

# ШКОЛЬНЫЙ ПУБЛИЧНЫЙ ДОКЛАД: информационное взаимодействие с общественностью<sup>1</sup>

**Татьяна Анатольевна Мерцалова,**  
*ведущий научный сотрудник Академии социального управления*

**Сергей Геннадьевич Косарецкий,**  
*директор Центра социально-экономического развития школы  
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»*

**Подготовка ежегодного публичного доклада образовательного учреждения — одно из наиболее ресурсоёмких нововведений. Оно требует привлечения значительных материальных, интеллектуальных, кадровых, информационных, временных ресурсов.**

- *публичный доклад школы* • *целевые информационные документы*
- *обратная связь* • *общественная оценка деятельности школы*
- *критерии оценки публичного доклада*

**П**рактика работы школ, занимающих лидирующие позиции в процессе совершенствования технологии и методики создания публичных докладов, доказывает возможность получения от этих докладов конкретных и вполне ощутимых эффектов. В процессе работы с публичной отчётностью образовательных учреждений с большей эффективностью реализуются те задачи, которые были определены в качестве основных целей и задач данной деятельности.

Но воздействие доклада на социум осуществляется не только и не столько непосредственно, хотя при хорошем качестве документа сам факт его существования уже

<sup>1</sup> По материалам исследований, проведённых в рамках гранта РГНФ № 11-06-00380-а.

способен привести к некоторым результатам. Для оптимизации этого процесса необходимо целенаправленно выстраивать работу с публичным докладом.

В этой работе можно выделить два основных направления:

- 1.** Подготовка на основе материалов доклада информационных документов, ориентированных на решение каких-либо конкретных управленческих задач.
- 2.** Использование публичного доклада для изучения общественного мнения и выстраивания диалога с социумом.

## **Подготовка целевых информационных документов**

На основе публичного доклада могут быть подготовлены различные производные информационные материалы. Кроме информационных листов, буклетов и материалов,

для СМИ могут быть разработаны документы, цель которых — информировать определённые целевые группы по конкретным вопросам и направлениям деятельности образовательного учреждения. Это могут быть:

- статистические сборники;
- аналитические записки;
- справки для органов власти;
- комплекты свёрнутой информации для региональных органов власти (министерств);
- служебные записки.

Целевыми группами для этих документов могут стать различные властные, коммерческие и общественные структуры и организации, юридические и физические лица, которые могут быть заинтересованы в получении этой информации и могут оказать влияние на развитие системы образования.

Поскольку такие информационные материалы готовятся *под конкретные управленческие задачи*, то в каждом отдельном случае необходимо индивидуально продумывать наиболее адекватную форму и подбирать оптимальную структуру и содержание информационного документа.

Кроме того, публичный доклад может быть использован при подготовке новой или корректировке действующей Программы развития образовательного учреждения, при обосновании инновационных проектов и разработке программы их внедрения. Анализ образовательной ситуации, представленный в докладе, может быть положен в основу аналитической части обязательной для любой программы.

### Обратная связь

Информирование общественности посредством публичного доклада охватывает только одну сторону информационного взаимодействия школы и социума. Для обеспечения их диалога необходимо сделать информационный обмен двусторонним, при котором школа не только информирует общественность о состоянии и перспективах своей образовательной системы, но и получает от социума обратную связь.

Организация обратной связи — важнейшее и наиболее эффективное средство инструмен-

тализации публичного доклада. Оно позволяет превратить текстовый документ в интерактивную технологию, с помощью которой можно:

- получить общественную оценку деятельности образовательного учреждения;
- провести экспертизу содержания, качества оформления и механизмов распространения самого доклада;
- провести маркетинговое исследование рынка образовательных услуг, включающее изучение актуального социального заказа на содержание образования и условия его получения.

Такие мнения и оценки являются критериями для совершенствования как публичного доклада, так и всей образовательной системы учебного заведения.

