требует от руководства школы не только юридических знаний, но и знаний в области организационной культуры планирования, связанной с разработкой данных документов. Только в этом случае мы можем констатировать, что в управленческой практике образовательного учреждения обеспечено применение «метода совместного управленческого заказа».

Традиционно «метод совместного управленческого заказа» в управленческой практике реализуется с помощью следующих специально разработанных локальных нормативных документов:

- *устава образовательного учреждения*, определяющего, в том числе, сферу прав и обязанностей участников образовательного взаимодействия;
- *договоров* как регуляторов отношений между: работодателем и работником; школой и законными представителями ребёнка, а с 14 лет и с участием самих обучающихся;
- *должностных инструкций* педагогов и сотрудников, составляемых на основе предъявляемых к ним требований;
- *правил внутреннего распорядка*, в которых регламентируются права, обязанности и сферы ответственности администрации, педагогов и сотрудников в части добросовестного исполнения возложенных на них функций.

Но как показывает практика, наличие данных документов в образовательном учреждении порой вовсе не означает, что они могут быть охарактеризованы как действующие, то есть изменяющие систему внешних и внутренних обстоятельств и тем самым формирующие эффективно выстроенную культуру взаимодействия между администрацией, педагогами, школьниками и родителями.





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

Прежде всего, такое положение дел связано с отсутствием локального нормативного документа, устанавливающего и регламентирующего *сквозные (единые) правила и нормы поведения и деятельности*, которых должны придерживаться все участники образовательного взаимодействия. По данному утверждению можно привести множество примеров, когда в угоду отдельных категорий и лиц ущемляются права и обязанности других участников взаимодействия. Часто можно *слышать*, что звонок звучит для учителя, *видеть*, как он опаздывает на урок, *наблюдать*, как он занимается посторонними делами на педагогических совещаниях и т.д., и т.п. При этом мы (педагоги) тщательно оберегаем себя от всякого рода «покушений» на свой авторитет, считая себя «привилегированными».

Поэтому планируя, то есть проектируя систему эффективного образовательного взаимодействия, руководству образовательного учреждения рекомендуется с помощью применения «метода совместного управленческого заказа», прежде всего, навести организационный порядок в существующей культуре взаимных отношений.

При этом смысл планирования организационного порядка посредством выработки единых правил взаимодействия должен заключаться в том, чтобы вводимые нормы:

- *на предварительном этапе* их разработки стали не очередной кампанией декларирования, а механизмом стимулирования новой культуры организационных отношений;
- *на адаптационно-дифференцированном этапе* их внедрения содержали механизмы санкционирования и принятия внешних задаваемых параметров поведения и деятельности во внутренние программы взаимодействия;
- *на этапе интеграции* стали повседневными, то есть традиционными для всего коллектива образовательного учреждения нормами гуманистически выстроенного взаимодействия.

Но каким образом можно реализовать вышеобозначенные требования в практической деятельности управления процессами планирования образовательного взаимодействия?

Прежде всего, не следует вновь изобретать «велосипед», а необходимо обратиться к богатейшему гуманитарному наследию за знанием того, как правильно выстраивать эффективное образовательное взаимодействие. Труды не только великих учёных, но и современных исследователей — нескончаемый источник поиска плодотворных идей и ответов на многочисленные вопросы управленческой практики.

Для того чтобы овладеть данным источником знаний, предлагается составить матрицу идей, советов и рекомендаций, которые станут основой для выработки единых правил и норм эффективного взаимодействия (см. приложение 1).

**Приложение 1**

**Матрица критериев к планированию и выработке единых норм и правил организации эффективного образовательного взаимодействия**

Источник	Что предлагается?	Что можно сделать?	Что для этого необходимо?



А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

В качестве стержневого ориентира содержательного наполнения матрицы следует избрать **критерий действенной экологизации школьной среды**, вбирающего и синтезирующего в себе **принципы** природной, психологической, социальной, культурной **сообразности** организации образовательного процесса. Когда школьные проблемы решаются только на основе знания природы человека, закономерностей целостного и гармоничного его развития, особенностей становления и обогащения смысловой потребностно-мотивационной сферы человека, обладающего ключевой способностью нести ответственность за чистоту и порядок на своей «планете».

Процесс содержательного наполнения самой «матрицы» может стать мощным инструментом организации совместной деятельности по планированию единых норм и правил взаимодействия, действенным средством повышения квалификации педагогического коллектива и расширения психолого-педагогического кругозора школьников и родителей. Для чего могут быть созданы творческие группы по изучению педагогического наследия, как по профессиональному признаку (только педагоги), так и по другим основаниям, например, творческая группа педагогов, школьников и родителей определённого класса. Каждой из них предлагается из предварительно составленного списка выбрать своё направление изучения наследия и эмпирического опыта и по результатам совместной деятельности представить на коллективное обсуждение своё видение единых норм и правил взаимодействия.

В результате обращённости творческих групп, например, к трудам педагогов-гуманистов 19 века, позволит установить, что они:

- *выступали против*: обезличивания детей и насилия над ними (В.Г. Белинский); «потешающей педагогики», стремящейся всячески облегчать процесс учения не идущими к делу прикрасами, создающей представление о его лёгкости и занимательности (К.Д. Ушинский); принудительной, авторитарной системы воспитания (Е.И. Конради)...;
- *указывали*: на вред ранней профессионализации, специализации в образовании, как для самого человека, так и для общества (Н.И. Пирогов); на роль воспитательного влияния на детей господствующих в учебном заведении нравов (Д.Д. Семёнов); на разумное использование средств побуждений детей к развитию (П.Ф. Лесгафт)...;
- *отстаивали необходимость*: бережного и любовного отношения к детям со стороны взрослых, уважения в них будущих строителей новой жизни (В.Г. Белинский); сохранения здоровья воспитанников путём их активности, позволяющей постоянно укреплять и развивать умственные способности ученика такими упражнениями, которые соответствовали бы размерам его наличных сил и которые с течением времени становились бы постоянно более трудными и более сложными (Д.И. Писарев)...;
- *дали много ценных советов*: о важности развития самостоятельности ребёнка (Н.И. Пирогов); о развитии в ребёнке общественных интересов, стремлений к общему благу (А.Н. Радищев); о необходимости в приобретении им собственного опыта (В.Ф. Одоевский)...;
- *настойчиво рекомендовали*: уравнивать в правах ребёнка и взрослого (Н.И. Пирогов); давать детям материал для того, чтобы они могли сами разви-





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

ваться «гармонически и всесторонне» (Л.Н. Толстой); «вращивать» волю, своевременно формировать полезные привычки (К.Д. Ушинский) и т.д.

Данный краткий обзор педагогических воззрений обращает внимание участников разработки единых норм и правил, на тот факт, что при выработке и введении новой культуры взаимодействия не стоит повторно «наступать на одни и те же «грабли», то есть не повторять прежние ошибки. Перечень имеющихся ошибок подскажут, прежде всего, результаты совместной деятельности по содержательному наполнению матрицы, а также творческий подход к разрешению имеющихся проблем.

Верным средством исправления так называемых ошибок выступает деятельность по изменению и обогащению стереотипов в мышлении и поведении не только педагогов, но и родителей школьников.

Являясь устойчивым, часто жёстким представлением на объект, предмет, цели и задачи деятельности педагогов и образовательного учреждения, сложившиеся с годами **стереотипы** формируют систему устойчивого восприятия действительности, исполняя роль «охранника» сложившихся традиций, привычных форм и методов осуществления деятельности, вырабатывают «оборонительную» стратегию по отношению ко всему новому. Как следствие, в условиях происходящих реформ в отечественной системе образования сложившиеся в педагогическом сознании стереотипы породили такое массовое, одновременно и позитивное, и негативное явление как критическое отношение и сопротивление инновациям. Этому способствовало множество обстоятельств, в том числе и непродуманность в планировании и осуществлении намеченных в программных документах изменений.

Поэтому, чтобы не допустить очередного накопления ошибок и вновь не наступать на одни и те же «грабли», необходимо планировать работу по изменению и обогащению стереотипов, прежде всего, в педагогическом сознании и деятельности.

В качестве средства отказа от ложных стереотипов, формирования и обогащения новых представлений на объект, предмет, цели и задачи совместной деятельности может быть применён традиционный «приём предварительного обсуждения проекта», разрабатываемого нормативного акта, с включением в эту деятельность не только педагогов, но и школьников, родителей (законных представителей).

При этом готовя проект «Положения об единых нормах и правилах взаимодействия участников образовательного процесса» руководству предлагается внести в него несколько новых принципиальных позиций, которые явным или «скрытым» образом направлены на отказ от «ложных» стереотипов, их изменение и обогащение. Приведём в качестве ориентира один из вариантов положения, который был подготовлен руководством одного из образовательных учреждений и предложен коллективу для его обсуждения (см. приложение 2).

## Приложение 2

### **Примерное положение об единых нормах и правилах взаимодействия в образовательном учреждении**

#### 1. Общие положения

1.1. Единые нормы и правила вводятся в целях обеспечения организованности и порядка в коллективе образовательного учреждения.

53





1.2. Данное положение выступает основанием для регулирования норм и правил поведения педагогов, сотрудников, обучающихся, родителей (законных представителей) и является обязательным для соблюдения каждым членом коллектива вне зависимости от возраста и статуса.

*2. Культура внешнего вида*

2.1. В учебные дни педагогами, сотрудниками и школьниками используется деловой стиль одежды. В эти дни не допускается использование джинсовой и спортивной (кроме уроков физкультуры) одежды.

2.2. В образовательном учреждении используется только сменная обувь. В качестве сменной обуви не допускается использование спортивной обуви. Для приходящих в образовательное учреждение иных лиц в качестве сменной обуви используются «бахилы».

*3. Культура учебных занятий*

3.1. Учебные занятия в образовательном учреждении начинаются и заканчиваются по звонку. Никто не имеет право задерживать школьников в классе после звонка с учебного занятия.

3.2. Не допускается опоздание на учебные занятия. Опоздавшие на занятие школьники в класс не допускаются.

3.3. Никто, кроме директора и завуча, не имеет право войти в класс во время учебного занятия.

3.4. Отпуск с учебного занятия допускается лишь в крайних случаях.

3.5. В образовательном учреждении удаление с учебного занятия за нарушение порядка используется лишь в крайних случаях.

3.6. Во время перемен организуется проветривание учебных аудиторий. В это время присутствие в классах школьников не допускается.

3.7. Сотовые телефоны на время учебных занятий выключаются.

*4. Культура взаимных отношений*

4.1. В образовательном учреждении принято обращение к школьникам только по имени, к сотрудникам — по имени-отчеству.

4.2. Рекомендуемой формой приветствия является «здравствуйте». При приветствии взрослых школьник должен встать.

4.3. В образовательном учреждении приветствуется уважительное обращение с другими. Недопустимыми являются оскорбления, клички, публичные нотации, физическое и психическое насилие.

4.4. В образовательном учреждении принято конфликты разрешать только в присутствии участвующих в них сторон.

Опытный управленец, ознакомившись с содержанием данного проекта, отметит, что вроде бы ничего нового для совершенствования своей деятельности он из него





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

не возьмёт. Что обозначенные в нём прописные истины, как правило, нашли своё отражение в обычных нормативно-правовых актах, традиционно имеющих в образовательном учреждении. Действительно это так.

