

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ: размышления и советы администрации



Борис Куприянов,
*заведующий кафедрой теории и истории педагогики,
профессор Костромского государственного университета
им. Н.А. Некрасова*

Создание программы развития стало обязательным атрибутом каждого образовательного учреждения. Это инициируется органами управления образования, требованиями к аттестации и аккредитации учреждения. Практика, сложившаяся при разработке документов подобного рода, представлена в виде нескольких вариантов.

Вариант «Курочка Ряба»

Администрация учреждения заказала разработку программы развития человеку со стороны: в регионе был найден преподаватель вуза, сотрудник центра развития образования (Института повышения квалификации работников образования), известный и опытный методист, и т.п. Качество таких программ развития различно, зависит от желания нанятого специалиста осмыслить ситуацию в образовательном учреждении и создать гипотетические линии возможного развития. Даже хорошая программа похожа на «золотое яичко». Пробриться к смыслу документа практически невозможно. И любая даже самая маленькая Мышка с невинно-ехидными вопросами способна опрокинуть самый чудесный замысел на-

нятой Курочки Рябы. В этом случае программа становится своего рода «русской недвижимостью»: вроде бы деньги вложены и текст программы позволяет приобрести ресурсы, проходя необходимые аттестационные процедуры, в то же время бумага лежит на полке и не способствует продвижению школы ни на миллиметр.

Вариант «Колобок»

Документ о перспективах организации работники учреждения слепили из того, что было, «по сусекам поскребли, по амбарам помели», и получилась программа развития. Мы не отрицаем возможности создать внутри учреждения хороший документ, однако допускаем, что этому мешает ряд стереотипов:

- документы такого рода значительным числом практиков признаются пустой формальностью;

- чтобы сосредоточиться на разработке программы развития, необходимо значительное время и человеческие ресурсы.

Вариант «Репка»

Нетрудно догадаться, что это самый приемлемый, хотя и непростой по организации вариант создания программы развития школы. Трудность его не только в том, что в разработку включается множество людей и организаций: «дедка» (администрация учреждения), «бабка» (руководители структурных подразделений, учителя, педагоги дополнительного образования, педагоги-организаторы), «внучка» (родители и дети), но «жучка, кошка и мышка» (органы управления образованием, общественность, исследователи, методисты). Не меньшая трудность состоит в поэтапном привлечении различных специалистов на разных этапах разработки программы развития.

Обратимся к некоторым понятиям.

Школа — частный случай социальной организации, способ структурирования отношений, обладающий устойчивостью; корпоративной культурой, деловой и межличностной структурами отношений, содержанием и организацией совместной деятельности; в общем смысле всегда развивается (позитивно или негативно, вверх или вниз) под действием внешних и внутренних факторов; рождается, развивается, живёт, стареет, умирает (проходит цикл развития).

Следует учитывать возможности стихийного и относительно целенаправленного развития, в результате которого возникает новое качественное состояние объекта. *Программа развития учреждения представляет собой документ, где излагаются основные положения, цели, содержание и порядок деятельности по переходу в новое качественное состояние организации.*

Обоснование структуры программы развития

Оно включает:

- определение исходных способов осмысления настоящей и будущей ситуации в школе;

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

- констатацию положения дел в школе с указанием сильных и слабых сторон (может быть, проблем);
- выделение приоритетов в развитии (направлений, в которых развитие будет стимулироваться);
- обозначение путей и способов развития, промежуточных состояний — результатов действий на тех или иных этапах развития.

Исходные положения для анализа настоящей и будущей ситуации в учреждении представляют собой теоретические основы (системный, деятельностный или личностный подходы), идейные приоритеты (кредо педагогического коллектива), наиболее важные нормативные документы, определяющие перспективы развития.

Менее очевидными представляются содержательные компоненты, те, которые представлены как в анализе исходной ситуации, так и среди приоритетов и промежуточных состояний. Уместно выделить три основных содержательных компонента:

- состояние дел внутри учреждения, перспективы и барьеры развития;
- состояние и перспективы взаимодействия учреждения с окружающей средой;
- состояние и перспективы управления деятельностью учреждения.

