

Проектный подход как способ развития муниципальной системы образования

Михаил АРТЮХОВ, председатель Комитета образования и науки администрации г. Новокузнецка, доктор педагогических наук

Николай СТРИГУН, директор научно-методического центра, кандидат педагогических наук

Муниципальный уровень — самый массовый в управленческой вертикали нашей образовательной отрасли. Эффективность его деятельности во многом определяет качество отечественного образования. Журнал «НО» систематически знакомит читателей с опытом муниципального управления (см. публикации в № 1, 3, 2000; № 6, 2001), которое сегодня обретает новое качество, новые функции и идеологию. Об этом предлагаемая вам статья.

Каждый муниципальный орган управления образованием стремится к тому, чтобы муниципальная система была целостной совокупностью сбалансированных и связанных между собой образовательных учреждений, удовлетворяющих самые разнообразные потребности населения с учётом склонностей и врождённых способностей детей, гуманистических ценностей и их регионального культурного своеобразия.

В муниципальной системе Новокузнецка пять районных, объединённых общей целью образовательных систем. Наряду с этим создана ассоциация инновационных школ, территориально находящихся во всех районах города, но подчиняющихся Комитету образования и науки администрации города. На основе достижений по некоторым предметам, в соответствии с возможностями класса введён муниципальный уровень знаний, что для остальных школ стало неким мотивирующим фактором. Дополнительные муниципальные ресурсы привлекаются в образование благодаря разнообразным социальным контактам, интеграции науки и практики.

В последнее время школы всё большее влияние оказывают на социум — активно участвуют в формировании образа жизни, соответствующего крупному, промышленно развитому городу. В то же время социум активно влияет на муниципальную систему образования Новокузнецка. В прошлом город складывался как металлургический и шахтёрский район с определённым функциональным назначением. В связи с этим и место его было определено как угольная и металлургическая провинция, в которой культурный и образовательный сектор не играл роли в социальном развитии. Узкопрагматическое назначение города давать стране металл и уголь в период 30–70-х гг. обусловило весьма второстепенное внимание к образовательной системе со стороны городских властей. Сегодня происходит обратный процесс: образование становится центром внимания властных структур и общественности. В последнее время произошла серьёзная переориентация в определении приоритетов развития: **ведущая роль отведена образованию и культуре**. Сегодня уже можно говорить о том, что в городе создана целостная муниципальная система образования с развитой сетью образовательных учреждений, с достаточно прочной материально-технической базой, с необходимыми финансовыми и педагогическими кадровыми ресурсами, программно-методическими средствами, производственной базой и единой с регионом системой подготовки и повышения профессиональной квалификации кадров. **На муниципальном уровне разработана нормативная база, на основе которой действуют все субъекты образования**, создана оперативная и достаточно объёмная информационная система, которая помогает проводить постоянный мониторинг процессов в образовании, проводятся разнообразные исследования, экспертиза деятельности школ, что позволяет нам достоверно оценивать их деятельность при лицензировании и аттестации. Создана городская служба (институт) повышения квалификации работников образования.

Всё это позволило нам перевести муниципальную систему образования из режима

функционирования в режим развития, при котором она обретает качественно иные свойства и возможности, как и муниципальные органы управления: они **становятся научно-стратегическими центрами управления развитием местных образовательных систем.**

Мы убеждены, что успеху управленческой деятельности в современных условиях способствует демократизация, участие в управлении широких кругов общественности — учёных, педагогов, методистов, деятелей культуры, различных творческих организаций. Это придаёт управлению подлинно государственно-общественный характер, позволяет наращивать финансовые, кадровые возможности, ибо общество убеждается в необходимости образования как основы социально-экономического развития.

Поменяв приоритеты, муниципальные органы управления основными функциями считают:

— объективное выявление и своевременное устранение противоречий, которые рождает жизнь;

— разработку и реализацию городской программы развития, методических рекомендаций по развитию районных образовательных систем как составных частей муниципальной системы, информационное обеспечение руководителей школ;

— разработку критериально-оценочного аппарата развития образовательной системы и её структурных компонентов;

— создание новых структур, обеспечивающих условия для полноценного развития школ и других образовательных учреждений.

Нам пришлось совершенствовать модель управления развитием муниципальной системы образования. **Ведущее место заняли в ней прогностические функции.** Что нужно ученику, родителям сегодня и завтра? Какие в связи с этим учреждения образования нужно открывать и в каком количестве? От административного формирования сети школ и увеличения учебных мест органы управления переходят к проектированию районных образовательных систем, учитывая при этом ресурсные возможности, исторические, научные, культурные традиции города. Функционально меняются и виды управления системой. Это управление диверсификацией (разнообразием), качеством, демократизацией, взаимодействием государственных и негосударственных образовательных учреждений, ресурсной поддержкой развития образования — информатизацией, подготовкой кадров и т.д.