Но вновь стоит обратить внимание, что в этом проекте локального нормативного акта устанавливаются *единые* требования к поведению как для детей, так и взрослых. Тем самым создаются условия, обеспечивающие психологическую безопасность и защищённость всех участников образовательного процесса.

Кроме того, в основу его разработки положены принятые в деловом общении нормы, которые универсальны по своему характеру применения и их использование способствует эффективности реализации программ взаимодействия человека, будь-то учащийся, студент, менеджер, специалист и т.д., с самим собой и окружающим его миром.

Помимо этого, по содержащимся в них требованиям они *лаконичны, просты* для организации контроля их исполнения, что способствует их соблюдению на всех уровнях взаимодействия. Тем самым устанавливаемые нормы содействуют формированию *полезных привычек* на индивидуальном уровне и *добрых традиций* образовательного учреждения на коллективном уровне.

По мере того, как принятые в образовательном учреждении первичные нормы взаимодействия станут привычными можно выходить на следующий, *обогащающий* этап их разработки и применения. Для чего вновь организуется система управленческих действий по коллективному обсуждению нового проекта правил и норм взаимодействия, корректирующих, уточняющих, обогащающих и регулирующих прежние правила. В качестве ориентира для разработки такого локального нормативного акта может быть использовано «Положение об организации образовательного процесса», принятого в одном из образовательных учреждений Москвы. Выдержки из «Положения» *смотрите* в приложении 3.

### Приложение 3

#### **Выдержки из «Положения об организации образовательного процесса»**

##### 1. Общие положения

1.1. Данное положение вводится в целях качественного совершенствования образовательного процесса в образовательном учреждении №..., далее школа.

1.2. Положение направлено:

- на повышение культуры взаимодействия педагогов и школьников;
- на соблюдение каждым учителем единых норм, правил и требований, принятых в школе;
- на недопущение учебных перегрузок школьников, сохранение оптимального уровня трудности учебных заданий, следовательно, сохранение и развитие их работоспособности;
- на совершенствование и обогащение профессионального мастерства педагогов.

##### 2. Организация учебных занятий

2.1. Построение учебных занятий в школе предусматривает соблюдение каждым учителем в своей педагогической деятельности:

- трёхуровневой психологической закономерности организации обучения — осуществление в системе учебных занятий по предмету этапов понимания, усвоения и применения;





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

- основной целевой установки — сформировать у каждого школьника систему знаний, умений и навыков по предмету, а не только выявить уровень незнания;
- требований к организации учебного процесса, изложенных в нормативных актах, регулирующих учебную нагрузку школьников и направленных на сохранение их психического и физического здоровья.

2.2. В качестве особой целевой установки к педагогам, работающим в школе выступает заказ на построение каждого учебного занятия с учётом смены коммуникативных и стилевых видов учебно-познавательной деятельности школьников.

2.3. В качестве инвариантных норм организации каждого учебного занятия (кроме уроков контроля) в школе вводится единая структура организации урока, предусматривающая следующие обязательные формы деятельности: работа школьников: под непосредственным руководством учителя; групповые формы деятельности и индивидуальная работа.

2.4. В школе устанавливаются единые временные рамки использования основных форм деятельности, а именно: работа школьников под непосредственным руководством учителя не более 15 минут, в группах не менее 10 минут, индивидуальная работа не менее 10 минут. Исходя из данных норм, учитель обеспечивает временное распределение учебно-познавательной деятельности школьников в рамках урока и их соблюдение самостоятельно.

2.5. Исходя из целевых задач учебного занятия, учитель имеет право самостоятельно определять последовательность применения этапов.

2.6. Учитель при организации учебных занятий имеет право в рамках установленной структуры урока самостоятельно определять содержание, формы, способы и методы организации каждого этапа учебного занятия.

2.7. В школе разрешается и поощряется использование времени учебного занятия, отпущенного на индивидуальную работу, на выполнение школьниками домашних занятий по предмету.

**3. *Оценивание результатов учебно-познавательной деятельности школьников***

В целях справедливого оценивания учебно-познавательной деятельности школьников, устранения негативных форм психической напряжённости в школе вводятся следующие правила:

3.1. При получении отрицательных результатов школьнику оценка «2» не выставляется и ему предоставляется право повторной пересдачи учебного материала до получения положительного результата.

3.2. Не допускается оценивание школьников: за активную работу на учебном занятии; за «хорошее» поведение.

3.3. На старшей ступени обучения (10 и 11 классы):

- вызов школьника для ответа допускается только с согласия ученика. При этом отказ не санкционируется отрицательной отметкой;
- при проведении контрольных работ учитель обязан, примерно за неделю, опубликовать примерные варианты, предлагаемые к контролю;





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

- допускается при проведении зачётных работ, после ознакомления с заданиями, предоставлять школьникам 10 минут для повторения ранее изученного материала.

3.4. В школе поощряется и поддерживается:

- безоценочное преподавание по предметам: музыка, изобразительная деятельность, основы безопасности и жизнедеятельности ...;
- оценивание только на оценку «отлично» факультативных и элективных курсов, курсов внутри школьного компонента учебного плана;
- совместная проектная и следовательская деятельность школьников и родителей в начальной и подростковой школе.

4. *Оптимизация учебной нагрузки школьников*

Для соблюдения санитарных норм и правил в школе вводятся следующие требования:

4.1. Количество письменных домашних заданий по математике, русскому языку, иностранному языку, физике, химии не должно превышать трёх наименований.

4.2. Допускается только одно письменное творческое домашнее задание по изучаемой теме.

4.3. В течение всего учебного года допускается разработка только одного творческого проекта по предмету. При этом тематика творческих проектов согласовывается с научно-методической или учебной частью.

4.4. Проведение контрольных работ осуществляется только при соблюдении утверждённого учебной частью графика и с письменного согласия зам. директора по УВР.

5. *Соблюдение правил единого орфографического режима*

5.1. В школе устанавливается следующий порядок проверки письменных работ:

- по русскому языку, иностранным языкам и математике в 5 и 6 классах после каждого урока у всех учащихся, 7–11 класса — после каждого урока выборочно, с учётом того, чтобы два раза в месяц учителем проверялись тетради всех учащихся;
- по истории, обществознанию, географии, биологии, физике, химии, технологии и основам безопасной жизнедеятельности — у всех учащихся после проведения письменных проверочных работ;
- изложения и сочинения по русскому языку и литературе, а также все виды контрольных работ по предметам проверяются у всех учащихся;
- контрольные и проверочные работы учителями проверяются и возвращаются учащимся к следующему уроку.

5.2. В проверяемых работах учитель, вне зависимости от предмета, отмечает и исправляет допущенные ошибки, руководствуясь следующими нормами:

- при проверке изложений и сочинений (как контрольных, так и обучающих) отмечаются (а в необходимых случаях и исправляются) не только орфографические и пунктуационные ошибки, но и фактические, логические, речевые (речевые ошибки подчёркиваются волнистой линией) и грамматические; на полях тетради учитель обозначает фактические ошибки знаком Ф, логические — знаком Л, речевые — знаком Р, грамматические — знаком Г;





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

- при проверке тетрадей и контрольных работ у учащихся 9–11 классов по всем предметам учитель только подчёркивает и отмечает на полях допущенную ошибку, которую исправляет сам ученик;
- при проверке тетрадей по всем предметам учитель исправляет орфографические ошибки учащихся;
- подчёркивание и исправление ошибок в 5–11 классах производится учителем только зелёной пастой (зелёными чернилами, зелёным карандашом).

5.3. При оценке письменных и устных работ учащихся учитель руководствуется следующими нормами оценки знаний, умений и навыков школьников:

- безошибочное выполнение заданий — отлично;
- до 75% правильно выполненных заданий — хорошо;
- до 50% правильно выполненных заданий — удовлетворительно;
- 49% и ниже правильно выполненных заданий — неудовлетворительно.

Мы специально привели только фрагменты «Положения об организации образовательного процесса», так как в каждом образовательном учреждении требования, нормы и правила взаимодействия могут иметь свою специфику, находящуюся в прямой зависимости от применяемой в нём концепции, программы и технологии организации образовательного процесса.

Вместе с тем следует обратить внимание, что многие пункты «Положения» носят для массовой педагогической практики не привычный, регламентирующий, то есть ограничивающий в некоторых моментах, характер организации образовательного процесса, особенно в части организации процесса обучения, т.е. учебных занятий.

Необходимость данных регламентаций, прежде всего, связано с искажённым толкованием **«свободы на педагогическое творчество»**, исходящее из ложных представлений «что хочу, то и «ворочу», «могу делать — могу не делать». Не вдаваясь глубоко в суть понимания и точек зрения на проблему свободы в педагогическом творчестве, лишь заметим, что, как всякая профессия, профессия педагога носит нормативно-регламентирующий характер, связанный, прежде всего, с внешним заказом на предмет педагогической деятельности.

Специфика *внешнего заказа* на педагогическую деятельность заключается в том, что он исходит в первую очередь от отраслей научного знания — психологии, педагогики, дидактики и предусматривает **свободу владения** каждым конкретным педагогом закономерностями, принципами, методами и формами организации не только своей деятельности, но и деятельности обучающихся. Если же уровень владения (профессионализма) знаниями, умениями и навыками эффективной организации собственной педагогической деятельности не высок, то для таких педагогов должны быть поставлены пределы в свободе на творчество. То есть должна быть продумана система влияний, побуждающих их на совершенствование своего профессионализма, предоставляющих им право на свободу в преобразовании самого себя.

Специфика *внутришкольного заказа* на педагогическое творчество среди многих его составляющих включает в себя наличие **свободы соблюдения** прав и обязан-





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

ностей, установленных в образовательном учреждении. Речь, прежде всего, идёт о творческом соблюдении каждым педагогом норм и требований, касательных организации учебного процесса. Здесь должно действовать правило — принятые решения, безусловно, соблюдаются, а их творческая реализация — всячески поддерживается и поощряется. Если, например, в образовательном учреждении осуществлена регламентация в построении системы учебных занятий, то вне зависимости от того, согласен педагог или не согласен с данным решением, он обязан его исполнять.

При этом каждый педагог свободен в улучшении, усовершенствовании, оптимизации действующих норм, в инициации действий по их обогащению и изменению. Ведь специфика действия *внутриличностного заказа* педагога на собственную деятельность основана на **свободе нравственного, осознанного и, следовательно, ответственного выбора** форм и методов её осуществления. Любой выбор, осуществляемый педагогом, сопряжён с определёнными последствиями, которые сказываются на деятельности его подопечных, их интересах и потребностях, и связан с личной ответственностью за тот вариант, который им выбран. Если же педагог не готов действовать по мотивам внутреннего происхождения в пространстве осознанного выбора, то вновь в действие должны вступать внешние, исходящие от администрации ограничители, побуждающие его к самоусовершенствованию.

Отсюда целевая задача управления — создавать систему условий по формированию культуры ответственного выбора, как на совместном, так и индивидуальном уровнях взаимодействия.

В планировании (проектировании) системы формирования культуры ответственного выбора неоценимую помощь окажет **технология реализации метода совместного управленческого заказа**. Покажем её применение, прежде всего, на уровне педагогического коллектива.