Прежде чем делать анализ, прогноз, проект, нужно увидеть образ школы. Вот эта задача чрезвычайно сложная. На первый взгляд образов школы может быть бесконечное множество, однако в силу слабой структурированности имеющихся представлений создание образа будущей школы может быть долгим и неэффективным.

В качестве опорных идей можно избрать несколько схем:

- элитарное образование (продвинутые варианты школы — гимназия, лицей) — эгалитарное образование (обычная школа — «Школа для всех»);

- школа с углублённым изучением отдельных предметов и без выделения тех или иных образовательных областей, хотя введение профильного обучения практически вынуждает отдать приоритет тем или иным образовательным областям (гуманитарная, естественно-научная, техническая, физико-математическая, художественно-эстетическая, социально-экономическая);
- школа учёбы, школа развития, школа-клуб (коммуна), школа-мастерская (с производственным обучением, «школа — крестьянское хозяйство»), школа — кадетский корпус (классы МЧС, милицейские, пограничные классы и т.д.). Это далеко не полный перечень опорных схем, можно воспользоваться разнообразной литературой по типологии воспитательных систем.

Процесс придумывания образа школы целесообразно организовать по сценарию «Репки», подключить к обсуждению педагогический коллектив, детей, родителей, общественность, исследователей. Для погружения в тему подойдут педагогические чтения, знакомство с опытом других школ, как реальное посещение, так и заочное знакомство по книгам, фильмам, интернет сайтам. Однако здесь возникает опасность формализации этого процесса. Вообще по нашему опыту не стоит особенно торопиться при разработке идеи будущего образовательного учреждения. Очень важно, чтобы идея созрела.

Весьма удачный приём из нашей практики. Коллективное обсуждение будущего школы строилось вокруг эмблемы и девиза. И хотя, на первый взгляд, разговор шёл о картинках, символах, крылатых выражениях, обсуждали положение дел в школе вчера, сегодня и в желаемом будущем. Когда одна из групп — участниц продуктивной игры предложила пёстрый кубик Рубика с открытой дверью, а в ходе эмоционального обмена мнениями сформулировался девиз «Школа — единство непохожих», у всех участников возникло ощущение общего видения будущего школы.

«Состояние дел внутри учреждения, перспективы и барьеры развития»

Этот документ включает следующие характеристики: контингент обучающихся, педагогический коллектив, реализуемые основные и дополнительные образовательные программы. Вот эти три составляющие и будут объектами анализа и программирования развития.

В аналитической части программы целесообразно основательно рассмотреть динамику состава обучающихся в учреждении: как соотносятся потоки тех, кто переходит в школу и из школы. Наиболее показательна ситуация в условиях конкуренции с другими образовательными учреждениями. Для городской школы принципиально, каков баланс пополнения и убывания учащихся при переходе с начальной ступени обучения в пятый класс и из основной школы в десятый, каков текущий баланс притока и оттока учащихся. Конечно, в условиях небольшого поселения при отсутствии выбора такой показатель не работает. Тревожными можно считать следующие признаки:

- родители предпочитают не вести первоклассников в эту школу;
- после окончания 4-го класса значительная часть детей стремится перейти в другую школу;
- наблюдается отток выпускников девятого класса, желающих продолжить обучение в более престижной школе.

Кроме количественной оценки, нужна и качественная: какие учащиеся уходят. Здесь требуется оговорка. Оценить тенденции ухода учеников необходимо через призму политики школы в отношении набора детей. С большой долей условности можно определить несколько вариантов:

- политика отбора детей по тем или иным причинам: «Мы рады всем, кто приходит, и огорчаемся из-за тех, кто переходит в другую школу»;

- примитивная политика: «Мы ориентированы на сильных учеников и не особенно волнуемся, если уходят ученики с невысоким уровнем успеваемости»;

