

ХОЧЕТСЯ ВСЁ!!! ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС. О массовой ошибке в подготовке программ развития школы



Марк Поташник,
*действительный член (академик)
Российской академии образования,
профессор, доктор педагогических наук*

Поводов для этой статьи было два. **Объективный повод** состоял в том, что многие программы развития, которые попали ко мне на экспертизу, были вполне качественными, грамотными, но результаты работы школ по реализации этих программ оставляли желать лучшего.

Меня это задевало, так как люди пользовались либо брошюрой В.С. Лазарева и М.М. Поташника «Как разработать программу развития школы» (1993 г.), либо практико-ориентированной монографией «Управление развитием школы» под редакцией М.М. Поташника и В.С. Лазарева (1995 г.), либо нашим пособием «Как подготовить проект на получение грантов» (2007 г.), где изложены теоретические основы и технология управления развитием школы. Можно было удовлетвориться ответом, о котором когда-то русский драматург и поэт XVIII–XIX веков В.В. Капнист писал: «Законы святы, но исполнители — лихие супостаты».

Но слишком много было неудач в реализации программ, чтобы всё списать только на конкретных исполнителей.

Субъективный повод возник после письма начинающего руководителя муниципального органа образования. По её просьбе я направил ей программы различных курсов своих лекций **для выбора**; она ответила словами, вынесенными в название статьи. Это желание изменить возглавляемую систему в лучшую сторону **как можно скорее** так понятно — это нетерпение сердца энергичного руководителя. Но нетерпение всегда чревато очень существенной ошибкой в организации процесса развития любой системы или подсистемы в сфере образования.

Дело в том, что программа развития школы как комплексный документ готовится только в том случае, когда можно избрать путь именно **всестороннего** и **взаимосвязанного**, т.е. системного развития школы. Этот путь возможен только для тех школ, у которых **все** направления, **все** участки работы, **все** звенья, части, компоненты школы как системы развиты и есть **все** необходимые условия и ресурсы для системного развития. Если этого нет, то отсутствующие или

неразвитые части школьной системы будут тормозить развитие школы, а то и вовсе парализуют этот процесс, какая бы хорошая программа развития ни была подготовлена.

Напомним раздел из наших книг об управлении развитием. Он называется «Стратегии развития школы». Различают три основных стратегии развития: локальных, модульных и системных преобразований.

Стратегия локальных изменений

Стратегия предусматривает параллельное улучшение, рационализацию, обновление деятельности отдельных участков жизни школы. Эти изменения осуществляются независимо друг от друга по своим планам и предполагают достижение частных результатов, которые в совокупности позволят школе сделать шаг вперёд. Примером этого может служить проведение одновременно нескольких экспериментов по освоению новых методик или программ преподавания отдельных предметов.

Стратегия модульных изменений

Стратегия предполагает осуществление нескольких комплексных нововведений, которые, однако, не связываются между собой, хотя внутри модуля могут предполагать необходимость координации действий многих исполнителей. Эта стратегия используется, например, когда в начальной школе осваивается какая-то новая педагогическая система (Занкова, Ильясова, Давыдова — Эльконина), в среднем звене реконструируется преподавание предметов естественно-научного цикла (но без связи с тем, что делается в начальной школе), а в старшем звене вводится преподавание основ экономики и углублённое изучение каких-то предметов.

В случае двух названных стратегий готовятся программы соответственно локальных или модульных экспериментов.

Стратегия системных изменений

Стратегия предполагает полную реконструкцию школы как образовательного учреждения, затра-

гивающую все компоненты деятельности (цели, содержание, организацию, технологию, управление и т.д.), все структуры, связи, звенья, участки. Такая стратегия осуществляется, как правило, при изменении прежнего статуса школы, при превращении её в новое образовательное учреждение. Речь может идти, например, о создании адаптивной модели школы-системы, удовлетворяющей потребности и возможности обучения всех детей микрорайона (продвинутых и отстающих в развитии, больных и здоровых, одарённых и бездарных, обычных и «не встраивающихся» в традиционную организацию учебно-воспитательного процесса), или школы для особо одарённых детей, или гимназии, лицея, или Центра образования, или школы с различными профилями, специализациями, школы-лаборатории, базовой школы ИПК или вуза и т.д.