**План-программа профессионального самосовершенствования педагога на учебный год.**

В основу технологии положен проектно-программный подход, когда внешне задаваемые параметры (проекты, замыслы) деятельности, исходящие от администрации и коллектива образовательного учреждения оформляется особым образом в программы самостоятельной деятельности каждого педагога. Тем самым достигается цель интериоризации — преобразование внешнего, возможно, пока не приобретённого опыта во внутренний опыт педагогов, то есть в программы их собственной деятельности.

Кроме того, предлагаемая технология обладает потенциалом стимулирования процессов профессионального самосовершенствования и справедливого оценивания деятельности педагогов, что является немаловажным фактором в условиях осуществляемого перехода на новую систему оплаты педагогического труда.

Поэтому для того чтобы технология стала действующей, необходимо запланировать систему мер по её реализации.

В качестве такой системы мер предлагается следующий алгоритм действий. Администрации совместно с органами взаимодействующего управления (советом образовательного учреждения, педагогическим советом, профсоюзной организацией) необходимо определиться со шкалой планируемых временных затрат. А также принять совместное управленческое решение по временному учёту некоторых направлений педагогической деятельности (см. приложение 4).



## Приложение 4

### Примерная шкала планирования и учёта рабочего времени педагога

№	Виды деятельности	Кол-во часов
Например...		
1	Педагогическая нагрузка по преподаванию предмета	24
2	Ведение учебной документации	1
3	Консультации по предмету	3
4	Кружки, практикумы по предмету	2
5	Руководство лабораторией научного общества учащихся	2
6	Заведование кабинетом	1
7	Классное руководство	5
8	Кураторство одного из направлений деятельности	2
9	Методическая работа	1
10	Участие в экспериментальной деятельности	1
11	Итого:	42

В шкале планирования и учёта рабочего времени по усмотрению администрации и органов совместного управления могут не только отражаться любые виды деятельности педагогов, но и решаться вопросы стимулирования тех аспектов деятельности, которые являются «западающими» или, наоборот, требующие усиления. В то же время, если то или иное направление деятельности уже стало системным, не требующим дополнительных временных затрат, объём времени на его реализацию может быть уменьшен.

Однако важным моментом при разработке «шкалы» выступает основание, связанное с переходом образовательных учреждений на новую систему оплаты педагогической деятельности исходя из того факта, что необходимо учитывать не только количество ведения часов по предмету, но и другие виды деятельности педагога. При этом речь идёт о том, что педагогическая нагрузка учителя на одну ставку должна составлять 36 часов его аудиторной (18 часов) и внеаудиторной аудиторной (18 часов) пропорциональной занятости в неделю. Поэтому при планировании и учёте рабочего времени не следует забывать, что если педагог трудится на 1,25 или 1,5 ставки, то его внеаудиторная нагрузка (18 часов) при этом остаётся неизменной, а общая педагогическая нагрузка увеличивается. Тем самым ставятся «препоны» в отношении той части педагогов, которые в качестве оправдания невыполнения того или иного направления деятельности выдвигают причину большой занятости (загрузки) по преподаванию предмета.

Следующим инструментальным шагом реализации «метода совместного управленческого заказа» становится планирование содержательного наполнения «индивидуального плана-программы профессионального самосовершенствования» деятельности педагогов образовательного учреждения на учебный год. В качестве ориентировочной матрицы планирования может стать следующая форма (см. приложение 5).





А.А. Ярулов

Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения

## Приложение 5

### Оrientировочная матрица плана-программы профессионального самосовершенствования педагога на учебный год

#### 1. Педагогическая нагрузка

Наименование предметов, курсов	Классы / количество часов								Итого
	4	5	6	7	8	9	10	11	
Всего:									

#### 2. Совместный заказ

Составляющие совместного управленческого заказа		Самозаказ (что планируется сделать)	Итоги выполнения	
Виды, формы деятельности	Заказ		1-е полу- годие	Год
Например...				
Совершенствование образовательного процесса по предмету	Внедрение технологии «Интегративное построение системы учебных занятий»	Отработка технологии в ... классах		
Совершенствование внеурочной деятельности по предмету	Освоение технологии социально-ориентированных практикумов по предмету	Разработка и экспериментальное апробирование программы практикума (наименование) в ... классах		
Факультативы, элективные курсы	Отработка технологии «безотметочного» преподавания факультативных и элективных курсов	Ведение курса (наименование) в ... классе Отработка технологии «безотметочного» преподавания курса (наименование) в ... классе		
Индивидуально-групповые консультации по предмету	Овладение приёмом взаимного консультирования	Указываются классы, дни и время проведения консультаций		
Руководство лабораторией научного общества школьников	Наименование лаборатории	Указывается планируемое количество участников, творческих и курсовых работ, подготовленных к защите под руководством учителя		
Классное руководство	Указывается класс. Овладение воспитательной технологией «Культура самоорганизации»	Дополнительно указываются новые формы деятельности, планируемые к использованию в работе с классом		
Заведование кабинетом	Указывается кабинет. Создание мини-ресурсного центра по предмету	Обозначается продукт деятельности, например — комплект компьютерных презентаций по теме		

61



А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

Индивидуальная помощь учащимся, имеющим проблемы в изучении предмета	Обозначаются конкретные фамилии школьников, которым учитель обязан оказать индивидуальную помощь	Обозначается планируемый результат деятельности по оказанию индивидуальной помощи		
Передача опыта	Проведение четырёх открытых мероприятий в год	Учитель обозначает темы, классы и сроки проведения мероприятий		
Обобщение опыта по проблеме	Указывается научно-методическая тема, по которой работает педагогический коллектив образовательного учреждения	Учитель конкретизирует тему применительно к своей деятельности		
Курсы повышения квалификации				
Аттестация				

Дата \_\_\_\_\_ Подписи: от администрации \_\_\_\_\_ педагога \_\_\_\_\_

*Пункт «Педагогическая нагрузка»* направлен на планирование не только количества проводимых учителем часов в тех или иных классах и числа преподаваемых им курсов. Он позволяет увидеть: как задействован педагог, какова интенсивность его труда; сколько ему необходимо потратить своего личного времени на подготовку к проведению на качественном уровне занятий. Результаты планирования данного пункта позволят рационально задействовать педагога в других видах его профессиональной деятельности.

*Следующие пункты* плана-программы направлены на конкретизацию положений, изложенных, как правило, в должностных инструкциях и квалификационных требованиях педагогов. Тем самым создаются системные условия для практического их исполнения.

Так пункт *«Совершенствование образовательного процесса по предмету»* позволяет не только обеспечить единство образовательной политики, проводимой руководством образовательного учреждения в части методической организации учебного процесса, но и предоставить каждому педагогу право свободного выбора технологии (форм, методов, приёмов) достижения поставленных целей, с учётом специфики преподаваемого им предмета. Кроме того, данный пункт «плана-программы» стимулирует активность педагогов в части совершенствования своего мастерства, как высшего уровня профессионализма. Тем самым решается задача качественного совершенствования **урока** как ведущей формы совместной деятельности педагогов и школьников.

*Пункт «Совершенствование внеурочной деятельности по предмету»*, прежде всего, решает злободневную для многих образовательных учреждений задачу интеграции урочных и внеурочных форм организации учебного процесса и тем самым обеспечивать преемственность и непрерывность развития учебно-познавательной деятельности школьников. Существует множество способов организации данного направления деятельности, из которых образовательное учреждение вправе самостоятельно выбрать свой подход его реализации. Это могут быть и традиционные кружки по предметам, и инновационные для данного образовательного учреждения, например, социальные практикумы по предметам, такие, как «Экологическая химия», «Экологическая физика» и т.д. Важно лишь, чтобы





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

избранная линия действий способствовала, обеспечивала и поддерживала познавательные интерес и активность школьников.

*Пункт «Факультативы, элективные курсы»* вводится в план-программу при условии стремления руководства образовательного учреждения не только навести организационный порядок, но и обеспечить качественную результативность данного вида деятельности. Для этого необходимо вновь определиться с целевым предназначением курсов и исходить не только из обеспечения весомой учительской нагрузки, но и из тех задач, которые ставили перед школьным образованием разработчики «базового учебного плана» — создавать средствами дифференциации условия для формирования у школьников культуры познавательного выбора.

Порой можно столкнуться с тем фактом, что факультативное время используется для проведения дополнительных занятий по предметам. При этом не изменяются формы их проведения, превращая факультативные часы в обыкновенные учебные занятия, в структуре которых присутствуют традиционные виды опроса, объяснения, оценивания и т.д.

Поэтому введение в «план-программу» этого пункта может стать средством совершенствования данного направления деятельности.

*Пункт «Индивидуально-групповые консультации по предмету»* может стать основой для упорядочивания данной формы деятельности в образовательном учреждении средствами планирования. Зафиксировав количество часов, отводимых на их проведение каждым учителем в «плане-программе», их можно в дальнейшем ввести в еженедельное расписание и тем самым обеспечить системную организацию и контроль проведения консультаций. При этом перед каждым учителем ставится организационная задача обеспечения эффективности проведения этих занятий. Не следует забывать о том, что в силу возрастных особенностей школьники, особенно подросткового возраста, не осознают и не испытывают потребность в консультировании. Поэтому задача каждого учителя — организовать адресное присутствие школьников на консультациях.

*Пункт «Руководство лабораторией научного общества школьников»* применяется в качестве инструмента планирования и организации научно-исследовательской деятельности школьников. В нём могут быть зафиксированы как направление исследований проводимой лабораторией, так и планируемые результаты. При этом не стоит стремиться к тому, чтобы каждый учитель руководил деятельностью лаборатории, и каждый ученик подготовил и защитил свою исследовательскую работу. Стремление к валовому подходу, как правило, приводит к тому, что истинная научно-исследовательская деятельность подменяется ложными формами и результатами её воплощения.

В пункте *«Классное руководство»* отражаются в основном новые для классного руководителя и детского коллектива направления и формы деятельности, освоение которых позволит решить стоящие в данном учебном году перед ними актуальные задачи. Здесь не может быть абстрактных формулировок по типу «улучшить», «совершенствовать», «добиться» и т.д. Также в образовательных учреждениях, в которых классное руководство имеет богатые традиции и качественные результаты, не может быть выделено и применено единое направление деятельности для всех классов на учебный год. Здесь следует исходить из практической реализации принципов учёта возрастных особенностей и степени развития коллектива того или иного класса.

Только в тех образовательных учреждениях, в которых классное руководство традиционно сведено к проведению тематических классных часов, экскурсий и дискотек, может быть установлено единое направление деятельности на учебный год. В качестве средства стимулирования и активизации может выступить подход освоения классными руководителями продуктивных



А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

воспитательных технологий, методов и форм организации деятельности, которые фиксируются в совместном управленческом заказе.

Введение в структуру плана-программы пункта «*Заведование кабинетом*» позволяет решить задачу содержательной конкретизации деятельности педагогов по организационно-методическому ресурсному обеспечению учебного процесса по предмету. К таковым ресурсам можно отнести следующие виды деятельности — создание совместно с учащимися пакета компьютерных презентаций по темам и классам; систематизация и оформление дифференцированных учебных заданий; подготовка учебно-методических комплексов по предмету и т.д.

