



ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ: ЧТО ВОЛНУЕТ ДИРЕКТОРОВ ШКОЛ

Статья, которую мы вам предлагаем, — логическое продолжение темы, поднятой в предыдущем номере (см. публикацию «Программа развития школы, достойная бюджетного гранта»).

У руководителей школ при подготовке программ развития возникает немало существенных вопросов. Их задают и автору в аудиториях во время курса лекций. Разъяснения и ответы на эти вопросы и составляют содержание публикации.



Марк Поташник,
действительный член
Российской
академии
образования,
доктор
педагогических
наук,
профессор

Наиболее часто директоров школ интересуют вопросы, которые условно можно отнести к трём группам:

- непонимание сущности развития;
- отсутствие средств на развитие;
- реализация программ развития.

А теперь — конкретные вопросы.



1. Наша школа — новостройка. В нынешнем составе педагогический коллектив существует один год. Период становления мы прошли, началось полноценное функционирование, школа стабильно работает, имеет неплохой общественный авторитет в микрорайоне. Но мы понимаем, что нужно думать о развитии учреждения, чтобы не началась стагнация. Какие трудности нас ожидают при переходе в режим развития?

— Назову четыре основные группы проблем.

- *Интеллектуальные, научно-методические.* Сюда относятся поиск, технологическая разработка, подготовка разного вида проектов развития — от программ локальных учительских экспериментов путём преобразований модульного характера до программ системного развития школы — инновационных проектов.

- *Ресурсы.* Это поиск финансов, необходимых для развития, оснащение школы оборудованием, кадры (их подбор, обучение, переподготовка).

- *Человеческие проблемы.* Специальная работа, формирующая отношение учителей к смене режима жизнедеятельности, мотивация людей к постановке новых напряжённых целей, преодоление неизбежного сопротивления новому со стороны консервативно настроенной части коллектива, поскольку в режим поиска, эксперимента, развития сначала переходят отдельные учителя, а уже потом школа как образовательная система.



• *Нормативно-правовые проблемы.* Разработка документов — проектов, целевых программ, уставов, положений; аккредитация, аттестация, лицензирование при необходимости получить разрешение на эксперимент и т.д. Принимая решение о переходе школы в режим развития, эти основные проблемы надо осмыслить и снять.

2. Мы подготовили план-проект учебно-воспитательной работы школы на текущий учебный год. В управлении образования его изучили и одобрили (замечаний сделано не было). Однако позднее, когда мы обратились с просьбой выдать нам грант на реализацию плана-проекта, нам было отказано по той причине, что это якобы не программа развития. Правомерен ли отказ, если никаких замечаний по проекту сделано не было? Разве дело в том, как назвать документ?

— Разумеется, причиной отказа не может быть только название проектного документа. Вероятно, отказ правомерен (если название проекта отражало его содержание), ибо план учебно-воспитательной работы школы и программа её развития — это, как шутят в Одессе, две большие разницы. У этих проектов — *разное предназначение*. В общем смысле план — это тоже вид проекта, но он (план мероприятий) служит обеспечению режима функционирования, при котором воспроизводятся прежние результаты образования. Этот процесс должен полностью финансироваться государством из средств бюджета в соответствии с Законом РФ «Об образовании».

Программа развития — это программа преобразований, при которых школа должна получить новые, а не воспроизводить прежние результаты. *Гранты выдаются на конкурсной основе именно для развития школы сверх того, что оплачивает стабильное финансирование.* Недоумение авторов вопроса обусловлено непониманием ими сути понятий «функционирование» и «развитие». Это два разных процесса, предполагающие подготовку разных по структуре и содержанию проектов и потому — разное финансирование.



3. Мы не хотим превращаться ни в лицей, ни в гимназию, ни в инновационное учреждение. Не хотим открывать никаких специальных классов — ни коррекционно-развивающего, ни углублённого, ни профильного обучения. Мы не хотим что-то изобретать, осваивать какие-то новшества. Хотим добросовестно работать, быть хорошей школой для всех детей, без всяких экспериментов. Почему Вы от нас требуете новых идей? Мы сделали обстоятельный, грамотный проект добросовестной работы, на реализацию которого и хотим получить грант.

— Этот вопрос — реакция на отрицательное экспертное заключение о проекте развития школы. В эмоциональном возмущении-недоумении, свидетельствующем о глубокой досаде и обиде людей, лежит много нелёгких проблем руководителей школ, которые готовили проекты развития, к сожалению, никакого отношения к развитию не имеющие. Прежде всего, здесь имеет место интеллектуальная проблема: непонимание сущности явления «развитие». Руководители наивно полагают, что для этого нужно просто добросовестно работать. Не понимают, что *нет иного пути развития, кроме как в инновационном процессе, то есть в процессе изобретения, технологической разработки и освоения новшеств.* Даже самое добросовестное функционирование приводит только к воспроизводству (повторению) прежних результатов. Рекомендация здесь может быть одна: читать книги по управлению, консультироваться со специалистами, учиться, заниматься самообразованием, общаться с коллегами, осваивать суть развития.

