

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ КАК ОСНОВА ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОТЫ ШКОЛЫ

Сергей Курганский, директор средней школы № 1
г. Белоярского, заслуженный учитель Российской Федерации,
кандидат педагогических наук

Вопросы целеполагания находятся в центре внимания науки управления, поскольку разработка и формулирование целей, а также следование этим целям — наипервейшая задача управления. Цели — главные руководящие направления как для тех, кто управляет, так и для тех, кто исполняет. Целеполагание — важнейший компонент управленческой деятельности.

Во-первых, целеполагание — это процесс выбора и реального определения цели, которая представляет собой идеальный образ будущего результата деятельности образовательного учреждения. В связи с этим целеполагание выполняет ряд важнейших методологических и методических функций и задач, а именно:

- выступает в качестве реального интегратора различных действий в системе «цель — средства достижения — результат конкретного вида деятельности»;
- предполагает активное функционирование всех факторов детерминации деятельности: потребностей, интересов, стимулов, мотивов.

Во-вторых, целеполагание обуславливает алгоритм, который определяет порядок и основные требования к результатам деятельности образовательного учреждения. Цель — это понятие, которое выражает идеальное представление результата деятельности. Любую

деятельность можно трактовать как процесс осуществления цели. При формировании цели необходимо иметь в виду следующее:

- цель должна быть ясной и достижимой;
- основная цель должна быть связана и соотнесена с целью более высокого порядка.

Цели определяют принципы, содержание, формы и методы деятельности образовательного учреждения. Эффективность его работы оценивается с позиции достижения поставленных целей.

Осуществление процедуры целеполагания в планировании работы школы на новый учебный год позволяет решить как минимум следующие задачи:

- придать образовательному учреждению достаточно чёткое выражение и своё «лицо»;
- создать условия для оценки эффективности учебно-воспитательного процесса и функционирования образовательного учреждения в целом;
- обеспечить соответствующую мотивацию участников образовательного процесса, используя систему частных целей для их групп и уровней управления;
- сконцентрировать усилия в достаточно сфокусированном направлении.

Определение целей школы само является процессом выработки решения. Цель формируется людьми, поэтому в ней всегда имеет место элемент субъективного. Важно, чтобы субъективная сторона не преобладала в процессе целеполагания.

Основные этапы формулирования цели:

- выделение необходимых характеристик и состояний объекта и их включение в целевую установку конкретного вида деятельности;
- определение возможных, но нежелательных обстоятельств, вызванных конкретным видом деятельности;
- ограничение цели от желательных, но объективно недостижимых результатов.

В технологии разработки годового плана работы школы цель выполняет ряд **функций**:

- определяет рациональный вариант сбора информации и способы действий при решении проблемы;
- обеспечивает конкретизацию проблемы;
- помогает определить способы действий.

Основные цели и задачи формулируются в рамках общих функций образовательного процесса:

- когнитивной, познавательной функции, результатом которой являются ЗУНы;

- ценностной, воспитательной функции, «выходом» которой являются становление основ мировоззрения школьников, их взглядов, убеждений, ценностных ориентаций, мотивационной сферы, опыта осуществления выбора и поступков. Такие цели необходимо ставить, но чрезвычайно сложно или почти невозможно сделать их операциональными, поскольку трудно найти измерители достижения. Например, как к определённому времени воспитать и чем измерить в ребёнке нравственные ценности или этническую толерантность? Но воспитание — неотъемлемая часть образовательного процесса, и при анализе работы школы часто учитывается и оценивается сам факт наличия различных форм и направлений воспитательной работы;
- функции психического развития, результат формирования которых — реальные новообразования в интеллектуальной, эмоциональной и волевой сферах учащихся;
- здоровьесберегающей функции, нацеленной на сохранение и укрепление здоровья учащихся, пропаганду здорового образа жизни.

В целях воплощается миссия школы, поэтому необходимо принимать во внимание:

- социальный заказ населения на образовательные услуги;
- уровень образовательных услуг, который гарантирует школа;
- определение функций, приоритетных для данной школы;
- наличие льгот для сотрудников.