Пункт «*Индивидуальная помощь учащимся, имеющим проблемы в изучении предмета*» может вводиться в структуру «плана-программы» в тех образовательных учреждениях, которые не на словах, а на деле стремятся обеспечить реализации принципа индивидуализации обучения. В педагогической психологии установлено, что одной из основных причин ухудшения успеваемости отдельных учащихся по предмету выступает *уровень конфликтного взаимодействия* учителя с тем или иным учеником, что, как правило, отражается на результатах деятельности последнего. В то же время доказано, что если психологически изменить стиль благоприятного взаимодействия, то наблюдается позитивная динамика в освоении школьниками программы учебного курса. Поэтому используя пункт, в котором указываются фамилии школьников, которым учитель окажет адресную помощь, можно снять не только зоны существующей напряжённости, но и улучшить индивидуальные учебные результаты данных конкретных школьников. При этом если руководство образовательного учреждения интересуется качеством индивидуальной помощи, оказываемой тем или иным учителем, то не стоит увлекаться количественными показателями.

Пункты «*Передача опыта*» и «*Обобщение опыта по проблеме*» посвящаются организации профессионального взаимодействия педагогов, обогащению их методического мастерства. В них согласуется заказ на демонстрацию и обобщение каждым педагогом полученного в ходе освоения технологий и методик, обозначенных в пунктах, связанных с совершенствованием образовательного процесса по предмету. Возможным вариантом реализации намеченного может стать следующий организационный порядок их осуществления.

По пункту «*Передача опыта*», исходя из количества запланированных открытых занятий каждому педагогу, составляется график их проведения на учебный год (см. приложение 6).

**Приложение 6**

**График открытых занятий для педагогов на учебный год**

Дата и класс проведения	Кто проводит	Тема занятия	Приглашаются	Эксперты
Например...				
10.10., 5а	ФИО учителя	Групповые формы организации учебных занятий	Учителя, занимающиеся освоением данной технологии	ФИО учителей
22.11., 3б	ФИО учителя	Методика комбинированного учебного занятия	Учителя начальной школы	ФИО учителей
14.12., 10а	ФИО учителя	Проектный метод в преподавании учебного курса	Учителя старшей школы	ФИО учителей



А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

Основное отличие данной формы планирования открытых занятий заключается в том, что каждое из них посвящено демонстрации применения метода, технологии или приёма обучения, что позволяет обеспечить действенную реализацию намеченных планов и обогатить методический репертуар педагогического коллектива. Установлено, что эффективность обучения во многом находится в зависимости от владения и применения каждым педагогом существующего многообразия приёмов и техник в системе учебных занятий. Менее опытный педагог, как правило, использует в структуре каждого учебного занятия не более трёх приёмов, а учитель-профессионал — семь и более. Поэтому планирование передачи опыта педагогов друг другу на основе демонстрации методического репертуара ведения учебных занятий становится эффективным средством стимулирования процессов профессионального самосовершенствования.

Предусмотренное введение в график колонки «Эксперты» позволяет провести смену акцентов, связанных с административным контролем, на взаимное обсуждение и рефлексии в системе оценивания проводимых открытых занятий

По пункту «Обобщение опыта по проблеме» предлагается следующий организационный порядок его реализации. В начале года методический совет образовательного учреждения публикует примерный перечень тем по проблеме (методической теме), над освоением которой работает коллектив образовательного учреждения (см. приложение 7).

### Приложение 7

**Примерный список тем, предлагаемых педагогам для обобщения опыта по проблеме (обозначается проблема)**

№	Наименование	ФИО учителя	Рецензент
<b>Например, по теме «Оптимизация образовательного процесса в современной школе»</b>			
1	Оптимизация обучения в начальной школе (на примере одного из классов)		
2	Оптимизация обучения в подростковой школе (на примере одного из предметов)		
3	Оптимизация обучения в старшей школе (на примере одного из предметов)		
4	Оптимизация системы воспитания в начальной школе (на примере одного из классов)		
5	Оптимизация системы воспитания в подростковой школе (на примере одного из классов)		
6	Оптимизация системы воспитания в старшей школе (на примере одного из классов)		
7	Оптимизация системы взаимодействия с родителями в начальной школе (на примере одного из классов)		
8	Оптимизация системы взаимодействия с родителями в подростковой школе (на примере одного из классов)		
9	Оптимизация системы взаимодействия с родителями в старшей школе (на примере одного из классов)		
10	Оптимизация системы дополнительного преподавания (на примере деятельности одного из объединений)		
11	И т.д.		





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

Рекомендуется, чтобы в опубликованном списке количество предлагаемых тем для обобщения опыта превышало количество педагогов, работающих в образовательном учреждении. Тем самым будет соблюдено условие для реализации права ограниченного выбора, когда каждый из педагогов, действуя в запланированном пространстве обобщения опыта, самостоятельно выбирает себе тему соответствующую не только целевым задачам образовательного учреждения, но и его интересам и потребностям. В случаях, когда запланированная тематика не устраивает педагога, он может предложить свою тему, но в русле методической темы всего коллектива.

В результате действия приёма распределённой ответственности в деятельности педагогов по обобщению опыта, каждый из них по итогам выполненной работы получит возможность не только продемонстрировать свои достижения, но и благодаря систематизации всех работ на диске познакомится с опытом своих коллег. В свою очередь руководство образовательного учреждения сможет лучшие работы педагогов с обобщением их опыта по одной из проблем оформить в виде совместно подготовленного сборника или коллективной монографии по методической теме, над которой работает образовательное учреждение.

Но для того чтобы выполненные работы соответствовали требованиям, предъявляемым к научно-методическим публикациям необходимо разработать алгоритм обобщения опыта и ознакомить с ним каждого педагога. Одним из вариантов такого алгоритма может выступить следующий (см. приложение 8).

## **Приложение 8**

### ***Примерный алгоритм обобщения опыта педагога***

При организации деятельности по обобщению опыта каждому педагогу рекомендуется соблюдать следующую структуру организации описания собственного опыта по методической теме образовательного учреждения.

**Действие 1.** На основе изучения литературы выявить основные научно-методические тенденции по изучаемой проблеме. Оформить в форме ссылок выписки точек зрения учёных и практиков с указанием источников.

**Действие 2.** На основе выявленных тенденций провести анализ имеющегося собственного практического опыта по описываемой проблеме. Определить свой индивидуальный уровень владения опытом, его сильные и западающие звенья.

**Действие 3.** Составить индивидуальную программу по обогащению собственного опыта по изучаемой проблеме. Определить содержание планируемой деятельности — новые для себя формы и методы, которые будут использованы в практической деятельности со школьниками.

**Действие 4.** Осуществить подбор критериев и диагностических методик, по которым будут отслеживаться результаты эффективности деятельности по применению новых форм и методов.





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

**Действие 5.** С помощью «дневника наблюдений» необходимо организовать рефлексию эффективности реализации программы по обогащению опыта и её влияния на учебно-познавательную деятельность школьников и собственную педагогическую деятельность.

**Действие 6.** Провести повторную диагностику, сравнить и описать полученные результаты.

**Действие 7.** Через проведение открытых занятий, выступления на методических объединениях ознакомить с полученными предварительными результатами коллег и руководство образовательного учреждения.

**Действие 8.** Письменно оформить работу по обобщению опыта.

Во введении не забыть обосновать актуальность избранной темы для собственной профессиональной деятельности, цели и задачи, поставленные перед собой.

Затем с привлечением изученной литературы показать основные научно-методические тенденции по описываемой теме и изложить своё понимание проблемы.

Далее дать подробное описание применяемых форм и методов организации деятельности, критериев и методик оценивания её эффективности.

После чего провести письменное обсуждение полученных результатов и сделать обобщающие выводы.

В завершение оформить рекомендации по применению полученного собственного опыта в деятельности коллег.

В приложении поместить список использованной литературы, по своему усмотрению — планы и конспекты проводимых занятий, творческие работы школьников и т.д.

**Действие 9.** Получить рецензию и вместе с оформленной работой по обобщению полученного опыта по изучаемой проблеме сдать их специалисту, курирующему данное направление деятельности.

В завершение содержательного наполнения «плана-программы профессионального самосовершенствования» педагогов могут быть помещены пункты, связанные с курсами повышения квалификации и прохождением процедуры аттестации. При этом они могут быть оформлены в качестве внешнего заказа педагогу или введены им самостоятельно.

Например, учитель имеет конкретные проблемы в организации деятельности школьников, но не планирует их разрешить с помощью посещения курсов повышения квалификации. Администрация в отношении данного учителя может оформить ему заказ на данный вид деятельности.

Пример второй. Администрация не планирует в отношении педагога проведения процедуры аттестации, но он сам считает, что готов претендовать на получение квалификационной категории. В данном случае в разделе «самозаказ» он может оформить свою потребность.

После того как будет проведена процедура согласования и подписания совместного управленческого заказа, оформленного в виде плана-программы профессионального самосовершенствования педагога на учебный год, необходимо продумать алгоритм совместного контроля его реализации.





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

В качестве таковых средств могут быть использованы следующие формы деятельности.

**Табло контроля исполнения совместного управленческого заказа**, в котором регулярно отражаются результаты его выполнения (см. приложение 9).

**Приложение 9**

**Примерное табло контроля выполнения совместного управленческого заказа**

ФИО педагогов	Параметры контроля				
	Направления контроля		Направления контроля		и т.д.
	Вид контроля	Вид контроля	Вид контроля	Вид контроля	
	Дата исполнения	Дата исполнения	Дата исполнения	Дата исполнения	
Например...	Совершенствование образовательного процесса				
	Календарно-тематический план по предмету	Отчёт по предмету за 1-ю четверть	Участие в декаде открытых занятий	Участие в подготовке и проведении конференции научного общества учащихся	и т.д.
	До 20 сентября	До 5 ноября	С 14 по 24 ноября	15 марта	
Иванова С.И.					
Петрова Л.А.					
и т.д.					

Структура «табло» может не соответствовать структуре совместного управленческого заказа и не дробиться по его разделам, а строиться по конкретным видам деятельности, подвергающимся контролю. В данном случае табло выступает в роли своеобразного «экрана исполнительской дисциплины педагогов», отражающего уровень организационной культуры каждого педагога и коллектива в целом. Но для того чтобы действие «табло» было эффективным, необходимо определить, каким образом будут отражаться результаты исполнения. В качестве «приёма справедливого оценивания» уровня организационной культуры педагогов предлагаются следующие критерии:

- *маркировка* того или иного пункта контроля *зелёным цветом* свидетельствует о своевременном и качественном исполнении либо активном, с точки зрения продуктивности, участии в подготовке и проведении мероприятия;
- *маркировка* того или иного пункта контроля *жёлтым цветом* может свидетельствовать о том, что к уровню исполнения имеются незначительные замечания либо по срокам, либо по качеству;
- *маркировка* того или иного пункта контроля *красным цветом* станет свидетельством недобросовестного отношения к исполнению порученного.

О социально-психологическом влиянии того или иного цвета на человека, на повышение или снижение его настроения, работоспособности и т.д. существует





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

значительное количество публикаций, посвящённых психологии среды. Поэтому, не останавливаясь подробно на социально-психологическом анализе роли цвета как средства стимулирования активности в управлении, лишь отметим, что применительно к образованию мы избрали привычную гамму «светофора» и экспериментально апробировали её в оценке деятельности не только педагогов, но и школьников. Полученные в ходе экспериментального апробирования результаты показали свою высокую эффективность, в том числе в части возросшего уровня исполнительской дисциплины педагогов.