Важными структурными компонентами прогностической модели управления стали средства, инструментарий управления — от маркетинга при планировании до экспертизы в контроле. При этом в управлении диверсификацией средством становится опытно-экспериментальная работа, в управлении качеством — определение условия образованности, а в управлении демократизацией — создание новых государственно-общественных органов управления: экспертных советов разных уровней, независимой городской экзаменационной комиссии, независимых аттестационных служб и т.д. Мы разрабатываем методические рекомендации по оценке районных образовательных систем и проектировании сети образовательных учреждений укрупнённого жилого массива, образовательного округа для сбалансированного удовлетворения спроса населения большого микрорайона города. Понимая значение нормативной базы, разрабатываем соответствующие правовые документы, обеспечивающие плодотворную деятельность государственно-общественных структур управления. По нашему мнению, всё это **в совокупности представляет собой некую технологию управления развитием муниципальной системы образования в крупном, промышленно развитом городе.** И вот что любопытно (и чего прежде не было): каждый управленческий шаг, каждое решение мы оцениваем с точки зрения того, позволяет ли оно интересы личности гармонизировать с интересами города, общества и государства в целом. Можно сказать, что такая управленческая модель носит в основе своей личностно-ориентированный характер, и сущностью управления становится создание условий, оптимизирующих деятельность школ и компенсирующих негативные проявления, которые постоянно возникают в процессе практики.

Мы постоянно отслеживаем: что изменилось в жизни школ? В лучшую или в худшую сторону? Что это дало ученикам? Учителям? Каков общественный рейтинг нашей деятельности? К бесспорным управленческим «плюсам» следует отнести повышение творческой активности директоров школ и учителей.

В городе работают сегодня разнообразные школы, разработаны новые образовательные и воспитательные программы, удовлетворяющие потребности практически каждого ученика. **Растёт моральная удовлетворённость участников образовательного процесса, а кто, когда отслеживал этот важнейший показатель прежде?** Образовательная система стала более открытой общественному оцениванию, быстрее реагирует на требования жизни. Существенно увеличилось число наших партнёров, не принадлежащих системе образования, но глубоко заинтересованных в его качестве.

Мы убедились и в том, что идти за жизнью по инерции неперспективно. **Только стратегическое проектирование помогает преобразовывать образовательную практику в направлении, нужном людям и обществу.**

Проекты в образовании мы условно делим на те, что реализуются в системе образования, и те, что основаны на совместной деятельности с социумом. В практике муниципального управления присутствуют оба эти варианта. Сложилась и определённая структура проекта, в которую входят: **проектная фаза** (подготовка проектной документации и рекомендаций по её исполнению), **исполнительная фаза** (мотивация, организация работы исполнителей образования, ресурсное обеспечение). И, наконец, **контрольная фаза**, включающая мониторинг, контроль исполнения решений, их коррекция, оценка результатов исполнения.

Как правило, исполнительская культура органов управления образованием достаточно высока, здесь накоплен богатый опыт, и изменения, как правило, затрагивают лишь стиль и методы управления. А вот **проектирование изменений в системе образования — новая функция**, которая прежде принадлежала лишь министерствам и ведомствам, научно-исследовательским и академическим институтам. Теперь ею активно овладевают муниципальные органы управления. Мы уже упоминали о том, что они становятся научно-стратегическими центрами управления. И это не декларация: мы действительно учимся научным методам своей деятельности. А именно: ведём первичный сбор информации, анализируем состояние системы образования, вычлняем актуальные проблемы, противоречия и определяем для себя некое проблемное поле, в котором функционирует и развивается система образования. На этой основе определяем задачи на исследования, разработку, поиск путей решения проблем и снятия противоречий, изучаем теоретические и другие источники в рамках проблемы проекта, формируем концептуальные представления о желательном (идеальном, с нашей точки зрения) состоянии системы, определяем механизмы, способы действий, источники оптимального ресурсного обеспечения изменений системы, готовим проектную документацию (модели, концепции, программы, планы), разрабатываем рекомендации по их исполнению.

Так, например, у нас разработана программа развития образования г. Новокузнецка на 2000–2005 годы. В ней отражены этапы развития городской системы, предполагаемые изменения и достижения. Программа разрабатывалась в соответствии с законами проектировочной деятельности и в результате стала проектной документацией. Её реализация в логике проектировочной деятельности означает постоянную фиксацию сдвига или торможения процессов развития, определение причин отклонений, выработку решений о корректировании действий или самой программы. Иными словами, документ не положен «под сукно», а используется при планировании работы Комитета образования и науки администрации города и всех учреждений сферы образования, вовлечённых в реализацию программы. Таким образом, документ становится основой деловой жизни муниципальной образовательной системы. Принципиально важный вопрос, на наш взгляд, — технология проектировочной деятельности по отношению к открытым социальным системам, какой является образование. Методологические принципы этой деятельности требуют совмещения позиций разработчиков и реализаторов проекта. По отношению к большим системам, таким, как городская образовательная, неиз-

бежен принцип представительства в составе группы проектировщиков. Так, в разработке программы развития образования Новокузнецка участвовало более 50 разработчиков — представителей органов управления образованием, образовательных учреждений и муниципального института повышения квалификации. В обсуждении программы приняли участие более ста человек.