Цель и принятое решение, не тождественные понятия: в содержание правильно сформулированной цели входят варианты и логические принципы решения проблемы. К **принципам** можно отнести следующее:

1. Точная и чёткая формулировка собственных целей применительно к данной конкретной ситуации.
2. Определение вероятных последствий достижения сформулированных целей. Многие цели могут оказываться, по сути, средством достижения других, более отдалённых или побочных целей. Поэтому если не учитывается возможность побочных результатов, это может привести к непредвиденным последствиям.
3. Определение обстоятельств как способствующих, так и препятствующих достижению поставленных целей, причин их существования или появления.
4. Выявление переменных проблемной ситуации — управляемых и неуправляемых.

При формировании цели важно определить, какие условия и относящиеся к ней обстоятельства поддаются воздействию и контролю, а какие — нет. Если переменные проблемной ситуации оказываются

неуправляемыми, то опасно тешить себя иллюзиями относительно собственных возможностей.

Основополагающим принципом разработки годового плана работы школы на новый учебный год — выдвижение системы гипотез и целей, их структурирование, т.е. построение древа целей. Это способ формирования структуры целей образовательного учреждения на новый учебный год, обеспечивающих взаимосвязь множества целей разного содержания (учебных, научно-методических, оздоровительных, инновационных, социальных и др.), их согласование для достижения главной, единой цели. Трудно точно определить границы цели на каждом этапе целеполагания, но их структурное представление помогает директору школы, учителю, ученику принимать целенаправленные обоснованные решения. Главная цель определяет содержание инновационной деятельности образовательного учреждения. Формируется древо целей по принципу от общего к частному. На вершине — главная цель. Она включает отдельные составляющие (промежуточные цели — средства), от реализации которых зависит её достижение. Промежуточные цели в свою очередь состоят из более частных.

Как ставить цели и действовать по их реализации? Цель должна быть чётко и ясно сформулирована. Достижимость цели должна быть объективно predetermined. Нужно быть готовым к трудному пути достижения цели. Основной принцип формирования структуры целей различных уровней и содержания — их согласованность и взаимосвязь. Цели должны быть соизмеримы. Они должны иметь сроки достижения. При постановке целей необходимо учитывать следующие **требования**:

1. Основаниями для постановки целей на учебный год должны служить анализ имеющихся потребностей и проблем, с одной стороны, и конкретных возможностей, средств, ресурсов школы — с другой.

2. Необходимо, чтобы цели были актуальными, т.е. ориентировали на решение наиболее значимых проблем.

3. Цели должны подразумевать приложение некоторых усилий, но при этом быть абсолютно реальными.

4. Важно, чтобы цели формулировались конкретно, что позволяло бы наверняка определить в конце года, насколько они достигнуты.

5. Цели должны иметь мотивирующий, стимулирующий характер.

6. Необходимо, чтобы цели соответствовали базовым ценностям школы, её миссии.

7. Цели должны быть известны всем сотрудникам и осознанно ими приняты.

8. Важно, чтобы конкретные цели на учебный год подчинялись более крупным и долгосрочным ориентирам и планам.

Самым трудным, но и самым ответственным для директора школы и педагогического коллектива является определение целей и задач на новый учебный год. Определяя цель, нужно стремиться отразить в её формулировке (целевой установке) основное противоречие: активную роль цели в управлении (цель — мечта) и в то же время необходимость сделать её реально достижимой, направить с её помощью деятельность на получение положительного результата. При этом уровень конкретности описания цели зависит от степени познания объекта целеполагания, по мере развития представления о нём цель может уточняться.

Для установления цели проводится групповая и индивидуальная работа в педагогическом коллективе. Поскольку поиск цели — **творческий процесс**, к нему нет строго регламентированных подходов, хотя есть закономерности и общие подходы. Существует значительное разнообразие мнений относительно возможных подходов к выбору методов (способов) определения целей. Остановлюсь на первых четырёх.

1. Экспертные методы. Эта группа методов основана на определении мнения заместителей директора, руководителей структурных подразделений и общественных формирований, отдельных педагогов школы. В результате групповой работы и дискуссии выявляются основные проблемы и пути их решений. К таким методам можно отнести метод мозгового штурма, дельфийский метод, метод фокус-группы. Достоинства таких методов — сопричастность в определении цели, устраняются многие возможные конфликтные ситуации внутри педагогического коллектива при выполнении поставленных задач. Но вместе с тем эту группу методов иногда называют «методом догадок» из-за отсутствия научной основы.

