

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ образовательного учреждения как инструмент управления качеством образования



Валерий Николаевич Волков,
*доцент кафедры управления и экономики образования
Санкт-Петербургской академии постдипломного
педагогического образования, кандидат педагогических наук*

- идея «ответственности школы»
- универсальная система
- управление качеством образования
- ресурсное обеспечение
- кадровая политика
- индикативный подход

Управление развитием учреждений в современной российской образовательной системе строится на важной базовой составляющей — программно-целевом методе управления, который был разработан учёными в 1990-е годы во вновь появившейся науке — управлении образованием. Именно апробация этого метода стала началом работы образовательных учреждений России по составлению программ развития, которые появились в практике школьного управления с 1993 года как единичные примеры, а с 1997—1998-х годов стали достаточно массовым явлением. Сейчас, в 2010-х годах, программы развития имеются практически во всех образовательных учреждениях страны. Российскими учёными и практиками школьного управления проведена большая работа по осмыслению полученного опыта, зафиксированная во множестве монографий и научных статей. Новый импульс практике

управления развитием учреждений сферы образования в России был дан в 2010 году национальной образовательной инициативой «Наша новая школа», которая поставила обязательным условием целенаправленную работу школьных администраций по управлению развитием вверенных учреждений для повышения качества образования. Это решение и высказанные предложения руководства страны и Министерства образования и науки вновь заставляют обратиться к возможностям управленческой науки в поиске новых решений для практики управления школами.

Рассматривать общие вопросы управления развитием образовательного учреждения возможно на основе примеров, имеющих в управленческой практике школ Санкт-Петербурга. Один из них — школа № 619 Калининского района. С 1998 года она целенаправленно

управляет своим развитием посредством четырёх последовательно реализуемых программ. Все программы взаимосвязаны между собой по содержанию и форме, чему способствовал выбор проекта как основной структурной единицы программ и обеспечение преемственности самих проектов во времени, не всегда совпадающих с периодом реализации одной программы и часто выходящим за их временные рамки. Сейчас школа работает над реализацией проектов IV программы развития, рассчитанной на период с 2009 по 2013 годы.

Разработка программы развития образовательного учреждения строится на основе множества факторов, главным из которых могут быть названы приоритеты развития систем более высокого ранга, частью которых является школа. При разработке ныне действующей программы развития школы № 619 во второй половине 2008 года были учтены объявленные приоритеты федеральной и региональной образовательной политики, что отразилось в содержании проектов школьной программы. К 2010 году приоритеты государственной политики несколько изменились — например, была утверждена программа «Наша новая школа», появились новые Федеральные государственные образовательные стандарты или их проекты для нескольких ступеней, подготовлен новый Закон РФ «Об образовании» и др. В этой связи закономерен вопрос: требуется ли изменение содержания программы развития школы в соответствии с изменившимися внешними условиями?

При разработке IV программы развития школы руководствовалась не только стратегическими документами федерального и регионального уровней, но и научными идеями, не подверженными влиянию быстротечного времени. Среди них можно назвать:

- идею «ответственной школы» (М. Барбер), предусматривающей максимально широкий спектр коммуникации школы с родительской общественностью и местным сообществом, её открытость для инициатив извне и др.;
- концепцию реалистического воспитания школьников (С.В. Поляков), которая предус-

матривает построение образовательного процесса адекватного интересам и потребностям школьников и их родителей;

- положения современных теорий менеджмента, основанных на личностно-ориентированных моделях управления персоналом, а также с применением инструментов управления качеством соответствующих модели Total Quality Management (TQM).

Выбор этих идей не случаен, а является результатом длительной работы. Так, например, идеи «ответственной школы» представляют собой совокупность взглядов и идей британского учёного Майкла Барбера. Посещая школу в начале и 2000-х годов ещё в ранге советника британского премьер-министра, он дал высокую оценку работы её администрации и педагогов, а также высказал несколько рекомендаций.