Программы развития как особые средства обеспечения целенаправленности и интегрированности усилий многих людей **нужны прежде всего для реализации стратегии третьего типа.**

Отсюда следует, что когда у энергичного руководителя возникает то, что мы назвали нетерпением сердца, и ему «хочется всё, здесь и сейчас», то нужно сдерживать эмоции, взвесить возможности и следовать закономерностям: от простого к сложному, от частного к общему, от локальных изменений к модульным и только от них — к программе системного развития школы, шаг за шагом. Пренебрежение закономерностями, т.е. наукой, — это то же самое, что игнорирование законов природы. Последствия неизбежны и очевидны. Применительно к предмету нашей статьи это означает: если руководителю удастся подготовить даже очень хорошую программу развития, то есть системного преобразования школы, а реальных возможностей её реализации в обозначенные сроки нет, то результаты, на которые рассчитывают составители, недостижимы по объективным причинам.

Беда с нетерпением сердца, когда хочется всё здесь и сейчас, а потенциала для этого нет, состоит в том, что руководители, составители программ не учитывают негативный опыт прошлого и опять наступают на те же самые грабли. Вспомним утверждения, в которые наивно верило абсолютное большинство людей, а скептиков, которых было меньшинство, никто не слышал и не слушал: это и мифы о том, что уже нынешнее поколение будет жить при коммунизме, о том, что к началу нынешнего века **каждая** семья будет иметь дом или отдельную квартиру, о том, что мы догоним и перегоним кого-то уже за пять лет, и т.п.

Возвращаясь к сфере, где трудятся работники образования, напомним, что ещё никому не удавалось создать хорошую школу, обеспечивающую высокие образовательные результаты, ни по какой программе развития ни за пять лет, ни, тем более, за один год: школы В.Н. Сороки-Росинского, С.Т. Шацкого, А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинского, С.Е. Хозе, В.А. Караковского и т.п. — это **вся их жизнь**.

В этом смысле показателен такой факт современной жизни. Когда на базе известного в стране Центра образования № 109 г. Москвы проходят курсы и семинары директоров школ России, то приехавшие тщательно осматривают здания Центра, посещают уроки, слушают, как живёт (функционирует и развивается) и как планируется дальнейшее развитие Центра, восхищаются, но делают совершенно неправильный вывод: «Вот если бы нам дали столько денег, мы бы тоже...». Директор Центра — заслуженный учитель РФ, доктор педагогических наук, член-корреспондент Российской академии образования, победитель всероссийских конкурсов, в том числе и конкурса «Лидер образования России», Евгений Александрович Ямбург никаких особых денег ни от кого не получал, свой уникальный Центр **создавал... более тридцати лет (столько, сколько работает директором), создавал по крупным, постепенно, шаг за шагом, проходя**

путь от локальных экспериментов — к модульным преобразованиям, и, только развив до определённого уровня все части школы как системы, смог перейти к её системному развитию на основе всесторонней программы, что, кстати, отражено в перечне заслуженно полученных им титулов и званий. Каждый титул, звание, награда и т.п. — это результат организованного, заранее спланированного и успешно проведённого локального или модульного эксперимента. А нынешний Центр образования № 109 г. Москвы — это вся его жизнь, а не один год и даже не пять лет, когда деньги на развитие стали давать.

Вот почему любые попытки всё изменить быстро, за короткий срок изначально обречены, какими бы названиями они ни прикрывались (приоритетный национальный проект «Образование», комплексная программа модернизации образования и т.п.).

Всё сказанное относится и к программам развития муниципальных образовательных систем. **НО**



ЮРИДИЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

? Как правильно написать справку о выполнении коллективного договора в школе? Владимир Викторович

Справка — документ, содержащий описание и подтверждение тех или иных фактов или событий. Предлагаемая вами справка может быть документом как внутреннего, так и внешнего характера. Внешние справки должны быть оформлены на общем бланке, иметь заголовок, текст, состоящий из нескольких разделов. Текст документа может содержать таблицы, графики, которые могут быть его составной частью или оформляться как приложение к документу. Справка составляется в двух экземплярах, один из которых направляется адресату, другой хранится в подразделении, которое эту справку составило, в соответствующем номенклатурном деле. Справки, содержащие финансовую информацию, подписываются не только руководителем организации, но и главным бухгалтером.