2. Аналитические методы. К ним относятся различные методы, основанные на анализе существующего положения образовательного учреждения в целом и прогнозировании будущих ситуаций. Это анализ состояния учебно-воспитательного процесса, научно-методической работы, уровня воспитанности учащихся. Это анализ временных рядов, корреляционный анализ и т.д.

3. Методы структурно-логистических моделей. Это группа сложных методов, основанных на моделировании процессов сферы деятельности образовательного учреждения во взаимодействии с социумом. Такие методы используются с применением современной вычислительной техники и большого информационного массива.

4. Авторитарный метод, когда директор школы устанавливает цели деятельности образовательного учреждения единолично. При этом может запросить необходимую информацию или выслушать мнения своих заместителей, отдельных педагогов, руководителей общественных формирований и родителей, но в дальнейшем не терпит никаких вмешательств в

этот процесс. Опасность таких решений очевидна, так как в этом случае многое зависит от компетентности одного лица. Однако считаю уместным заметить, что единоличное установление целей не исключает возможности использования экспертных, аналитических и структурно-логистических методов, посредством которых подготавливаются варианты решений.

В принципе возможны ещё **два подхода** к установлению целей школы. Суть **первого** подхода достаточно проста и хорошо известна директорам школ: установить цели исходя из достигнутого уровня. Это так называемый метод планирования от результата.

Второй подход к установлению целей школы значительно сложнее, он предполагает разделение процесса определения целей на ряд последовательных шагов:

- определение миссии школы;
- установление долгосрочных общих целей на плановый период (например, в рамках программы развития школы);
- определение конкретных целей (задач).

Целеполагание по своей сути есть процесс формирования цели, осуществляемой на основе анализа обстановки. Приведу ещё один алгоритм способа определения цели.

1. Создание образа желаемого в будущем результата.

2. Выявление состояния условий, ограничивающих получение желаемого результата:

- времени;
- будущих возможностей;
- будущих потребностей.

3. Соотношение желаемого результата с будущими возможностями, потребностями и отводимым на его получение временем.

4. Определение желаемого результата относительно этих ограничений.

5. Нахождение измерителей результата.

6. Формулирование будущего результата как цели.

При определении целей директору школы следует ответить на следующие вопросы:

1. Какими будут в будущем возможности для получения желаемого результата?

2. Какой будет в будущем необходимость в получении этого результата?

3. Сколько времени нужно для получения желаемого результата?

По собственной управленческой практике знаю, что главная трудность выявления цели связана с тем фактом, что цели являются как бы антиподом проблемы. Формулировка проблемы сравнительно

легка, поскольку то, чего мы не хотим, существует. В то же время сложность формулировки целей заключается в выборе одного из многих возможных направлений «ухода» от существующей проблемы.

Цели должны обладать рядом характеристик, чтобы внести истинный вклад в успех образовательного учреждения. Обычно эти характеристики называют **критериями качества** поставленных целей, или требованиями к целям. Очевидно, что эти характеристики (требования) должны учитываться при определении целей, которые необходимо знать как начинающему директору, так и опытному руководителю:

- конкретность и измеримость;
- ориентация во времени;
- достижимость (реальность);
- взаимоподдержка (не противоречивость);
- гибкость;
- масштабность (сложность);
- количественная выраженность (содержание);
- однозначность понимания (чёткость формулировки);
- область действия (поле деятельности);
- совместимость во времени (соответствие целей различного уровня друг другу);
- множественность способов определения цели;
- признаваемость педагогическим коллективом (понятность);
- проверяемость;
- детализированность по структурам.

Часто цель оказывается функцией средств, а не независимой категорией. И здесь возникает опасность подмены целей средствами. Возможность такой подмены вызвана тем, что субъект, цели которого должны быть выявлены, обычно сам не может их чётко осознать, если даже и даёт им чёткие формулировки.

Не секрет, что для большинства педагогических работников главная цель школы — это далёкая абстракция, а значимой является та подцель, за которую отвечает конкретный педагог (заместитель директора по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по научно-методической работе, заместитель директора по воспитательной работе, заместитель директора по экономическим вопросам и т.п.) В результате этого происходит потеря главной цели и превращение подцели из средства достижения главной цели в самоцель, т.е. **цель подменяется средством**. Прежде чем реализовать какую-нибудь главную цель системы, необходимо осуществить ряд промежуточных целей. Эти промежуточные цели по отношению к главной цели системы — уже **не цель, а средство**, работа, которую надо выполнить, чтобы приблизиться к достижению главной цели.