Что же касается отказа в получении гранта за проекты функционирования, то вынужден повторить: для стабильного функционирования органы управления образованием вне каких-либо конкурсов, тендеров, «аукционов» и т.п. обязаны выделять достаточные для этого средства из бюджета, что и определяет Федеральный закон «Об образовании». *Гранты же выделяются как дополнительная субсидия именно для реализации про-*



екта развития, то есть только под инновационный процесс.

Переход в режим развития — дело добровольное, коллектив при этом берёт на себя дополнительные обязанности, ставит перед собой новые напряжённые цели. Всё это требует дополнительной траты времени, здоровья, поиска, а от руководителя — решения проблем, которых при стабильном функционировании не возникает.



— Согласен с автором вопроса в том, что действительно после долгих лет застоя в условиях демократизации, плюрализма мнений, свободы творчества 90-х годов прошлого века многие образовательные учреждения увлечённо занялись развитием и, как это нередко бывает в нашем обществе, начался инновационный бум. Совершенно справедливо о том, к чему это привело, пишет руководитель экспериментальной площадки «Перспектива», кандидат педагогических наук В. Зайцев из г. Йошкар-Олы Республики Марий Эл: «Учителя в инновационном порыве забыли об элементарных требованиях дидактики: идти от простого к сложному, повторять, достигая полного усвоения материала детьми. Авторские курсы, программы, увеличивая нагрузку, побуждали ускорять темпы обучения. Педагоги торопили детей выявлять взаимосвязи, обобщать, делали ставку на креативность. Классные руководители уже не проводили душевных бесед с классом, не делали еженедельных записей в дневниках учеников, уклонялись от скрупулёзной работы с семьями ребят, отдавая предпочтение легко организуемому шоу-воспитанию... Вывод ЮНЕСКО был сделан на материале 43 стран и убедительно показал, насколько массовыми и вредоносными могут быть инновационные заблуждения. Но далеко не все директора школ покраснели за содеянное и бросились исправлять положение. И учёные-аналитики не осудили курс на безудержные и бесконтрольные инновации. А ведь статистические исследования убедительно показали: более 90% инно-

4. После избрания нового мэра в нашем городе назначен и новый начальник Управления образования, с приходом которого возник некий инновационный бум. Те, кто добросовестно работал, уже не в почёте. Поощряют только тех, кто внедряет инновации. Не является ли вся эта шумиха вокруг новшеств очередной временной модой, какая в образовании уже была и в последние годы приутихла? Может быть, разумнее переждать этот период и продолжать спокойно работать?



5. Я проработала завучем и директором школы 40 лет. Когда сейчас смотрю на содержание нынешних проектов развития школ города, то всё, что называется новшествами, уже было в педагогике. Если быть честным и не впадать в беспамьяство, то всё так называемое новое описано в литературе и десять, двадцать, а многое — и сто, и двести лет назад. Как преодолеть этот добровольный самообман, который бунвально захлёстывает нынешнее российское образование?

ваций привели к снижению качества обучения, к перегрузке ребят и учителей и к росту конфликтности в педагогических коллективах. Инновации следует подвергать жёсткой экспертизе, поставить под контроль. И сделать это немедленно. Профессиональное сообщество, кажется, уже поняло это: число «авторских» программ и курсов значительно поуменилось» (см.: Народное образование. 2004. № 8).

Поэтому будем помнить об огромной и вечной ответственности всех работников образования за всё, что они делают с детьми. Нельзя забывать: среди результатов образования, даже по самым тщательно разработанным, инновационным и щедро профинансированным проектам, неизбежно (на основании законов диалектики) будут и отрицательные результаты, отрицательные эффекты и последствия, которые необходимо, насколько возможно, предвидеть, предотвращать или хотя бы минимизировать.

Вместе с тем не стоит отрицать истинные, необходимые для развития новшества. Если школа не развивается, то неминуемо стагнирует, отстаёт от развития общества, от требований времени. Необходимость развития неизбежна для любой стороны жизни, для любой сферы деятельности, в том числе и для образования. Так что переждать это время не удастся. Разумеется, никакого ажиотажа, бума тут быть не должно.

— Нужно отличать то, что называют новшеством по степени содержащейся в нём новизны. В определённом смысле абсолютных новшеств в социальной сфере, в человеческом обществе, имеющем многовековую историю, нет. Всё, что делается в школе, — единство трёх состоя-



ний: что-то создано в прошлом, что-то создаётся в настоящем, в чём-то — зачатки будущего.

По степени творческой новизны инновации бывают модификационные (видоизменение или модернизация известного), комбинаторные (разделение целого на составные части, новая комбинация этих частей и получение нового целого) и радикальные (новаторские). Первые два вида имеют аналоги, прототипы в прошлом опыте. Так что многие инновации носят относительный характер, они известны, описаны в литературе, инновациями являются не для всех школ, а для некоторых в конкретный период их деятельности. Называю их, как уже говорил в предыдущей публикации, «ретроинновациями». Большинство идей, положенных в основу инновационных проектов всех видов, именно ретроинновации, *что не делает их менее актуальными и менее ценными для многих школ*. Не будем забывать известное житейское наблюдение: всё новое — это хорошо забытое старое. Уместно вспомнить и мудрого В.Г. Белинского, подметившего ещё один аспект соотношения «новое — старое»: даже самое старое (хорошо известное) может выглядеть и быть новым, если человек со своим мнением, подходом и его способ выражения и самому старому должен придать характер новости.