**Индивидуальные собеседования с педагогами** по вопросам выполнения плана-программы профессионального самосовершенствования. Рекомендуются на первоначальном этапе внедрения метода совместного управленческого заказа их проводить по результатам каждой четверти, затем по мере овладения — по результатам полугодия и года. Сама процедура проведения собеседования может быть построена следующим образом.

Перед собеседованием педагогу предлагается с использованием цветowych маркеров самому обозначить уровень выполнения плана-программы. Зелёным маркером отметить пункты, которые выполнены качественно, жёлтым — находящимся на стадии выполнения, красным — те, которые не выполнены.

Само проведение собеседования как *совместной беседы* предлагается построить в доброжелательной деловой атмосфере. Для чего предлагается:

1. Ограничить количество участвующих в нём. Это могут быть руководитель, проводящий собеседование, сам педагог и куратор его деятельности, например, руководитель методического объединения (кафедры). Привлечение большего количества участников, как правило, психологически вызывает у лица, с которым проводится беседа, состояние негативной психической напряжённости и не может способствовать её плодотворности.
2. После того как педагог доложит по пунктам о том, что выполнено, что находится в стадии выполнения и по каким причинам не выполнены некоторые из них, необходимо предложить куратору дать экспертную оценку деятельности педагога по выполнению им индивидуального плана-программы.
3. Затем обсуждаются индивидуальные результаты табло контроля, свидетельствующие об уровне организационной культуры педагога. При этом обозначаются позитивные стороны, а по негативным фактам предлагается самому педагогу дать самооценку.
4. На завершающем этапе собеседования уточняется, в чём необходимо оказать помощь педагогу для эффективного выполнения ранее запланированной программы.
5. По результатам собеседования никаких письменных решений в отношении педагога, проходящего собеседование, не принимается, а выдаются лишь устные рекомендации.
6. При коллективном обсуждении результатов собеседования со всеми педагогами акцент делается только на позитивном опыте выполнения конкретными педагогами тех или иных разделов совместного управленческого заказа.

Выполнение вышеобозначенных советов способствует изменению деловой атмосферы в педагогическом коллективе, формированию чувства ответственности за взятые на себя обязательства, позволяет увидеть причину своих сильных и слабых сторон в самом себе, а не винить в происходящем либо администрацию, либо сложившиеся внешние обстоятельства.





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

**«Сертификат успешности» деятельности** (см. приложение 10), который является не только эффективным средством контроля, но и важным инструментом «стимулирования» процессов профессионального самосовершенствования деятельности педагогов. Он, как правило, вручается по результатам учебного года и собеседования по выполнению совместного управленческого заказа.

**Приложение 10**

**Примерное содержание «Сертификата успешности»**

В течение \_\_\_ / \_\_\_ учебного года \_\_\_\_\_ (ФИО педагога) в рамках совместного управленческого заказа достигнуты следующие результаты в выполнении индивидуального плана-программы профессионального самосовершенствования:

Направления деятельности	Результаты деятельности
Например...	
<i>В совершенствовании образовательного процесса по предмету</i>	Овладев технологией интегративного построения системы учебных занятий, обеспечил повышение качества успеваемости по предмету до ___ %, в том числе в 8 классе ___ %, в 9 классе ___; 10 классе ___ %
<i>В совершенствовании внеурочной деятельности по предмету</i>	Разработал и апробировал программу социально-ориентированного практикума по предмету «Химия в быту» для учащихся восьмых классов
<i>В проведении факультативов, элективных курсов</i>	Отработал технологию «безотметочного» преподавания факультативного курса «Экологическая химия»
<i>В проведении индивидуально-групповых консультаций по предмету</i>	Овладел приёмом взаимного консультирования в 9 классе, что позволило организовать системное овладение учащимися программы курса, повысить их учебно-познавательную активность
<i>В руководстве лабораторией научного общества школьников</i>	В рамках лаборатории по химии НОУ обеспечил качественную подготовку учащимися 10 исследовательских работ
<i>В классном руководстве</i>	В руководстве 8 классом, овладев воспитательной технологией «Культура самоорганизации», активно занимался вопросами формирования умений и навыков самоуправления. На высоком уровне были подготовлены и проведены следующие мероприятия (перечень). Класс стал победителем следующих соревнований и конкурсов (перечень). В работе с родителями использовал такие формы деятельности, как (перечень)
<i>В заведовании кабинетом</i>	В рамках создания мини-ресурсного центра по предмету совместно с учащимися подготовил серию компьютерных презентаций по химии для 8 класса. С помощью добровольных пожертвований родителей создана библиотечка научной и популярной литературы по химии
<i>В индивидуальной помощи учащимся, имеющим проблемы в изучении предмета</i>	В течение года оказана действенная индивидуальная помощь по предмету 5 учащимся, что позволило им повысить свой уровень овладения предметом
<i>В передаче опыта</i>	Активно участвуя в пропаганде инновационного опыта, провёл 4 открытых мероприятия для (указывается целевая аудитория) по технологии интегративного построения системы учебных занятий
<i>В обобщении опыта по проблеме «_____»</i>	В рамках научно-методической темы образовательного учреждения подготовил и успешно защитил на педагогических чтениях научно-методическую работу по проблеме (указывается тема)
<i>В прохождении курсов повышения квалификации</i>	На базе института повышения квалификации освоил программу «Педагогическое управление образовательным процессом» в объёме 144 часов и получил квалификационное удостоверение
<i>В аттестации</i>	Успешно прошёл процедуру аттестации. Присвоена высшая квалификационная категория
<i>Иное</i>	В рамках национального проекта «Образование» получил персональный грант





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

По мнению коллег \_\_\_\_\_ (ФИО педагога) удалось \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_. Его отличает \_\_\_\_\_.

По мнению администрации \_\_\_\_\_ (ФИО педагога) свойственно \_\_\_\_\_.

Подписи:

Директор образовательного учреждения \_\_\_\_\_.

Куратор (руководитель методического объединения, кафедры) \_\_\_\_\_.

Педагог \_\_\_\_\_.

Остановимся на некоторых инструментальных аспектах заполнения и публикации «Сертификата успешности».

1. В сертификате фиксируются лишь положительные результаты, достигнутые в выполнении индивидуального плана-программы.
2. В тех пунктах, которые оказались невыполненными, ничего не отражается.
3. Только с согласия педагога разрешается опубликовать его «сертификат успешности» на коллективе.

За этими вроде бы простыми рекомендациями стоят важные с точки зрения психологии управления основания, связанные с формированием позитивной *установки на успешность*.

Во-первых, сертификат успешности позволяет удовлетворить индивидуальную потребность в успехе по основным его составляющим:

- ◆ в результативном успехе, приносящем педагогу некоторую степень удовлетворённости результатами своей деятельности;
- ◆ в успехе, выражающемся в признании его достижений со стороны «значимых других» и, прежде всего, руководства и коллег;
- ◆ в успехе, как в волевом преодолении себя, своих «слабостей» и «недостатков» и усилении своих профессиональных достоинств.

Во-вторых, сертификат побуждает и тем самым ориентирует педагога на самостоятельное инновационное развитие, вырабатывая у него *стратегию достижений успеха*, предполагающей способности профессионала видеть перспективу, принимать конкретные действия по реализации своего будущего при успешном анализе своих ресурсов и знаний пути дальнейшего профессионально-личностного саморазвития.

Тем самым, сертификат содействует системному формированию мотивации достижений, вбирающей и включающей в себя процессы:

- ◆ *самоадаптации* к исходящим из внешней целесообразно организованной образовательной среды требованиям;
- ◆ *самодифференциации* — творческому применению в программах собственной профессиональной деятельности требований, исходящих из данной среды;
- ◆ *самоинтеграции* как синтетического качества оптимизации и гармонизации своих профессионально-личностных взаимодействий.

В-третьих, «Сертификат успешности» может выступать в качестве формирования «портфолио» как своеобразного инструмента фиксации, накопления и оценки профессионально-личностных достижений педагога. При этом у организаторов управленческих процессов отпадает необходимость превращаться в архивариусов, которые, в силу своих служебных обязанностей заинтересованы в подробнейшей «бумажной» детализации каждого процесса и явления. Ведь «портфолио» на управленческом уровне это не «архивное дело», не средство тотального пошагового контроля деятельности педагогов, а психологически настроенный





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

инструмент стимулирования их профессионально-личностного роста и мастерства. Поэтому не следует уподобляться архивариусам, а на основе действия «Сертификата успешности» создать информационно-накопительную базу данных, позволяющих выстроить систему анализа позитивных и негативных тенденций в деятельности каждого педагога. Для этого стоит лишь ввести систему учёта результатов выполнения пунктов, вводимых в план-программу профессионального самосовершенствования по учебным годам (см. приложение 11). А всё остальное, прилагающееся к «портфолио» (различные справки, творческие работы и т.д.), передать на уровень самого педагога. И если у него есть потребность вести своеобразный бумажный накопитель, подтверждающий результативность его профессиональной деятельности, то пусть это будет его личным делом, к которому руководство может иметь только опосредованное отношение.

**Приложение 11**

**Примерная информационно-накопительная база данных результатов профессиональной деятельности педагога**

Направления деятельности	___/___ учебный год	___/___ учебный год	___/___ учебный год
В совершенствовании образовательного процесса по предмету			
В совершенствовании внеурочной деятельности по предмету			
В проведении факультативов, элективных курсов			
В проведении индивидуально-групповых консультаций по предмету			
В руководстве лабораторией научного общества школьников			
В классном руководстве			
В заведовании кабинетом			
В индивидуальной помощи учащимся, имеющим проблемы в изучении предмета			
В передаче опыта			
В обобщении опыта по проблеме «_____»			
В прохождении курсов повышения квалификации			
В аттестации			
Иное			

Кроме того, «Сертификат успешности», как и технология применения метода совместного управленческого заказа в целом, может стать эффективным основанием для оценки результативности деятельности каждого педагога, что особенно важно в условиях перехода на новую систему оплаты труда педагогических работников.





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

Теперь перейдём к инструментальному описанию технологии применения «метода совместного управленческого заказа» в образовательной деятельности со школьниками.

### **План-программа образовательной деятельности школьника на учебный год «СИЛА»**

Технология применения «метода совместного управленческого заказа» в работе со школьниками в форме индивидуального плана-программы образовательной деятельности на учебный год во многом строится на тех же смысловых и инструментальных основаниях, что и при работе с педагогами. Такая логика связана с выработкой единых подходов, норм и требований при организации деятельности всего коллектива образовательного учреждения, о которых говорилось выше.

Вместе с тем в работе со школьниками применение метода совместного управленческого заказа имеет свою специфику. Раскроем её.

Так в её наименовании не случайно используется термин «СИЛА».