Одним из недостатков, возникающих при определении целей школы — смешение понятий целей и средств. Функция школы и всего педагогического коллектива, а также конкретные действия отдельного учителя — средства достижения целей школы. Из этого следует логический вывод, что управление как набор функций (или его развитие, что в данном случае одно и то же) — средство достижения цели.

В науке выделяют два понятия — «действие» и «результат». Действие — это определённые операции, конкретные мероприятия (совещания, собрания, конференции и т.п.). Они могут проходить регулярно, внешне эффективно и демонстрировать неплохую организационную деятельность исполнителей. Но действие — это только средство достижения какой-то цели, но не сама цель. Цель всегда предполагает конечный результат. По существу это логико-конструктивная операция, завершающая аналитическую деятельность директора школы и педагогов. Главное здесь — указать, **что и когда**, а не почему и как следует достичь.

На мой взгляд, в теории не решён вопрос о соотношении целей и задач школы. Цели — один из элементов задачи. Предполагаемые итоги предпринятого действия могут быть трёх видов:

- задачи — результаты, которые предполагают получить в пределах планового периода;
- цели — результаты, которых не предполагается достичь и за пределами планового периода, но к которым мы рассчитываем приблизиться в рамках этого периода;
- идеалы — результаты, которые считаются недостижимыми, но приближение к которым возможно.

Таким образом, задачи можно рассматривать как средства достижения целей, а цели — как средства приближения к идеалам. Без конкретной цели практически ни одна школа не может разработать чётких задач.

Задачи и цели — это те рубежи, к достижению которых направлена деятельность. На основе целей школа формирует задачи, которые должны быть решены в процессе их достижения. Выделим несколько отличий задач от целей:

- задачи формулируются на основе целей школы;
- задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количественными, пространственными и временными характеристиками;
- в отличие от целей задачи содержат ограничения, то есть перечисление действий, от которых необходимо воздержаться;
- по сравнению с целями задачи в большей степени индивидуализированы и персонифицированы, включают элементы, позволяющие им быть привлекательными для исполнителей;

- если миссия и цели формируются директором, то задачи на их основе — руководителями структурных подразделений.

Сформулированные цели в последующем воплощаются в жизнь посредством реализации соответствующих задач. Любая цель состоит из трёх элементов: атрибута, призванного проверить выполнение критерия, средств измерения, или масштаба, для оценки величины атрибута и задачи — масштаба определённого значения, которого стремится достичь школа.

Таким образом, цель становится задачей, если указан (задан, принят) срок её достижения и конкретизированы количественные характеристики желаемого результата. Цель выступает в большей степени как общая категория, чем задача, следовательно, можно предположить, что цель достигается в результате решения ряда задач, и в связи с этим задачи можно упорядочить по отношению к целям.

Критерием эффективности процесса целеполагания могут служить следующие показатели оценки качества постановки цели:

- осознание целей как желаемого состояния учебно-воспитательного процесса (что планируется достичь в конце учебного года);
- выявление реальных условий их осуществления (какие условия для этого необходимы);
- оценка возможностей всех и каждого члена коллектива при реализации целей и создание необходимых для этого условий (есть ли возможности для обеспечения условий);
- способы достижения поставленных целей (каким образом можно достичь всего реально).

Директору школы необходимо знание как достигнутого уровня развития коллектива, так и тех факторов и причин, которые его обеспечили. Однако в практике работы школ преобладают констатация фактов и описание результатов без выявления условий, способствовавших получению и возникновению этих условий, что не только снижает научную обоснованность всех оценок и выводов, но и ведёт к выработке нереальных целей на новый учебный год. Предупредить подобную практику можно только путём углубления аналитической основы планирования и определения в результате этого как целей (конечного результата деятельности коллектива), так и задач (способов достижения целей). Для успешной работы образовательного учреждения очень важно, чтобы весь педагогический коллектив принял поставленные цели и стремился достичь их.

Каждый директор школы понимает, что центральная задача руководителя — координация усилий всех педагогов. Это можно сделать, только согласовав позиции администрации и коллектива. Необходимо

помнить, что взаимопонимание не означает взаимооценку. Если мы начинаем оценивать друг друга, разделённые разной степенью ответственности и мерой прав, — недалеко до конфликта. Во всяком случае результат будет обратный: не объединение, а разобщение. Повышенная самооценка вызовет негативную реакцию, заниженная — спровоцирует желание вину за промахи переложить на плечи другого, тем самым снизив чувство ответственности за общее дело.