При всей значимости построения диалоговой системы информационного взаимодействия с общественностью даже лучшие школьные команды авторов публичных докладов отмечают, что пока не сложилась культура получения обратной связи после публикации доклада. Такое состояние дел обуславливает необходимость ещё раз подробно рассмотреть особенности её организации и использования.

В первую очередь следует отметить сложность и многоаспектность этой деятельности, которые определяют необходимость:

- создания специальной команды — маркетинговой группы, в функции которой входят все вопросы распространения публичного доклада, его презентации и получения обратной связи;
- разработки специальной программы не только презентационных мероприятий, но и деятельности по изучению общественного мнения.

Кроме того, имеет смысл создать специальную группу по сбору и обработке поступающей информации.

### Общественная экспертиза публичного доклада

Как любой продукт деятельности, особенно деятельности инновационного характера, публичный доклад требует внешней оценки его качества и соответствия потребительскому спросу. Значение внешнего мониторинга-экспертизы докладов отмечает большинство представителей образовательных учреждений, практикующих ежегодную публичную отчетность. Причём, по их мнению, эта оценка должна осуществляться как с позиции профессионалов от образования, так и с точки зрения непрофессиональной общественности. Экспертизу публичного доклада можно и нужно проводить на всех этапах работы с ним — от замысла до презентации.

На различных этапах подготовки доклада получение оценок и мнений общественности осуществляется в процессе обсуждения идеи, согласования макета и черновых версий (фрагментов) доклада, разработки дизайн-макета и утверждения окончательной версии документа. Формы согласования-экспертизы могут быть различными: публичные обсуждения, опросы (в том числе электронные), интервью, фокус-группы и т.д. Наиболее эффективными считаются формы публичного обсуждения с привлечением представителей различных целевых групп.

Несмотря на активное привлечение профессиональной и общественной экспертизы на этапах подготовки доклада, после его публикации необходимо продолжить эту работу. Особенность обратной связи в этот период заключается в следующем:

- Значительно расширяется список лиц, включённых в оценочную деятельность. Если на подготовительных этапах это были в основном специально приглашённые специалисты (педагоги и управленцы), то теперь потенциальным экспертом становится любой человек, ознакомившийся с публичным докладом.

- Участие в экспертизе доклада носит добровольный характер и осуществляется по собственной инициативе субъекта, в то время как на подготовительном этапе инициатива принадлежала авторскому коллективу, а добровольность участия в ней регулировалась профессиональными и общественными обязанностями.

Однако, чтобы читатели доклада проявляли собственную инициативу, им необходимо создать условия, актуализирующие такую инициативу. Речь идёт о разработке и внедрении в практику различных механизмов, которые позволили бы всем заинтересованным лицам, высказать свои мнения и оценки по поводу данного документа.

Для этого, в первую очередь, необходимо указать во всех версиях доклада и во всех публикациях о нём контактную информацию — адреса электронной почты и сайта, почтовый адрес, телефоны, фамилию, имя и отчества людей, с которыми можно связаться по тем или иным вопросам.

Вместе с электронной или бумажной версией текста доклада можно предложить читателям анкету или опросник для добровольного заполнения, которые позволят выяснить их мнение о прочитанном документе, о том, насколько его содержание, стиль, оформление и представленные данные соответствуют ожиданиям и потребностям целевой аудитории. Не все сочтут нужным отвечать на поставленные вопросы, но всегда найдутся люди, которые проявят заинтересованность в такой работе. Если решение о публикации доклада принималось с учётом мнения общественности, то число заполненных анкет и опросников будет гораздо больше.

В состав анкеты могут войти самые разные вопросы. Можно попросить читателей оценить:

- целесообразность создания и распространения публичного доклада среди педагогов и родителей;

- актуальность информации, представленной в нём;
- форму изложения информации;
- достаточность её объёма;
- качество и удобство оформления;
- доступность доклада для желающих ознакомиться с его содержанием;
- степень влияния доклада и его обсуждения на условия и результаты деятельности образовательного учреждения.