TQM — универсальная система управления качеством, получившая всемирное распространение и признание. Школа № 619 работает в этой системе с 2001 года. Это позволяет проводить самооценку своей работы. Школьная управленческая команда имеет опыт работы, который позволил образовательному учреждению стать победителем программы «100 лучших товаров России» в 2002 году, конкурса «Премия качества С-Петербурга» в 2007 и др. Следование принципам TQM обеспечило разработку в 2001 году оригинального для школ локального акта — «Политики» школы в области качества, которая не только декларирует стремление работать качественно, но и определяет пути достижения этого результата. Модель TQM была взята за основу при создании этого документа и всячески продвигалась школьной администрацией. Например, через семинары для коллег из Санкт-Петербурга и регионов других России, через участие в разработке новой версии аккредитации образовательных учреждений региона, которая в части анализа управленческой деятельности опирается на модель TQM и уже 7 лет задаёт соответствующие приоритеты для руководителей школ, гимназий и лицеев Санкт-Петербурга.

Кроме того, значим такой аспект проектирования программ, как ресурсное обеспечение планируемых изменений. Можно с уверенностью сказать, что для выполнения любой программы и внедрения изменений нужны значительные и разнообразные ресурсы, в отсутствие которых велика вероятность провала запланированных изменений. В процессе работы над IV программой развития школы администрация проанализировала имеющиеся условия и ресурсы. При этом учитывались особенности образовательной программы школы; реализация всех проектов программы развития предполагалась при сохранении здоровья учащихся.

Программа развития на 2009–2013 годы не является обособленным документом. Её содержание соотносится с другими школьными документами (образовательная программа; кадровая политика; политика в области качества; система информационного обеспечения работы школы).

Так, «Кадровая политика» появилась на основе творческого переосмысления администрацией школы идей TQM в части управления персоналом (критерии 3 и 7 модели) и их адаптации к условиям системы образования. Кадровая политика — локальный акт школы, определяющий ключевые принципы работы с персоналом. Администрация школы исходит из того, что российская образовательная система имеет строго ограниченное ресурсное обеспечение (финансовое, организационное, временное и др.), и только кадровый потенциал уже является опорой и/или может быть развит посредством специальных управленческих решений. Сейчас в школе действует третья версия документа, при этом первый вариант был разработан администрацией школы ещё в 2001 году и определил принципы подбора кадров, условия развития персонала и его включение в процессы управления школой, систему стимулирования педагогов. За прошедшие 10 лет кадровая политика школы существенно изменилась и обогатилась. Появились новые составляющие: электронное портфолио педагогов, 5-летние программы представления учителей школы к наградам различного уровня и включения их в профессиональные конкурсы и др. Кадровая политика выстроена в соответствии со стратегией развития школы. Её реализация обеспечивает не только нормальное функционирование школы, но её динамичное развитие в выбранных направлениях, стремясь обеспечить надлежащее качество образования учащихся.

Итак, использование школьной администрацией трёх «страховочных» механизмов программы развития (опора на научные знания, продуманность ресурсного обеспечения и связь с корреспондирующими документами) позволяет обеспечить стабильность школы и её движение вперёд вне зависимости от происходящих изменений. Это обеспечивает положение, при котором не требуется работы школьного руководства в режиме ситуационного управления или «пожарной команды», которой нужно срочно пересматривать свои ранее принятые решения и изменять ключевой школьный документ — программу развития «во след» свершившимся событиям.

Рассматривая содержание некоторых проектов программы развития школы № 619 Санкт-Петербурга для иллюстрации прогностической составляющей в работе школьной администрации, приведу несколько конкретных примеров. В ныне реализуемую программу ещё в 2008 году были включены такие проекты, как «Предшкольное образование» для детей 5–7 лет, реализуемый в дошкольном отделении; «Одарённые дети» — проект, направленный на выявление и поддержку талантов и способностей каждого воспитанника и учащегося; «Автономное учреждение», предусматривающий переход школы в режим автономного учреждения, что теперь уже возможно и с учётом нового Федерального закона № 83 (2010 год) и несколько других не менее важных для современной школы проектов.