В словаре В.И. Даля дано такое определение: сила — источник, начало, основная причина всякого действия, движения, стремления. Сила есть понятие, собирающее все явления под одно общее название: сила духовная, сила ума, сила воли, сила нравственная...<sup>1</sup>

С.И. Ожегов трактует силу как:

- 1) физическую или моральную возможность активно действовать;
- 2) величину, являющуюся мерой взаимодействия;
- 3) энергию, воздействующую на материальные тела, а также степень интенсивности, напряжённости её;
- 4) источник энергии, деятельности;
- 5) способность проявления какой-нибудь деятельности, состояния, отличающуюся определённой степенью напряжённости, устремлённости;
- 6) могущество, влияние, власть и т.д.<sup>2</sup>

В нашем случае «сила» представляет собой аббревиатуру из первых букв словесной конструкции «Самостоятельное Индивидуальное Личное» и «Активности». Тем самым обращается внимание на целенаправленную организацию содействия процессам развития у взрослеющего человека системы самостоятельного становления себя как личности, её индивидуальной глубины (культуры взаимодействия с самим собой и миром) как показателя качественного развития. Что становится возможным осуществить с помощью применения специальных средств (форм и методов, используемых образовательным учреждением), порождающих у школьников системную активность в деятельности познания, общения и самосознания.

Для достижения поставленной цели предлагается поменять характер управленческих воздействий и направить усилия на то чтобы создать такую образовательную среду (систему специально организованных условий), благодаря которой каждый школьник мог быть предьявлен как:

<sup>1</sup> *Даль В.И.* Толковый словарь живого великорусского языка. М., 1980.

<sup>2</sup> *Ожегов С.И.* Словарь русского языка / Под ред. Н.Ю. Шведовой. 16-е изд., испр. М.: Русский язык, 1984.





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

**Я** (*взрослеющий человек*) → благодаря другим людям (*педагогам и т.д.*) → посредством специально созданной среды моего образования (*системы условий*) → **сам** (*самостоятельно*) → проявляю свою активность (*деятельное отношение*) → обучаюсь управлять процессами своего взаимодействия с миром (*быть совокупным субъектом и объектом самоуправления*) → становлюсь личностью (*присваиваю систему социальных значений и программ поведения*) → и тем самым **созидаю свою индивидуальность** (*индивидуальный стиль ответственного взаимодействия с миром*).

Отсюда следующее смысловое прочтение используемого в обозначении индивидуального плана-программы термина «**сила**» как *процесса и результата совместных и собственных усилий (нравственных, волевых, интеллектуальных и т.п.) по умножению внутренних ресурсов и обогащению внутренних потенциалов своего взаимодействия с миром*. Когда школьник, как каждый из нас, системно и непрерывно идентифицируется с лучшими образцами взаимодействия, *обособляет* их в программах собственной жизнедеятельности и *отчуждается* от неконструктивных образцов взаимодействия с миром.

Также термин «**сила**» характеризуется с научно принятой позиции «**движущие силы развития**», как **объективных противоречий**, существующих между обновляющимися потребностями школьника и возможностями их удовлетворения, регулируемые педагогами.

Разрешение целенаправленно организованных противоречий, их успешное преодоление предоставляет взрослому человеку возможности в обретении им опыта уверенности в собственных силах, самостоятельности, ответственности за осуществлённый выбор (принятые решения), что способствует развитию его индивидуальных качеств личности.

Ведь **сила** любого человека проявляется в его способности управлять собой и обстоятельствами своей жизни, принимать решения и нести ответственность за осуществлённый выбор.

В свою очередь **сила** образовательного учреждения проявляется в способности организовать в пространстве своих управленческих влияний систему, содействующую обогащению и умножению духовных, нравственных, волевых и многих других сил взрослого человека в их разумном сочетании и целостности.

Одним из таких средств побуждения для проявления «силы» (влияния) образовательного учреждения может выступить «метод совместного управленческого заказа» оформляемый в виде «индивидуального плана-программы деятельности школьника на учебный год».

Следующей особенностью применения метода совместного управленческого заказа в работе со школьниками является возрастная изменчивость в его оформлении и реализации.

Так, **в работе с младшими школьниками** метод реализуется посредством «**Плана-программы образовательной деятельности семьи на учебный год**» (см. приложение 12).





А.А. Ярулов

Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения

## Приложение 12

### Примерная структура плана-программы образовательной деятельности семьи на учебный год

Уровни и их соответствие	1 уровень	2 уровень	3 уровень	Намечено и результат по четвертям			
				1	2	3	4
<b>Рубежи по учебным умениям и навыкам</b>							
Скорость осмысленного чтения (слов в минуту)	90	120	150				
Скорость аккуратного безошибочного письма (зн/мин)	40	60	80				
Скорость безошибочных вычислительных навыков	20	30	40				
Рубежи по учебным предметам							
Русский язык	Безошибочное выполнение заданий по образцу	Безошибочное выполнение заданий без образца	Безошибочное выполнение заданий с изменёнными условиями				
Математика							
Окружающий мир и другие предметы (изобразительная деятельность, музыка и т.д.)	Подготовка совместного семейного проекта по теме (обозначается наименование)						
Внеклассное чтение (список прилагается)	50% выполнение программы	75% выполнение программы	100% выполнение программы				
<b>Рубежи по формированию здорового образа жизни</b>							
В физкультурно-спортивных нормативах:	Указываются нормативы, установленные для ребёнка, достигшего определённого возраста						
подтягивание / отжимание							
бег							
скакалка и т.п.							
В оздоровлении:							
занятия в физкультурно-спортивной группе, секции	Не менее 1 раза в неделю	Не менее 2 раз в неделю	Не менее 3 раз в неделю				
оздоровительные процедуры (зарядка, прогулки на свежем воздухе, походы выходного дня и т.п.)	Ежеквартально	Ежемесячно	Еженедельно				
лечебно-профилактические мероприятия, предусмотренные в индивидуальном паспорте здоровья	50% выполнение программы	75% выполнение программы	100% выполнение программы				
<b>Рубежи, намеченные самой семьёй</b>							
Направления деятельности	Намечено			Результат			
В прикладном и художественном творчестве (посещение кружков, факультативов и т.п.)							
В посещении музеев, выставок, театрально-концертных мероприятий							
В изучении творчества (писателей, композиторов, художников)							
В мероприятиях, акциях, проводимых в классе (школе)							
Другое... (указать)							
							<b>75</b>





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

В приведённом варианте применения «метода совместного управленческого заказа» в работе с младшими школьниками акцент сделан на обеспечение условий включённости в совместную целенаправленно организованную образовательную деятельность не только детей, но и родителей (законных представителей). И вот почему.

Существующая практика привлечения родителей к активному участию в обучении и воспитании своих детей не решает многих задач, стоящих перед образовательным учреждением. И в этом зачастую виновата сама школа.

В первую очередь, это связано с имеющейся установкой: родители — заказчики, педагоги — исполнители. Формально всё правильно. Но реализация этой установки на практике привела к серьёзным деформациям в сознании как учителей, так и родителей. Школа взяла на себя полную ответственность за обучение и воспитание ребёнка, а это привело к тому, что именно её, школу, общество обвиняет в росте преступности, ухудшении здоровья, плохой успеваемости школьников. И чтобы снять с себя эти обвинения, школа судорожно ищет пути борьбы с социально неблагополучными явлениями — проводит то, что ей под силу: акции и мероприятия — и тем самым способствует лишь росту недовольства в свой адрес. А «заказчики», то есть родители, в этой ситуации вновь остаются в стороне, убеждаясь в мнимой правоте ответственности школы за ребёнка.

Вторая установка, мешающая школе, — это отношение к родителям как к помощникам. И вроде бы вновь ничего плохого в этом нет. Но в школе к институту родителей как помощников сложилось отношение, как к вспомогательному персоналу: мы поручаем — вы выполняйте. И даются, как правило, разовые поручения — выучить, нарисовать, прийти на собрание, а в основном — помочь материально. И родители «откупаются» от школы.

В-третьих, у многих учителей существует отношение к родителям как потенциальной инстанции, способной наказать ребёнка за погрешности. Тем самым школа, не задумываясь об этом, стала для многих родителей неиссякаемым источником психологической опасности по отношению к детям и к самим, что, в конечном счёте, ведёт к отчуждению родителей от школы.

Однако главная беда — то, что школа не учит родителей быть родителями. Она не вооружает их профессиональными знаниями, умениями и навыками, не обогащает их семейный репертуар эффективными приёмами обучения, воспитания и развития ребёнка. Школа не погружает родителей в смысл того, что она делает ради их детей. А любой смысл можно понять не через лекции и беседы, а только через совместную деятельность, дающую опыт выстраивания позитивных и конструктивных отношений родителей с ребёнком, со школой.

Вместе с тем школа в работе с младшими школьниками порой не учитывает их возрастные особенности, особенно в части невысокого уровня развитости у них умений и навыков самостоятельного выполнения порученного. Приведём лишь один пример. В условиях повсеместной увлечённости проектно-исследовательской деятельностью школьников в некоторых образовательных учреждениях от младших школьников требуют самостоятельно выполненного и оформленного в виде компьютерной презентации проекта с позиций его предъявления как научной работы, с обязательным наличием объекта, предмета, цели, гипотезы, задач и т.д. Что с психологических позиций выглядит очередной «управленчес-





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

кой глупостью», так как ребёнок, в силу своих возрастных особенностей, не способен это сам сделать. И начинается псевдодеятельность, приносящая только вред и самому ребёнку, и школе.

Вот на этих вышеобозначенных противоречиях и стремлении их разрешить предлагается в качестве одного из инструментов реализации эффективной системы работы с родителями «План-программа образовательной деятельности семьи на учебный год». Её смысл заключается в том, что образовательное учреждение начинает и ведёт работу с каждой семьёй в пространстве актуального и ближайшего её развития. При этом под актуальным развитием понимается тот позитивный опыт семьи в воспитании своего ребёнка, который уже используется в семейном репертуаре. А под ближайшим развитием семьи понимается планируемый опыт воспитания своего ребёнка, который будет приобретён семьёй благодаря совместной деятельности со школой.

Но чтобы действие «метода совместного управленческого заказа» в работе с семьёй состоялось, необходимо соблюдение ещё одного важного условия — совместно согласованной установки образовательного учреждения и родителей на успешность осуществляемой деятельности по обучению, воспитанию и развитию детей. Такая установка может быть реализована лишь тогда, когда родители будут знать, что им необходимо делать и как это делать. Вот почему в содержании заказа, исходящего от образовательного учреждения чётко определены ориентиры уровневых достижений, которые могут быть реализованы в совместной работе семьи и школы с младшим школьником.

Так, в разделе «Рубежи по учебным умениям и навыкам» с научно выверенных позиций даны ориентиры деятельности по их овладению. Например, доказано, что если младший школьник к окончанию начальной школы не вышел на третий (обозначенный в заказе) уровень овладения общеучебными умениями и навыками, то у него в дальнейшем обучении возникают проблемы с успеваемостью. Родители, узнав об этом, могут и должны с помощью школы организовать системную семейную работу по достижению своим ребёнком высоких показателей в данном направлении. Для чего педагоги начальной школы предусматривают систему мер по обучению родителей приёмам и методам выработки у школьников скорости осмысленного чтения, безошибочного письма и вычислительных навыков.

Раздел «Рубежи по учебным предметам» в части выполнения домашних заданий содержит в себе ориентиры, позволяющие младшему школьнику совместно с родителями организовать и контролировать поэтапное формирование системы умственных действий и её выхода на высший (третий) уровень их овладения. Это в свою очередь требует от педагогов согласования и внедрения системы дифференцированных учебных заданий и пересмотра критериев их оценивания, обучения родителей приёмам содействия ребёнку в их качественном выполнении.