Кроме опросников и анкет, необходимо предусмотреть возможность читателям задать свои вопросы, высказать предложения, замечания и комментарии. Для этого можно использовать электронные средства общения (почту, интернет-форумы, блоги и др.), телефонную связь (СМС-сообщения), непосредственное общение на различных мероприятиях и встречах, традиционные письменные обращения (на бумажных носителях).

Особый эффект имеет привлечение к оценке доклада на различных этапах работы с ним профессионального эксперта (лучше — группы экспертов), пользующегося доверием и способного дать конструктивную оценку. В идеальном варианте эксперт должен быть компетентен в вопросах управления социальными системами, хорошо ориентироваться в проблемах образования (обучения и воспитания) и иметь собственный родительский опыт. Такое сочетание компетенций обеспечивает полипрофессиональную экспертную позицию, позволяющую комплексно оценить информационно-аналитический документ.

В качестве основы для разработки системы экспертизы публичных докладов (вне зависимости от того, внешними или внутренними экспертами она осуществляется) можно предложить использовать инструментарий, разработанный<sup>2</sup> на этапе активного внедрения практики публичной отчётности образовательных учреждений в рамках реализации национального проекта «Образование» (см. приложение).

<sup>2</sup> Критерии разработаны Т.А. Мерцаловой и апробированы в ходе экспертизы публичных докладов образовательных учреждений различного уровня и муниципальных образовательных систем Московской области и Ханты-Мансийского автономного округа.

Полученные таким образом общественные и профессиональные оценки публичного доклада позволяют улучшить последующие доклады, максимально приблизив их характеристики к потребностям и возможностям целевой аудитории.

Школьные коллективы разработчиков публичных докладов отметили, что уже само знакомство с этой базой позволило им более конструктивно и осознанно подойти к созданию информационных документов. Конкретные критерии с их точными количественными и качественными характеристиками помогают более обоснованно выбрать форму и выстроить содержание публичного доклада.

У этого направления обратной связи есть ещё один не менее важный эффект — формирование информационной культуры целевой аудитории доклада. Оно происходит опосредованно, но неизбежно. Планирование специальных механизмов формирования культуры отношения к информации и работы с ней можно считать сверхзадачей всей деятельности школьного авторского коллектива по созданию, публикации, распространению и обсуждению доклада.

### **Общественная оценка деятельности школы**

Важно, чтобы родительская общественность и партнёры образовательного учреждения имели реальную возможность влиять на принятие управленческих решений, формирование образовательной политики школы и обеспечивали ей общественную поддержку. Получение такой поддержки невозможно без организации системы общественной оценки результатов деятельности образовательного учреждения и условий их достижения.

Качественно подготовленный ежегодный публичный доклад — источник разнообразной и достоверной информации, что

позволяет сделать его эффективным инструментом внешней оценки деятельности школы. Чтобы оптимизировать эти функции, необходимо ещё в процессе подготовки доклада включить в него механизмы для более эффективного решения экспертных задач.

Для привлечения внимания к конкретным проблемам можно использовать различные приёмы, побуждающие читателей высказать своё мнение, вступить с авторами в дискуссию, оценить ситуацию. К ним можно отнести «провокационные» темы («Надо ли тратить время на физкультминутку»), адресную информацию (персональное обращение в тексте: «А вам, родители выпускников, стоит обратить внимание...»), блоки анонсов («Скоро на нашем сайте вы сможете познакомиться с...») и др.

После публикации доклада в его презентационную программу необходимо включить механизмы получения обратной связи от заинтересованной общественности по поводу опубликованной информации.

Можно включить в сценарии презентационных мероприятий формы работы, предполагающие оценочную деятельность и публичное озвучивание её результатов:

- рефлексивные блоки, где участники мероприятия, гости, коллеги, приглашённые на публичный открытый отчёт, могут обменяться впечатлениями о полученной информации, задать вопросы, высказать пожелания;
- открытый микрофон;
- работу проблемных и проектных групп;
- круглые столы.

Результаты общественной экспертизы необходимо проанализировать и представить в обобщённом виде для обсуждения на заседании органов управления образовательным учреждением с привлечением представителей целевых групп доклада и рабочей группы по его подготовке. Их следует опубликовать для широкой общественности.