Как мощный ресурс развития большинства школ можно рассматривать взаимодействие с родительской общественностью. Анализируя имеющиеся в практике примеры, следует отметить, что такую работу ведёт каждая школа, при этом часто формы работы очень похожи, но эффекты этого взаимодействия подчас принципиально различны. В 1996 году школа создавалась на основе некоего «компромисса» между органами управления образованием (которые пошли на создание

нестандартного ОУ) и родителями, которые помогли в продвижении этого проекта. Сегодня она является одной из немногих школ в Санкт-Петербурге, готовых к переходу в режим автономного учреждения. Образовательное учреждение, являясь государственным, в равной степени финансируется из бюджетных источников и из 90-го фонда (доходы «от предпринимательской деятельности»).

Очевидно, что программу развития образовательного учреждения следует рассматривать как стратегический документ, обеспечивающий её продвижение вперёд в средне- или долгосрочной перспективе, как правило на период от 3 до 7 лет. В то же время корреспондирующие с программой развития школы документы могут и должны изменяться в связи с возникающими новыми требованиями. В частности, может быть изменена образовательная программа как документ, фиксирующий условия и формы функционирования школы, изменяемые в соответствии с новыми национальными требованиями к организации процесса и содержанию обучения школьников.

Как один из эффективных инструментов управления развитием школы в стремлении повысить качество образования, может быть рассмотрен один из распространённых в настоящее время подходов к оценке результатов деятельности социальных систем, в том числе управления, — индикативный. Подход основан на сопоставлении реальных показателей имеющегося состояния системы с целевыми индикаторами планируемого для неё уровня развития. При этом, как правило, индикаторы задаются изначально на момент планирования в соответствии с имеющимися приоритетами развития любой организации. В российской педагогической науке разработкой идеи индикативного подхода в последние годы наиболее активно занималась группа учёных во главе с доктором педагогических наук Т.Б. Харисовым.

В практике российской системы образования, как социальной системе, в 2000-х годах индикативный подход использовался преимущественно на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. В это время некоторые

муниципальные органы управления образованием также проводили работу по определению набора индикаторов, которые использовались ими для подведения итогов работы подведомственных образовательных учреждений и выстраивания их рейтингов (например, Пермь, Набережные Челны, Салехард, Коломна и др.). Как показывает анализ, индикативный подход почти не применяется в России при управлении развитием на уровне отдельных образовательных учреждений. Из наиболее известных и удачных примеров использования подобного подхода можно назвать действовавшие до 2010 года программы развития ГОУ «Гимназия № 610 Санкт-Петербурга», МОУ СОШ № 145 Челябинска и Гуманитарного лицея Ижевска.

Недавно в беседе об особенностях развития школы один из московских журналистов заметил, что «руководители других школ, скорее всего, скажут, что они тоже опираются в своей работе на науку...». Данное замечание, несомненно, справедливо. Однако научное знание разнородно (а также добавим — не всегда качественно: например, когда российские учёные «изобретают велосипед», т.е. дублируют уже созданное за рубежом или в соседнем регионе) и в нём можно найти подчас диаметрально противоположные взгляды и суждения. Однако выбор научных оснований должен быть осмысленным и сформировавшаяся система научных теорий для школьной практики управления должна обеспечивать высокую эффективность работы выбравших её управленцев и педагогов. Администрация школы № 619 отобрала, а возможно, и создала почти для каждой составляющей деятельности школы, в том числе и для управления развитием, тот комплекс научных оснований, который был нужен для решения актуальных задач с учётом имеющихся условий. Школа не отмахивалась от оригинальных, а иногда и неудобных в России идей, а активно изучала европейский и мировой опыт, творчески его перерабатывала и использовала в стремлении достичь главного результата — повышения качества образования. **НО**