Так что упрёк в добровольном самобмане учителей представляется чрезмерным и оценки «честно — нечестно» тут ни при чём.

— Возможно, и правомерен. Проекты развития, как правило, в той или иной мере инновационны, поскольку развитие осуществляется только в инновационном процессе. Но сегодня ситуация такова, что большинство новшеств — это ретроинновации (то есть известны, описаны и технологически инструментованы давно). Они новы только для отдельных учреждений и содержат относительную новизну.

Многие же спонсоры хотят стимулировать принципиально новый опыт, ко-

торого нет в современной педагогической практике, — новшества радикального характера, не имеющие аналогов, прототипов. Они могут иметь очень высокую социальную ценность.

Грантодатель сам решает, что финансировать, а что нет. Но при этом в информационных документах управления образования, фонда или спонсора должно быть оговорено, под какие темы и типы проектов развития выдаются гранты. Например, программа развития школы на основе самообразования, самовоспитания, саморазвития, самостроительства личности школьника для многих школ и прежде, и сейчас очень актуальна. Материалы по этой теме широко представлены в методической литературе и в педагогической печати (см.: НО. 2005. № 1). Поэтому тема обладает относительной новизной. А вот, например, разработка организации образовательного процесса, альтернативного классно-урочному, или профилактика экстремизма, национальной, расовой, религиозной нетерпимости, жестокости и агрессии — несомненно, идеи для инновационных проектов высокой социальной значимости. Такие проекты должны финансироваться предпочтительно и по срокам, и по объёму грантов.

Ещё один аналогичный вопрос:

7. Наш проект удовлетворяет требованию полноты, по его структуре претензий нет. Мы выполнили его добротнo и подробнее других. Почему нам отказано в получении гранта?

— Приведу диалог эксперта с руководителем проектной группы, из которого становится ясным и ответ.

— Укажите, пожалуйста, где в проекте названо новшество, за счёт освоения которого вы планируете развитие школы?

— ...Идея лично ориентированного образования.

— А что, до этого проекта образовательный процесс в вашей школе был лично-отчуждённым, носил внеличностный характер?

— Нет, мы опираемся на всестороннее изучение и диагностику ребёнка уже более десяти лет.



6. Один из фондов отказал нам в выдаче гранта на проект развития по причине якобы недостаточной инновационности проекта. Но в экспертном заключении не отрицается, что он является именно проектом развития. Правомерен ли отказ?



— Так в чём же суть новшества?
— Но разве весь проект не ориентирован на развитие?
— Нет. Вы отразили в нём то педагогически грамотное, очень прогрессивное, что делаете много лет. И хорошо делаете! Это и есть хорошего уровня стабильное функционирование. Развитие здесь ни при чём, поэтому выделять грант необоснованно: новой, более эффективной, чем прежде, практики образования в проекте нет.

? **8. Наша школа подготовила проект развития на пять лет. Мы обратились в Управление образования с просьбой предоставить нам статус муниципальной экспериментальной площадки и таким образом обеспечить финансирование развития. Однако начальник управления отказала в этом: «В бюджете нет денег даже на зарплату учителям, а вы на развитие требуете». Справедливо ли это?**

— Если просьбы руководителей школ отклоняются, как говорят, с порога (без рассмотрения проекта), сдаваться сразу не следует. Полезно вспомнить, что *основное предназначение органов управления образованием — создавать условия для полноценного функционирования и развития подведомственных ему образовательных учреждений и прежде всего — финансовых условий.* Если руководство Управления образования не отстаивает интересы возглавляемой им системы у главы города (или района), в городской Думе и т.д., то возникает правомерный вопрос: зачем такое управление, которое не выполняет своего главного предназначения? Орган управления, конечно, необходим, а вот конкретные люди не должны дискредитировать его. При отказе начальника управления заниматься поиском средств для развития школ советуем обратиться к главам муниципального образования и региона, а затем должны начать действовать институты гражданского общества, такие, как Совет руководителей школы, пресса, телевидение, профсоюзы со своими средствами воздействия на власть. Если же

и это не поможет, то... демонстрации, митинги, забастовки, пикеты и т.д.

Наконец, не следует забывать, что часть средств для развития школы и сама может заработать. Совет о том, как создать фонд внебюджетного финансирования развития, — в ответе на следующий вопрос.

— Во всех муниципальных образованиях и регионах есть так называемые градообразующие предприятия, акционерные общества, государственные и частные фирмы, коммерческие организации и т.д.