Для согласования позиций администрации и педагогического коллектива можно предложить заполнить следующую анкету.

АНКЕТА «Система целеполагания в школе»

Характеристики постановки целей в школе, оцениваемые по пятибалльной системе	Администрация (а)	Педагоги (б)	Расхождения	
			абсолютные	относительные
1. Цели работы ставятся администрацией				
2. Цели обсуждаются в коллективе				
3. Цели ставятся путём выработки общего мнения				
4. Я вижу свою роль в реализации общих целей деятельности				
5. Каждый педагог нашей школы видит свою роль в реализации общих целей деятельности				
6. Цели формируются сверху вниз				
7. Цели формируются снизу вверх				
8. Система формирования целей в школе имеется и ясна всем (механизм целеполагания)				
9. Цели конкретны				
10. Цели имеют объёмные показатели				
11. Цели чётко ограничены по времени				
12. Каждая цель реально обеспечена средствами				
13. Цели учитывают возможности школы				
14. Цели актуальны, учитывая развитие современного общества				
15. Цели принимаются и осознаются всеми членами педагогического коллектива				
16. Цели принимаются и осознаются меньшинством				
17. Цели принимаются и осознаются администрацией				

Уровень взаимопонимания определяется не по абсолютному (в баллах), а по относительному расхождению (в процентах), которое даёт более точную информацию о несогласованности позиций администрации и педагогического коллектива. Определяется расхождение по формуле:

$$\frac{a-b}{a} \times 100\%$$

где a и b — средние экспертные оценки администрации и педагогического коллектива.

Такова роль целеполагания в планировании работы школы на новый учебный год. Недооценка этой роли директорами школ снижает мобильность, реальность и практическую значимость планов работы их коллективов.

Основные требования к планированию

При составлении плана работы школы следует помнить о том, что планирование должно базироваться на научности, учёте передового опыта, умении правильно определять перспективу и очерёдность предстоящих дел, способности быстро и чётко реагировать на изменяющиеся условия. Годовой план на учебный год составляют, руководствуясь основными научно обоснованными **принципами** школьного планирования:

- гуманизма;
- научности;
- демократизации;
- перспективности и преемственности;
- координации и аналитического основания;
- целенаправленности и непрерывности;
- размерности в распределении плановых заданий;
- коллективности и комплексно-системного подхода;
- объективности и конкретности;
- равномерности распределения всех дел в течение года между членами коллектива;
- реальности и динамичности;
- оптимальности и эффективности.

К сожалению, пренебрежение этими требованиями в работе школы часто приводит к недостаточной аналитической обоснованности, неконкретности в планах различных школьных управленческих структур. В некоторых образовательных учреждениях планирование рассматривается как доминирующая функция управления. Концентрируются в основном на том, чтобы разработать план работы, не обес-

печив его в организационном отношении. Поэтому неплохо спланированная деятельность остаётся нереализованной, так как не приведены в движение остальные функции управления. Управленческий цикл, не получив своего развития, угасает, в итоге не достигается поставленная цель.

Процесс планирования состоит из следующих элементов:

- **прогнозирование** — его можно охарактеризовать как научно обоснованное предвидение будущего состояния образовательного учреждения в целом или его отдельных управленческих подразделений;
- **результаты** — формирование цели и задач;
- **средства** — качественный и количественный анализ возможных вариантов, определение правил действий программ, процедур и выбор из них того, который в наибольшей степени отвечает принятым критериям, направленным на достижение целей и выполнение задач;
- **ресурсы** — участники образовательного процесса, время, финансово-хозяйственное и материально-техническое состояние образовательного учреждения;
- **внедрение** — разработка программы действий, принятие решений, способы их организации и установление последовательности для выполнения плана;
- **контроль** — разработка методики предсказаний и обнаружения ошибок плана и его срывов, а также их предотвращения.

Эти элементы планирования непременно должны присутствовать в школьном планировании, поскольку представляют собой методологическую основу любого планирования. Любое планирование основывается на убеждении, что будущее можно улучшить только активным вмешательством в настоящее.

В десятом номере журнала «Народное образование»

- **Экономико-правовые механизмы финансирования образования;**
- **Оплата труда работников образовательного учреждения;**
- **Казначейство как партер школы.**