Существует интересная практика включения этих оценок в содержание публичных докладов.

Имеет смысл публиковать не мнения конкретных лиц, а обобщённые результаты опросов, проведённых школой, либо (что предпочтительнее) привлечёнными внешними профессионалами (региональные центры оценки качества).

### Изучение социального заказа на образование

Эту информационную позицию стоит выделить в отдельный блок, хотя механизмы и инструменты получения такой информации аналогичны описанным ранее. Изучение потребительского спроса на образовательные услуги имеют огромное значение для совершенствования работы школы.

Получить эту информацию можно при помощи специально организованных опросов и исследований. Но их нет смысла проводить ежегодно. Для уточнения ситуации достаточно включить в опросники, связанные с публичным докладом, вопросы о образовательных потребностях и предпочтениях респондентов.

Не менее эффективен анализ общественных оценок содержания публичного доклада. Фиксация читателями недостаточности какой-либо информации в докладе опосредованно говорит об интересе к соответствующему направлению образовательной деятельности.

Итак, три позиции — оценка деятельности школы, экспертиза доклада и изучение социального заказа — определяют основные направления, по которым целесообразно выстраивать обсуждение публичного доклада с представителями общественности.

При этом следует изучать мнение не только внешних субъектов (родителей, учителей, социальных партнёров), но и непосредственных участников образовательной деятельности — учащихся и педагогов.

При современном богатстве и разнообразии форм и механизмов обеспечения обратной связи все они требуют выполнения правил,



обеспечивающих их активность и эффективность. Важнейшие среди них касаются процессов реагирования авторов доклада и всей управленческой команды образовательного учреждения на мнения и суждения, полученные в результате обратной связи.

**1.** Важно помнить, что никакое обращение представителей общественности не должно остаться без ответа. Особенно это касается вопросов, предложений и критических замечаний. В любом случае важно выразить благодарность за заинтересованность и участие в жизни школы, подробно и доказательно ответить на вопрос и, по возможности, выразить своё отношение к мнению оппонента. Здесь может быть несколько вариантов.

При положительном решении вопроса об учёте предложений и замечаний в работе образовательного учреждения следует сообщить об этом их авторам, представив, насколько это возможно, подробный план-график этих работ. Целесообразно сразу же заручиться поддержкой тех, кто высказал предложения и замечания. Порождённая ими инициатива может стать хорошей базой для расширения реального общественного участия или разворачивания совместного социально-образовательного проекта.

В случае, когда администрация принимает решение «отклонить» высказанные предложения и «игнорировать» критику, необходимо сопроводить это решение подробным объяснением причин и оснований. Важно предложить оппонентам вступить в конструктивную дискуссию, чтобы избежать обид и недомолвок.

На положительные оценки также стоит отреагировать ответами, хотя бы в форме простой благодарности.

**2.** Результаты опросов и анкетирования нужно подвергнуть грамотной математико-статистической обработке и оформить в виде аналитического отчёта, который включал бы решения органов управления образовательного учреждения, принятые на основании полученных результатов. Такой отчёт обязательно следует довести до сведения общественности, например, опубликовав его в местных СМИ, на сайтах образовательного учреждения, его учредителей и партнёров; разместив в школь-

ной газете и на информационных стендах; озвучив на конференциях, встречах и родительских собраниях.

Кроме того, заинтересованные лица должны иметь возможность доступа к первичным источникам этой информации, то есть к базам данных и заполненным бланкам самих анкет. В некоторых случаях возможны ограничения такого доступа, если он нарушает право конфиденциальности личной информации.

**3.** Периодически, по истечению сроков, указанных в документах, необходимо публиковать информацию о том, как осуществляется процесс реализации решений, принятых по результатам обратной связи. Это наиболее важный механизм, демонстрирующий серьёзность отношения школы к мнению общественности и её возможности оказывать влияние на жизнедеятельность школы.