- политика «Школа для всех»: «Мы огорчаемся по поводу перехода любого ребёнка, потому что воспринимаем ситуацию как недостаточное обеспечение различных образовательных маршрутов (маршрутов различного уровня). При этом мы принимаем ситуацию, что не все одарённые дети находят у нас возможности реализации своих запросов (объективное отсутствие программ повышенного уровня, педагогов, стабильно демонстрирующих успешную подготовку по предмету);

- политика селективной школы: «Мы считаем нормальным, когда учащиеся, не демонстрирующие высоких показателей в сферах, определяемых школой как ключевые, переходят в другую школу. В то же время контингент пополняется за счёт учащихся, приходящих из других школ, которые полагают, что здесь они получат более качественное образование, смогут удовлетворить свои образовательные интересы и потребности».

Варианту селективной школы может соответствовать ситуация, когда в школе на начальной ступени больше классов в параллели, чем в основной школе, а в основной больше, чем на старшей ступени.

О внутреннем состоянии дел в школе свидетельствует кадровая ситуация. Для отражения положения дел с кадрами педагогов существуют формальные признаки — квалификационные характеристики:

- уровень и характер образования (среднее, высшее; педагогическое или иное);
- квалификационные категории;
- опыт работы в системе образования;
- награды, звания и проч.

Кроме квалификации кадров, важно оценить перспективы педагогического коллектива на 5–7 лет, спрогнозировать возможность ухода (на пенсию, на другую работу и т.п.) и пополнения новыми работниками. Педагогический коллектив можно определить как относительно молодой (тогда, как правило, существует проблема с квалификацией), зрелый и квалифици-

рованный (возможна проблема с мотивацией труда), стареющий (необходимость обновления). Хорошим ресурсом для развития организации может считаться благоприятный микроклимат в педагогическом сообществе.

Перейдём к образовательным программам (основным и дополнительным). В аналитической части стоит обратить внимание на такие атрибуты успешного учреждения, как:

- наличие эксклюзивных программ, существенно отличающихся по содержанию от аналогичных или значительно превосходящих их по качеству;
- состав программ (разнообразие или единство), соответствие статусу учреждения;
- сопряжённость реализуемых программ профильного обучения со специальностями в учреждениях профессионального образования (начального, среднего, высшего);
- результаты реализуемых программ (общий уровень успеваемости, качества образования, количество победителей в различного рода конкурсах, соревнованиях, число выпускников, продолживших обучение по избранному профилю).

Состояние и перспективы взаимодействия учреждения с окружающей средой

В этом содержательном компоненте можно увидеть линии самооценки и взаимодействия. К разряду самооценки относятся формальный (официальный) и неформальный (имидж) статус учреждения, а к взаимодействию — получение ресурсов извне и деятельность, направленная на внешние объекты.

Официальный статус. При разработке программы развития следует оценить соответствие официального статуса реальному положению дел. Здесь наиболее важно соответствие образовательных программ типу учреждения (гимназия,

Таблица 1

Программирование развития школы: внутреннее развитие

Параметры	Состояние дел: достоинства и недостатки	Избранные линии развития	Предполагаемый результат	Промежуточные состояния	Средства, формы и методы	Необходимые ресурсы
Состояние дел внутри учреждения, перспективы и барьеры развития						
Контингент учащихся						
Динамика контингента учащихся (количество и качество)						
Причины перехода школьников в другие образовательные учреждения, причины перехода из других школ: педагогический коллектив образование и квалификация опыт работы в учреждении, награды педагогов прогноз старения и омоложения, повышения квалификации образовательные программы наличие эксклюзивных программ разнообразие программ, соответствие профилей – статусу учреждения число программ, рассчитанных на четыре года и более сопряжённость программ со специальностями профессионального образования сохранность контингента результаты реализуемых программ: выпускники и победители конкурсов						

лицей, школа с углублённым изучением предметов, центр образования).

Анализ деятельности учреждения включает ответы на вопросы:

- Удовлетворяет ли администрацию учреждения официальный статус?
- Насколько полно представлено необходимое число направлений? Есть ли угрозы утраты того или иного направлений? Есть ли возможности открытия новых направлений?
- Какой объём деятельности учреждения подтверждает территориальный статус организации, можно ли считать, что учредитель удовлетворён деятельностью учреждения?