Наконец, везде есть бизнесмены — представители если не крупного, то среднего и мелкого бизнеса, а то и местные олигархи. Естественны вопросы: почему они мало помогают образованию? Почему не объявляют конкурс образовательных проектов в своём городе, ведь речь идёт о будущем их малой родины? Эти вопросы нужно ставить перед главами администраций, руководителями органов управления образованием, перед бизнесменами — перед всеми, у кого есть деньги, напоминать им о социальной ответственности бизнеса за положение дел в нынешней России.

Замечу, что на протяжении последних пятнадцати лет в разных городах России я встречался с имущими людьми, задавал им такие вопросы. В российском бизнесе есть немало людей социально ответственных, активно участвующих в развитии образования. Примером может служить металлургическая компания «Русал» (часть холдинга «Базовый элемент» О. Дерипаски), которая только в этом году учредила и выдала сто грантов по сто тысяч рублей на детские проекты четырёх областей Сибири и профинансировала много программ развития разного вида образовательных учреждений. Но немало и тех, кто не помогает образованию или делает это недостаточно. Некоторые их ответы на вопрос «Почему?» заслуживают изучения просвещенцами. Приведу их.

«А разве я кому-то отказал?
Ко мне никто не обращался...»



9. Наше муниципальное образование, включающее и город, и район, уже много лет является дотационным. Денег на развитие образовательных учреждений в бюджете нет и нет надежды, что в ближайшем будущем они появятся. Управление образования при всём желании изменить ситуацию не может. Местные бизнесмены не помогают. Как создать хоть какие-то финансовые предпосылки для развития образования?



«Да как я им (имеется в виду директорам школ, детских дошкольных учреждений и т.д. — М.П.) буду помогать, если они меня ненавидят? Считают, что я — вор, что я их ограбил. У предпринимателей дети тоже в школах города учатся, так они слышат, что об их родителях-бизнесменах говорят учителя и директора. А что эти педагоги знают о бизнесе? Они знают, через что я прошёл, прежде чем моё дело стало приносить прибыль? У нас ведь как: если у кого-то есть предпринимательские способности, если кто-то не боится рисковать и вкладывает свои деньги в развитие производства, то ему завидуют, даже ненавидят. А моё дело, между прочим, даёт пятую часть бюджета города и работу с достойной зарплатой мужьям этих учительниц, которые меня не уважают...»

«Оплатить их проекты я могу, но не хочу. Работники образования, которых я знаю, — немасштабные, несовременно мыслящие люди. Приходят ко мне и просят: кто ведро белил, кто ящик стекла или гвоздей — ерунду всякую. Директор школы, где учится мой сын, попросила оплатить аренду теплицы за две недели, чтобы ребята там смогли трудовую практику отработать. Я ей говорю: «Давайте я вам куплю эти теплицы или построю их, чтобы дети могли там круглый год трудиться и чтобы свежие овощи в школьной столовой были круглый год». А она мне: «А зачем это круглый год? Детям же учиться нужно...» А вы о проектах развития. Скучно мне им помогать из-за их представлений о жизни, об образовании, о современном воспитании».

«У всех бюджетников на уме одно: «Дай! Дай! Дай!» А вот прийти, объяснить цели, ознакомить с проектом развития, заключить договор о долгосрочном сотрудничестве, обратиться к бизнесу уважительно на своей конференции да пригласить нас на неё — об этом не догадываются. А если и удовлетворишь их просьбу, так нет чтобы поблагодарить прилюдно, на конференции в присутствии губернатора и мэра, слово доброе от сердца сказать. Я ведь всё-таки заработанное отдаю. Разве начальник Управления образования или директор школы не могут поблагодарить нас, выступая по местному телевидению или в прессе, а не походя, случайно встретившись в коридоре здания администрации города? Нам, предпринимателям, от руководителей образования нужно общественное признание, уважение к нашему труду, а этого как раз нет...»

Разумеется, не буду обобщать сказанное, утверждать, что везде именно так. Но основания для некоторых рекомендаций есть: с бизнесом, с предпринимателями нужно работать, искать каналы (например, через глав администраций) и пути влияния на них, с тем чтобы они захотели финансово поддерживать развитие образования и прежде всего грантами под проекты развития. Но и педагогам, прежде чем просить деньги, стоит попытаться понять психологию бизнесменов, продумать систему мер

делового взаимодействия с предпринимателями как с партнёрами. И ещё одно маленькое добавление. Выстраивая такое взаимодействие, будем помнить, что эта социальная группа неоднородна. Условно разделим их на спонсоров (их большинство) и меценатов (благотворителей) — их меньше, но общие объёмы вложений в социальную сферу примерно одинаковы. Спонсорами (условно, конечно) называют тех, кто, выделяя субсидии (гранты) на развитие образования, среди разных мотивов руководствуются и тем, что видят в этой помощи средство рекламы, своего дела, фирмы, бренда, имени и т.п., что в конечном счёте поддерживает положительный имидж предприятия. И это управленцам всех уровней в сфере образования и в администрациях регионов, городов, районов стоит учесть. Меценаты руководствуются только высшими целями развития образования (как части социальной сферы), не ожидая ничего взамен, кроме положительных тенденций развития демократии, повышения уровня культуры общества не только в ближайшем, но и в отдалённом будущем. Их понимание высших целей и ценностей может быть очень субъективным и не совпадать с пониманием этих важных категорий работниками образования.