### Принятие управленческих решений

Затраты на организацию и получение обратной связи оправдывают себя только в том случае, если руководство школы использует её результаты для корректировки своей работы, в процессе принятия управленческих решений, в проектировании следующего шага развития учреждения. Механизм перевода полученной информации в организационно-управленческую деятельность можно построить следующим образом.

В обобщённом виде результаты опросов становятся предметом специального обсуждения школьного Совета. Совместно с администрацией члены Совета выбирают, какие из высказанных мнений должны быть учтены при принятии конкретных решений относительно деятельности учреждения. Управленческие решения могут касаться:

- корректировки плана работы образовательного учреждения на следующий учебный год;

- предложений для Программы развития образовательного учреждения;
- формирования или корректировки программы повышения качества образования;
- заключения и развития договорных отношений между всеми участниками образовательного процесса, партнёрами образовательного учреждения;
- разработки конкретных узконаправленных программ, для преодоления выявленных проблем;
- совершенствования системы внутришкольного мониторинга и статистического наблюдения.

Крайне важный эффект, связанный с деятельностью по подготовке доклада, — изменение характера управления образовательным учреждением. Чтобы подготовить качественный доклад и сделать его эффективным инструментом школьного управления, необходимо обеспечить участие общественности на всех этапах работы с ним. Поэтому отдель-

ный комплекс решений может и должен приниматься относительно развития форм общественного участия в управлении образовательным учреждением. Такие решения будут касаться создания и поддержки деятельности органов общественного управления, создания системы ученического самоуправления, распределения ответственности и полномочий между школьной администрацией и общественными структурами.

Результаты общественной оценки доклада и принятые на основании этих оценок решения необходимо опубликовать для всех целевых групп, используя все способы информирования. Такой шаг позволит показать, что общественное мнение значимо для коллектива образовательного учреждения и не может быть проигнорировано. По этим направлениям школа будет отчитываться в следующем году при публикации нового доклада.

## Приложение

### Критерии оценки публичных докладов образовательных учреждений

№	Показатель	Критерии	Баллы
1.	Объём публичного доклада	Объём «чистого» текста (без таблиц, диаграмм, рисунков и списочных перечислений) публичного доклада должен быть не менее 8–10 страниц. Общий объём доклада не должен превышать 35–40 страниц, включая иллюстрации и приложения	0 — общий объём текста (включая иллюстрации и приложения) менее 9 стр. или более 45 стр. 1 — общий объём текста (включая иллюстрации и приложения) 10–45 стр., но реального текста очень мало (менее шести стр.), в основном таблицы, диаграммы и списочные перечисления без комментариев и аналитики. 2 — «чистый» объём текста (без иллюстраций и приложений) 15–25 стр., а общий объём не превышает 40 стр.
2.	Графический иллюстративный материал (диаграммы, графики, схемы)	Наличие графического иллюстративного материала (диаграммы, графики, схемы): — Доклад должен быть иллюстрирован схемами, графиками, диаграммами и таблицами. При этом большие по объёму таблицы нужно поместить в приложение. — Общий объём графического иллюстративного материала не должен превышать 30 % от объёма доклада	0 — в докладе нет графического иллюстративного материала (диаграмм, графиков, схем) 1 — в докладе очень много графического иллюстративного материала (более 30%), или слишком мало (1–3 графика). 2 — в докладе есть схемы, графики и диаграммы (больше трёх рисунков) и их объём не превышает 30% от общего объёма доклада