Следует обратить внимание на ориентир по пункту «Окружающий мир и другие предметы», предусматривающий подготовку и защиту совместного семейного проекта по взаимно согласованной теме, связанной с программой курса «Окружающий мир», но с применением умений и навыков, полученных в ходе изучения других предметов. То есть речь идёт о комбинированном проекте как творческом уровне интеграции (синтезе) знаний, умений и навыков обучающихся. По формам реализации такого приёма организации проектной деятельности это могут быть подготовленные семьёй классные часы, беседы, «заочные» и «очные» экскурсии, выставки и т.п.

Также в данном разделе вводится пункт, связанный с организацией помощи родителей в выполнении своим ребёнком программы внеклассного чтения, что связано не только с успешным



А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

выполнением государственного образовательного стандарта, но и политикой формирования культуры чтения как продуктивной формы организации семейного досуга. Тем самым школа может обеспечить переход с позиции сетования на то, что современная молодёжь мало читает на позицию целенаправленного содействия процессам формирования читательской культуры.

В разделе «*Рубежи по формированию здорового образа жизни*» определяются ориентиры деятельности семьи в данном направлении. Его особенность заключается в том, что в нём не только обозначаются физкультурно-спортивные нормативы, которые ребёнок при помощи и контроле со стороны родителей может достичь, но и направления, связанные с профилактикой и укреплением здоровья. В части последнего, обозначенного в тексте, момента необходимо сделать следующие пояснения. Планируя деятельность по формированию здорового образа жизни, очень часто школа ограничивает сферу своего влияния мерами, которые она может сама реализовывать, забывая при этом о возможностях семьи, которая также беспокоится о здоровье и благополучии своего ребёнка. Отсюда падает эффективность применения некоторых форм, используемых школой в данном направлении.

В частности речь идёт о такой эффективной форме деятельности, как «паспорт здоровья», при условии, что в нём не только констатируются данные о здоровье ребёнка, но и предусмотрены меры по стимулированию участия семьи в этом важном деле. Для чего в «паспорт здоровья» вводятся такие параметры деятельности, которые ориентируют родителей на целенаправленную работу по оздоровлению своего ребёнка. Например, согласованные с медицинскими работниками, такие ориентиры, как:

- ◆ участие в ежегодном плановом медицинском осмотре;
- ◆ выполнение по результатам осмотра назначений врачей (узких специалистов);
- ◆ профилактика простудных и иных заболеваний имеющимися в совместном применении средствами физиолечения, лечебной физкультуры, народной медицины и т.п.

На основе данных ориентиров медицинские работники составляют ежегодный план-график назначений по укреплению здоровья конкретного ребёнка, ведут учёт его выполнения и по параметрам, обозначенным в «плане-программе», оценивают степень активного участия семьи в деятельности по данному направлению.

Важным разделом плана-программы образовательной деятельности семьи на учебный год является «*Рубежи, намеченные самой семьёй*». Здесь школа задаёт лишь направления деятельности, которые имеют ключевое значение для развития младшего школьника, а сама семья, исходя из имеющихся у неё ресурсов (интеллектуальных, организаторских, материальных и т.д.), определяет степень участия в их реализации. Отсюда в содержательном наполнении данного раздела могут применяться только формы содействия, но, ни в коем случае, методы давления, принуждения. Так, для того чтобы семья могла выполнить пункт, связанный с участием школьника в прикладном и художественном творчестве, школе необходимо создать сеть кружков, объединений по интересам, в том числе и с участием родителей, способных вести данную работу.

Для того чтобы семья могла выполнить программу посещения музеев, выставок, театрально-концертных мероприятий, школа может на своей базе организовать «экскурсионное бюро», «школьную филармонию», «клуб выходного дня» и т.д.





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

В качестве средств, содействующих изучению творчества писателей, композиторов, художников, могут быть использованы такие формы, как «творческие гостиные», «семейные литературные чтения», «конкурсы знатоков творчества», «школьный выставочный зал», цикл мероприятий «Семейные интересы (хобби)» и т.п.

Чтобы семья смогла выполнить программу участия в мероприятиях, акциях, проводимых в классе (школе), необходимо родителям дать опорный материал, оформленный, например, в виде «Листа добровольного участия родителей в подготовке и проведении мероприятий класса» (см. приложение 13).

**Приложение 13**

**Лист добровольного участия родителей в подготовке и проведении мероприятий класса**

Наименование мероприятий	Дата проведения	Необходимо сделать	Желающие принять участие	Отметка об исполнении
<i>Сентябрь (например)</i>				
Праздник «Лето – это маленькая жизнь» из цикла «Отдыхаем всей семьёй»	4 воскресенье месяца	Принять участие в выставке-презентации «Как мы семьёй провели лето»		
		Принять участие в конкурсе поделок из природного материала		
		Провести викторину по произведениям авторов, включённых в перечень внеклассного чтения на лето		
		Провести спортивную эстафету летних игр		
		Принять участие в конкурсе на лучшее летнее блюдо		
<b>Октябрь и т.д.</b>				

Несколько советов по планированию участия родителей в подготовке и проведении мероприятий класса.

1. В «лист» включаются только основные мероприятия, так как не следует забывать, что родители — тоже занятые люди. При этом количество таких мероприятий должно не превышать двух наименований в месяц, иначе возникнет ситуация недовольства.
2. В перечень того, что необходимо сделать, не следует включать поручения, выполнение которых под силу самим школьникам. Также не следует в данный перечень включать мероприятия, связанные с материальными затратами, — для этого могут использоваться другие формы деятельности.
3. Регулирование степени активности родителей в подготовке и проведении мероприятий класса может быть осуществлено через решение родительского собрания, в котором, например,



А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

будет определено, что каждая семья обязательно принимает участие в подготовке и проведении не менее одного мероприятия в четверть.

4. Для того чтобы родители смогли включиться в совместную деятельность, их необходимо в начале учебного года ознакомить с «листом» и попросить вписать свои фамилии напротив тех дел, в осуществлении которых они смогут оказать действенную помощь.
5. Контроль исполнения взятых родителями на себя обязательств, следует поручить родительскому совету класса, который может на основе списка добровольцев формировать инициативную родительскую группу помощи в подготовке того или иного мероприятия.

В качестве свидетельства об успешном или неуспешном выполнении «Плана-программы образовательной деятельности семьи на учебный год» может стать сквозной, используемый в работе со всеми категориями участников «метода совместного управленческого заказа», приём вручения по итогам года сертификатов (см. приложение 14).

**Приложение 14**

**Сертификат успешности выполнения плана-программы образовательной деятельности семьи за учебный год**

Ученик(ца) «\_\_» класса \_\_\_\_\_ (фамилия, имя) совместно с родителями: мамой \_\_\_\_\_ (ФИО); папой \_\_\_\_\_ (ФИО), а также с участием других родственников \_\_\_\_\_ (ФИО, степень родства) в течение \_\_/\_\_ учебного года показали следующие результаты:

В овладении учебными умениями и навыками	Скорость: осмысленного чтения составила __ слов в минуту; аккуратного безошибочного письма __ знаков в минуту; безошибочных вычислительных навыков __ заданий за 5 мин.
В выполнении совместного семейного проекта	Успешно выполнен проект (наименование). В общешкольном конкурсе семейных проектов данная работа была отмечена, например, дипломом 1 степени
В выполнении программы внеклассного чтения	Программа выполнена (указывается уровень выполнения — полностью, в основном выполнена, выполнена частично)
В выполнении физкультурно-спортивных нормативов	Указываются результаты
В выполнении программы по оздоровлению	Программа выполнена (указывается уровень выполнения — полностью, в основном выполнена, выполнена частично)
В выполнении программы спортивных секций	Выполнена программа (указывается секция). Показаны следующие результаты (указываются соревнования и призовые места, если они имеются)
В прикладном и художественном творчестве	Выполнена программа (указываются кружки). Показаны следующие результаты (указываются соревнования, конкурсы и призовые места, если они имеются)
В выполнении программы посещения музеев, выставок, театрально-концертных мероприятий	Указываются основные результаты
В изучении творчества (писателей, композиторов, художников)	Указываются основные результаты
В подготовке и проведении мероприятий класса	Указываются основные результаты





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

Педагогический коллектив считает, что \_\_\_\_\_ (указываются позитивные моменты в деятельности школьника).

Директор образовательного учреждения \_\_\_\_\_ (подпись, ФИО)

Учитель \_\_\_\_\_ (подпись, ФИО)

Примечание: На оборотной стороне сертификата может быть помещён табель успеваемости школьника.

**В работе со школьниками 5–8 классов** структура и содержание плана-программы «СИЛА» несколько изменяется. Прежде всего, это связано с учётом специфики происходящих изменений во внутреннем мире подростка, в его стремлении быть активным, деятельным, самостоятельным, взрослым. И данные стремления необходимо не только поддержать, но и направлять по целесообразно организованному пути. Иначе свойственные подростково-му возрасту поведенческие особенности, являющиеся следствием несформированности волевой и эмоциональной сферы, неадекватной самооценки, замедленным формированием функции самоконтроля, повышенной эмоциональности и конфликтности, могут оказаться доминирующими в этот сложный период взросления.

Для чего предлагается с помощью применения «метода совместного управленческого заказа» изменить социальную ситуацию развития и основной акцент сделать на управленческом содействии процессам самостановления развивающейся личности посредством чётко заданных и системно со- и саморегулируемых направлений — ориентиров образовательной деятельности школьников подросткового возраста.

Отсюда основным звеном индивидуального плана-программы образовательной деятельности, предлагаемой школьникам подросткового возраста, выступает программа целесообразно организованных мер по системной поддержке процессов развития у взрослеющего человека множественности «само»: самостоятельности, самоконтроля, самооценки, самоуважения и т.д.

При этом структура плана-программы может обрести следующую форму (см. приложение 15).