Ну, и наконец, самый обширный по числу грантодателей (как юридических, так и физических лиц) источник — это Интернет. Каждый руководитель школы может получить там всю имеющуюся информацию о грантах, спонсорах и благотворителях. Причём важно учесть, что информация в Интернете тем и хороша, что она свежайшая: всё, что там есть, есть именно сегодня. Вчера этих спонсоров или благотворительных организаций, возможно, не было, а завтра их уже может и не быть. Вот некоторые Интернет-адреса: например: <http://www.rsci.ru> или <http://www.ntf.ru>

Советую действовать в Интернете по законам сети: забрасывать «невод» как можно дальше и шире. Если вы работали проект, не ограничивайтесь от-



правкой его по одному адресу, отправьте по множеству русскоязычных адресов. А кроме того, попросите учительницу английского перевести ваш проект на язык Шекспира и Сэлинджера, а затем смело стучите во все значимые зарубежные фонды: где-нибудь, например в Австралии или Голландии, вами непременно заинтересуются и обязательно вышлют в качестве гранта несколько тысяч долларов, если, конечно, ваш проект прогрессивен, инновационен и качественно подготовлен.

И ещё напоминание: гранты — очень важный, относительно новый для российской системы образования способ финансирования проектов развития. Но... не единственный. Не будем забывать, что создание внебюджетных фондов развития разрешено и Законом РФ «Об образовании», и Указом Президента Российской Федерации № 1134 от 31 августа 1999 г. «О дополнительных мерах поддержки общеобразовательных учреждений в Российской Федерации», где говорится, что с целью привлечения внебюджетных финансовых средств, развития государственно-общественных форм управления и образовательных учреждений создаются попечительские советы для осуществления общественного контроля за использованием целевых взносов, добровольных пожертвований (субсидий, грантов) юридических и физических лиц на нужды общеобразовательных учреждений. Органам исполнительной власти в центре и на местах предписано оказывать содействие созданию таких советов при всех общеобразовательных учреждениях.

Напомню возможные источники создания внебюджетных фондов для самофинансирования проектов развития образовательных учреждений (ведь на всех грантов не хватит, да и дают их предпочтительнее, когда школа сама заработала часть средств на реализацию своих проектов):

1. Плата за образовательные услуги (имеются в виду предметы, программы, не входящие в федеральный и региональный компоненты базисного плана).

2. Поступления от реализации собственной сельхозпродукции (это касается и городских школ. Напомню, что только школам сельхозугодья предоставляются в аренду бесплатно).
3. Поступления от реализации собственной промышленной продукции.
4. От транспортных услуг.
5. От финансовых операций.
6. От аренды помещений и оборудования.
7. От реализации продуктов интеллектуального труда.
8. От реализации излишнего или ушедшего в негодность оборудования и инвентаря, которые ещё пригодятся кому-то для иных целей.
9. От торговых операций.
10. От посреднических услуг.
11. Добровольные пожертвования физических и юридических лиц, общественных, правительственных и неправительственных организаций, в том числе и общественных организаций, родителей учащихся. (Надеюсь, понятно, что последнее не имеет никакого отношения к поборам с родителей, которые носят императивный и всегда неправовой характер. Недопустимо получать от родителей наличные деньги без их юридического оформления, предусмотренного обязательными для исполнения правилами создания внебюджетных фондов развития образовательных учреждений.)

— Напомню, что грамотное управление должно обеспечивать два важных фактора: организованность и целенаправленность любой деятельности, в том числе и проектировочной. Без специального управления, организаторской работы проектирование, конечно, можно осуществлять, но только оно не будет эффективным.

Для подготовки проектов создаются временные творческие коллективы, временные научно-исследовательские коллективы, творческие группы и т.п. Их называют проектными командами. Опыт показывает, что уже на этом этапе возникает организационно-управленческая



10. При аттестации на подтверждение высшей категории директора школы мне был задан вопрос: как я организую работу по подготовке проектов развития? Ответила, что на методическом совете школы обсуждаем и выбираем тему для развития, а выбрав её, садимся с завучами и разрабатываем программу или иной проект. Привлекаем с кафедр ИПК или вузов специалистов по проектированию. Ответ не удовлетворил комиссию, и мне не подтвердили категорию. В чём я не права?



ошибка принципиального характера, которая позже может загубить весь проект: *оторванность авторов проекта от тех, кто должен будет выполнять намеченное*. А что тут страшного? — может недоумевать кто-то из читателей, — ведь всегда одни планируют, а другие выполняют. Это не просто заблуждение, а, повторю, — серьёзная методологическая ошибка многих директоров образовательных учреждений.

В строительстве, в материальном производстве возможно разделение по специальностям: одни проектируют, другие конструируют, третьи разрабатывают технологии реализации спроектированного и сконструированного, четвёртые по этим технологиям завершают проект. В образовании это годится не всегда и не во всём. При управлении развитием школы такой подход неприемлем.