№	Показатель	Критерии	Баллы
		Оформление графического иллюстративного материала: – Все графические объекты должны иметь соответствующее оформление и сопровождаться ссылками в тексте	0 – оформление графического иллюстративного материала (диаграмм, графиков, схем) не соответствует основным требованиям <sup>3</sup> . 1 – диаграммы, графики, схемы оформлены в соответствии с требованиями, но нет единого стиля. 2 – схемы, графики и диаграммы оформлены в соответствии с требованиями, есть единый стиль
		Описание графического иллюстративного материала: – Все графические объекты должны сопровождаться подробными комментариями в тексте	0 – диаграммы, графики, схемы не сопровождаются комментариями и пояснениями в тексте. 1 – в тексте есть комментарии к диаграммам, графикам, схемам, но они очень короткие и не представляют подробного анализа ситуации. 2 – в тексте есть подробные пояснения и комментарии с аналитикой к диаграммам, графикам, схемам
3.	Структура текста	Основные характеристики структуры текста, рассматриваемые экспертами: оригинальность, логичность, целостность	0 – текст доклада носит фрагментарный характер, логика изложения отсутствует (например, это – нарезка фрагментов из иных документов без логических связей). 1 – структура текста полностью соответствует рекомендации, данным в примерном положении; существуют логические связи между фрагментами текста. 2 – доклад представляет собой логичный целостный оригинальный текст с самобытной структурой
4.	Стиль и содержание	Соответствие стиля и содержания интересам и возможностям целевой (родительской) аудитории	0 – стиль изложения и содержание носят научно-методический либо формально-административный характер. 1 – содержание текста ориентировано на непрофессиональную аудиторию и заметны попытки сделать текст публицистическим. 2 – доклад написан понятным интересным языком, его содержание ориентировано на непрофессиональную аудиторию
5.	Аналитика, выводы и заключения	Качество анализа	0 – текст доклада носит констатирующий характер. 1 – в тексте встречаются единичные попытки проанализировать ситуацию. 2 – текст полностью аналитический <sup>4</sup>
		Наличие и содержание выводов и заключений	0 – в докладе нет выводов и заключений. 1 – в докладе есть выводы и заключения, но они не связаны с текстом доклада. 2 – выводы и заключения логически следуют из текста
6.	Оформление	Художественное решение и презентационность	0 – доклад не имеет специального оформления, единого стиля и не ориентирован на презентационные задачи. 1 – доклад оформлен в едином стиле, но этот стиль не соответствует презентационным функциям. 2 – доклад оформлен в едином стиле, этот стиль оригинален и соответствует презентационным функциям

<sup>3</sup> Требования к оформлению диаграмм, схем и рисунков включают следующие позиции: заголовок диаграммы (точное название, включающее сроки (годы, четверти, месяцы), за которые представлены показатели); сплошная нумерация; ссылки в тексте; легенда; названия осей (названия параметров); подписи единиц измерения (по осям); подписи данных (при необходимости).

<sup>4</sup> Анализ в тексте публичного доклада предполагает: описание причинно-следственных связей; сравнительные характеристики; анализ динамики различных характеристик и параметров жизнедеятельности образовательного учреждения; прогнозирование и проектирование последствий и т.д.



№	Показатель	Критерии	Баллы
		Аккуратность и грамотность	0 – в докладе много грамматических и стилистических ошибок и небрежностей в оформлении. 1 – в докладе встречаются грамматические и стилистические ошибки и небрежности в оформлении. 2 – в докладе нет грамматических и стилистических ошибок и небрежностей в оформлении
7.	Размещение в сети Интернет	Удобство размещения в Сети и доступность для пользователей	0 – доклад невозможно найти на сайте образовательного учреждения или он не открывается/выкачивается. 1 – доклад сложно найти на сайте образовательного учреждения, неудобно с ним работать и/или он с трудом открывается/выкачивается. 2 – доклад удобно расположен на сайте образовательного учреждения и легко открывается/выкачивается

Общий вывод о публичном докладе делается на основании оценок по предложенным шкалам и с учётом того, что его содержание должно давать более или менее полное и конкретизированное представление об образовательном учреждении (представлены в той или иной мере, различные аспекты образовательной деятельности; есть отчёт о достижениях схемы, диаграм-

мы, выводы и заключения). Общая оценка также имеет трёхмерную шкалу:

- 0 — доклад не соответствует минимальным требованиям;
- 1 — доклад условно соответствует минимальным требованиям;
- 2 — доклад соответствует минимальным требованиям. **НО**

***В этом году в издательстве «Просвещение» выходит книга «Публичный доклад школы: практическое руководство», в которой предложены рекомендации и примеры лучших практик подготовки и презентации публичных докладов школ.***