**Приложение 15**

**Примерная структура индивидуального плана-программы самовоспитания (для учащихся 5–8 классов) на учебный год**

Разделы	Направления деятельности	Заказ	Самозаказ	Результаты выполнения по четвертям			
				1	2	3	4
<i>Например...</i>							
<b>МИР ЗНАНИЙ</b>	Улучшить показатели по предметам	Русский язык — «4» География — «5»	Русский язык — «5» География — «5» Физика — «5»				
	Выполнить программу спецкурса, факультатива, кружка	Не менее 2 наименований	«Страноведение» «Культура речи» «Логика»				
	Подготовить и защитить курсовую работу	По одному из предметов	По химии на тему (обозначение темы)				
	Принять участие	Не менее чем в двух мероприятиях «Интеллектуального марафона»	По географии, русскому языку, физике				
	Иное						



А.А. Ярулов

Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения

<b>МИР ЖИЗНЕННО ПОЛЕЗНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ</b>	В формировании положительных черт характера	Строго индивидуально				
	Выполнить программу социальных практикумов по предметам	Не менее 2 наименований	«Физика в быту» «Эколог» «Спасатель»			
	Научиться делать своими руками	XXXXXXX	Овладеть техникой резьбы по дереву			
	Подготовить и защитить	Не менее одного рецепта и сценария успешной жизнедеятельности	«Как стать аккуратным»			
	Оказывать помощь другим	XXXXXXX	Взять персональное шефство над учеником 3 класса (фамилия, имя)			
	Принять участие в социальных акциях, проектах	Не менее одного раза в четверть				
	Иное					
<b>МИР ЗДОРОВЬЯ</b>	В выполнении физкультурно-спортивных нормативов	Указываются нормативы	Указываются планируемые результаты			
	Выполнить программу спортивной секции, объединения	Не менее одного наименования	«Айкидо», «Футбол»			
	Принять участие	Не менее чем в трёх мероприятиях школьного клуба здоровья	«Осенний кросс», «Соревнования по мини-футболу», «Лыжные старты»			
	Иное					
<b>МИР ДОСУГА</b>	Выполнить программу творческого кружка, объединения	Не менее одного наименования	Клуб брейк-данса			
	Выполнить программу внеклассного чтения	Полностью	Дополнительно прочитать произведения (указываются авторы)			
	Изучить творчество	XXXXXXXX	Учёного (ФИО), или писателя (ФИО), или композитора (ФИО), или группы (наименование)			
	Подготовить и провести	Не менее одного мероприятия для класса	Литературную гостиную на тему (обозначается тема)			
	Принять участие	Не менее чем в 4 досуговых мероприятиях	В экскурсиях (обозначаются), в посещениях спектаклей (обозначаются) и т.д.			
	Иное					

82

Дата \_\_\_\_\_ Подписи \_\_\_\_\_ (от руководства школы, классного руководителя, школьника, родителя).

Давая инструментальные пояснения к предложенному примерному варианту «плана-программы самовоспитания» для школьников подросткового возраста, мы обращаем внимание управленцев на следующие организационные моменты.

1. В структуру плана-программы вносятся лишь те направления образовательной деятельности школьников, по которым школа может оказать содействие в их успешной реализации, т.е. создать условия для их выполнения. Например,





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

организовать работу необходимых для этого творческих объединений, кружков, секций, практикумов и т.д. Для чего предлагается разработать специальную программу психолого-педагогического содействия школьникам в выполнении индивидуального плана-программы самовоспитания по всем планируемым направлениям образовательной деятельности. О чём речь пойдёт в дальнейшем изложении.

2. Необходимо осторожно решать вопрос об участии коллектива класса в обсуждении индивидуальных планов-программ образовательной деятельности школьников. Только в тех коллективах, в которых создана атмосфера взаимной поддержки и помощи, может быть проведена публичная процедура защиты, и то с учётом добровольного согласия на это самого школьника. Более продуктивной формой защиты и подведения результатов выполнения является индивидуальное собеседование, когда классный руководитель, в некоторых случаях с участием родителей или ученического актива, обсуждают с подростком его планы на учебный год и уровень их исполнения.
3. Не следует бояться, что школьники берут на себя завышенные, иногда непосильные им обязательства. Только в конкретных делах, каковыми являются пункты «плана-программы», у подростков вырабатывается реальная самооценка своих возможностей и способностей, приобретается, по А.С. Пушкину, «опыт, сын ошибок трудных». Но это вовсе не означает, что следует попустительствовать тем школьникам, которые, самостоятельно осуществив выбор и приняв решение, не должны нести ответственность за невыполнение собственной программы образовательной деятельности. Для чего через разработку локального нормативного акта, может быть разработана система стимулирования успешной реализации школьниками индивидуальных планов-программ образовательной деятельности на учебный год.
4. Важно также учитывать склонность подростков к эмоциональному окрашиванию происходящих с ними событий и возвышенной устремлённости их в будущее. Поэтому при обозначении разделов плана-программы предлагается ввести такие эмоционально окрашенные наименования предлагаемых к осуществлению программ, как «Мир знаний», «Мир жизненно важных умений и навыков», «Мир здоровья», «Мир досуга» и путём конкретизации каждого из них одновременно решать задачу всестороннего содействия развитию взрослеющей личности.

Средством оценки результативности выполнения планов-программ, выступает, как и в работе с другими категориями участников образовательного процесса, приём вручения школьникам подросткового возраста «сертификатов успешности». Для школьников подросткового возраста в обозначении сертификата предлагается использовать название «Похвальный лист» (см. приложение 16). И это не случайно, так как именно в этом возрасте для каждого подростка важно получить объективную информацию о том, что он успешен, хотя бы в некоторых направлениях деятельности.

## Приложение 16

### **Примерная структура «Похвального листа» для школьников подросткового возраста**

Ученик(ца) «\_\_» класса \_\_\_\_\_ (Фамилия, имя), участвуя в выполнении индивидуального плана-программы самовоспитания «СИЛА» в течение учебного года, добился следующих результатов:

83





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

Например...	
Улучшил учебные показатели по предметам.	Русскому языку, истории, географии
Успешно выполнил программу спецкурса, факультатива, кружка	«Страноведение», «Культура речи», «Логика»
Подготовил и защитил курсовую работу	По химии на тему (обозначение темы)
Принял участие в интеллектуальных конкурсах, олимпиадах	По географии, русскому языку, физике. Стал победителем интеллектуального конкурса по географии
Выполнил программу социальных практикумов по предметам	«Физика в быту», «Эколог», «Спасатель»
Научился делать своими руками	Овладел техникой резьбы по дереву
Подготовил и защитил	Сценарий успешной жизнедеятельности на тему «Как стать аккуратным»
Принял активное участие в социальных акциях, проектах	Обозначение мероприятий
Овладел физкультурно-спортивными нормативами	Указываются выполненные нормативы
Выполнил программу спортивной секции, объединения	Обозначается наименование секций и достигнутые результаты, если таковые имеются
Принял активное участие в физкультурно-спортивных мероприятиях	Указываются мероприятия и достигнутые результаты, если таковые имеются
Выполнил программу творческого кружка, объединения	Обозначается наименование кружков и достигнутые результаты, если таковые имеются

По мнению педагогов и одноклассников \_\_\_\_\_ (фамилия, имя) свойственны следующие положительные черты характера (перечень черт, например, аккуратность, добросовестное отношение к выполнению поручений, уважительное отношение к старшим, чувство взаимопомощи и т.д.).

Дата \_\_\_\_\_ Подписи \_\_\_\_\_ (от руководства, классного руководителя).

Примечание: На оборотной стороне «Похвального листа» может быть размещён «Табель успеваемости».

Вновь подчеркнём, что в «Похвальный лист» вносятся лишь позитивные достижения школьника-подростка. В случаях, если таких достижений по тому или иному направлению образовательной деятельности у школьника не наблюдается, то в данном пункте ставится прочерк. И только в индивидуальной беседе с подростком педагог может обратить его внимание на то, что необходимо нести личную ответственность за взятые на себя обязательства и, прежде всего, перед самим собой.

**В работе со школьниками старших (10–11) классов** структура индивидуального плана-программы «СИЛА» может быть изменена только при условии того, что школьники, будучи ещё подростками, стали участниками реализации «метода совместного управленческого заказа» и уже приобрели необходимый опыт самоорганизации, т.е. самоуправления. Если же действие метода совместного управленческого заказа ранее не применялось, организаторам управленчес-





А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

ких процессов рекомендуется изменить только наименование плана-программы, заменив в нём термин «самовоспитание» на термин, например, «саморазвитие». И вот почему. Как и в обучении, так и в воспитании должна быть выстроена система поэтапного формирования не только умственных действий, но и личностно значимых социальных умений и навыков. И если у школьника к моменту обучения его на старшей ступени эти умения и навыки не сформированы, не получили характер обобщённости (интеграции, т.е. синтеза), то не следует от него ждать высокого уровня присвоения культуры самоуправления.

Если же действие метода совместного управленческого заказа осуществлялось по универсальной формуле формирования любого позитивного умения и навыка: «Трудное» → «Привычным», «Привычное» → «Полезным», «Полезное» → «Приятным», то только при этих условиях в структуру «индивидуального плана-программы» можно будет внести следующие организационные и содержательные изменения (см. приложение 17).

**Приложение 17**

**Примерная структура индивидуального плана-программы «СИЛА» (для учащихся старших классов)**

Направления образовательной деятельности	Самозаказ	Результаты выполнения	
		I полугодие	II полугодие
<i>Например...</i>			
Улучшить учебные результаты по предметам...	Обозначаются предметы, по которым планируется улучшить успеваемость		
Углублённо изучить программу по предметам...	Указываются программы углублённого изучения предметов, как в самой школе, так и вне её пределов		
Выполнить программу элективных курсов...	Обозначается наименование выбранных курсов		
В исследовательской деятельности...	Указываются тема и предметная область исследовательской работы		
Участвуя в движении «За здоровый образ жизни»...	Указываются наименование спортивных секций, выбранных для посещения как в школе, так и вне её пределов. Планируются физкультурно-спортивные результаты и т.д.		
В творческой деятельности...	Указываются наименование творческих объединений, выбранных для посещения, как в школе, так и вне её пределов		
В добровольческой (волонтёрской) деятельности...	Указываются виды и формы участия в добровольческой деятельности		
И т.д.			

Дата \_\_\_\_\_ Подписи \_\_\_\_\_ (от руководства школы, классного руководителя, школьника)

Прежде всего, следует обратить внимание, что в предъявленной примерной структуре «плана-программы» в качестве внешнего заказа, исходящего от школы к старшеклассникам, оставлены лишь направления образовательной деятельности, по которым они сами определяют объём, виды и формы её осуществления. Тем самым, школа, на основе учёта особенностей



А.А. Ярулов

**Метод совместного управленческого заказа в практике деятельности образовательного учреждения**

юношеского возраста, связанных с доминированием мотивов самопознания, самораскрытия и самоосуществления, изменяет характер своего взаимодействия со старшеклассниками. Она, под своим чутким руководством, предоставляет им возможности для удовлетворения потребности в автономии и реализует их естественное право на самостоятельность, особенно в части принятия ответственных решений.

И пусть организаторов управленческих процессов не беспокоит так называемая неготовность большей части старшеклассников к осознанному выбору в принятии и выработке продуктивных решений. Здесь важным является самостоятельное приобретение необходимого для этого опыта, который они получают, в том числе и в ходе осуществления «метода совместного управленческого заказа», опыта реальной оценки своих потребностей и возможностей, опыта саморегуляции, самоконтроля, самоответственности и т.д.

Для этого необходимо, чтобы работа по осуществлению индивидуального плана-программы образовательной деятельности на учебный год проводилась неформально, не ради очередного отчёта. Для этого продумывается система совместного контроля их выполнения путём регулярного проведения со старшеклассниками индивидуальных собеседований. Алгоритмы проведения собеседований и форм контроля может быть использован тот же, что и в работе с педагогами.

Таким образом, нами дано технологическое описание способов применения «метода совместного управленческого заказа» в работе с основными участниками образовательного процесса — педагогами, семьёй, школьниками различных возрастов и коллектива образовательного учреждения в целом.

Но для того чтобы применение метода совместного управленческого заказа оказалось продуктивным, необходимо продумать систему целенаправленного содействия его осуществления в пространстве управленческих влияний образовательного учреждения. О чём речь пойдёт в следующей статье.

---

**Ярулов Александр Анатольевич**, профессор кафедр психологии развития и управления образовательными системами Московского педагогического государственного университета, доктор педагогических и кандидат психологических наук