Крайней, уродливой формой этой ошибки является, увы, достаточно распространённая практика, когда для подготовки проекта нанимают «специалистов», не работающих в коллективе, якобы владеющих универсальной технологией проектирования. Они пишут проекты развития по шаблону для кого угодно, не зная возможностей педагогического коллектива, его проблем, сильных и слабых сторон, а самое главное — тех, кому придётся выполнять проект.

Разумеется, сказанное не исключает возможности пригласить (с оформлением трудового соглашения) кого-то из учёных, преподавателей вузов и ИПК в качестве одного из членов проектной команды или в качестве консультанта. Для этого приглашённые специалисты хотя бы на время должны стать членами коллектива, готовящего проект, изучить исходное состояние объекта, сделать грамотный анализ проблем и возможностей учителей, вычленив основные идеи развития, которые смогут дать быстрый и оптимальный эффект, вместе (а не вместо) с членами проектной группы готовить проект. Не забудем и рекомендацию психологов: люди заинтересованно и эффективно реализуют только то, что сами для себя наметили.

Рассмотрим пошаговый механизм разработки проектов развития на получение грантов (в теории управления это называют организационным механизмом — формулирование действий, логическая их последовательность с указанием субъектов, которые эти действия выполняют, методы каждого действия).

Каждый шаг этого управленческого механизма *важен* и невыполнение хотя бы одного из них неминуемо приведёт к издержкам проекта, к отказу в выдаче гранта.

Итак, алгоритм работы над проектом.

Шаг 1-й. Определить, необходимо ли школе в следующем учебном году переходить (в целом или путём модульного эксперимента какого-то профессионального объединения, группы педагогов или локального эксперимента отдельных учителей) в режим развития.

Шаг 2-й. Определить в общих чертах на основе предварительного анализа проблему (идею, тему) будущего проекта развития.

Шаг 3-й. Выяснить из разных источников потенциальных грантодателей, сроки подачи заявок и представления проекта на конкурс, возможный размер гранта и требования, предъявляемые спонсорами к проектам. Сделать выбор возможного спонсора (спонсоров).

Шаг 4-й. Выбрать оптимальный для своей школы (сложившейся ситуации, возможностей потенциальных проектантов) вид проекта.

Шаг 5-й. Определить состав временного творческого коллектива и временного научно-исследовательского коллектива, творческой группы, то есть проектную команду.

Шаг 6-й. Определить состав педагогов, привлекаемых к разработке отдельных разделов (подразделов, фрагментов).

Шаг 7-й. Распределить функции и содержание работы каждого члена проектной команды.

Шаг 8-й. Изучить (членами проектной команды) технологию подготовки проектов на получение грантов (сущность развития, его отличие от функционирования, принципы проектирования, требования к проектам, структуру и содержание проектов различных видов, допускаемые в них ошибки). То есть проделать специальную работу по самообразованию членов проектных команд.

Шаг 9-й. Провести семинары, устные и письменные опросы учителей и детей, мозговые штурмы, деловые игры — ролевые и неролевые, особенно рефлексивно-ролевые. Выявить и обсудить при этом инновационные идеи, этапы, способы и условия их реализации, а также все составные части проекта, привлечь весь школьный коллектив к работе над проектом развития.

Шаг 10-й. Написать первый (черновой) вариант проекта.

Шаг 11-й. Устно прорецензировать членами проектной команды составные части проекта.

Шаг 12-й. Скоординировать (выстроить) содержание всех составных частей (разделов) проекта, устранить противоречие, нестыковки между ними. Предпочти-



тельно, чтобы завершил эту работу наиболее опытный в проектировании член команды — может быть, директор вместе с приглашённым консультантом.

Шаг 13-й. Подготовить чистовой вариант проекта.

Шаг 14-й. Ознакомить с ним учителей школы, обсудить его всем педагогическим коллективом. (Фактически это и есть внутреннее рецензирование.) Внести поправки и утвердить проект развития школы на педагогическом совете (или на совете школы, с членами управляющего совета и т. д.).

Шаг 15-й. Организовать внешнее рецензирование (экспертизу) проекта, с тем чтобы получить так называемую дефектную ведомость.

Шаг 16-й. Устранить ошибки, недостатки в соответствии с замечаниями рецензента (эксперта, подготовившего дефектную ведомость).

Шаг 17-й. Подготовить заявку на грант.

Шаг 18-й. Представить заявку и проект грантодателю.



11. Мы подготовили лучшую в городе программу развития школы, получили несколько грантов на её реализацию, но когда спонсоры (в их числе и Управление образования) стали проверять, как реализуется программа, то оценили управленческую деятельность как неудовлетворительную. Разработчики (заместители директора и школьный психолог) и я, как руководитель, — все мы видим, что учителя и дети пассивны, безразличны ко всему, что мы им предложили в программе. Как изменить ситуацию?