- Имеет ли учреждение награды, какого уровня? Какие есть возможности для признания работы организации на более высоком уровне (государственном, международном)?

Таким образом, школа может развиваться в сфере упрочения собственного статуса, что предполагает:

- подтверждение или изменение формального статуса организации (упорядочение — выбор наиболее существенных ориентиров, распределение объёмов работы на адекватные статусу мероприятия);
- увеличение числа инновационных образовательных программ;

- выбор ситуаций для получения признания на высоком уровне.

Немаловажную роль играет имидж школы. Сегодня многие школы озадачились проблемой того, как их воспринимает окружающая среда. Однако презентационная работа нередко носит стихийный характер. Поэтому для качественной программы развития будет уместным анализ того образа, который сложился у школы. Для решения указанной задачи подойдёт несколько способов:

- анализ публикаций о школе в СМИ за последние три-пять лет;
- анализ результатов опросов различных групп населения (школьников, их родителей, учителей, представителей общественности);
- осмысление презентационной деятельности.

Сфера неофициального признания взаимосвязана с деятельностью школы, направленной вовне (проведение массовых праздников в микрорайоне, межрегиональных конкурсов и т.п.). В аналитической части программы развития следует оценить результативность и эффективность работы в социуме:

- Какие потребности окружающего социума удовлетворяет школа?
- Каковы ресурсные затраты на внешнюю деятельность?
- Насколько последовательно формируется спрос на деятельность школы (реклама)?
- Можно ли считать результативной рекламу школы для различных категорий жителей (дети — потенциальные воспитанники, родители, педагогическая общественность, администрация образовательных учреждений)?

Важная составляющая взаимодействия школы с её окружением — ресурсы: финансовые, материальные, организационные от муниципалитета, предприятий, общественных организаций, от родителей. Для анализа необходимо оценить структуру получаемых ресурсов.

Большое подспорье для работы школы — продуктивное взаимодействие с учреждениями дополнительного образования детей. Важную роль здесь играет профилактика перегрузки учащихся, что во многом зависит от удобства графика посещения занятий. Решению этой задачи способствуют «Приоритетные направления развития образовательной системы Рос-

сийской Федерации», где указывается: «Предстоит отработать механизмы, позволяющие учащимся сочетать обучение в различных учебных заведениях — не только общеобразовательных, но и заочных, очно-заочных школах, учреждениях дополнительного образования и пр.». В аналитической части программы развития целесообразно дать оценку взаимодействию со школами, в целевых ориентирах обозначить направления оптимизации отношений с учреждениями общего образования.

Состояние и перспективы управления деятельностью учреждения

Один из показателей подготовленности учреждения к планомерному развитию — опыт инновационной деятельности. Национальный проект «Образование» акцентирует внимание на включению образовательных учреждений в инновационные процессы. Поэтому, рассматривая актуальные направления развития школы, необходимо уделить особое внимание этой проблеме. Инновационными могут быть основные и дополнительные образовательные программы, нововведения в административно-хозяйственной, финансовой, методической, других сферах школы. Главное, чтобы у работников были выработаны конструктивные способы решения субъективно новых профессиональных задач.

Ориентиром, задаваемым современными взглядами на деятельность школ, является демократизация управления. Проблема, осложняется отсутствием у членов коллектива необходимого опыта демократического участия. Поэтому в аналитической части программы следует оценить, в какой степени педагоги готовы конструктивно решать вопросы жизни организации. Имеются ли реально действующие органы самоуправления (профсоюзный комитет, совет трудового коллектива)?