Этот аспект управленческой деятельности требует специальной подготовки. Без обучения новым подходам и технологическим приёмам самые лучшие идеи могут остаться декларацией.

В Новокузнецке благодаря наличию городского института повышения квалификации в процессе подготовки кадров к реализации проектного подхода удалось корректно использовать опыт аналогичной работы университета Тенте в Нидерландах и собственные разработки кафедры управления и экономики образования института. На курсах повышения квалификации директора школ овладевали проектным подходом в своей управленческой практике.

Примером реализации проектного подхода в управлении образованием может служить и идея развития методической службы. Ответственность за качество образования, выбор содержания и методов обучения, внедрение новых форм — всё это стало сегодня прерогативой учителя. Но ему нужна поддержка в поиске, начинаниях, в решении сложных проблем, с которыми он сталкивается на практике.

В настоящее время идёт отработка концепции и программы развития методической службы города. На базе Центра научно-методического обеспечения создана группа проектировщиков, в которую вошли представители органов управления образованием всех уровней, методисты, руководители школ города. Проведён анализ состояния городской методической службы, существующих рекомендаций, нормативно-методической литературы, апробируются модели деятельности отдельных элементов методической службы (пилотажные исследования). В ближайшей перспективе — разработка концепции и модели городской методической службы, актуальность развития которой для нас очевидна.

Внимание каждому учителю, оперативная связь с педагогами, со школами, позволяющая информировать их по актуальным вопросам теории и практики, объединение педагогов вокруг значимых инициатив, интересного опыта — вот только некоторые проектные идеи, обоснование, разработка и реализация которых **позволит методической службе стать катализатором развития муниципальной системы образования.**

Любой проект — это способ организовать совместную деятельность людей, согласовать взгляды, идеи, приёмы, средства в достижении общей цели. Проектирование и исполнение, контроль и оценка совмещены во времени и пространстве. Это, по сути, организация совместной деятельности, где каждый шаг к цели — мини-проект, требующий разработки идеи, исполнения, контроля и оценки. Методология проекта в этом понимании соотносится с принципами перманентного проектирования, который разворачивается параллельно практической деятельности, опережая её настолько, насколько это эффективно. Результат осуществлённого действия — основание для оценки, коррекции и проектного действия по отношению к следующему шагу.

Это меняет характер деятельности субъектов образовательного процесса, обогащая отношения между участниками проекта, способствует их совместности. Содержанием проектирования является не только технологический шаг, преобразование объекта труда, но и акт **взаимодействия участников проекта, их взаимоотношения, создание творческих содружеств.**

Проектную деятельность мы используем при подготовке и проведении общественно значимых акций — общегородских педагогических семинаров, конференций, конкурсов. Как правило, проводит такие мероприятия инициативная творческая группа, разрабатывающая все компоненты проекта: цели и миссию, состав участников, программу, ресурсное обеспечение, механизмы координации, систему оценивания постпроектного влияния на решение общественно значимых проблем. **Творческая группа сама по себе становится координирующим управленческим центром, вступающим во взаимодействие с государственными струк-**

турами, организациями и учреждениями. В продолжение всего проекта группа осмысливает всю социально-ценностную значимость события, способствует его пропаганде. Так, в конкурсах «Учитель года-2001», «Внешкольник года-2001» творческой группе удалось поднять престиж учительской профессии, значимость труда учителя в глазах общественности, создать отношение участников конкурса к нему не как к соревнованию, а как к форме самореализации, профессионального роста. Проект как способ реализации государственно-общественных механизмов управления выступает своеобразным **коллективным субъектом управления**, а на этапе реализации — **коллективным исполнителем**.

В Новокузнецке при поддержке Комитета образования и науки администрации города и Института повышения квалификации второй год проводится городской день науки, который стал общественной формой представления инициативных проектов, их экспертизы.

В феврале этого года группа разработчиков, консультантов, экспертов провела выездной семинар в рамках Дня науки, на котором анализировалась эффективность разработанных школами проектов, оценивались новые педагогические инициативы с точки зрения их значимости для развития образовательного пространства города, для эффективной работы школы. Эти критерии позволили выделить те проекты, которые нашли поддержку большей части представителей образовательных учреждений и органов управления образованием. Среди них — проект Дворца творчества детей и юношества им. Н.К. Крупской «Модель системы воспитания в учреждениях дополнительного образования» и проект вечерней (сменной) школы № 4 «Открытая школа непрерывного образования».

Профессиональная культура современного управленца проявляется в умении видеть целое, прогнозировать его развитие, поддержать особо значимые для педагогического сообщества инициативы, помогающие включить потенциал творческих людей в управление образованием. Этому способствует проектная деятельность, которая заняла достойное место в управлении развитием муниципальной системы образования.

г. Новокузнецк Кемеровской обл.