— Получение гранта говорит о том, что эта программа была лучше других, но ещё не свидетельствует о том, что она будет успешно реализована. Причина проблем скорее всего в *невовлечённости учителей, учеников в подготовку и в реализацию проекта*. В литературе по развитию образовательных учреждений, по реализации инновационных проектов и программ экспериментов в разных вариантах описан довольно анекдотичный, но абсолютно точный соответствующий массовой практике факт. Когда у учителя, работающего в школе, живущей в режиме развития, спросили: «В чём состоит ваше участие в развитии школы? В реализации какой инновационной идеи вы принимаете участие?», ответ был красноречивым: «У нас за развитие отвечает заместитель директора по научно-методической работе...»

Не менее красноречивыми были ответы и учеников. На вопрос: «Какие экс-

перименты проводятся в вашей школе и в каких вы участвуете?» ребята ответили: «Не знаем. Нам не сказали...»

Порок в том, что составителями и реализаторами проектов развития являются, как правило, только руководители школы. *Я ни разу не встречал проекта, где бы в плане действий была запрограммирована работа учащихся по его осуществлению*. И как результат — пассивное отношение школьников, а то и саботирование инновации. А ведь во многих проектах с пафосом и обильно говорится о «лично ориентированной парадигме», о превращении пресловутых субъект-объектных отношений руководителей с учителями и учащимися в прогрессивные субъект-субъектные.

Из психологии известно, что все люди (и взрослые, и дети) имеют свои личные цели и ценности. Приходя на работу (или учёбу), они надеются, что их цели и ценности будут реализованы, и если этого не происходит, то либо люди уходят в другое место, либо работают (учатся) спустя рукава, явно или скрытно, осознанно или неосознанно сопротивляются тому, что им навязывают. Снять это противоречие можно только привлечением максимального числа учителей, учащихся, родителей к проектированию. Степень их участия может быть разной: кто-то входит в состав проектной команды, кто-то (большие группы учащихся, например) участвует в анкетировании и высказывает свою точку зрения относительно идей, входящих в проект, кто-то участвует в обсуждении проекта и вносит свои предложения, кого-то знакомят с проектом, согласовывают его содержание и роль, которая отводится человеку или группе людей в его реализации. Тогда каждый член коллектива школы примет эту роль вместе с обязанностями, полномочиями и ответственностью. Иначе проект становится творчеством только его составителей, а его исполнители — статистами. Будем помнить: люди устроены так, что всегда неохотно участвуют в том, что не сами для себя наметили, спланировали.



Очень полезную рекомендацию высказывает на этот счёт известный специалист по проблемам управления развитием действительный член РАО В.С. Лазарев в своей книге «Системное развитие школы» (М., 2002): «Нередко директора школ считают, что многие их подчинённые не хотят и (или) не могут внести сколько-нибудь серьёзный вклад в разработку программы развития школы, поэтому они создают небольшую рабочую группу, в которую чаще всего входят они сами и их заместители, и эта группа делает всю работу от начала до конца. Даже если директор в своём суждении относительно подчинённых прав, ему не стоит браться за разработку программы. Прежде нужно втянуть педагогов в инновационную деятельность на небольших проектах, обучить их этой деятельности, обеспечить успех в реализации проектов, а уж затем, когда коллектив будет способен на большее, планировать системное развитие школы».

В программе развития в любых разделах, но прежде всего в плане действий, должно быть отражено участие не только членов проектной команды или руководителей, но и учителей, учащихся, родителей в реализации программы. В идеале любая программа развития предполагает совместное с каждым ребёнком составление индивидуальной программы его развития-само-развития (или хотя бы для групп детей, с общими типическими чертами), обучение детей проектированию собственной жизни, разработке жизненного проекта, тесно связанного с проектом развития школы. Это, конечно, непростая задача, но это и есть самая сущностная — гуманистическая часть педагогики.



12. При Управлении образования администрации нашего города создан экспертный совет, который должен рассматривать проекты развития образовательных учреждений, программы экспериментов учителей и решать, кому выдавать грант на реализацию проекта, а кому нет.

В совет вошли специалисты управления, работники муниципальной методической службы, один из наиболее опытных руководителей школ и завуч другой школы. Вместе с тем со стороны образовательных учреждений стали раздаваться упреки в том, что члены экспертного совета сами никогда не разрабатывали проекты развития, за которые они получили бы гранты, и потому экспертами быть не могут. Но в городе нет других людей, которые могли бы стать квалифицированными экспертами, и взять их неоткуда. Как выйти из этой противоречивой ситуации?

— К сожалению, ситуация достаточно распространённая. Проблема затронута не только очень важная, но и достаточно давняя (вспомним меткий вопрос классика: «А судьи кто?!»).

Эксперт — это специалист в определённой области, компетентный в решении данной задачи, проблемы. Для экспертизы проектов развития в качестве кандидатов в эксперты могут рассматриваться учёные, учителя, руководители учреждений, преподаватели вузов и средних специальных учебных заведений, методисты, специалисты управлений образования. Эти кандидаты подбираются на основании анкетных и документальных характеристик, самооценки, взаимооценки, эвристической, статистичес-

кой, тестовой оценки и, как это ни покажется странным, по оценке тех руководителей школ и членов проектных команд, которые ранее уже пользовались услугами того или иного эксперта. Должности, звания и титулы при этом не имеют определяющего значения. Важно, чтобы человек, выступающий в качестве эксперта, действительно был бы специалистом в проектной деятельности.