Таблица 2

**Программирование развития образовательного учреждения
в сфере развития взаимодействия со средой**

Параметры	Состояние дел: достоинства и недостатки	Избранные линии развития	Предполагаемый результат	Промежуточные состояния	Средства, формы и методы	Необходимые ресурсы
Состояние и перспективы взаимодействия школы с окружающей средой						
Внешняя оценка учреждения: формальный (официальный) статус учреждения (тип и территориальный уровень) неформальный (имидж) учреждения						
Взаимодействие со средой : получение финансовых, материальных, организационных ресурсов от муниципалитета, предприятий, общественных организаций, родителей состояние взаимодействия с общеобразовательной школой потребности социума, удовлетворяемые учреждением ресурсные затраты на внешнюю деятельность						

В содержательной части программы целесообразно прописать поэтапно, как будет выработаться демократический уклад, какие средства предусматривается использовать. С демократизацией управления сопряжена задача введения общественно-государственного управления. Развитие в указанном направлении не менее сложно, так как связано с необходимостью не просто поэтапно делегировать часть полномочий, а изменить сам характер управления, спроектировав механизмы привлечения к этой работе ответственных и компетентных представителей общественности.

Основополагающим источником развития любой организации можно считать состояние управленческой команды: квалификации, возраст, настроенность на развитие. И хотя авторами документа являются управленцы, тем не менее оценить свои возможности и амбиции на ближайшие пять лет так же необходимо, как спрогнозировать продвижение всей организации в целом.

Школу невозможно представить без методической деятельности: это и методическое сопровождение образовательных программ, и методическое обеспечение мероприятий как в школе, так и в микрорайоне городе, районе. Разрабатывая программу развития, авторам придётся дать оценку следующим аспектам:

- общий уровень методической деятельности, качество методических продуктов (разработки, сценарии, программы и т.п.), признание методической работы за пределами учреждения;
- наиболее актуальные задачи развития (повышение уровня, популяризация опыта, переход к научно-методической работе).

Трудно найти программу развития учреждения, в которой бы не было раздела, касающегося материального обеспечения деятельности (помещения, их занятость, давность и качество ремонта, оборудование). Однако анализ документов свидетельствует, что этот раздел составляется формально и включает намерения увеличить ресурсы,

улучшить условия. Оптимальным для программы развития можно считать детальное понимание, каких материальных ресурсов недостаёт, для решения каких задач и где источники, которые могут быть для этого использованы.

Для многих школ нет недостатка в серьёзной материальной базе информационного обеспечения. Между тем эффективность использования имеющихся средств не всегда соответствует возможностям оборудования. Однако наличие страницы в Интернете, использование мультимедиа средств при презентации результатов деятельности обучающихся — непереносимые атрибуты повседневности современной школы.

лась, что взбила молоко в сметану, выбралась и убежала.

Сформулируем своего рода дилемму управленца. С одной стороны, можно отказаться от каких-либо реальных попыток управлять ситуацией и «плыть по течению». С другой — можно попытаться вмешиваться. Пассивная стратегия может привести к тому, что внешние факторы приведут к сокращению ставок, переводу учреждения в пониженный статус, а то и к закрытию. Активное же вмешатель-

Таблица 3

Программирование развития образовательного учреждения: развитие ресурсного обеспечения

Параметры	Состояние дел: достоинства и недостатки	Избранные линии развития	Предполагаемый результат	Промежуточные состояния	Средства, формы и методы	Необходимые ресурсы
Состояние и перспективы управления деятельностью учреждения						
Опыт инновационной деятельности образовательные программы, нововведения в административно-хозяйственной, финансовой, методической и др. сферах						
Состояние и перспективы управления Степень демократизации управления учреждением, вовлечённость педагогов в управление Состояние управленческой команды: квалификации, возраст, настроенность на развитие методическая деятельность общий уровень методической деятельности, качество методических продуктов признание методической работы за пределами учреждения, Научность методической деятельности Материальное обеспечение помещения, их занятость, давность и качество ремонта, оборудование информационное обеспечения деятельности						

Дилемма управленца

Существует история о лягушках, попавших в кувшин с молоком. Одна из них испугалась и утонула, а другая так со страху барахта-

ство может оказаться чрезвычайно затратным по временным, эмоциональным и прочим ресурсам, и самое печальное — не даст никакого положительного результата. **НО**