«Ведущий специалист», «специалист I категории», «методист» и т.д. — это должности работников образования, которые теоретически должны быть профессионалами в своём деле. Но если учесть, что в стране служащих этих категорий нигде не готовят, то они могут стать специалистами только в результате самообразования и на основе опыта работы. Им нужно срочно заняться самообразованием по проблемам проектирования. Оценивать качество проектов сначала коллегиально, тщательно изучая аргументацию коллег по экспертному совету, то есть учась друг у друга.

Заклучения экспертного совета, особенно если это связано с отказом в выдаче гранта, должны быть безупречно аргументированными и, разумеется, письменно, чтобы проектировщики могли заняться доработкой проекта. Экспертиза — длительная, кропотливая, трудоёмкая работа, требующая от рецензента компетентности, огромного интеллектуального напряжения, и потому за рубежом это высокооплачиваемая работа. Быть экспертом — очень почётно, ответственно и очень трудно. Ведь рецензент обязан не только обнаружить дефекты проекта, но и высказать новые идеи, свои предложения по его улучшению, что придаст проекту большую актуальность, инновационность, обоснованность, технологичность и тем самым повысит его качество.

Если же для экспертизы назначать людей по их должностям и званиям, то и качество экспертизы будет низким, и неизбежно начнёт процветать коррупция, ибо гранты при этом могут получать



13. В книгах по управлению говорится, что первый грант за первый проект развития — это своеобразный начальный капитал, который создаёт предпосылки для получения новых грантов, возможно, на всю последующую работу в системе образования. Как это следует понимать?

и проекты посредственные. Известно ведь такое явление: руководители проектных групп представляют комплиментарные и даже восторженные рецензии на безграмотные программы развития за подписью доцентов, профессоров и даже от имени кафедр, институтов, вузов, поскольку сами разработчики эти рецензии и писали, а так называемые «эксперты» ставили свои подписи (логично предположить, что не бесплатно). Вспомним пресловутую, ставшую притчей во языцех практику сбора соискателями учёных степеней отзывов доцентов и профессоров на авторефераты диссертаций, представленных к защите.

— Очень важно, чтобы на заключительном этапе проектировочной работы проектантам были видны новые, более сложные проблемы, решение которых послужит дальнейшему развитию школы, учителей, детей уже по новым проектам. Уместно напомнить слова академика РАН Д.С. Лихачёва: «Если в конце исследования не видно начала следующего — значит, исследование не доведено до конца», то есть проект (а проектирование всегда предполагает исследование) выполнен некачественно.

Тому, что удачный проект продолжает жить после своей реализации и даёт возможность его авторам получать гранты под новые проекты, можно убедиться на примерах. Напомню читателям известный факт. Центр образования № 109 г. Москвы (директор — Е.А. Ямбург) начал создаваться по разным проектам больше двух десятилетий назад. Сначала был подготовлен и реализован проект по здоровьесбережению и качественному образованию одарённых детей, получивший первую денежную субсидию (грант). Потом школа занималась поиском оптимальных форм организации образовательного процесса для одарённых, но хронически больных детей, которых не брали ни в одну гимназию или лицей (дети с пороками сердца, циррозом печени и т.п.). Затем был подготовлен и реали-

зован проект по созданию условий и организации образовательного процесса для детей с дисфункциями мозга, дезадаптированных, с девиантным и даже делинквентным (преступным) поведением. Впервые в стране создавались классы компенсирующего, коррекционно-развивающего обучения, классы педагогической поддержки и т.д. Затем был создан проект по разработке и реализации *психосберегающих, здоровьесберегающих и здоровьеразвивающих технологий для всех детей*. Причём здоровье понималось в широком гуманитарном плане — как здоровье и психическое, и соматическое, и нравственное. Всё это вылилось в проект создания первой в стране адаптивной школы, ставшей Центром образования.

Сейчас центр реализует сложнейший современный и нацеленный в будущее проект по освоению ценностных основ содержания образования на основе идей культурно-исторической педагогики. На реализацию всех этих проектов центр получал субсидии от разных министерств, фондов, физических и юридических лиц более двадцати лет.

Это давало не только денежные гранты, но и субсидии косвенного характера и, замечу, очень весомые. Директор центра Евгений Ямбург стал отличником просвещения, заслуженным учителем Российской Федерации, доктором педагогических наук (минуя кандидатскую диссертацию), членом-корреспондентом Российской академии образования, автором многих книг, написанных на основании созданных и реализованных проектов развития школы. Аналогичные биографии имеют многие его соратники и соавторы инновационных проектов.

Таким образом, грант за первый проект действительно можно рассматривать как первоначальный капитал в прямом и переносном смысле, поскольку создаёт материальные и духовные предпосылки и условия для новых проектов развития образовательных учреждений и профессиональных проектов их авторов. **НО**